

**RAUTAINEN PARI: JYPIN JA VALTRAN  
URHEILUSPONSOROINTIYHTEISTYÖ JA  
MIELIKUVAYHTEYDEN MUODOSTUMINEN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2020**

**Tekijä: Aleksi Ikonen  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Heikki Karjaluoto**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Aleksi Ikonen	
Työn nimi Rautainen pari: JYPin ja Valtran urheilusponsorointiyhteistyö ja mielikuvayhteyden muodostuminen	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2020	Sivumäärä 67
<p>Urheilubrändien ja sponsoreiden välistä mielikuvayhteyttä on tutkittu paljon, mutta pääosin kuluttajien näkökulmasta. Sponsorointisuhteen osapuolten mielikuvien tutkiminen on sen sijaan ollut vähäistä. Tämän tutkiminen on tärkeää, koska sponsoroinnin lähtökohtana on sponsorin hyötyminen yhteistyöstä ja mielikuvien yhdenmukaisuudella on todettu olevan merkitystä sponsoroinnilla tavoiteltavien hyötyjen kannalta. Osapuolten mielikuvia yhteistyöstä on tärkeää tutkia siitäkkin syystä, että sponsorointisuhte perustuu ihmisten välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön ja yhteistyösuhteen laadulla on merkittävä vaikutus sponsorointisuhteen onnistumiseen.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Valtran ja JYPin mielikuvayhteyttä heidän välisestä yhteistyösuhteestaan. Tarkoituksena on tutkia, onko osapuolten mielikuvissa yhteistyöstä yhdenmukaisuutta ja jos on niin millaisia. Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu Smithin (2004) luomaan sponsorointisuhteen kuuteen mielikuvatyyppiin, joista tähän tutkimukseen on otettu mukaan tuotteen ominaisuudet, brändipersonallisuudet ja hyödyt.</p> <p>Tutkimuksessa löydettiin kuusi eri mielikuvayhteyttä osapuolten välillä. Nämä olivat mielikuvat kunnioittamisesta, maanläheisyydestä, luottamuksesta, suorituskyvystä, pitkästä yhteistyöstä sekä traktorikiekosta ja traktorijoukkueesta. Päämielikuvaksi valikoitui mielikuva kunnioittamisesta. Tämä muodostui JYPin kohdalla pelaajia, vastustajia ja valmentajia kunnioittavasta ja arvostavasta toimintakulttuurista ja Valtran kohdalla sponsorina toimimisen ja toimintatapojen kautta. Kunnioittamiseen liitettävät brändipersonallisuudet kuten moraalit, eettisyys, hienotunteisuus ja kehittyneisyys ovat ominaisuuksia, jotka luovat positiivista julkisuuskuvaa yhteiskuntavastuullisesta yrityksestä ja urheiluseurasta ja joita voidaan käyttää sponsorointisuhteen hyödyntämisessä.</p>	
Asiasanat: sponsorointi, mielikuva, yhdenmukaisuus, hyödyntäminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

## **KUVIOT**

**Kuvio 1:** Tutkimusmalli (tutkimusaukko punaisella) ..... 31

## **TAULUKOT**

**Taulukko 1:** Haastateltavien demografiset tiedot ..... 33

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Yleistä.....	6
1.2 Tutkimusongelman määrittely .....	8
1.3 Käsitteet .....	8
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS URHEILUSPONSOROINNISTA.....	11
2.1 Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen suhde .....	11
2.1.1 Vaihdantateoria.....	11
2.1.2 Sitoutuminen ja sosiaaliset suhteet .....	14
2.2 Yhdenmukaisuus .....	15
2.2.1 Yhdenmukaisuuden vaikutukset .....	17
2.2.2 Mielikuvien yhdenmukaisuuden muodostuminen.....	20
2.3 Sponsoroinnin hyödyntäminen.....	24
2.3.1 Kohderyhmän vaikutus .....	26
2.3.2 Sponsorin motiivit ja aktivoiva hyödyntäminen .....	29
2.4 Tutkimusmalli.....	30
3 METODOLOGIA .....	32
3.1 Tutkimusaineisto .....	32
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	33
3.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.....	34
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	35
4.1 Mielikuvat brändipersonallisuuksista .....	35
4.1.1 Mielikuva suorituskyvystä .....	35
4.1.2 Mielikuva avoimuudesta ja luottamuksesta.....	37
4.1.3 Mielikuva kunnioittamisesta ja arvostuksesta .....	39
4.1.4 Mielikuva maanläheisyydestä .....	41
4.2 Mielikuva pitkästä yhteistyöstä.....	43
4.3 Mielikuva tuotteen ominaisuuksista.....	45
4.3.1 Traktorijoukkue ja traktorikiekko .....	45
4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	51
5.1 Teoreettiset kontribuutiot .....	51
5.2 Empiiriset kontribuutiot.....	54
5.3 Tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuus .....	56
5.4 Tutkimuksen rajoitukset .....	57
5.5 Jatkotutkimusehdotukset .....	58

LÄHTEET .....	60
LIITTEET.....	66

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Yleistä

Urheiluseurojen sponsorointi ja urheilun kautta markkinointi on kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosikymmenten ajan. Sen vuosittaisen kasvun arvioidaan olevan 4,6% vuodesta 2018 vuoteen 2019 ja kustannusten globaalissa urheilusponsoroinnissa odotetaan kasvavan 2,3 miljardiin Yhdysvaltain dollariin vuonna 2019 (IEG 2019). Näiden lukujen valossa sponsoroinnista on tullut yrityksille tärkeä markkinoinnin työkalu ja urheiluseuroille merkittävä tulonlähde.

Sponsoroinnilla tarkoitetaan yrityksen antamaa taloudellista tai vastaavaa tukea sponsoroitavalle kohteelle. Sponsoroidulla jotain tiettyä tapahtumaa tai toimintaa sponsori ostaa oikeudet yhdistää oman toimintansa sponsoroituun toimintaan, ja hyväksikäyttää tätä assosiaatiota kaupallisesti (Quester & Thompson 2001). Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen suhde perustuu vaihtokauppaan, jossa kaksi osapuolta, sponsori ja sponsoroitava kohde, sitoutuvat sopimuksen mukaiseen yhteistyöhön, jossa vaihdetaan aineellisia, aineettomia tai taloudellisia resursseja (McCarvillen & Copelandin 1994).

Painopiste sponsoroinnissa on siirtynyt yritysten vastikkeettomista lahjoituksista kohti sponsoroinnin käyttöä yhtenä yritysten markkinoinnin strategisena työkaluna (Hensele, Wilson & Westberg 2011). Sponsoroinnin luonne on muuttunut relationaaliseksi kahden suuntaiseksi yhteistyöksi (Johnston & Spais 2015). Sponsorivat yritykset haluavat rahoilleen mahdollisimman suuren kaupallisen hyödyn, mikä edellyttää resurssien kohdentamista yhteistyön kaupallisen potentiaalin hyödyntämiseen. Urheiluseurojen toiminnassa muutos näkyy resurssien kohdentamisessa yhteistyösuhteiden aktiiviseen ylläpitoon. Urheiluseurojen tavoitteena on ymmärtää sponsorioivan yrityksen motiiveja yhteistyölle ja auttaa näin sponsoria saavuttamaan sponsoroinnilta tavoiteltavia hyötyjä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan mielikuvayhteyttä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä. Mielikuvayhteys viittaa näkemykseen sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisen suhteen yhdenmukaisuudesta ja miltä osin osapuolet nähdään sopivina toisilleen (Weeks, Cornwell & Drenna 2008; Kim & Na 2007). Tutkimusten mukaan sponsorointisuhteessa voi esiintyä erityyppistä yhdenmukaisuutta. Yhdenmukaisuus voi parhaimmillaan olla tuotteen ominaisuuksiin perustuvaa luonnollista yhdenmukaisuutta, josta hyvänä esimerkkinä on esimerkiksi jalkapallon arvokisojen ja jalkapallon valmistajan yhteistyö. Todennäköisemmin yhdenmukaisuus on kuitenkin mielikuviin perustuvaa, koska sponsorioivalla yrityksellä ja sen tuotteilla harvoin on mitään yhteistä sponsoroitavan kohteen kanssa muutoin kuin mielikuvien tasolla (Quester & Fleck 2007). Mielikuvatermistä käytetään yleisemmin nimitystä brändimielikuva, jonka voidaan yleisesti määritellä olevan joukko miellelyhtymiä tietystä brändistä, joka on tallentunut kuluttajan muistiin ja tätä kautta luo

tietynlaisen merkityksen kuluttajalle hänen kohdatessaan tämän tietyn brändin (Keller 1993).

Mielikuvien yhdenmukaisuudella on merkitystä sponsoroinnilta tavoiteltavien hyötyjen kannalta. Sponsoroinnin lähtökohtana on kuitenkin sponsorin hyötyminen yhteistyöstä. Tavoiteltavia hyötyjä voi olla useita, kuten tietoisuuden kasvattaminen sponsorioivasta yrityksestä tai brändistä. Sponsoroinnilla pyritään myös vaikuttamaan mielikuviin ja asenteisiin sponsorioivaa yritystä kohtaan (Apastopoulos & Papadimitrou 2004). Yhdenmukaisuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti mielikuvien ja asenteiden muodostumiseen sponsoria kohtaan (Kim & Na 2007; Dees, Bennet & Ferreira 2010). Yhdenmukaisuus auttaa esimerkiksi kuluttajaa ymmärtämään paremmin yhteistyösuhdetta, joka vaikuttaa siten kuluttajien mielikuviin ja asenteisiin sponsoria kohtaan.

Yhdenmukaisuutta kuvaavat tekijät on kuitenkin ensin löydettävä. Tämän jälkeen yhdenmukaisuutta kuvaavia tekijöitä tai mielikuvia voidaan alkaa hyödyntämään. Sponsoroinnin hyödyntämisellä tarkoitetaan sponsoroinnin käyttämistä yrityksen markkinointiviestinnässä sponsoroinnin kaupallisen potentiaalin edistämiseksi (Weeks ym. 2008). Hyödyntämisen avulla pyritään voimistamaan yhteisiä mielikuvia sekä vaikuttamaan mielikuvien ja asenteiden muodostumiseen eli toisin sanoen autetaan sponsoria hyötymään yhteistyösuhteesta.

Toinen mielikuvien yhdenmukaisuuden merkittävä vaikutus liittyy tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaan. Mielikuvien yhdenmukaisuutta on tutkimuksien mukaan tutkittu pääosin kuluttajien näkökulmasta, jolloin tarkoituksena on ollut tutkia kuluttajien näkemyksiä sponsoroitavan kohteen ja sponsorin välisestä yhdenmukaisuudesta. Tutkimuksia, joissa on tutkittu sponsoroitavan kohteen ja sponsorin näkemyksiä yhdenmukaisuudesta, on julkaistu varsin vähän (Cornwell & Kwon 2019). Sponsorointisuhde perustuu kuitenkin ihmisten välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön. Yleinen harhakuulo on, että sponsorointisuhde perustuisi pelkästään transaktioajatteluun. Yhteistyösuhteen laatu on kuitenkin lopulta yksi onnistuneen sponsorointisuhteen edellytyksistä ja laadulla on merkittävä vaikutus yhteistyösuhteen jatkuvuuden ja sopimusten uusimisen kannalta (Cornwell & Kwon 2019). Tästä syystä on tärkeää tutkia sponsoroinnin johtamiseen ja ylläpitoon kuuluvien henkilöiden näkemyksiä ja mielikuvia sponsorointisuhteesta ja osapuoliin liitettävistä mielikuvista. Tutkimusasetelman avulla pyritään auttamaan etenkin sponsoroitavaa kohdetta tuottamalla heille tietoa siitä, mitä sponsori heistä ajattelee, minkälaisia mielikuvia sponsorilla on sponsoroitavasta kohteesta ja mitä he ajattelevat yhteistyöstä. Sponsoroitavan kohteen taloudellinen ja urheilullinen kilpailukyky on riippuvainen sponsoreiden rahoista (Copeland, Frisby & McCarville 1996). Tästä syystä sponsoroitavan kohteen on panostettava yhteistyösuhteen laatuun ja auttaa osaltaan sponsoria hyötymään sponsorointisuhteesta. Siten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että yhteistyösuhdetta jatkettaisiin myös sopimuskauden jälkeen (Cornwell & Kwon 2019)

Tässä pro gradu -tutkielmassa paneudutaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen mielikuviin heidän välisestä yhteistyöstään. Tutkimuksen kohteena on

Valtran ja JYPin välinen yhteistyö. Valtra on Äänekoskella toimiva traktoreiden ja maatalouskoneiden valmistaja. JYP on jyväsnyläläinen jääkiekkoseura, jonka edustusjoukkue pelaa jääkiekon SM-liigassa. Osapuolten välinen yhteistyö on alkanut vuonna 2004, jolloin Valtrasta tuli JYPin pääyhteistyökumppani. 15 vuoden yhteistyön seurauksena JYP on saanut traktorijoukkueen maineen. Osapuolet ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön ja joulukuussa 2018 osapuolten välillä tehtiin uusi kolmivuotinen jatkosopimus. (JYP 2018).

## 1.2 Tutkimusongelman määrittely

Tässä pro gradu - tutkielmassa tarkastellaan sponsorin ja sponsoroitavan urheiluseuran mielikuvia markkinointiyhteistyöstä. Tarkoitus on selvittää Valtran ja JYPin mielikuvayhteyttä heidän välisestä yhteistyösuhteestaan. Tarkoituksena on tutkia, onko osapuolten mielikuvissa yhteistyöstä yhdenmukaisuuksia ja jos on niin minkälaisia. Näin pyritään löytämään yhteinen päämielikuva osapuolten välillä.

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Minkälainen on päämielikuva sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitkä ovat muut mielikuvat sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä?
- Mistä mielikuvat ovat muodostuneet?

## 1.3 Käsitteet

Tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet ovat sponsorointi, yhdenmukaisuus, mielikuva ja hyödyntäminen.

*Sponsorointi:* Sponsoroinnilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation antamaa taloudellista tai vastaavaa tukea sponsoroitavalle kohteelle. Sponsoroimalla jotain tiettyä tapahtumaa tai toimintaa sponsori ostaa oikeudet yhdistää oman toimintansa sponsoroituun toimintaan, ja hyväksikäyttää tätä assosiaatiota kaupallisesti (Quester & Thompson 2001).

*Mielikuva:* Urheilusponsoroinnin kontekstissa käytettävästä mielikuvatermistä käytetään yleisemmin nimitystä brändimielikuva. Brändimielikuva voidaan määrittellä kuluttajien havainnoiksi brändistä, jotka kuvaavat brändin ja myös sen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia. Brändimielikuvat ei-



vät ole yrityksen itse luomia mielikuvia, vaan ne ovat kuluttajien omia mielenlyhtymiä brändistä (Kotler ym. 2009, 426)

*Yhdenmukaisuus:* Yhdenmukaisuus viittaa käsitykseen sponsorin ja sponsoroitavan kohteenyhdenmukaisuudesta, kuten mitä asioita, ominaisuuksia tai mielikuvia voidaan yhdistää sekä sponsoriin että sponsoroitavaan kohteeseen (Weeks ym. 2008; Kim & Na 2007).

*Hyödyntäminen:* Hyödyntäminen määritellään sponsoroinnin hyödyntämisenä sponsorin markkinointiviestinnässä sponsorointiin liittyvän kaupallisen potentiaalisen hyödyntämiseksi (Weeks ym. 2008). Klassinen esimerkki sponsoroinnin hyödyntämisestä on sponsoroitavan urheiluseuran hyödyntäminen sponsoroitavan yrityksen tuotteiden markkinoinnissa.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä pro gradu -tutkielmassa on viisi päälukua. Niistä ensimmäisessä, johdannossa, esitellään tutkimuksen taustaa ja avataan tutkimusaihetta lukijalle. Johdannossa esitellään myös tämän tutkimuksen päätutkimusongelma ja alatutkimusongelmat, joihin tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan. Johdannon lopussa käydään lyhyesti läpi tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toisessa pääluvussa käydään ensin läpi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välistä suhdetta, jota selitetään vaihdantateorian avulla (McCarville & Copeland 1994). Teorian läpikäyminen on tutkimuksen ymmärtämisen kannalta tärkeää, sillä se on yleisesti hyvin käytetty ja tunnettu teoria selittämään sponsorointisuhteen osapuolten välistä suhdetta. Luvussa esitellään myös vaihdantateoriaa kritisoivia tutkimuksia ja käydään läpi uudempia tutkimuksia sponsorointisuhteeseen liittyen. Tämän jälkeen paneudutaan tämän tutkimuksen kannalta merkittävään käsitteeseen eli yhdenmukaisuuteen. Luvussa käydään läpi, mitä yhdenmukaisuus tarkoittaa urheilusponsoroinnissa ja minkälaista yhdenmukaisuutta urheilusponsoroinnissa on olemassa eri tutkimuksien mukaan. Yhdenmukaisuuden määrittämisen jälkeen luodaan katsoa yhdenmukaisuuden vaikutuksista sponsoroinnille. Vaikutuksia tarkastellaan osapuolten välisen suhteen ja sponsoroinnilta tavoiteltavien hyötyjen näkökulmasta sekä tarkastellaan mikä vaikutus yhdenmukaisuudella on näihin. Yhdenmukaisuutta käsitelleessä osassa on todettu, että yhdenmukaisuus voi perustua mielikuviin, joten seuraavaksi käydäänkin läpi erilaisten mielikuvien yhdenmukaisuuden muodostuminen. Mielikuvien yhdenmukaisuuden muodostumista selitetään Smithin tutkimuksen avulla, jossa hän on luokitellut mielikuvayhteydet kuuteen eri tyyppiin (Smith 2004). Tämän jälkeen luodaan katsoa sponsoroinnin hyödyntämiseen, joka on erittäin tärkeässä roolissa sponsoroinnilta tavoiteltavien hyötyjen saavuttamisessa. Sponsoroinnin hyödyntämistä käydään läpi sen vaikutukset yhdenmukaisuuden muodostumiselle sekä kohderyhmän vaikutukset, aktivoiva hyödyntäminen ja sponsoroinnin motiivit.

Kohderyhmän vaikutusten huomioiminen vaikuttaa hyödyntämiseen esimerkiksi sillä tavoin, kuinka kuluttajat reagoivat sponsoroinnin hyödyntämiseen. Aktivoivan hyödyntämisen kohdalla paneudutaan etenkin kuluttajaa aktivoivan hyödyntämisen etuihin. Sponsorin motiivien kohdalla tarkastellaan kuinka sponsorin motiivit vaikuttavat kuluttajien mielikuvien ja asenteiden muodostumiseen sponsoria kohtaan.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään tutkielman metodologiaa. Luvun alussa esitellään tutkielman tutkimusaineistoa sekä tähän tutkimukseen haastattelujen demografiset tiedot. Näiden jälkeen käydään läpi tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä ja esitetään perustelut menetelmän valinnalle. Lisäksi käydään läpi aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

Neljäs pääluku pitää sisällään tutkimuksen tulokset, jossa analysoidaan haastatteluiden avulla saatuja tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan brändipersonallisuuksiin liittyviä mielikuvia, sen jälkeen pitkään yhteistyöhön liittyviä mielikuvia ja viimeiseksi traktorijoukkueeseen ja traktorikiekkoon liitettäviä mielikuvia. Tulosten viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimusongelmiin, verrataan saatuja tuloksia aiempaan kirjallisuuteen sekä esitetään liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS URHEILUSPONSORINNISTA

### 2.1 Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen suhde

Sponsoroinnin strateginen rooli yritykselle on huomattu toden teolla vasta 1990-luvulla, jolloin yritykset ovat alkaneet sisäistää sen strategista roolia osana markkinointia (Johnston & Spais 2015). Niin tutkijat kuin yritykset ovat todenneet, että sponsoroinnin avulla voidaan vaikuttaa muun muassa brändiin liittyviin mielikuviiin ja kasvattaa brändipääomaa. Etenkin urheiluseurojen ja kuuluisien urheilijoiden hyödyntäminen markkinoinnissa sai huomioita 90-luvulla tutkijoiden ja yritysten keskuudessa. Samalla sponsoroinnin kulut globaalisti tuplaantuivat vuodesta 1989 vuoteen 1993 (Pope 1998). Panostusten kasvaessa sponsoroitavan yrityksen ja sponsoroitavan kohteen välistä suhdetta oli alettava hoitaa ammattimaisemmin. Yritykset alkoivat vaatia panostuksilleen vastinetta ja urheiluseurojen kamppailu avustuksista kiihtyi. Myös tutkijat alkoivat kiinnostua sponsorointisuhteen osapuolien välisestä suhteesta ja etenkin suhteen strategisesta johtamisesta. Tämän myötä nousi esiin erilaisia teorioita, joiden avulla pyrittiin selittämään sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välistä suhdetta. Osapuolten välistä suhdetta selittämään nousi kaksi teoriaa, joita on käytetty myös muilla talouselämän osa-alueilla. Teoriat ovat vaihdantateoria (McCarville & Copeland 1994) ja resurssipohjainen teoria (Amis, Pant & Slack 1997). Kahdesta teoriasta etenkin vaihdantateoria on yleisesti hyväksytty ja paljon käytetty teoria urheilusponsoroinnin osapuolien välisen suhteen tutkimuksessa (Johnston & Spais 2015).

#### 2.1.1 Vaihdantateoria

Turnerin (1986) mukaan vaihdantateoriassa kaksi osapuolta, sponsori ja sponsoroitava kohde, sitoutuvat sopimuksen mukaiseen yhteistyöhön, jossa vaihdetaan resursseja (McCarvillen ja Copelandin 1994). Vaihdon kohteena voi olla useita eri resursseja, joita osapuolet käyttävät vaihdon välineenä. Sponsoroitava kohde voi osapuolten välisen assosiaation avulla tarjota yrityksille hyötyjä kuten yrityksen, brändin ja tuotteen tietoisuuden kasvattamista, yritykseen liittyvien mielikuvien parantamista ja myynnin kasvattamista. Yrityksellä voi olla tarjota vaihdossa hyötyjä, kuten taloudellisia resursseja, medianäkyvyyttä tai muita näihin verrattavissa olevia palveluita (Crompton 2004). Toteutuakseen vaihdantateoriassa tulee esiintyä kaksi seuraavaa ehtoa samanaikaisesti: (1) Suhteessa oltava vähintään kaksi osapuolta, jotka vaihtavat resursseja ja (2) Vaihdon kohteena olevien resurssien arvo on pystyttävä määrittelemään (McCarville & Copeland 1994). Teoriaa voidaan selittää kolmen periaatteen avulla, jotka ovat rationaalisuus, rajahyöty ja vaihdon tasapuolisuus. Turnerin (1986) mukaan rationaalisuus perustuu klassiseen ehdollistumiseen. Klassinen

ehdollistuminen tarkoittaa, että positiiviseksi katsottu käyttäytyminen palkitaan, ja tästä syystä ajan kuluessa haluttu käyttäytyminen toistuu. Tämän perusteella vaihtoteorian voidaan kuvailla olevan palkkioihin tai tavoitteisiin suunnattua ja niiden ohjaamaa toimintaa, jossa osapuolet arvioivat yhteistyötä menneiden kokemusten perusteella. Käytännössä yritykset asettavat sponsoroinnille tavoitteita, joiden toteutumisesta yritys arvioi jälkikäteen (McCarville, Copeland 1994). Tavoitteiden toteutuessa yhteistyön jatkuminen on todennäköisempää. Näin ollen sponsoroitava kohde, joka palkitaan toiminnastaan uudella sopimuksella, on hyvä esimerkki rationaalisuuteen perustuvasta vaihdanteoriasta (McCarville, Copeland 1994). Teoreettisella tasolla rationaalisuus voidaan näin yhdistää sponsorointiin, sillä se selittää, kuinka sponsoroitavat kohteet hankkivat ja uusivat sponsorisopimuksia auttamalla omilla toimenpiteillään sponsoria saavuttamaan asetetut tavoitteet, jolloin sponsoroitava kohde palkitaan onnistuneesta toiminnastaan uudella sopimuksella (McCarville, Copeland 1994). Rationaalisuuden mukaan sponsorointi perustuu asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Jos tavoitteita ei saavuteta, on vaarana, että sopimusta osapuolten välillä ei uusita. Tämä voi johtaa ongelmiin sponsoroitavassa kohteessa, koska sponsoreiden myöntämät avustukset ovat urheiluseuroille merkittävä tulonlähde (Buhler, Hefferman & Hewson 2007). Cornwell ym. (2019) on todennut tutkimuksessaan, että tavoitteiden saavuttamisen ohella yhteistyön jatkumisen kannalta olennaista osaa näyttää myös sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisen suhteen laatu.

Rationaalisuuden toteutumiseksi sponsoroinnille on asetettava tavoitteet, jotta sponsoroinnin onnistumista voitaisiin mitata jälkikäteen. Tavoitteiden puuttuminen onkin ensi askel kohti epäonnistunutta sponsorointia. Ensinnäkin yrityksen on mahdotonta tietää, onko sijoitus sponsoroitavaan kohteeseen ollut kannattava. Tavoitteiden puuttuminen myös vaikeuttaa sponsoroinnin johtamista ja sen hyödyntämiseen kohdennettujen resurssien tehokasta käyttöä. Yrityksen näkökulmasta tavoitteita voi olla useita ja ne voidaan jakaa kahteen osaluokkaan, jotka ovat yritykseen liittyvät tavoitteet ja tuotteeseen tai brändiin liittyvät tavoitteet (Irwin & Asimakopoulos 1992).

### **Yritykseen liittyvät tavoitteet**

1. Kasvattaa yleisön tietoisuutta yrityksestä ja sen palveluista
2. Parantaa yritykseen liittyviä mielikuvia
3. Yleisön käsityksen muuttaminen
4. Yhteisön osallisuuden lisääminen
5. Yritys- ja kauppasuhteiden rakentaminen
6. Työntekijöiden ja henkilökunnan suhteiden ja motivaation parantaminen

## Tuotteeseen tai brändiin liittyvät tavoitteet

1. Kasvattaa kohdemarkkinoiden tietoisuutta tuotteesta tai brändistä
2. Positiointi eli kohdemarkkinoihin vaikuttaminen
3. Myynnin ja markkinaosuuden kasvattaminen
4. Estää tai vallata markkinoita

Yritysten näkökulmasta tavoitteiden mitattavuus mahdollistaa sponsoroinnin arvon määrittämisen. Crompton (2004) on tutkimuksessaan todennut, että sponsorointia ei välttämättä lopeteta sen takia, ettei se tuota arvoa, vaan koska sponsoroinnin tuottamaa arvoa ei ole mitattu. Mitä sponsoroiva yritys saavutti sponsoroinnista suhteessa siihen, mitä sponsoroinnista on haluttu saavuttaa? Tähän kysymykseen on mahdollista saada vastaus, kun sponsoroinnin tavoitteet ja sen tuottama arvo ovat mitattavissa. Jos tavoitteita ei ole täysin saavutettu, sponsoroitavan kohteen on arvioitava uudelleen mitä sen pitäisi tehdä paremmin tuottaakseen arvoa, jota sponsori tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi (Crompton 2004). Vaihtoteoria perustuu ajatukseen, että sponsoroitava kohde omalla toiminnallaan varmistaa, että sponsorin tavoitteet ja odotukset täyttyvät johdonmukaisesti. Tämä edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa osapuolten välillä, missä sponsori ilmoittaa omat tavoitteet, joihin sponsoroitavan kohteen on pystyttävä reagoimaan asianmukaisesti.

Rajahyöty viittaa panostusten ja panostuksista saatavien hyötyjen väliseen suhteeseen (McCarville & Copeland 1994). Käytännössä yritys esittää urheiluseuralle kysymyksen ”Mitä sinulla on tarjota minulle?” ja ”Paljonko se tulee minulle maksamaan?” (Crompton 2004). Rajahyötyä eli panostusten ja niistä saatavien hyötyjen suhdetta voidaan kuvata lineaariseksi käyräksi, jonka kasvu heikkenee ajan myötä. Teorian mukaan suhteen alussa lisättävistä panostuksista saatavien hyötyjen arvo on korkea, mutta ajan kuluessa uusien lisäpanostuksen tuottama arvo heikkenee. Sponsoroinnissa tämä ilmenee niin, että urheiluseurojen on jatkuvasti lisättävä heidän tarjoomaansa sitä mukaan, kun muut urheiluseurat kehittävät omaa tarjoomaansa. Vaarana on, että sponsori voi alkaa etsimään uusia sponsoroinnin kohteita, jos se kokee saavansa samalla panostuksella suurempia hyötyjä toisista kohteista (McCarville & Copeland 1994). Sponsori voi tarjooman lisäksi vaikuttaa panostusten suhteeseen myös panostamalla yhteistyösuhteen laatuun, sillä yhteistyösuhteen ylläpidon laadulla voi olla merkitystä uudelleen neuvoteltavan sopimuksen hintaan (Cornwell & Kwon 2019)

Kilpailuedun säilyttämiseksi urheiluseurojen on kyettävä kustomoimaan omaa tarjoomaansa. Kustomoiminen tarkoittaa prosessia, jossa tarjoomaa muutetaan vastaamaan organisaatioiden vaihtuvia tavoitteita vastaaviksi (McCarville & Copeland 1994). Deesin (2011) mukaan etenkin uuden median ja teknologian avulla sponsoroitava kohde voi tuottaa sponsoreille uusia ja erilaisia hyö-

tyjä kuten esimerkiksi suuremman yleisön tavoittaminen, markkinointikulujen vähentäminen ja läheisimpien suhteiden luomisen kuluttajiin.

Vaihdantateoriaa ohjaava kolmas ja viimeinen peruseriaate on vaihdon tasapuolisuus. McCarvillen ja Copelandin (1994) mukaan sponsori ja sponsoroitava kohde arvioivat suhteen tasapuolisuutta kahdella tapaa: (1) Toteutuneiden palkkioiden taso verrattuna odotettuihin palkkioihin tai vertailtavaan kohteeseen ja (2) palkkioiden suuruus verrattuna suhteen vastakkaisen osapuolen saamiin palkkioihin. Resurssien vaihtoon perustuvassa suhteessa osapuolet odottavat vaihdettavien resurssien tuottaman arvon olevan oikeudenmukainen suhteessa panostuksiin. Suhde voi joutua epätasapainoon, jos toinen osapuolista kokee saavansa vähemmän arvoa suhteessa panostuksiin kuin suhteen vastakkainen osapuoli. Sponsori voi myös kokea, että voisi saada enemmän arvoa samalla panostuksella joltain toiselta urheiluseuralta. Tällöin on vaarana, että sponsorointiyhteistyö sen hetkisen urheiluseuran kanssa loppuu. Näissä tilanteissa, varsinkin sponsoroitavan kohteen, on pystyttävä jatkuvasti päivittämään panostuksia vastaan annettujen hyötyjen tuottamaa arvoa. Toinen vaihtoehto on neuvotella sponsorointiin liittyvien avustusten hinta uudelleen, niin että se koetaan oikeudenmukaiseksi (McCarville & Copeland 1994).

### **2.1.2 Sitoutuminen ja sosiaaliset suhteet**

Vaihdantateoria on saanut osakseen myös kritiikkiä ja sitä voidaan pitää osittain myös vanhentuneensa teoriana. Cornwell ja Kwon (2019) ovat esittäneet, että vaihdantateoria pitäisi hylätä, koska se keskittyy ainoastaan näkyvyyden myymiseen ja sponsoroitavan kohteen oikeuksien lainaamiseen, jota sponsori käyttää hyväkseen kaupallisessa tarkoituksessa. Toisin sanoen vaihdantateoria olettaa sponsorointisuhteen perustuvan transaktioon eikä ota huomioon ihmisten välisten suhteiden merkitystä yhteistyölle (Cornwell 2019). Sponsorointisuhteet ovat kuitenkin paljon muutakin ja monimutkaisempi kokonaisuus, kuin vaihdantateoria esittää. Cornwellin ja Kwonin (2019) mukaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välistä suhdetta pitäisi tarkastella pikemminkin sitoutumisen tason kautta. Sitoutuminen sponsoroinnin kontekstissa tarkoittaa sitä kuinka sponsoroitava kohde tarjoaa sponsorille mahdollisuuden toistuvaan vuorovaikutukseen yleisön kanssa, jossa tarkoituksena on luoda mieluisia tunneperäisiä siteitä (Wakefield 2016, 146). Vuorovaikutus ei kata vain sponsorin ja yleisön välistä vuorovaikutusta, vaan se ottaa huomioon myös muita sponsorointiin vaikuttavia vuorovaikutussuhteita, joiden avulla pyritään luomaan tunteisiin pohjautuvia siteitä. Muita vuorovaikutussuhteita voi olla sponsorin johdon ja sponsoroitavan kohteen johdon väliset suhteet, sponsorin työntekijöiden ja sponsoroitavan kohteen työntekijöiden välillä, yleisön ja osallistujien välillä sekä median ja muiden kolmansien osapuolten välillä (Cornwell & Kwon 2019).

Sitoutumisen merkitystä yhteistyösuhteen ylläpidon kannalta puoltaa myös sponsoroinnille asetettujen tavoitteiden mitattavuuden haastavuus. On todettu, että sponsori harvoin määrittelee tavoitteet, joita se yhteistyöltä haluaa tai vielä harvemmin mittaa, onko tavoitteet saavutettu (Pearsall 2010). Sponsorin näkökulmasta tavoitteiden ja tulosten mitattavuus on haasteellista. Vaikutusten hie-

rarkia-mallia mukailleen, sponsoroinnin avulla pyritään usein saamaan näkyvyyttä ja kasvattamaan ihmisten tietoisuutta sponsorista, sen tuotteista ja palveluista tai brändistä (Cornwell & Kwon 2019). Lisäksi sponsoroinnissa ei ole kyse perinteisen mainonnan tapaan pelkästään tietoisuuden ja näkyvyyden kasvattamiseen. Sponsoroinnin tarkoituksena on pyrkimys vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja mielikuviin sponsoria kohtaan, johon sponsori pyrkii, kun se yhdistetään sponsoroitavaan kohteeseen (Gwinner & Eaton 1999; Smith 2004). Tämänkaltaisten tavoitteiden mittaaminen on kuitenkin haasteellista, aikaa vievää ja kallista, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, ettei tavoitteita ja tuloksia mitata. Kuten aikaisemmin todettiin, sopimusten uusimiseen ei pelkästään vaikuta se, että tavoitteita ei ole saavutettu, vaan se, että niitä ei ole mitattu (Crompton 2004). Sponsoroinnilta harvoin voi odottaa pikavoittoja, sillä ihmisten tietoisuus, asenteet ja mielikuvat eivät muutu hetkessä. On todettu, että pitkäaikainen sponsorointisuhde vaikuttaa positiivisesti sponsoroinnin tuloksiin, kuten tietoisuuteen sponsorista (Walraven, Bijmolt & Koning 2014). Cornwell & Kwon (2019) korostavat sitoutumisen ja tunteisiin perustuvien suhteiden merkitystä sponsorointisuhteissa juuri näistä syistä. Pelkästään transaktioon perustuvassa yhteistyösuhteessa sopimusten uusiminen on haaste varsinkin, kun tavoitteita ei mitata ja sponsoroinnin positiivinen vaikutus kasvaa ajan myötä. Näistä syistä Cornwell & Kwon (2019) korostavat sitoutumisen ja tunteisiin perustuvien suhteiden merkitystä sponsorointisuhteissa. Etenkin suhteen alkuaikoina, kun sponsoroinnin vaikutukset asenteisiin, tunnettavuuteen ja mielikuviin sponsoria kohtaan ovat vielä alkutekijöissään, pitäisi keskittyä luomaan sosiaalisten suhteiden verkostoa tunneperäisellä tasolla. Cornwell ja Kwon (2019) toteavat, että sitoutumisen ja sosiaalisten suhteiden verkoston vaikutusten tutkiminen sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä on vielä varsin vähäistä ja vaatii jatkotutkimuksia. Heidän perimmäisenä ajatuksenaan on se, että sponsorointiyhteistyö ei voi perustua pelkästään transaktioon.

## 2.2 Yhdenmukaisuus

Sponsoroinnin vaikuttavuuden ja tavoiteltavien hyötyjen kannalta yksi keskeisimmistä tekijöistä on sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen yhteys, josta on sponsorointiin liittyvissä tutkimuksissa käytetty eri termejä kuten yhteensoviva (Dees ym. 2010; Becker-Olsen & Simmons 2002), samankaltainen (Gwinner 1997; Gwinner & Eaton 1999) ja relevantti (Rodgers 2003). Useimmiten käytetty termi on kuitenkin yhdenmukaisuus, jota on käytetty kuvaamaan yleisesti sponsorin ja sponsoroitavan välistä yhteyttä (Weeks 2008; Rifon, Choi, Trimble & Li 2004; Kim & Na 2007; Quester & Fleck 2007). Yhdenmukaisuus pohjimmiltaan viittaa sponsorointisuhteen osapuolten väliseen yhteyteen ja siihen, miltä osin osapuolten välillä on yhdenmukaisuutta.

Becker-Olsen ja Simmons (2002) ovat todenneet, että yhdenmukaisuus voi olla joko luonnollista tai luotua. Luonnollinen yhdenmukaisuus viittaa sponsoroivan yrityksen tuotteen ja sponsoroitavan kohteen funktionaaliseen yhdenmu-

kaisuuteen, joka ilmenee, kun tuotetta käytetään urheilutapahtuman aikana (Rifon ym. 2004). Luonnollinen yhdenmukaisuus voi olla esimerkiksi urheilujuomaa valmistavan yrityksen ja maratonkilpailun yhteistyö, jolloin sponsorin urheilujuomaa tarjotaan urheilijoille suorituksen aikana. Luotuna yhdenmukaisuus tarkoittaa, että sponsoroivan yrityksen tuotteita ei varsinaisesti käytetä itse urheilusuorituksessa tai urheilutapahtuman yhteydessä vaan yhdenmukaisuus on mielikuviin perustuvaa. Luotu yhdenmukaisuus voi olla esimerkiksi kolesterolia alentavan Benecolin ja Finlandia-hiihdon yhteistyö, jossa mielikuva yhteys muodostuu terveyttä edistävästä hyödyistä.

Quester ja Fleck (2007) ovat päätyneet lähes samankaltaiseen jaotteluun Becker-Olsenin ja Simmonsin (2002) kanssa yhdenmukaisuutta johtavista tekijöistä. Questerin ja Fleckin (2007) mukaan yhdenmukaisuus voi olla oletettua tai relevanttia. Oletettu yhdenmukaisuus tarkoittaa, että sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen yhteistyö koetaan loogisena. Oletettu yhteistyö voi olla koiranruokaa valmistavan yrityksen ja koiranäyttelyn välinen suhde. Yhdenmukaisuus voi olla oletettua myös pitkän yhteisen historian takia, vaikka sponsorointisuhteen osapuolten välillä ei muuten olisi yhteistä. Quester ja Fleck (2007) tarjoavat esimerkiksi Coca-Colan ja olympialaisten pitkän, jo vuosikymmeniä kestäneen yhteistyön. Olympialaisten ja Coca-Colan yhteistyötä ei ole voitu suhteen alussa pitää oletettuna, sillä Coca-Cola ei varsinaisesti liity urheiluun. Kuitenkin tässä tapauksessa pitkä, jo vuonna 1928 Amsterdamin olympialaisista alkanut, yhteistyösuhde on todennäköisesti osaltaan vaikuttanut siihen, että suhde voidaan kokea hyvinkin loogisena ja Coca-Colan odotetaan olevan mukana olympialaisissa (Quester & Fleck 2007; olympic.org 2020). Relevanttius tarkoittaa yllätyksellistä yhdenmukaisuutta, jossa osapuolten välistä yhteistyötä ei pidetä todennäköisenä, vaan yhdenmukaisuus perustuu lähinnä mielikuvien varaan. Tällainen yhteistyö voi olla esimerkiksi pikajuoksijan ja kuriiripalvelun välinen yhteistyö, jossa yhdenmukaisuutta selittävänä tekijänä on nopeus. Kuriiripalvelu pyrkii voimistamaan mielikuvaa nopeana tavarantoimittajana, kun se yhdistetään nopeaan pikajuoksijaan (Quester & Fleck 2007).

Ohlsonin ja Thjomoen (2011) mukaan yhdenmukaisuus voidaan määritellä "synergiana yhtiön toiminnan ja sponsoroinnin yksityiskohtien välillä" ja sitä voidaan käyttää eräänlaisena mittarina, minkä avulla tutkitaan vastaajan näkemystä sponsoroivan brändin tai yrityksen ja sponsoroitavan kohteen yhdenmukaisuudesta. Ohlson ja Thjomoe (2011) ovat myös selvittäneet, mitkä tekijät vaikuttavat näkemykseen sponsoroitavan kohteen ja sponsorin yhdenmukaisuudesta ja löysivät viisi selittävää tekijää. 1) Tuotteiden ja kohteen ominaisuuksien yhdenmukaisuus tarkoittaa, kuinka hyvin brändin tai yrityksen tuotteet ja urheilutapahtuma sopivat yhteen. Tuotteiden yhtäläisyys voi olla välitöntä tai epäsuoraa, joista välitön käyttö vaikuttaa yhdenmukaisuuden muodostumiseen vahvemmin kuin epäsuora käyttö. Brändin tai tuotteiden välitöntä käyttöä ilmenee, kun tapahtumaan osallistuvat urheilijat käyttävät sponsorin tuotteita kuten esimerkiksi urheilujuomaa suorituksen aikana tai sen jälkeen. Epäsuoraa käyttöä ilmenee, kun tapahtuman katsojat käyttävät sponsorin tuotteita, mutta tuotteita ei käytetä itse urheilusuorituksessa. Hyvä esimerkiksi tästä



on, kun katsojat juovat tapahtuman sponsorin olutmerkkiä tai muuta virvoitusjuomaa peliä katsellessaan tai tapahtuman yhteydessä; 2) Kohdeyleisö on yhdenmukainen, jos tapahtumaan osallistujat tai urheiluseuran kannattajat ovat myös sponsoroivan yrityksen kohderyhmä; 3) Maantieteellinen yhtäläisyys tarkoittaa, että molemmat osapuolet toimivat samalla maantieteellisellä alueella. Esimerkiksi kaupungin jalkapalloseuran ja suurimman työllistäjän yhteistyö on maantieteellisesti yhtäläinen; 4) Asenteiden yhdenmukaisuus tarkoittaa, että sponsorointisuhteen molemmista osapuolista pidetään tasavertaisesti; 5) Sponsorointisuhteen kesto vaikuttaa yhdenmukaisuuteen ajan kuluessa. Osapuolet voidaan suhteen alussa kokea täysin epäsoviviksi toisilleen, mutta suhteen jatkuessa ja ajan kuluessa suhde voidaan alkaa kokea yhdenmukaisena. Tätä tukee Questerin ja Fleckin (2007) esimerkki Coca-Colan ja olympialaisten yhteistyöstä.

Ohlson ja Thjomoe (2011) korostavat, että edellä mainittujen selittävien tekijöiden avulla pystytään kokonaisvaltaisesti kuvaamaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhdenmukaisuutta. Sponsoroitavan kohteen löytäminen, joka täyttäisi yhdenmukaisuuden kokonaisvaltaisesti, on lähes mahdotonta. Ei kuitenkaan ole välttämätöntä olla yhdenmukainen kaikilta ominaisuuksilta. Sponsorointi voi olla vaikuttavaa, vaikka vain jotkin ominaisuuksista koetaan yhdenmukaisiksi. Urheilutapahtumaan osallistujat voivat kokea sponsoroivan yrityksen tuotteen ja tapahtuman yhdenmukaisiksi, vaikka ne olisivat yhdenmukaisia vain joiltakin ominaisuuksilta (Kim & Na 2007; Smith 2004; Ohlson & Thjomoe 2011). Tällöin riittää, että valitaan sponsoroitavaksi kohteeksi tarpeeksi vetovoimainen kohde, jonka avulla voidaan markkinoida vaikuttavasti urheiluun liittymätöntä tuotetta ja kuluttaja voi kokea yhdenmukaisuutta tuotteen ja urheilijan välillä (Kim & Na 2007). Tämä alleviivaa sitä, että vaikuttavuuden kannalta on vain löydettävä yhteistyön kannalta oikeat yhdenmukaisuutta selittävät tekijät tapauskohtaisesti.

### **2.2.1 Yhdenmukaisuuden vaikutukset**

Yhdenmukaisuuden vaikutukset sponsoroinnille ovat lähes kiistattomat ja sen on todettu edesauttavan sponsoroinnille tavoiteltavien hyötyjen saavuttamista kuten sponsorin ja sponsorointisuhteen tunnistamista (Cornwell 2006; Rodgers 2004), lisäävän tietoisuutta sponsorista ja sponsorointisuhteesta (Johar & Pham 1999), vaikuttavan positiivisen asenteen muodostumisesta sponsoria kohtaan (Rifon ym. 2004; Rodgers 2004; Zaharia, Biscaia, Gray & Stotlar 2016), auttavan vahvistamaan suotuisan mielikuvan muodostumisessa sponsoria kohtaan (Gwinner & Eaton 1999; Becker-Olsen & Simmons 2005; Zdravkovic & Till 2012), vaikuttavan positiivisesti ostoaikomukseen (Zaharia ym. 2016) ja erottautumaan kilpailijoista (Rifon ym. 2004). Jensen ja Cornwell (2018) ovat todenneet, että osapuolten välinen yhdenmukaisuus ei vähennä sponsorointisuhteen hajoamisen todennäköisyyttä. Toisaalta, jos yhdenmukaisuutta ei ole, tavoitteet jäävät todennäköisemmin saavuttamatta ja yhteistyö ei näin ollen välttämättä jatku. Vaikka Jensenin ja Cornwellin (2018) mukaan yhdenmukaisuudella ei ole

suoraa vaikutusta osapuolten väliseen suhteeseen, vaikuttaa se suhteeseen epäsuorasti tavoitteiden ja lopputulosten kautta.

Sponsoroinnin lähtökohtana on, että sponsori hyötyy, kun sen nimi tai logo yhdistetään onnistuneesti sponsoroitavaan kohteeseen (Quester & Fleck 2007). Tavoitteena on, että sponsoroitavan kohteen fanien tai katsojien suotuisat mielikuvat tai positiiviset asenteet siirtyisivät sponsoroitavasta kohteesta ja kohdistuisivat sponsoriin. Kuitenkin katsojat ensisijaisesti seuraavat urheilua eivätkä kohdista huomiotaan tapahtuman sponsoreihin ja riskinä on, että sponsori jää huomiotta tai huomio jää vain pintapuoliseksi. Lisäksi sponsorointi on usein ei-verbaalista katsojaa aktivoimatonta viestintää, mikä ei edesauta katsojien altistumista sponsoroinnille (Quester & Fleck 2007). Yhdenmukaisuuden vaikuttavuutta sponsoroinnille selitetäänkin sillä, että yhdenmukaisuus auttaa muodostamaan mielikuvayhteyksiä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille, minkä on todistettu vaikuttavan positiivisesti tietoisuuteen sponsorista ja sponsorointisuhteesta (Zdravkovic & Till 2012; Rifon ym. 2004). Mielikuvayhteydet ovat tärkeitä, koska sponsorointisuhteen ja sponsorin tiedostaminen on yksi tunnistetuimmista sponsorointiin vaikuttavista tekijöistä (Herrman, Kacha & Derbaix 2016). Altistuessaan sponsorin tuotteelle, kuluttaja tai katsoja pystyy miellelyhtymän ja yhdenmukaisuuden avulla yhdistämään tuotteen sponsoroituun kohteeseen.

Yhdenmukaisuus ei ole muuttumaton ominaisuus ja se on altis niin positiivisille kuin negatiivisille vaikutuksille. Sponsoroinnin on yleisesti todettu kasvattavan ja voimistavan mielikuvayhteyttä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä (Kwon, Raneshwar & Kim 2016; Gwinner & Eaton 1999). Tämä tukee Ohlsonin ja Thjomoen (2011) sekä Questerin ja Fleckin (2007) väitettä sponsorointisuhteen keston vaikutuksesta yhdenmukaisuuteen, jonka mukaan osapuolten välinen yhdenmukaisuus vahvistuu ajan kuluessa. Aina ei voi kuitenkaan olettaa, että yhdenmukaisuutta olisi heti sponsorointisuhteen alkaessa vaan mielikuva yhdenmukaisuudesta alkaa muodostua suhteen edetessä. Toki voi olla mahdollista, että perusteellisen kartoituksen ja valinnan jälkeen löydetään yhteistyökumppani, jonka kanssa on jo valmiiksi yhdenmukaiset mielikuvat.

Pitkässä sponsorointisuhteessa yhdenmukaisuutta ei pidä ottaa itsestään selvyytenä. Quester ja Fleck (2007) muistuttavat, että pitkissä yhteistyösuhteissa mielikuvayhteyden on pysyttävä tuoreena, yllätyksellisenä ja sitä on aika ajoin tuotava esille uusin keinoin. Muuten voi olla vaarana, että yhteisestä mielikuvasta tulee tylsä ja vanhahtava eikä sillä enää saada aikaan toivottua vaikutusta. Mielikuvayhteyden päivittämistä voidaan perustella ja sitä tukee myös vaihdantateorian raja-arvo, jonka mukaan hyötyjen suhde panostuksiin heikkenee ajan kuluessa. Myös yhdenmukaisuutta on tuotava esiin uusin keinoin. Uusien keinojen avulla autetaan sponsoria saavuttamaan tavoitellut hyödyt ja pystytään vaikuttamaan suhteen jatkumisen todennäköisyyteen. Kwon, Raneshwar ja Kim (2016) ovat todenneet, että sponsorointiyhteistyö voimistaa mielikuvien yhdenmukaisuutta paremmin funktionaalisen yhdenmukaisuuden kuin mielikuviin perustuvan yhdenmukaisuuden kautta. Olisi suotavaa, että sponsoroiva

brändi tai sponsoroivan yrityksen tuote ja sponsoroitava kohde kyettäisiin yhdistämään funktionaalisten hyötyjen kautta ainakin jollakin tasolla (Kwon ym. 2016). Samat tutkijat lisäävät, että sponsoroinnin avulla yhdenmukaisuutta on lähes mahdotonta voimistaa, jos kumpakaan, funktionaalista tai mielikuviin perustuvaa, yhdenmukaisuutta ei ole. Tällöin osa-puolet ovat liian kaukana toisistaan. Yhdenmukaisuutta vahvistavat toimenpiteet liittyvät yleisesti sponsoroinnin hyödyntämiseen. Ensiksi on tiedostettava mistä tekijöistä yhdenmukaisuus muodostuu, minkä jälkeen kyseisiä tekijöitä voidaan tuoda esille sponsoroinnin hyödyntämiseen liittyvissä markkinoinnin toimenpiteissä. Sponsorin olisi markkinointiviestinnässään tuotava esille tekijöitä, joista yhdenmukaisuus muodostuu, jolloin kuluttajille, tapahtumaan osallistujille ja myös medialle jää todennäköisemmin muistiin jokin sponsoria ja sponsoroitavaa kohdetta yhdistävä tekijä.

Yhdenmukaisuuden on todettu vaikuttavan sekä sponsorin uskottavuuteen että sponsoroitavan kohteen käytön uskottavuuteen mainonnassa (Kim & Na 2007; Rifon ym. 2004). Sponsoroinnin kontekstissa sponsorin uskottavuudella on vaikutusta asenteen muodostumiseen sponsoria kohtaan (Rifon ym. 2004). Näkemykseen sponsorin uskottavuudesta vaikuttaa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhdenmukaisuus, jossa välittävänä tekijänä on sponsorin motiivit. Sponsorin motiivien altruistisuus eli hyväntahtoiset ja epäitsekkäät motiivit yhdessä yhdenmukaisuuden avulla vahvistavat sponsorin uskottavuutta. Sponsorin olisi suotavaa viestittää, että he ovat lähteneet tukemaan urheiluseuraa nimenomaan edistääkseen seuran toimintakykyä ja kilpailullisuutta. Jos motiivit koetaan pelkästään sponsorin liiketaloudellisia etuja ajavaksi, silloin se todennäköisesti heikentää sponsorin uskottavuutta (Rifon ym. 2004).

Yksi sponsoroinnin hyödyntämisen keinoista on kuuluisien urheilijoiden hyödyntäminen mainonnassa ja markkinoinnissa. Kuuluisat urheilijat voivat muun muassa mainostaa sponsoroivan yrityksen tuotteita. Tällöin urheilijan uskottavuus ja viehätysvoima ovat tärkeässä asemassa asenteiden muodostumisessa mainontaa kohtaan (Kim & Na 2007). Uskottavuuden ja viehätysvoiman muodostuminen taas on pitkälti riippuvainen mainonnassa käytettävän urheilijan ja mainostettavan tuotteen yhdenmukaisuudesta. Toisaalta yhdenmukaisuuden puuttuessa ainoastaan urheilijan viehätysvoimalla on todettu olevan vaikutusta suotuisan asenteen muodostumiseen mainontaa kohtaan (Kim & Na 2007). Tämän perusteella voisi kuvitella, että kuuluisa urheilija, jolla on todella suuri viehätysvoima, voi mainostaa tuotetta kuin tuotetta riippumatta yhdenmukaisuudesta. Tällä voisi mahdollisesti perustella esimerkiksi Cristiano Ronaldon yhteistyön KFC:n ja Castrolin kanssa ("Verdict" 2018). Smithin (2004) mukaan sponsorointisuhteella, jossa osapuolten välillä ei ole yhdenmukaisuutta, voidaan tavoitella muun muassa brändin asemointia esimerkiksi uusilla markkina-alueilla. Tämä on mahdollista vähäiselläkin yhdenmukaisuudella, jos markkinoinnissa käytettyä urheilijaa tai joukkuetta pidetään korkean statuksen omaavana huippu-urheilijana tai joukkueena, johon sponsori haluaa assosioitua.

## 2.2.2 Mielikuvien yhdenmukaisuuden muodostuminen

Aikaisemmin todettiin, että yhdenmukaisuutta selittäviä tekijöitä on useita. On luonnollista ja luotua yhdenmukaisuutta (Becker-Olsen & Simmons 2002) sekä oletettua ja relevanttia yhdenmukaisuutta (Quester & Fleck 2007). Lisäksi Ohlson ja Thjomoe (2011) esittävät oman listansa yhdenmukaisuutta selittävistä tekijöistä. Sponsorointi perustuu ajatukselle, että sponsori hyötyy, kun sen nimi yhdistetään onnistuneesti sponsoroitavaan kohteeseen (Quester & Fleck 2007). Tavoitteena on, että tapahtumaan osallistujien, joihin luetaan osallistujat, yleisö ja media, mielikuvat siirtyisivät sponsoroitavasta kohteesta ja kohdistuisivat myös sponsoriin. Mielikuvien siirron avulla voidaan tavoitella mahdollisesti muita asetettuja tavoitteita kuten positiivisen asenteen muodostumista sponsoria kohtaan, ostoaikeiden kasvattamista tai kilpailijoista erottautumista. Monet yhdenmukaisuutta selittävistä tekijöistä perustuvatkin juuri mielikuvien varaan (Smith 2004). Tästä syystä mielikuvayhteyttä ja mielikuvien siirtymistä sponsoroitavasta kohteesta sponsoria kohtaan on tutkittu paljon 2000-luvun puolella ja monet tutkimuksista ovat päätyneet mielikuvayhteyden positiiviseen vaikutukseen mielikuvien siirtymiseen vaikuttavana tekijänä. (Becker-Olsen & Simmons 2005; Zdravkovic & Till 2012; Gwinner, Larson & Swanson 2009; Zaharia ym. 2016).

Urheilusponsoroinnin kontekstissa käytettävästä mielikuvatermistä käytetään yleisemmin nimitystä brändimielikuva, jonka voidaan yleisesti määritellä olevan joukko mielleyhtymiä jostain tietystä brändistä. Keller (1993) on määrittellyt brändiassosiaatiot tiedoksi, joka on tallentunut kuluttajan muistiin ja tätä kautta luo tietynlaisen merkityksen kuluttajalle hänen kohdatessaan jonkin tietyn brändin. Hän on tutkimuksessaan todennut brändimielikuvan muodostuvan kolmesta eri assosiaatiosta, joita ovat ominaisuuksiin, hyötyihin ja asenteisiin liittyvät mielikuva-assosiaatiot (Keller 1993). Kellerin (1993) brändimielikuvia on sovellettu paljon sponsorointiin ja etenkin sponsorointisuhteen osapuolten välistä yhdenmukaisuutta tarkastelleissa tutkimuksissa (Smith 2004; Dees ym. 2010; Becker-Olsen & Simmons 2005; Kwon ym. 2016). Smith (2004) on tutkinut, kuinka sponsoroinnin avulla voidaan siirtää brändimielikuvia sponsoroitavasta kohteesta sponsoriin. Tutkimukseen hän muokannut Kellerin (1993) assosiaatiot sponsoroinnin käyttöön sopiviksi. Smith (2004) totesi mielikuvayhteyden vaikuttavan positiivisesti mielikuvien siirtymiseen. Dees ym. (2010) puolestaan tutkivat, kuinka sponsorointisuhteen osapuolten välinen yhdenmukaisuus ja etenkin brändipersonien yhdenmukaisuus vaikuttavat sponsoroinnin tavoitteisiin. Yhdenmukaisuutta selittävinä tekijöinä hän on käyttänyt Smithin listaa kuudesta sponsoroinnin mielikuvayhteydestä (Dees ym. 2010). Alle on listattu Smithin (2004) kuusi mielikuvayhteyttä, jotka hän on muokannut Kellerin (1993) brändimielikuvista urheilusponsoroinnin kontekstiin käytökelpoisiksi:

1. Tuotteen ominaisuudet
2. Käyttäjän kuvaaminen
3. Brändipersoonallisuus
4. Funktionaaliset hyödyt
5. Kokemukselliset hyödyt
6. Symboliset hyödyt

Tuotteen ominaisuuksiin liittyvät mielikuvat tarkoittavat käytännössä, että tuotteita käytetään samassa kontekstissa (Smith 2004). Esimerkki saman kontekstin tuotteista voi olla Adidaksen ja jalkapallon MM-kilpailujen yhteistyö, jossa Adidaksen jalkapalloja käytetään turnauksen pelipalloina. Polttoaineita valmistavan Shellin ja jonkin moottoriurheilusarjan yhteistyö on myös yhteinen tuotteen ominaisuuksien osalta, koska suorituksessa käytettävät ajoneuvot eivät toimi ilman polttoainetta. Tuotteen ominaisuuksien mielikuvien yhdenmukaisuutta edistää se, että sponsoroidun yrityksen tuotetta käytetään suorituksen yhteydessä. Tuotteen käyttäminen pelkästään tapahtuman yhteydessä ei riitä mielikuvayhteyden muodostumiseksi ominaisuuksien osalta, jos tapahtuma voidaan järjestää ilman kyseistä tuotetta. Ohlsonin ja Thjomoen (2011) mainitsema epäsuorakäyttö, jossa olutta nautitaan urheilutapahtuman yhteydessä, ei välttämättä riitä muodostamaan mielikuva yhteyttä tuotteiden ominaisuuksien välille, sillä urheilutapahtuma voidaan järjestää ilman oluen tarjoilua (Ohlson & Thjomoe 2011).

Käyttäjän kuvaamisella pyritään löytämään ominaisuudet, jotka löytyvät kuluttajilta, jotka ovat sekä sponsoroivan yrityksen että sponsoroitavan kohteen samaa asiakaskuntaa. Mielikuva käyttäjistä on yhdenmukainen, jos sponsorointisuhteen osapuolten käyttäjien välillä on yhtäläisyyksiä ominaisuuksien osalta, joiden perusteella voidaan todeta, että samat kuluttajat käyttävät sponsoroivan yrityksen tuotteita tai palveluita ja käyvät myös sponsoroitavan kohteen urheilutapahtumissa, otteluissa tai muuten vain seuraavat sponsoroitavan kohteen urheilulajia (Smith 2004). Käyttäjien ominaisuuksien yhdenmukaisuus voi liittyä demografisiin tai psykografisiin tekijöihin. Demografiset tekijät voivat liittyä sukupuoleen, ikään, tulotasoon tai maantieteelliseen alueeseen. Psykografiset tekijät voivat liittyä muun muassa asenteiden yhdenmukaisuuteen ja ovat helpommin muuttuvia ja häilyväisempiä kuin demografiset tekijät (Keller 1993). Käyttäjiin liittyvää mielikuvayhteyden merkitystä sponsoroinnille tukee Ohlsonin ja Thjomoen (2011) tutkimus. Heidän tutkimuksessaan kaksi viidestä yhdenmukaisuutta selittävästä tekijästä voidaan liittää Smithin (2004) mielikuviin käyttäjien yhdenmukaisuuksista. Nämä ovat kohdeyleisön yhdenmukaisuus ja maantieteellinen yhdenmukaisuus. Maantieteellinen yhdenmukaisuus käyttäjien välisen mielikuvayhteyden selittäjänä tarkoittaa, että sponsorointisuhteen molempien osapuolten kuluttajat sijoittuvat maantieteellisesti samalle alueelle. Tutkimuksissa ei oteta kantaa sponsoroitavan kohteen henkilöstön ja

pelaajien ja sponsorin henkilöstön yhdenmukaisuuteen, vaikka voisi luulla, että tällä olisi myös vaikutusta katsojien ja kuluttajien näkemyksiin sponsorointisuhteen osapuolten välisestä yhdenmukaisuudesta.

Persoonallisuuksiin liittyvien mielikuvayhteyksien merkitystä sponsoroinnille ei voi korostaa liikaa. Ensinnäkin urheiluseuran fanit kykenevät kuvailemaan kannattamansa seuran persoonallisuutta lähes yhtä helposti kuin he pystyisivät kuvailemaan heille läheisen ihmisen persoonallisuutta (Davis 2012, 122). Toisekseen sponsoroivan yrityksen tuotteilla tai palveluilla ei saata olla mitään tekemistä urheilun kanssa ja siksi mielikuvayhteys on muodostettava muista kuin tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä. Kolmanneksi fanittaminen on vahvasti yhteydessä oman identiteetin yhdenmukaisuuteen brändipersonoien kanssa (Fetchko, Roy & Clow 2013, 42). Fanittamisen ytimessä ovat erottuvat, ainutkertaiset ja vetovoimaiset brändipersonoallisuustekijät, sillä ne positiivisesti vaikuttavat fanien ja katsojien samaistumiseen urheiluseuroihin (Karjaluoto, Munnukka & Salmi 2016; Carlson, Donovan & Cumiskey 2009; Dees ym. 2010). Katsojien samaistumisen on todettu vaikuttavan heidän uskollisuuteensa urheiluseuraa kohtaan niin asenteellisella kuin käyttäytymisen tasolla, mikä osaltaan voi auttaa urheiluseuroja saavuttamaan taloudelliset tavoitteet (Karjaluoto ym. 2016; Kuenzel & Holliday 2010). Katsojien samaistuminen on tärkeää myös sponsoroinnin kannalta, sillä sponsorit usein etsivät kohteita, joilla on laaja ja uskollinen fanikunta (Irwin & Asimakopoulos 1992). Näistä syistä brändipersonoallisuuden vaikutusta yhdenmukaisuutta selittävänä tekijänä on tutkittu paljon urheilusponsoroinnissa. Sponsorit toivovat, että sponsorointisuhteen ja osapuolten yhdenmukaisuuden avulla voitaisiin vaikuttaa sponsoroitavan kohteen fanien asenteen ja mielikuviin sponsoria kohtaan. Se onkin merkittävä selittävä tekijä, sillä sponsoroitavan urheilijan ja sponsorin persoonien yhdenmukaisuuden on tutkittu vaikuttavan asenteiden muodostumiseen sponsoroivaa yritystä tai sponsoroivaa brändiä kohtaan, joka puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi ostoaikomukseen (Dees ym. 2010; Lee & Cho 2009).

Brändipersonoallisuuden voidaan kuvailla olevan ”joukko ihmisen kaltaisia brändiin liitettäviä ominaisuuksia”, mikä luo pohjan kuluttajan ja brändin väliselle suhteelle ja on apuna brändiin samaistumisessa (Jafarnejad 2012; Kuenzel & Halliday 2010; Aaker 1997). Brändipersonoallisuus vaikuttaa myös brändiin liitettävien mielikuvien, brändipääoman ja brändiuskollisuuden muodostumiseen sekä kilpailijoista erottautumiseen (Gwinner & Eaton 1999; Keller 2003; Aaker 1997; Mengxia 2007). Tutkimusten mukaan brändipääomalla on vaikutusta myös kuluttajien ostopäätökseen, sillä usein kuluttajat tekevät ostopäätöksen vertailemalla eri brändien persoonallisuuksia (Aaker 1997). Aakerin (1997) mukaan brändipersonoallisuus voidaan jaotella viiteen eri ulottuvuuteen, joilla on tavattu kuvailla myös ihmisten persoonallisuuksia. Brändipersonoallisuuden viisi eri ulottuvuutta ovat vilpittömyys (sincerity), jännitys (excitement), kelpoisuus (competence), hienotunteisuus (sophistication) ja kestävyys (ruggedness). Vilpittömyys persoonallisuustekijänä liittyy kohteen rehellisyyteen, hyväntahtoisuuteen ja avoimuuteen. Jännitys näyttäytyy kohteen roh-

keutena, eloisuutena ja mielikuvituksellisena persoonana. Kelpoisuus viittaa kohteen pätevyYTEEN, luotettavuuteen ja menestykseen. Hienotunteisuus liittyy charmiin ja kehittyneisyyteen. Lujatekoinen, sitkeä ja vahva voivat olla kestävyyttä kuvailevia persoonallisuustekijöitä. Edellä mainittujen persoonallisuustekijöiden avulla ainakin Dees ym. (2010), ovat tutkineet sponsorin ja sponsoroidun kohteen persoonien yhdenmukaisuutta. Hän totesi persoonien yhdenmukaisuuden vaikuttavan positiivisesti asenteisiin sponsoria kohtaan ja ostoaikomukseen.

Aakerin (1997) persoonallisuustekijöiden sopivuutta urheilusponsoroinnin kontekstiin sopivaksi voidaan kuitenkin hieman kyseenalaistaa. Ross on Russelin ja Bangin (2008) kanssa todennut, että Aakerin (1997) viisi persoonallisuuden ulottuvuutta kuvailevat puutteellisesti urheiluseurojen persoonallisuutta (Ross, Russell & Bang 2008). Tsiotsou (2012) on tutkimuksessaan esitellyt urheiluseurojen persoonallisuutta paremmin kuvaavat ominaisuudet, jotka hän on jakanut viiteen eri luonteenpiirteeseen: kilpailukyky, maine, moraali, autenttisuus ja uskottavuus. Kilpailukyky tarkoittaa urheiluseuran kykyä voittaa vastustaja ja saavuttaa asetetut tavoitteet ja siihen liitetään ominaisuuksia kuten menestyvä, voittava ja dynaamisuus. Maine viittaa urheilubrändin saavutuksiin ja maineeseen liitettäviä ominaisuuksia ovat muun muassa mahtava, loistokas ja kunniallinen. Moraaliin liitettäviä ominaisuuksia voivat olla muun muassa eettisyys, periaatteellisuus ja hienostuneisuus. Autenttisuus liittyy urheilubrändin ainutlaatuisiin piirteisiin kuten perinteiden vaalimiseen, tinkimättömyyteen ja radikaalisuuteen. Uskottavuus näyttäytyy itseluottamuksena otteluissa tai urheilusuorituksissa ja seuran toiminnan uskottavuus liittyy muun muassa taloudelliseen uskottavuuteen (Karjaluoto ym. 2016). Brändipersonallisuuden ja urheiluseurojen persoonallisuutta kuvaavien ominaisuuksien eroavaisuudesta huolimatta, persoonallisuuden merkitystä mielikuvayhteyksien muodostumiselle ei voi kiistää, sillä persoonien yhdenmukaisuudella on tutkitusti todistettu olevan vaikutusta sponsoroinnin eri lopputuloksiin (Dees ym. 2010; Lee & Cho 2009).

Kolme seuraavaa mielikuvayhteyden muodostavaa tekijää liittyvät kaikki hyötyihin. Hyötyjen voidaan kuvailla olevan henkilökohtaisia arvoja, jotka kuluttaja liittää tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja siihen, mitä näillä voidaan saavuttaa (Keller 1993). Yksinkertaistettuna mielikuva hyödyistä on yhdenmukainen, jos sekä sponsori että sponsoroitava kohde tuottavat kuluttajille samankaltaisia hyötyjä. Sponsoroinnin kontekstissa ei pidä kuitenkaan tarkastella pelkästään kuluttajiin kohdistuvia hyötyjä ja niiden yhdenmukaisuutta. Mielikuvayhteyden kannalta on tärkeää selvittää myös sponsorintisuhteen osapuolten näkemys, minkälaisia hyötyjä he tuottavat toisilleen ja onko mielikuva hyödyistä yhdenmukainen. Smithin (2004) mukaan mielikuvat hyödyistä voidaan jakaa funktionaalisiin, kokemuksellisiin ja symbolisiin hyötyihin.

Funktionaaliset hyödyt tarkoittavat, että sponsori ja sponsoroitava kohde tuottavat ja tarjoavat samankaltaisia hyötyjä toisilleen ja kuluttajille (Smith 2004). Funktionaaliset hyödyt liittyvätkin tuotteen tai palvelun sisäisiin hyötyihin ja ovat ainakin osittain yhteydessä tuotteen ominaisuuksiin (Keller 1993).

Esimerkiksi kolesterolia alentavan Benecolin ja Finlandia-hiihdon yhteistyö perustuisi funktionaalisiin hyötyihin, jossa mielikuvayhteys muodostuu terveyttä edistävästä hyödyistä. Benecol alentaa kolesterolia ja liikunta edistää terveyttä. Sponsoroinnin tuottamat funktionaaliset hyödyt suhteen osapuolille liittyvät ongelmien poistamiseen tai välttämiseen. Seurat pyrkivät esimerkiksi sponso-reiden taloudellisen tuen avulla hyötymään urheilulliseen kilpailukykyyn ja seuran toimintakykyyn liittyvissä asioissa ja pyrkivät välttämään näissä taantumista. Sponsorit pyrkivät hyötymään liiketoiminnallisissa tarkoituksissa, kun sen nimi yhdistetään sponsoroitavaan kohteeseen. Näin se voi pyrkiä välttämään esimerkiksi yrityksen kasvuun liittyviä ongelmia.

Kokemuksellisten hyötyjen yhdenmukaisuus edellyttää, että sponsorointisuhteen osapuolten tuottamat hyödyt linkittyvät tunnetasolla toisiinsa tai tuottavat samankaltaista mielihyvää (Smith 2004). Smith (2004) havainnollistaa tätä esimerkillään virvoitusjuomayhtiöiden ja miesvaltaisten urheilulajien yhteistyöllä. Smithin mukaan on mahdollista, että tämän kaltaisella yhteistyöllä pyritään yhdistämään seurusteluun liittyvät nautinnot urheiluun ja alkoholiin. Kokemukselliset hyödyt usein liittyvätkin tuotteen ominaisuuksiin ja siihen miltä tuntuu käyttää tuotetta tai palvelua (Keller 1993). Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteisesti kokema tunne voi liittyä esimerkiksi urheiluseuran menestyksen tuomaan mielihyvään, jota on edesautettu yhteistyön avulla.

Kolmannesta ja viimeisestä Smithin (2004) listaamasta hyödyistä käytetään nimitystä symbolinen hyöty, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun ulkoisiin ominaisuuksiin (ks. myös Keller 1993). Symboliset hyödyt eivät muodostu tuotteen tai palvelun sisäisten ominaisuuksien kulutuksesta, vaan hyödyt ovat seurausta kuluttamisen tuomista hyödyistä kuten itsensä ilmaiseminen ja statuksen nostaminen (Keller 1993). Mielikuva symbolisista hyödyistä voidaan kokea yhdenmukaisena, jos yhteistyösuhteen osapuolten tuottamat hyödyt ovat samankaltaisia. Smithin (2004) mukaan esimerkiksi rannekelloja valmistavan Rolexin ja maineikkaan purjehdustapahtuman yhteistyöllä voisi olla yhteinen mielikuva symbolisista hyödyistä. Tämän kaltaisen yhteistyön avulla voidaan pyrkiä nostattamaan niin sponsorointisuhteen osapuolten kuin tapahtuman osallistujien statusta.

### **2.3 Sponsoroinnin hyödyntäminen**

Hyödyntämisen merkitys sponsoroinnin vaikuttavuudelle on tunnistettu toden teolla vasta parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Dees ym. (2010) ovat todenneet, että Meenaghanin vuonna 1991 kehittämä sponsoroinnin määritelmä otti huomioon ainoastaan sponsoroitavan kohteen kaupallisten oikeuksien käyttöönottoon liittyvän maksun, mutta sponsoroinnin hyödyntämiseen käytetyt investointeja ei otettu huomioon. Tästä syystä Quester ja Thompson (2001) ovat täydentäneet Meenaghanin (1991) kehittämää sponsoroinnin määritelmää lisäämällä sponsoroinnin hyödyntämiseen ja vipuvaikutuksiin käytetyt investoinnit:



*"Sponsoroinnilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation antamaa taloudellista tai vastaavaa tukea sponsoroitavalle kohteelle. Sponsorioimalla jotain tiettyä tapahtumaa tai toimintaa sponsori ostaa oikeudet yhdistää oman toimintansa sponsoroituun toimintaan, ja hyväksikäyttää tätä assosiaatiota kaupallisesti"* (Quester & Thompson 2001).

Sponsoroinnin hyödyntämisen merkitys sponsoroinnista tavoiteltavien hyötyjen kannalta on tunnistettu myös sponsoreiden keskuudessa. International Events Group (IEG) on arvioinut tutkimuksessaan yritysten käyttäneen 1,90\$ sponsoroinnin hyödyntämiseen jokaista 1\$ kohti, joka on käytetty suoraan sponsorointiin (IEG 2007). Sponsoroinnin hyödyntäminen sisältää kaikki yrityksen markkinoinnin toimenpiteet, joihin sponsorointi on sisällytetty. Tämä tarkoittaa, että sponsorointia hyödynnetään samalla tavoin kuin markkinointia yleensä. Kuitenkin sponsoroinnin hyödyntämiseen liittyviä tutkimuksia on julkaistu verrattain vähän (Herrman ym. 2016).

Hyödyntämisen lähtökohtana on, että sponsorin on liitettävä sponsorointi osaksi yrityksen markkinointiviestintää niin, että sponsoroinnista saatavat hyödyt olisivat saavutettavissa. Sponsoroinnin hyödyntäminen voidaan määritellä sponsoroinnin tukemiseksi muilla viestintäkeinoilla sponsoroinnin kaupalliseen hyötyyn liittyvän potentiaalin maksimoiseksi (Weeks ym. 2008). Vaikka sponsoroinnin hyödyntämiseen liittyviä tutkimuksia ei vielä esiinny runsaasti, on hyödyntämisen positiivisista vaikutuksista sponsoroinnista tavoiteltavien hyötyjen kannalta jo saatu tuloksia. Weeks ym. (2008) ovat todenneet hyödyntämisen olevan arvokas keino kasvattaa kuluttajien tietoisuutta sponsoroinnista ja helpottavan sponsorin tunnistamista. Sponsorointisuhteen tunnistaminen on edellytys muille tavoitteille kuten asenteiden ja mielikuvien muodostumiseen ja ostokäyttäytymiseen (Quester & Thompson 2001; McDaniel & Kinney 1998; Weeks 2010; Herrman ym. 2016).

Hyödyntämisen avulla pyritään myös poistamaan mahdollisia uhkia, joita virallisilla sponsoreilla esiintyy. Sponsori voi sopimuksen avulla ostaa yksinoikeudet hyväksikäyttää sponsorointisuhdetta kaupallisessa tarkoituksessa (Cornwell & Kwon 2019). Tällä tavoin pyritään poistamaan sponsorin kilpailijoihin liittyviä uhkia, jotka yrittävät hyötyä sponsoroitavasta kohteesta, vaikka virallista yhteistyösuhdetta ei olisikaan. Mielikuva kilpailevista yrityksistä voi kuluttajien mielestä olla ainakin jollakin tasolla samankaltainen varsinkin, jos yritykset kilpailevat samalla toimialalla. Tällöin kuluttaja ei voi olla varma, kuka on urheiluseuran todellinen sponsori. Tähän haasteeseen voidaan vastata viestittämällä kuluttajille virallisesta sponsorointisuhteesta osana yrityksen markkinoinnin toimenpiteitä (Tripodi 2001; Cornwell & Kwon 2009). Virallinen sponsorointisuhde markkinoinnissa voidaan todeta lauseella "Official sponsor of...", jolla vahvistetaan katsojan mielikuvaa siitä, että sponsori todella tukee kohdetta.

Becker-Olsen ja Simmons (2006) ovat jakaneet yhdenmukaisuuden luonnolliseen ja luotuun. Luonnollinen yhdenmukaisuus viittaa tuotteen ominaisuuksien yhdenmukaisuuteen kuten esimerkiksi maratonkilpailun ja urheilu-

juomaa valmistavan yrityksen yhteistyöhön. Yhdenmukainen ja loogiselta vaikuttava yhteistyö on kuluttajan ja katsojan kannalta helpommin tunnistettavissa. Tunnistettava yhdenmukaisuus helpottaa kuluttajaa muistamaan sponsorointisuhteen eri tilanteissa (Cornwell & Coote 2005). Kuten aikaisemmin todettiin, luotuna yhteys tarkoittaa, että tuotteiden ominaisuuksissa ei ole yhdenmukaisuutta vaan tunnistettava yhteys ja pohja sponsorointisuhteelle on löydettävä tai luotava muilla tavoin (Cornwell & Coote 2005). Luonnollisen yhdenmukaisuuden puuttuessa kuluttajat eivät välttämättä osaa tai kykene tunnistamaan sponsorointisuhdetta, jolloin sponsorointisuhde ei hyödytä sponsoria. Tutkimustulosten mukaan yhdenmukaisuuden puuttuminen vähentää suotuisan asenteen muodostumista sponsorointisuhdetta kohtaan ja vähentää sponsorioivan brändin arvoa, sillä kuluttajat eivät ole varmoja mitä brändi edustaa (Becker-Olsen & Simmons 2002). Tämä on yksi suurimmista haasteista sponsoroinnissa, sillä monella tuotekategoriolla ei ole mitään tekemistä urheilun kanssa. Sponsorointisuhteen osapuolien vastuulle jää muodostaa mielikuvayhteys ja sen hyödyntäminen markkinointiviestinnässä niin, että kuluttajille muodostuu mielikuva siitä, miksi sponsorointisuhde on muodostettu. Paikallinen yritys voi esimerkiksi tukea saman alueen urheilujoukkuetta, vaikka tuotteella ei olisi mitään tekemistä urheilun kanssa. Tällöin yhdenmukaisuus voi muodostua esimerkiksi maantieteellisen sijainnin takia tai yrityksen halusta tukea paikallista joukkuetta ja yhteisöä. Tämänkaltaisissa tapauksissa hyödyntämisen merkitys korostuu. Mielikuvayhteyden hyödyntäminen markkinointiviestinnässä toistetaan, jolloin kuluttaja altistuu sponsorointisuhteen olemassaololle. Tätä tukee myös osittain Ohlsonin ja Thjomoen (2011) tutkimus, jonka mukaan sponsorointisuhteen kesto vaikuttaa yhdenmukaisuuteen. Osapuolet voidaan suhteen alussa kokea täysin epäsopiviksi toisilleen, mutta suhteen jatkuessa ja ajan kuluessa suhde voidaan alkaa kokea yhdenmukaisena (Ohlson & Thjomoe 2011). Tämä kuitenkin edellyttää, että sponsorointisuhdetta ja mielikuvayhteyttä hyödynnetään sponsorin markkinointiviestinnässä toistuvasti. On vaikea kuvitella, että sponsorointisuhde, joka ei ole yhdenmukainen, muuttuisi yhdenmukaiseksi ilman aktiivisia toimenpiteitä.

### **2.3.1 Kohderyhmän vaikutus**

Sponsoroinnin hyödyntämisen pääasiallinen kohderyhmä ovat kuluttajat ja katsojat, joihin hyödyntämisen keinoin pyritään vaikuttamaan. Tutkimusten mukaan esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymiseen sponsorin tuotteita ja palveluita kohtaan vaikuttaa enemmän heidän samaistumisensa sponsoroitavaa kohdetta kohtaan kuin yhdenmukaisuus tai mielikuvien siirtyminen sponsoroitavasta kohteesta sponsoriin (Cornwell & Coote 2005). Tällöin on syytä tarkastella sponsoroinnin vaikutusta kuluttajien tietoisuuteen ja käyttäytymiseen monesta eri näkökulmasta. Etenkin siitä, mikä merkitys kuluttajien samaistumiselle sponsoroitavaan kohteeseen on sponsoroinnin tavoitteiden toteutumisen kannalta.

Fanien samaistumista sponsoroitavaa kohdetta kohtaan on tutkimuksissa selitetty sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sekä katsojan identiteetin ja

brändin persoonallisuuksien yhdenmukaisuuden avulla (Madrigal 2000; Fetchko ym. 2013, p. 42). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan sosiaalinen identiteetti koostuu keskeisistä ryhmäluokituksista, jotka puolestaan voivat perustua väestöryhmiin, sukupuoleen tai rotuun sekä jäsenyyteen keskeisissä organisaatioissa, kuten seuroissa tai uskonnollisissa yhteisöissä, koulutus- tai kulttuurilaitoksissa (Tajfel & Turner 1985; Bhattacharya, Rao & Glynn 1995, 47). Kyseisen teorian mukaan katsojan yhteys sponsoroitavaan kohteeseen voidaan kuvailla siten, kuinka samaistunut katsoja tai kuluttaja on urheilubrändiin. Samaistuminen urheilubrändiin voi ilmetä esimerkiksi niin, että katsoja tai kuluttaja kuvaillee itseään fanittamansa kohteen avulla (Mael & Ashford 1992, 104). Urheilubrändiin samaistuminen on läheisesti myös yhteydessä yksilön identiteetin ja brändin tai tässä tapauksessa urheiluseuran persoonallisuuksien yhdenmukaisuuteen (Fetchko ym. 2013, 42). Cornwell ja Coote (2005, 271) ovat esittäneet tutkimuksessaan, että sosiaalisen identiteetin teorian mukaan katsoja, joka on samaistunut urheilubrändiin, todennäköisemmin sitoutuu ostamaan tuotteita yritykseltä, joka tukee hänen kannattamaansa seuraa. Biscaia (2013) onkin esittänyt, että sponsorin tulisi aktiivisesti osoittaa sitoutuminen sponsoroitavaa kohdetta kohtaan ja samalla sponsoroitavan kohteen tulisi tehdä selväksi kannattajilleen sponsorin tuen merkitys menestyksen kannalta (Biscaia, Ross, Correia, Boleto & Rosato 2013). Sponsorin, sponsoroitavan kohteen ja kannattajien välistä yhteyttä voisi kuvailla jopa menestyksen kolmioksi. Sponsoroidun kohteen menestys on osittain riippuvainen sponsorin tuesta. Sponsorin menestys todennäköisemmin, jos kannattajat kuluttavat sponsorin tuotteita, ja kannattajat tukevat joukkuetta, joka menestyy. Toisaalta Derbaix ja Decrop (2011, 276) ovat esittäneet todellisten kannattajien tukevan joukkuetta huolimatta siitä, onko joukkue voitto tai tappioputkessa.

Herrman ym. (2016) ovat tutkineet, voidaanko kuluttajien yhteydellä sponsoroitavaan kohteeseen selittää sponsoroinnin hyödyntämisen vaikutuksia. Hän on lähinnä tutkinut, vaikuttaako sponsoroinnin hyödyntäminen eri tavalla fanien ja ei-fanien tietoisuuteen sponsorointisuhteesta ja heidän kulutuskäyttäytymiseensä sponsoria kohtaan. Tutkimusmenetelmänä hän käytti sponsoroivan yhtiön sähköpostimainontaa, joka oli suunnattu jalkapalloseuran faneille ja ei-faneille. Osa sähköposteista sisälsi selkeän linkin sponsorointisuhteesta ja osa ei ja sähköposteja lähetettiin sekä faneille ja ei-faneille. Tutkimustulosten mukaan sähköposti, joka sisälsi selkeän linkin sponsorointisuhteesta kasvatti selkeästi kummankin kohderyhmän tietoisuutta sähköpostista. Sponsorin jakama sähköposti, joka sisälsi linkin sponsorointisuhteesta, vaikutti ainoastaan fanien kulutukseen sponsorin tuotetta kohtaan, mutta ei vaikuttanut ei-fanien kulutuskäyttäytymiseen. Toisin sanoen fanien yhteys sponsoroitavaan kohteeseen vaikuttaa siihen, kuinka sponsoroinnin hyödyntäminen vaikuttaa tavoiteltaviin tuloksiin.

Herrman ym. (2016) siis tutki, onko kuluttajien samaistumiselle sponsoroitavaan urheilubrändiin vaikutusta tietoisuuteen sponsorointisuhteesta. Sponsoroinnin vaikutuksia kuvaillaan tyypillisesti vaikutusten hierarkia -mallin avulla, joka yleisesti kuvaa mainonnan vaikutusten vaiheita (Herrman, Kacha & Derbaix 2016). Mallin ensimmäinen vaihe sponsoroinnin kontekstissa on kulut-

tajien saattaminen tietoisiksi sponsorointisuhteesta. Tästä syystä kuluttajien, katsojien kuten mediankin tietoisuuden kasvattaminen sponsorointisuhteesta ja etenkin sponsorista on yksi hyödyntämisen apuna käytettävän markkinointiviestinnän tärkeimmistä tehtävistä, koska tietoisuus sponsorista muodostuu pitkälti kyvystä muistaa ja palauttaa muistiin sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen suhde eri tilanteissa. Urheilun kuluttajat ja tapahtumaan osallistujat kohdistavat huomion ensisijaisesti itse urheiluun tai ottelutapahtumaan. Näin ollen toissijaisen tiedon, kuten tapahtuman sponsoreiden huomioiminen ja niiden välittämän tiedon käsitteleminen jää usein vähemmälle huomiolle (Herrman, Corneille, Derbaix, Kacha & Walliser 2014). Hyödyntämisen avulla pyritään nimenomaan muodostamaan tunnistettavissa oleva sponsorointisuhde ja vahvistamaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välistä yhteyttä. Tällä tavoin pyritään vaikuttamaan kuluttajien muistiin ja varmistamaan mielikuvayhteyden säilyminen sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisestä suhteesta kuluttajien muistissa (Cornwell & Coote 2005). Tämä edellyttää, että sponsoiva yritys sisällyttää sponsoroinnin osaksi yrityksen markkinointia ja viestittää sponsoroinnista ja sponsorointisuhteesta esimerkiksi markkinoinnissa, pakkauksissa, mainonnassa ja ylipäättään markkinoinnin toimenpiteissä (Cornwell & Coote 2005).

Monet tutkijat ovat esittäneet, että sponsorointisuhteen tiedostaminen on voimakkainta niiden kuluttajien keskuudessa, jotka aktiivisesti seuraavat sponsoroitavan urheiluseuran edesottamuksia (Biscaia ym. 2013; Johar & Pham 1999) Tällöin aktiiviset kuluttajat altistuvat jatkuvasti urheiluseuran ja sponsorin välittämälle informaatiolle, mikä kasvattaa sponsoroitavan yrityksen muistamista ja tunnistamista kuluttajien keskuudessa (Cornwell ym. 2005; Herrmann ym. 2014; Moorman, Willemsen, Neijens, & Smith 2012; Wakefield & Bennett 2010). Tämän perusteella kohderyhmän valinnalla ei ole suurta merkitystä, jos halutaan pelkästään lisätä tietoisuutta sponsorointisuhteesta. Sponsoroinnin hyödyntämisellä yrityksen markkinointiviestinnässä voidaan lisätä sekä fanien ja ei-fanien tietoisuutta sponsorointisuhteesta (Herrman ym. 2016).

Herrman ym. (2016) myös todistivat, että sponsorointia hyödyntämällä voidaan lisätä yrityksen myyntiä. Tämän kuitenkin edellyttää markkinointiviestinnän kohdentamista tarkkaan valittuun kohderyhmään. Tutkimuksen mukaan sponsorointia hyödyntämällä voidaan vaikuttaa fanien kulutuskäyttäytymiseen sponsoivaa yritystä kohtaan, mutta hyödyntämisellä ei ole vaikutusta kuluttajiin, jotka eivät ole sponsoroitavan urheiluseuran faneja (Herrman ym. 2016). Tätä tukee myös Cornwellin ja Cooten (2005, 271) tutkimus, jossa he ovat esittäneet, että sosiaalisen identiteetin teorian mukaan katsoja, joka on samaistunut urheilubrändiin, todennäköisemmin sitoutuu ostamaan tuotteita yritykseltä, joka tukee hänen kannattamaansa kohdetta. Tämän perusteella sponsoroinnin hyödyntämisessä on määriteltävä tavoite, jota sponsoroinnilla tavoitellaan ja jonka perusteella voidaan valita kohderyhmä, johon sponsoroinnin hyödyntämisellä pyritään vaikuttamaan.

Yhtenä sponsoroinnin kohderyhmänä on myös sponsoivan yrityksen työntekijät (Kim & Kwon 2019). On todettu, että työntekijät, joiden asenne

työnantajan sponsorointia kohtaan on suotuisa, vaikuttaa positiivisesti asenteiden muodostumiseen työnantajaa kohtaan (Khan, Santon, Rahman 2013). On kuitenkin muistettava, että työnantajan sponsorointi harvoin miellyttää kaikkia työntekijöitä (Cornwell, Howard-Grenville & Hampel 2018). Työntekijöiden asenne sponsorointia ja sponsoroitavaa kohdetta kohtaan muodostuu yksilöllisellä tasolla, mutta myös työnantajan eli sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhdenmukaisuudesta (Cornwell ym. 2018). Tästä syystä työntekijöiden asenteisiin voidaan vaikuttaa viestittämällä heille, miksi yhteistyöhön on lähdetty.

### 2.3.2 Sponsorin motiivit ja aktivoiva hyödyntäminen

Sponsoroinnin hyödyntämisellä usein ajatellaan olevan positiivisia vaikutuksia kuluttajien tietoisuuteen sponsorointisuhteesta ja myös muihin tavoitteisiin (Herrman ym. 2016). Hyödyntämisen positiivinen vaikutus ei kuitenkaan aina toteudu ja toisinaan sillä voidaan saada aikaan myös negatiivisia vaikutuksia. Etenkin sponsorin motiiveilla on vaikutusta siihen, minkälaisiksi kuluttajien mielikuvat ja asenteet muodostuvat sponsoria kohtaan (Kim, Lee, Magnusen & Kim 2015). Kuluttajien mielikuviin sponsorista voi vaikuttaa negatiivisesti hyödyntäminen, jonka motiivit koetaan sponsorin kaupallisia etua ajaviksi (Dean 2002; Rifon ym. 2004; Meenaghan & Shipley 1999; Speed & Thompson 2000). Weeks ym. (2008) ovat saaneet tutkimuksessaan samankaltaisia tuloksia, jonka mukaan hyödyntäminen, jonka motiiveja ei koettu kaupallisiksi, vaikutti myönteisten asenteiden muodostumiseen sponsoria kohtaan. Grohs ja Reisinger (2014) esittivät tutkimuksessaan, että kaupallisiksi motiivit vaikuttavat vähemmän negatiivisesti mielikuvaan sponsorista niiden kuluttajien keskuudessa, joiden samaistuminen sponsoroitavaa urheilukohdetta kohtaan on suurta. Todelliset fanit ehkä käsittävät paremmin sponsorin taloudellisen merkityksen sponsoroitavan kohteen olemassaolon ja menestyksen kannalta ja hyväksyvät myös sen, että sponsori usein ajaa omia taloudellisia etujaan sponsorointisuhteessa. Yleisellä tasolla sponsoroinnin hyödyntäminen sponsorin markkinointiviestinnässä kannattaisi suunnitella niin, että motiivit vaikuttaisivat sponsoroitavan kohteen etuja ja menestystä ajaviksi.

Motiivien lisäksi sponsoroivan yrityksen on suositeltavaa hyödyntää sponsorointia markkinointiviestinnässään tavalla, joka aktivoi kuluttajia eikä ainoastaan näy kuluttajille. Aktivoiva hyödyntäminen tarkoittaa markkinointiviestinnän tapaa, jolla kuluttajaa tai katsojaa aktivoidaan osallistumaan eikä vain altisteta sponsoroivan yrityksen markkinointiviestinnälle, jossa hyödynnetään sponsorointia. Sneath, Finney ja Close (2005) tutkivat kuluttajien asenteiden muodostumista sponsoria kohtaan laajassa hyväntekeväisyysurheilutapahtumassa. Tapahtuma oli järjestetty niin, että osallistujat pystyivät olemaan vuorovaikutuksessa tapahtuman sponsorin kanssa ja tutustumaan sponsorin tuotteisiin. Tutkimustulosten mukaan osallistujille, jotka osallistuivat sponsorin aktiviteetteihin, muodostui positiivisempi mielikuva ja asenne sponsoria kohtaan kuin niille, jotka eivät olleet osallistuneet.

Weeks ym. (2008) ovat päätyneet tutkimuksessaan samankaltaisiin tuloksiin. Hän tutki, vaikuttaako sponsoroinnin aktivoiva hyödyntäminen kulutta-

jien asenteisiin myönteisemmin kuin hyödyntäminen, jossa ei aktivoida lainkaan kuluttajaa. Hän toteutti tutkimuksen sponsoroivan yrityksen verkkosivulla. Kuluttajia aktivoitiin muun muassa tuottamalla sponsorointisuhteeseen liittyvää informaatiota, joka kannusti kuluttajia käyttämään verkkosivua laajemmin. Aktivoimatonta hyödyntämistä testattiin yrityksen verkkosivulla niin, että sponsorointiin liittyvää informaatiota oli tarjolla minimaalisen vähän. Tulosten mukaan kuluttajat, jotka käyttivät heitä aktivoivaa verkkosivua, muodostivat suotuisamman asenteen sponsoroivaa yritystä kohtaan kuin kuluttajat, jotka käyttivät verkkosivua, joka ei pyrkinyt aktivoimaan kuluttajia.

## 2.4 Tutkimusmalli

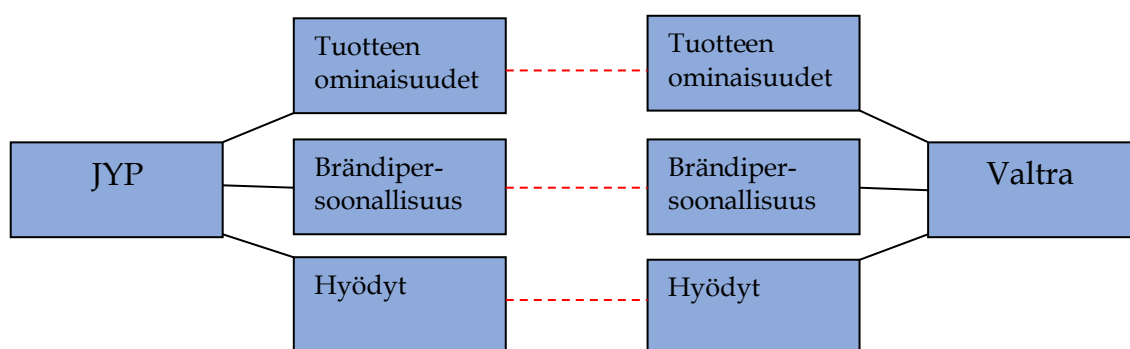
Tämän tutkimuksen tutkimusmalli perustuu Kellerin (1993) luomaan viitekehukseen brändimielikuvista. Kyseinen viitekehys on suunniteltu käsittämään brändimielikuvat kolmella eri tasolla, jotka ovat ominaisuudet, hyödyt ja asenteet brändiä kohtaan. Tässä tutkimuksessa Kellerin luomaan viitekehukseen sovelletaan Smithin (2004) tutkimusta, johon hän oli muokannut Kellerin brändimielikuvat urheilusponsoroinnin kontekstiin sopiviksi. Näin pystytään vastaamaan paremmin tämän tutkimuksen tarpeisiin. Smith (2004) on tutkimuksessaan muodostanut Kellerin (1993) kolmesta brändimielikuvasta kuusi urheilusponsoroinnin kontekstiin soveltuvaan mielikuvatyyppejä, joita esimerkiksi Dees ym. (2010) ovat käyttäneet omassa tutkimuksessaan. Jakamalla mielikuvat kuuteen eri tyyppiin, voidaan määritellä tarkemmin, minkälaiset sponsoroitavaan kohteeseen liitettävät mielikuvat sponsori kokee hyödylliseksi omien tavoitteidensa kannalta. Smithin (2004) kuusi mielikuvatyyppejä ovat tuotteen ominaisuudet, käyttäjän kuvaaminen, brändipersonallisuus, käytännölliset hyödyt, kokemukselliset hyödyt ja symboliset hyödyt.

Tähän tutkimukseen kuudesta mielikuvatyypistä mukaan päädyttiin ottamaan viisi. Käyttäjän kuvaaminen jätettiin pois, koska sen ei katsottu olevan tutkimuksen kannalta oleellinen mielikuva, koska tämä tutkimus ei ole kuluttajiin suuntautunut tutkimus. Eri tutkimuksissa käyttäjiin liittyvissä mielikuvissa pyrittiin lähinnä selvittämään, onko sponsoroinnin kohteella ja sponsorilla samoja käyttäjiä. Näin mielikuvat saatiin supistettua kolmeen tyyppiin. Ensimmäisen mielikuvatyypin, tuotteen ominaisuuksien, avulla pyritään selvittämään, minkälaisia mielikuvia haastateltavilla on sponsoroitavan kohteen ja sponsorin ominaisuuksista ja minkälainen merkitys näillä on sponsorointisuhteelle. Toisen mielikuvatyypin eli brändipersonallisuuksien avulla on tarkoitus selvittää, millaisia persoonallisuuden piirteitä tai arvoja voidaan kuvailla sponsoroitavasta kohteesta ja sponsorista. Kolmanteen mielikuvatyyppeihin on koottu kaikki mielikuvat hyödyistä. Käytännöllisten, kokemuksellisten ja symbolisten hyötyjen kohdalla selvitetään haastateltavien mielikuvia sponsoroitavan kohteen tuottamista hyödyistä.

Kun yhteiset, sponsoria hyödyttävät mielikuvat on löydetty, voidaan mielikuvia korostaa ja hyödyntää yrityksen markkinointiviestinnässä. Mielikuvien

merkitys sponsoroinnin tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää, sillä monet yhdenmukaisuutta selittävästä tekijöistä perustuvat juuri mielikuvien varaan (Smith, 2004). Yhteisten mielikuvien avulla voidaan myös tiivistää osapuolten välistä suhdetta, mikä osaltaan auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Quester ja Fleck (2007) ovat esittäneet sponsoroinnin perustuvan ajatukselle, että sponsori hyötyy, kun sen nimi yhdistetään onnistuneesti sponsoroitavaan kohteeseen. Tavoitteena on, että tapahtumaan osallistujien, joihin luetaan osallistujat, yleisö ja media, mielikuvat siirtyisivät sponsoroitavasta kohteesta ja kohdistuisivat myös sponsoriin. Yksi sponsoroinnin haasteista on, että katsojat ensisijaisesti seuraavat urheilua eivätkä kohdista huomiotaan tapahtuman sponsoreihin. Näin ollen riskinä on, että sponsori jää huomiotta tai huomio jää vain pintapuoliseksi (Quester & Fleck 2007). Mielikuvien yhdenmukaisuuden vaikutusta sponsoroinnille selitetäänkin sillä, että yhdenmukaisuus auttaa muodostamaan mielikuvayhteyksiä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille, jonka on todistettu vaikuttavan positiivisesti tietoisuuteen sponsorista ja sponsorointisuhteesta (Zdravkovic & Till 2012; Cornwell 2006; Rifon ym. 2004).

Mielikuvilla tavoiteltavia hyötyjä ei tässä tutkimuksessa tutkita sen syvälisemmin, sillä sponsoroinnilta tavoiteltavien hyötyjen tutkiminen vaatisi jo selkeästi laajemman tutkimusasetelman. Tavoitteena on nimenomaan löytää yhteisiä mielikuvia, joita haastateltavilla on sponsorista ja sponsoroitavasta kohteesta ja joiden arvellaan hyödyttävän sponsoria. Tutkimuksen viitekehystä on tukemassa tutkimusmalli, joka tarjoaa katsauksen tässä tutkimuksessa käytettävän teorian kokonaisuuden muodostumisesta. Tutkimuskysymykset pohjautuvat tässä tutkimuksessa käytettävään kolmeen eri mielikuvatyyppiin, joiden avulla pyritään täyttämään havaittu tutkimusaukko. Tutkimusongelmaan vastaaminen edellyttää brändimielikuvien ja urheilusponsoroinnin oppien yhdistämistä. Tästä syystä teoria ei ole rajattu pelkästään urheilusponsorointia koskevaan kirjallisuuteen. Alla on hahmoteltu tämän tutkimuksen tutkimusongelma. Kuvan punainen katkoviiva kuvaa tämän tutkimuksen kohteena olevaa tutkimusaukkoa eli mielikuvatyyppien yhdenmukaisuutta.



**Kuvio 1:** Tutkimusmalli (tutkimusaukko punaisella)

### 3 METODOLOGIA

Urheilusponsorointiin ja sponsorointisuhteen osapuolten yhdenmukaisuuteen liittyvissä tutkimuksissa on käytetty aiemmin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusaiheesta ja siitä, minkälaisiin tutkimusongelmiin on haluttu saada vastauksia. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään kvalitatiivisia menetelmiä, koska on haluttu saada haastateltavilta kuvauksia siitä, minkälaisia mielikuvia heillä on JYPin ja Valtran välisestä sponsorointisuhteesta. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusaineisto, tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmät.

#### 3.1 Tutkimusaineisto

Tähän tutkimukseen haastateltiin seitsemää henkilöä. Haastateltavista kolme kuului sponsoroitavaan kohteeseen ja kolme oli sponsorin edustajia. Lisäksi haluttiin saada yksi ulkopuolinen näkökulma, joka ei kuitenkaan edusta kuluttajia, joten päädyttiin haastattelemaan toimittajaa, jolla on pitkä kokemus JYPiin liittyvien asioiden uutisoimisesta. Haastattelun perusjoukon muodostivat sponsorin ja sponsoroitavan kohteen edustajat, jotka ovat tavalla tai toisella osana sponsorointiyhteistyötä. Perusjoukko valittiin tutkimuksen tarkoituksen perusteella, jonka tarkoituksena on selvittää sponsorointisuhteen osapuoliin kuuluvien henkilöiden mielikuvia sponsorointiyhteistyöstä. Tulosten raportoinnissa sitaattien kohdalla on kerrottu edustaako sitaatti sponsoroitavan kohteen edustajia vai sponsorin edustajia. Sitaattien kohdalla ”JYP” tarkoittaa, että sitaatti on JYPiin kuuluneen haastateltavan kertoma, ”Valtra” tarkoittaa sponsoria edustavan haastateltavan sitaattia ja ”toimittaja” tarkoittaa toimittajan sitaattia. Luokittelun avulla pyrittiin mahdollisimman anonyymiin tulosten raportointiin.

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut toteutettiin syksyllä 2019 elo- ja marraskuun välisenä aikana. Haastatteluista yksi toteutettiin kasvotusten tilassa, missä ei ollut haastattelua häiritseviä tekijöitä. Muut kuusi haastattelua toteutettiin puhelimitse, koska haastattelu-aikataulujen yhteensovittaminen kasvotusten katsottiin mahdottomaksi aikataulullisten ja maantieteellisten syiden vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella äänentallentimella, minkä jälkeen haastattelut litterointiin. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20-60 minuutin välillä. Sponsorin edustajien ja toimittajan haastattelut kestivät 50-60 minuuttia ja sponsoroitavan kohteen edustajien haastattelut olivat kestoltaan 20-30 minuutin välillä. Alla olevassa taulukossa on esitetty haastateltavien demografiset tiedot.



	Sukupuoli	Taustaorganisaatio
Haastateltava 1	Mies	Sponsoroinnin kohde
Haastateltava 2	Mies	Sponsoroinnin kohde
Haastateltava 3	Mies	Sponsoroinnin kohde
Haastateltava 4	Mies	Sponsori
Haastateltava 5	Mies	Sponsori
Haastateltava 6	Mies	Sponsori
Haastateltava 7	Mies	Toimittaja

**Taulukko 1:** Haastateltavien demografiset tiedot

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta asetettuihin tutkimusongelmiin voitaisiin vastata parhaalla mahdollisella tavalla. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Valittu menetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on selvittää haastateltavien mielikuvia JYPin ja Valtran välisestä yhteistyöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Hirsjärvi ym. (2010, 161) kuitenkin muistuttavat, että vaikka kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on saada mahdollisimman monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, täysin aukotonta kuvaa sen avulla ei kyetä saavuttamaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 22-26) kuvailevat kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkivän tulkintaan ja haastateltavien näkökulmien ymmärtämiseen. Tämä näkyy myös tutkimuksen raportoinnissa, joka on pääosin kuvailevaa ilman numeerisia osoittimia. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus lähtee usein liikkeelle hyvin yleisistä käsitteistä, jotka voivat muuttua tutkimuksen kuluessa. Näin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista tarkastella kehittyviä prosesseja, joita menetelmän avulla pyritään kuvailemaan. Hirsjärvi ym. (2010, 161) kuitenkin muistuttavat, että kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkija itse on instrumentti, jonka tulkinta pohjautuu tutkimuksen laatijan omaan aineistoon, minkä vuoksi täysin objektiivista tulkintaa on mahdotonta saavuttaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada laadullisesti merkityksellistä tietoa siitä, minkälaisia mielikuvia haastateltavilla on JYPin ja Valtran välisestä markkinointiyhteistyöstä. Tarkoituksena on saada haastateltavilta kuvauksia tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Haastateltavilta saatuja vastauksia peilataan tämän tutkimuksen alussa esitettyyn teoriaan, jonka avulla pyritään täyttämään aiheeseen liittyvä tutkimusaukko. Näiden perusteella tämän tutkimuksen päätutkimusongelmaa ja alatutkimusongelmia on tutkittava kvalitatiivisin menetelmin.

### 3.3 Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät

Tähän tutkimukseen tarvittava aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä. Puolistrukturoiduille haastatteluille on ominaista se, että haastateltaville esitettyjen kysymysten muoto on kaikille sama ja haastateltavat voivat vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin ja haastattelija voi vaihtaa kysymysten järjestystä tilanteen mukaan. Puolistrukturoiduille haastatteluille on tyypillistä, että haastattelija on lyönyt lukkoon jonkin haastattelussa olevan näkökohdan, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2002, 47).

Tähän tutkimukseen kerätty aineisto saatiin kasaan haastatteleamalla sponsoroitavan kohteen eli JYPin edustajia, sponsorin eli Valtran edustajia ja yhtä toimittajaa. Tutkimusaineiston keräämiseen meni noin 3 kuukautta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman monta haastattelua, mutta kuitenkin vähintään kolme haastattelua kummaltakin osapuolelta. Varsinkin Valtran puolelta haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä, jotka ovat ainakin jollakin tasolla vaikuttaneet markkinointiyhteistyöhön.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyrittiin saamaan laadullisesti merkityksellistä tietoa tutkimusaiheesta ja saada ymmärrystä siitä, miten haastateltavat sen kokevat. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen päättelyyn, jossa aineistosta esille nousseista asioista on tarkoitus luoda erilaisia päätelmiä tai yleistyksiä. Toisin sanoen edetään yksityisistä yleisiin päätelmiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25). Kerätystä aineistosta pyritään erottamaan eri merkityksiä ja tutkimuksen kannalta olennaisimpia teemoja. Tästä syystä kerättyä aineistoa on tarkasteltava mahdollisimman kokonaisvaltaisesti monesta eri näkökulmasta, mutta myös riittävän yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 160-161).

Tähän tutkimukseen kerättyä aineistoa on analysoitu diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysi on valittu analyysimenetelmäksi siitäkkin huolimatta, että aineistoa on runsaasti ja sen analysointi vei runsaasti aikaa. Kyseisen analyysin soveltamisen apuna on käytetty Hirsjärven ja Hurmeen (2002, 155) diskurssianalyysiin kulun mallia. Mallin kulkua mukaillen aineisto litteroitiin, jonka jälkeen nauhoitukset tarkistettiin sen varalta, ettei litteroinnissa tullut virheitä. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta alettiin etsimään eroavaisuuksia ja etenkin yhtäläisyyksiä, koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää yhteinen mielikuva JYPin ja Valtran välillä. Aineistosta tehtyjen löytöjen pohjalta on mahdollista tehdä luokitteluja teemoista ja aineiston diskursiivisista piirteistä ja alkaa luonnostelemaan alustavia analyysijä. Näiden pohjalta muodostettiin lopullinen analyysi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 155-156).

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset. Haastatteluiden perusteella löytyi kuusi erilaista mielikuvaa. Yksikään mielikuvista ei liittynyt hyötyihin. Kuudesta mielikuvasta neljä voidaan liittää brändipersonallisuuksiin. Nämä brändipersonallisuuksiin liittyvät mielikuvat käydään läpi ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa ja kolmannessa alaluvussa käydään läpi mielikuvia, jotka liittyvät pitkään yhteistyöhön sekä termeihin traktorijoukkue ja traktorikiekko. Neljännessä alaluvussa tehdään yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista.

### 4.1 Mielikuvat brändipersonallisuuksista

#### 4.1.1 Mielikuva suorituskyvystä

Ensimmäinen mielikuva liittyy suorituskykyyn, jonka haastateltavat kuvailevat etenkin kilpailukykyinä, joka liitettiin sekä JYPiin että Valtraan. Kilpailukyky tuli esille siinä, että JYPiä pidettiin menestyneenä, voitonälkäisenä ja sitkeänä joukkueena. Valtraa pidettiin traktorin valmistajana johtavana ja maailmanluokan brändinä sekä JYPin tavoin sitkeänä.

*Valtra: "Kyllä JYPissä on varmaan se, että on puhuttu hyötätasoisesta suorittamisesta, on puhuttu voittavasta joukkueesta, on puhuttu periksiantamattomuudesta. Urheilullisuus tulee jo itsestään mukaan, kun puhutaan urheilusta ja sitten joukkuepelaamisesta ja yhdessä tekemisestä. Kaikki nämä pitäisi tavalla tai toisella sitten yhdistää siihen meidän brändiin ja halutaan olla johtava traktoribrändi niin kuin ollaan ja ollaan selvästi johdossa."*

*JYP: "Mun mielestä ainakin mitä JYPillä maine jääkiekkoseurana niin ollut semmoinen vahva ja kestävä, kestävä tällöinen niin kuin sitkeän joukkueen maineessa niin uskoisin, että siinä voi olla, että voidaan yhdistää sitten Valtrankin näihin tuotteisiin sitä samanlaista sitkeyttä ja kestävyyttä."*

*Valtra: "Kummatkaan meistä ei ollut maailmanluokan tekijöitä ennen kuin me aloimme rakentamaan näitä juttuja ja kummastakin meistä tuli maailmanluokan pelaajia oikeasti. Valtra kasvoi maailmanluokan brändiksi, samoin JYP kasvoi monta kertaa Suomen mestariksi."*

*Valtra: "Jos minä ihan ajattelen ihan sitä sinun kysymystä, että mitä yhteistä näet Valtrassa ja JYPissä, niin kumpikin haluaa koko ajan parasta eli käytännössä haluaa koko ajan kehittyä ja olla tinkimätön siinä mitä tekee. Minulle henkilökohtaisesti nämä ovat niitä asioita, jotka näen kummassakin brändissä vahvana. Eli käytännössä, niin kuin kummassakin brändissä uskotaan ja kummatkin brändit huokuvat ja viestivät tällöistä kovaa työntekoa ja siitä saatavaa palkintoa."*

Suorituskykyisyys näkyy myös uskottavuutena, joka esiintyi varsinkin JYPiin liitettävissä mielikuvissa. Uskottavuus näkyy esimerkiksi itseluottamuksena otteluissa ja urheilusuorituksissa sekä seuran toiminnan uskottavuutena. JYPin koettiin olevan uskottava vastustaja, joka kykenee haastamaan ja voittamaan vastustajansa. Uskottavuus JYPissä tuli myös ilmi seuran toimintakykynä, joka näkyy joukkueen kehittämisessä suorituskykyiseksi sekä kyvyssä kasvattaa ja hankkia huippupelaajia. Uskottavuus esiintyi myös Valtraan liitettävissä mielikuvissa. Uskottavuus Valtrassa traktorinvalmistajana viittaa kuitenkin enemmän pätevyYTEEN, joka on yksi tapa kuvailla kelpoisuutta (Aaker 1997). Valtrassa uskottavuus ja pätevyys tuli esille johdonmukaisesti ja huolellisesti rakennettuna tuotteena, joka on kehittänyt ja vienyt traktoria tuotteena eteenpäin.

*Valtra: "Jos ajattelee niin kuin mitä yhteistä minä näen vielä Valtrassa ja JYPissä, niin kumpikin on hyvin huolella ja johdonmukaisesti suunniteltu ja rakennettu tuote. Ne ei ole vahingossa ajautuneet ja syntyneet sellaisiksi kuin ne ovat vaan ne ovat äärettömän tarkasti rakennettuja tuotteita ja se tietenkin, kun halutaan tavoitella parasta, halutaan kehittyä ja olla tinkimättömiä, niin silloin tulee monesti tämmöisiä huolella tehtyjä tuotteita. Sen takia ne myös menestyvät."*

*Toimittaja: "Ehkä siinä on, että, jos mennään JYPin pelitapaan tai mielikuvaan sitä, niin minkälainen mielikuva traktori-ihmisille tulee, niin ehkä siinä on pyrkimystä moderniin kiekkoon. Valtrasta tulee se mieleen, että se on korkean teknologian tuote, että ne on muiden traktori- ja valmistajien kanssa vienyt sitä tuotetta ja kehittänyt. Eikös se ole aika automatisoitunut nykypäivänä, kun vertaa Massey Fergusoniin, jolla minä nuorena ajelin."*

*Valtra: "Semmoinen joukkue, mistä suurin osa liigajoukkueista syttyy ja haluaa tapella. Siellä on ne perinteiset joukkueet ja uudet joukkueet ja kaikki haluaa haastaa JYPin jollain lailla. No en tiedä miten se sitten... Taas alkaa kausi alusta ja viime kausi ehkä muutti asetelmia. Siihen asti JYP on ollut tämmöinen ihannevastustaja, jos katsotaan monessa paikassa JYP sytyttää sen joukkueen pelaamaan ja sitten kotipelejä, on ollut hemmetin hyvä vastustaja kotona kaikille. Se on tuonut hyvään kilpailuasetelman. Tämä niin kuin toimii hyvin."*

*Valtra: "Kyllä Valtra on kehittänyt, että tällä hetkellä Valtran tuotteet on ihan top tuotteita maailmanlaajuisesti, verrattiin teknisesti minkä tahansa traktoribrändin tuotteilla tahansa."*

*Valtra: "Sitten tietysti JYPillä kehittyi J-P Hytönen, oman kylän poika Jyväskylästä. Siitä tuli luottosentteri, kahden suunnan sentteri, jossakin vaiheessa ihan huikea, joka pelasi myös maajoukkueessa aika paljon pelejä silloin aikanaan. Sitten Immosen Jakke, se tuli JYPiin. Se oli MM-kisoissa aikanaan ja ihan huikea pelaaja. JYPillä oli tavallaan tämmöisiä aika isoja tähtiä siinä. Jossakin vaiheessa siihen tuli muiden joukkueiden valmentajat sanomaan, että nyt tullaan tätä miljoonamiehistön joukkuetta vastaan pe-*

*laamaan, vaikka ei se ihan tietysti totta ollut. JYPillä se pelaajabudjetti aika paljon nousi, että siellä oli aika tasokkaita pelaajia.”*

*Valtra: ”JYP lähti keskitason tai huonommasta joukkueesta ja pystyi sopivalla valmennuksella, sopivoilla pelaajahankinnoilla kasvamaan tosi kovaksi seuraksi ja myös ehkä hyöällä juniorityöllä. Tietysti jossakin vaiheessa myöhemmällä ajalla JYP on valtavasti päästänyt hyviä junioreita pois, että aina ei ole ihan putkeen mennyt. Kuitenkin jossakin vaiheessa on ollut kasvutiellä.”*

*Toimittaja: ”Sitten siinä oli Aravirran jälkeen hyvin harmaita vuosia JYPissä ja JYP etsi identiteettiään, eikä oikein tiennyt mitä tehdä. Oli hajuton ja mauton joukkue aika pitkälti, mutta sitten kun teki rohkeita ratkaisuja, rupesivat joukkuetta vahvistaa ja pyrkimään huipulle, niin sitten sitä myöten siitä tuli tämmöinen fyysisempi joukkue, joka silloin niinä vuosina, varsinkin silloin 2009, jolloin JYP otti ekan mestaruuden, niin sehän oli, että ne pelasivat semmoista peliä, mitä tänä päivänä ei voisi edes pelata eli perustui hyvin voimakkaaseen aggressiiviseen vastustajan päätyyn ajamiseen eli ne hyökkääjät taklaili vastustajan peliä rakentavia puolustajia sinne päätylautaun.”*

#### **4.1.2 Mielikuva avoimuudesta ja luottamuksesta**

Luottamus nousi esille useassa haastattelussa ja usean eri asian yhteydessä. Haastatteluissa tuli ilmi, että luottamus koettiin yhteisenä arvona, joka nousi esille puheissa molemmista sponsorintisuhteen osapuolista. Luottamuksen lisäksi yhteistyösuhdetta kuvailtiin muun muassa avoimeksi ja rehdiksi.

*Valtra: No me on tehty meidän arvotyötä jo paljon ennen tätä JYPin yhteistyötä ja varmaa JYPki on sitä aikanaan miettinyt, varsinkin siinä vaiheessa, kun ne oli asettanut tavoitteeksi, että halutaan päästä niinku liigaan voittavaksi joukkueeksi ja eikä sinne alapäänkastiin urheilullisesti, niin varmaan ne on miettinyt minkä näköinen joukkue ne haluavat olla. Jos mietitään niinku arvoja, niin meillä on joukkuepeli, luotettavuus, avoimuus ja omatoimisuus ja toisen kunnioittaminen ja... Siinä on meidän arvoja. Ja sitten sitten, jos kattoo JYPin arvoja, niin nehän mätsää, vois melkein sanoa, että onko ne meiltä kopioitu, mut kyl ne niinku tulee siihen. Ja sit se niinku näkyy et se ei oo pelkästään siinä, että ois pelkästään pistetty ne paprulle, ne näkyvät aika paljon kaikennäköisessä tekemisessä. Tietysti kaikkea voisi määritellä, mitä avoimuus tarkoittaa, kaikki asiathan ne pitää... Mutta se mitä oleellista kerrotaan eikä piilotella mitään.”*

*Valtra: ”Ensimmäiset pari kautta oli siinä ja kolmevuotissopimuksen kautta ja se oli sillä tavalla, että minulla ei ollut mitään muuta kuin positiivista sanottavaa siitä yhteistyöstä. Se oli jotenkin niin kuin rehtiä ja semmoista ja siinä tavallaan asiat oli käsitelty sillä tavalla, että siinä ei ollut hirveän paljon tulkinnanvaraa, että kaikki toimi. Niin kuin oli suunniteltu ja sovittu. Tavallaan se meidän arvomaailma siihen aikaan meillä ja JYPissä oli semmoinen joukkuepeli, rehti toiminta ja ketään ei jätetä ja kaikilla on omat roolit ja niin poispäin ja molemmat tuli keskisuomesta ja se oli semmoinen iso juttu.”*

*JYP: "Varmaan Valtrasta tulee semmoinen luotettavuus, jos jotain tulisi mieleen brändistä. En osaa sanoa yhtään sen tarkemmin mistä se tulee. Varmaan siitä, kun suomalainen traktorifirma ja hyöä ja luotettava merkki, mutta en osaa sanoa sen tarkemmin mistä tulee."*

Haastateltavien puheet luottamuksesta eivät jääneet pelkästään arvojen tasolle vaan he pystyivät tarjoamaan myös esimerkkejä, kuinka luottamus tulee esille tässä yhteistyösuhteessa. Luottamus tuli esille esimerkiksi sopimusten jatkumiseen liittyvissä asioissa. Osapuolten välillä luottamus tulee esille siinä, että sopimuksiin on sitouduttu ja sopimusta jatketaan sopimuskauden jälkeen. Sopimusten jatkumista ei kuitenkaan pidetä itsestäänselvyytensä, vaan luottamus näkyy myös siinä, että sponsori voi luottaa siihen, että sponsoroitava kohde haluaa kehittää yhteistyösuhdetta ja auttaa sponsoria hyötymään yhteistyöstä.

*Valtra: "No kuitenkin niin, ei meillä ole ollut vielä semmoista hetkeä, että aina kun on mietitty, että jatketaanko sopimusta, niin kummallakin on ollut tahtotila jatkaa, niin sehän niin kuin osoittaa sen, että siellä ei ole kiviä kengässä oikeastaan ollut ja tuota tietysti siinä on aina se, että tämmöisessä yhteistyössä se kysymys minkä mä oon asettanut muutaman kerran, kun on tehty sopimusta, että miten me uudistumme tässä."*

*Valtra: "Uskon, että kumpikin osapuoli haluaa kehittää yhteistyötä, haluaa laittaa ideapanoksia kiinni, mutta, koska tämä on jo niin pitkälle viety peruskaava siinä sopimuksessa tehty, nii meillä on, sanotaanko 80% sopimuskauden tekemisistä sovitaan jo sopimuksen teko hetkellä. Eli ei ole mitään kuukausittaista ideointi-sessiota, vaan ne tulee enemmänkin hetkessä, että voitaisko tehdä tämmöistä ja sitten arvioidaan, tehdäänkö vai ei."*

*Valtra: "JYP on meille just oikeanlainen kumppani minun mielestä. Niin kuin oikeanlainen kumppani, oikea laji, yhteistyö on oikein mitoitettua ja se, että JYP antaa meille kuitenkin paljon mahdollisuuksia hyödyntää yhteistyötä. Se, että meidän yhteistyö ei perustu sille, että ei haluta, ei pystytäkään, ette kai te tämmöistä tee. Päinvastoin. Kun me ehdotetaan jotain, niin he ovat, että kokeillaan ja tehdään ja tämä on hyöä idea. Avoimuus siellä ja siitä tulee semmoinen kokemus, että JYP haluaa säilyttää meidät yhteistyökumppanina, ne haluavat palvella meitä, niin, että eivät estä meidän innovatiivisuutta tai ideoita. Se on niin kuin hyöä ja hyöin toimiva ja avoin suhde."*

*Toimittaja: "Kyllä se varmaan voisin kuvitella, että JYP ja Valtra ovat suht tyytyväisiä olleet tähän yhteistyöhön tietämättä ihan tarkkaan minkälaisista summista siinä on ollut kysymys tässä sponsoroinnissa. Kyllähän JYPkin sitten on tätä sponsorisuhdettaan vaalinut tarkasti varsinkin viime aikana, – – yrittänyt kaikin tavoin pitää huolta siitä, että JYPin yhteydessä Valtra näkyy mahdollisimman paljon."*

Luottamus tuli myös esille tavassa hoitaa yhteistyösuhdetta. Haastateltavien mielestä yhteistyösuhdetta voidaan pitää avoimena ja keskustelevana, jossa toisen mielipidettä kuunnellaan ja kunnioitetaan.

*Valtra: "Yhteistyö on hyvin avointa. Keskustelu on helppoa, miten nyt sanoisin, helppo yhteistyö, välitöntä, innostunutta, halutaan kehittää eteenpäin, ollaan valmiita kokeilemaan uusia juttuja. Kumpikin haluaa hyötyä tästä suhteesta."*

*Valtra: "Mutta sitten, että mikä merkitys näillä arvoilla ja ominaisuuksilla on tälle yhteistyösuhteelle, niin se varmaan on tämmöinen yhteinen kieli, tavoitteet, tekemisen fokus on helppo löytää, kun nämä kohtaa, kumpikin osapuoli tietää, että haetaan tuloksia, ollaan työteliäitä, ollaan tuloshakuisia ja kumpikin odottaa sitä, että toinen on samanlainen, että ollaan samankaltaisten henkilöiden ja samankaltaisen tekemisen kulttuurin kanssa tekemisissä ja se varmaan auttaa sitä yhteistyösuhdetta, että päästään asioissa eteenpäin, asioista pystytään sopimaan helposti ja nopeasti ja tämmöistä suoraviivaista toimintaa ja kumpikin ymmärtää toisen odotusarvot ja näin. Kumpikin tietää, ettei voi pettää lupauksia, ei voi alkaa löysäilemään ja tulee mennä eteenpäin."*

Haastatellut kokivat pystyvänsä luottamaan, että toinen osapuoli toimii niin, ettei toiminnasta aiheudu yhteistyölle ja osapuolille haittaa. Luottamus toisesta osapuolesta tuli esille, kun haastateltavat kertoivat luottavansa, ettei kumppani tee toimia, jotka voisivat olla haitaksi heille itselleen ja sitä kautta vahingoittaa yhteistyösuhdetta tai asettaa toista osapuolta tukalaan asemaan.

*Valtra: "Kaikkihan lähtee siitä luottamuksesta toisen tekemiseen, että tuota tietysti tämmöisessä suhteessa kummallakin puolella voitais kaivaa kaverille melkoinen ansa. Sit ku ollaan tiukasti yhteistyössä, niin siitä tulis vaikea asia hallita. Sit luottamus on siellä, että asiat hoidetaan ja ei niinku olla millään kepulikonsteilla tai salamyhkäisillä meiningeillä menossa, niin tuota kyllä se on siellä pohjalla ja ilman luottamusta ei oikeastaan ole mitään. Sitä kautta ne arvot tulee sitten tähän kuvaan. Miten ne menevät siihen tekemiseen."*

*Toimittaja: "Kyllä varmaan kannattaa, niin kauan kuin mielikuva molemmista yrityksistä, JYPistä ja Valtrasta on hyvä, niin totta kai se niin kuin, kun he tekevät yhteistyötä, niin se edistää myös sen toisen asiaa. Sitten siinä tulee se ongelma, jos tulee esimerkiksi semmoinen tilanne, että Valtra on tehnyt Volkswagenit ja pantannut tietoa päätöistä, niin silloin se tilanne muuttuu, että tulee semmoinen tilanne, että onko JYPille hyväksi vai haitaksi tehdä yhteistyötä ja päinvastoin, että JYPissä tapahtuisi semmoista, että mikä ei ole yleisesti hyväksyttävää, mutta niin kauan kuin se tilanne on tämmöistä kuin se on ollut aika aivoista molemmin puolin, niin on hyötyä sen kumppanin vahvuudesta myös hyötyä itselle. Molempiin suuntiin."*

#### **4.1.3 Mielikuva kunnioittamisesta ja arvostuksesta**

Haastatteluissa kunnioittaminen ja arvostus yhdistettiin molempien arvoihin ja toimintatapoihin. Kunnioittaminen ja arvostus liittyy läheisesti luottamukseen, sillä haastatteluissa luottamus tuli esille esimerkiksi siinä, että voidaan luottaa toisen osapuolen toimivan kunnioittavasti ja eettisesti oman seuran sisällä ja myös muita seuran tai yrityksen ulkopuolella olevia henkilöitä kohtaan. Haas-

tatteluissa nostettiin esille JYPin tapa toimia esimerkiksi vaikeissa asioissa kunnan valmentajan vaihdossa tai pelaajien kunnioittamisessa.

*Valtra: "Kyllä, oli siellä sitten mukava asia tai vaikea asia, niin kyllä se kaikin puolin näkyy. Jos joutuu vaikka päävalmentajaa vaihtamaan, niin näkyyhän se niistä kommentista, että ne on tehty tyylikkäästi ja ne kundit puhuvat jälkeenpäin asioista kauniisti. Jos seuraa tällä hetkellä mitä tapahtuu esimerkiksi Turussa. Kukaan ei edes tiedä mitä on tapahtunut. Sitä piilotellaan. Ei tahdota tulla ulos. En mä tiedä. Semmoiseen tekemiseen mun olisi vaikea niin kuin nähdä, että Valtran aroot kohtais. Sitten, jos me oltais syvässä yhteistyössä, niin oishan se vähän omituista. Siinähan ei ole onnistuttu, miten seura tiedottaa. Siinähan ei avoimuudesta, eikä loppujen lopuksi keskinäisestä kunnioituksesta enää kyse. Vaikee se on uskoa, että JYPissä asia hoidettas näin. Kaikki mitä siellä on ollut tässä vuosien varrella, niin on aika lailla hoidettu ilman polemiikkia ja ilman mitään ihmeellisyyksiä."*

*Valtra: "Toisen kunnioittaminen näkyy aika hyvin siinä tekemisessä, että tietysti välillä on asioita, jotka näyttävät vaikealle, mutta vaikeatkin asiat on sitten vain käsiteltävä. Kyllä se arvo pohja mun mielestä lähtee siitä, että sille kun rakennetaan tekemistä, niin se sitten suuntaa. Se on vaikka vähän niin kuin avioliitossa tai missä hyvänsä parisuhteessa, jos on kauhea erilaiset aroot niin se pistää koetukselle sitä yhteistyötä tai mitä hyvänsä. Kyllä, jos se jollain tavalla resonoi keskenään, niin silloinhan se toimii hyvin."*

*Toimittaja: "JYP on kuitenkin pystynyt ne aroonsa säilyttää ihan asiallisissa puitteissa, eikä siellä ole, kun mennään vaikka viime vuosina paljon puhetta aiheuttaneeseen, – – tällöisen pelaajan kunnioitusasiaan, niin vastustajan kunnioittamiseen. Niin JYP on aika hyvin vaalinut asioitaan sillä rintamalla. Toki ollut tällöisiä Jouhkimaisen tyyppisiä pelaajia, mutta ei... Jonne Virtasten herkkyyys lähtee tappelemaan, nyrkkeilemään kaukalossa, niin on tuota aika kova, mutta tällöisiin törkytemppeihin JYP on aika vähän sortunut, että sillä tavalla se on pysynyt asiallisissa raameissa ja edelleenkin korostan, tietämättä ihan tarkkaan minkälaisia toimintamalleja Valtralla on, en ainakaan mitään huomannut."*

Valtran toiminnassa kunnioittaminen näkyi tavassa toimia sponsorina. Sponsoripuolen haastateltavat kertoivat, että heidän on tiedostettava oma toiminta jokaisessa jääkiekkokaupungissa, jossa liigaa pelataan. Valtran markkina-alue kattaa koko suomen, jolloin Valtra ei voi liikaa korostaa olevansa JYPin sponsori, sillä heidän asiakkaissaan on paljon myös muiden liigaseurojen kannattajia. Kunnioittaminen Valtran tavoissa toimia sponsorina tuli esille muiden seurojen ja heidän kannattajien kunnioittamisessa ja arvostuksena sekä koko kiekkoyhteisön arvostuksena.

*Valtra: "Jos katotaan markkinaosuutta, niin Suomi on meille erinomaisen tärkeä. Mutta kyllä me lähdemme siitä, että kaikki tietää missä me sijaitaan. Me ollaan tukevasti Keski-Suomessa. Me ollaan Keski-Suomen puolestapuhuja kaikissa mahdollisissa radioissa ja tää elinvoima on tärkeitä Valtralla ja yhtäläillä kun se on tärkeitä JYPille. Sitten kun me mennään tai meille tulee vieraita. Joko Hippokselle, minne tulee yleisö jostain muu-*



*alta kuin Jyväskylästä. Tai sitten kun mennään vierasmatsseihin ei me niinkun semmosta Keski-Suomi – muu Suomi vastakkain asettelua ajeta. Päinvastoin mennään kattomaan sitä peliä, toivotaan tietysti, että JYPpi menestyy ja kunnia kaverille, jos se on parempi. Ja tuota se on ihan ok. Ei siinä mitään semmosta oo. Kyllähän mä tiedän, jos me mennään Turkuun, niin Turun seudun, turkulaisia tai Varsinais-Suomen asiakkaiden kaa kattoo peliä, niin nehän on henkeen ja vereen TPS:ssän kannattajia. Se voi olla se meidän paikallinen myyntimieskin Tepsin kannattaja. Mitä sillä on väliä. Mut siellä on kuitenkin se Valtra klikki, niin siitä jää se.”*

*Valtra: ”Me markkinointiin silloin traktoreita Suomeen ja totta kai meillä oli muitakin maita siihen aikaan. Kun Suomeen markkinointiin, niin meidän piti miettiä hirveän syvällisesti semmoista asiaa, mitä ne Oulun asiakkaat tykkää, kun me ei olla Kärppien mukana tai mitä Tampereen asiakkaat tykkää, kun ei olla Ilveksen ja Tappararan mukana ja niin pois päin. Me pyöriteltiin se asia sillä tavalla, että, jos me ollaan jääkiekossa mukana, niin me ikään kuin tuetaan niitä kaikkia ja kaikkea jääkiekkotoimintaa tuolla tasolla ja tuota jääkiekkoilijat ymmärtävät, että ei me voida olla kovin monessa eri liigaseurassa mukana tukemassa, kun tämmöinen tukeminen ja pääyhteistyökumppanuus on kallis asia.”*

*Valtra: ”Kyllä ne tunteet lähtevät siitä, että ja kyllä mä ainakin lähden siitä, että vastustajaa pitää kunnioittaa. Oli se sitten hyvä tai parempi tai huonompi, niin kyllä se vastustajan kunnioittaminen lähtee ja suurin osa ihmisistä ymmärtää sen ja se kuuluu tähän peliin. Edelleen mä uskon, että nämä, jotka jääkiekkoa seuraa edes vähän, niin kannattaja tykkää siitä pelistä ja arvostaa niitä, jotka tavallaan ovat siinä lajissa mukana.”*

*Valtra: ”Meille on tärkeää, että, jos ajattelee meidän asiakkaita, niin meidän asiakkaita on ympäri Suomen ja, mutta sitten, jos miettii sitä haastetta tässä yhteistyökuviossa, niin me ei voida liian paljon kertoa, että JYP ja Valtra on täysin yksi yhteen ja käsi kädessä kuljetaan tuolla ja JYP on maailman paras juttu, jos me mennään asiakkaan luokse esimerkiksi sinne Ouluun, niin siellä sattuu olemaan intohimoinen Oulun Kärppien fani, niin me ei voida ihan joka yhteydessä käyttää, että me ollaan JYPin kanssa yhteistyössä vaan meidän pitää aina muistaa se, että Valtra on globaali brändi ja me täällä Suomessa ollaan koko kansan ja me myydään sitä ihan kaikille ja ei voida siinä yhteydessä nojata vain Keski-Suomeen ja täällä oleviin kuvioihin. Totta kai meidän asiakkaat varmaan tietää, että me ollaan JYPin messissä ja ei siitä mitään ongelmia tule.”*

#### **4.1.4 Mielikuva maanläheisyydestä**

Maanläheisyys sanana mainittiin yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluisissa. Kaikissa haastatteluissa maanläheisyyden ilmenemistä JYPissä, Valtrassa tai näiden välisessä yhteistyössä ei tarkemmin. Kuitenkin maanläheisyydelle tuli haastatteluissa esille eri tulkintoja. Maanläheisyyttä kuvailtiin Valtrassa ja JYPissä hieman eri tavalla. Valtrassa maanläheisyys haastatteluiden perusteella näyttäytyi hyväntahtoisuutena tai yhteiskuntavastuuna. Haastatteluissa tuli ilmi, että Valtra pyrkii hyödyntämään yhteistyötä tavalla, joka ei näyttäytyisi

vain Valtran etuja edistävänä vaan ennemminkin kiekkoyhteisön tukemisen kautta, jolloin hyödyntämisestä jäisi positiivinen mielikuva.

*Valtra: "Se, että, kun oli niitä harkkapelejä, niin saatiin se ihan tämmöinen pieni hyöty. Niin luettiin siitä ekasta harkkapelistä, että Valtra tarjoa ensimmäisen harjoituspelejä. Se on tota noin niin, se on sitä niinku yrityksen kannalta, kannetaan jonkinnäköistä yhteiskuntavastuuta, että "okei, nyt sulla on mahdollisuus mennä katsomaan peliä" ja tota joku tarjoaa sen, niin JYPpihän ois voinu tehdä tässä silleen, että "vapaa pääsy", sit se ois ollu ilmainen juttu. Ilmaista ku jaetaan niin se ei oo kovin... Nythän oli Ilta-lehden juttu, että joku tarjos, ku se ois voinu olla ilmainenkin. Siinä on iso ero käytännössä, miten ihmisen kokee sen. Se sai jotain, mitä joku on tavallaa pistäny sille. Sit siitä tulee hyvä mieli kaikille ja sit sä et jaa mitään koskaan ilmasiks vaikka sä annatkin sen tavallaan. Se on ihan eri juttu. Jos sä saat jonkun tarjoaman lounaan tai jos saat ilmaisen lounaan, niin se vaan maistuu erilailla. Tämmösiä juttuja kun tehhän niin se näkyä ja siinä ei oo se kyse, että saisinko mä jotain taloudellista hyötyä tai jotain muuta semmoista."*

*Valtra: "Samaten on tarkoitus, että junnuille pyöritetään tietynnäköistä juttua, että pääsee mukaan peleihin ja sit sinne on jotain muutakin tapahtumaa rakennettu, että niillekin jää niitä jälkiä. Kaikessa tekemisessä on tarkoitus vaikuttaa. Joku saa jonkun elämyksen jossain vaiheessa ja on, että "vau". Yleensä ne ovat niitä juttuja mitä ihmiset sitten muistavat jälkikäteen pidemmänkin aikaa. Ne ovat niinku kivoja juttuja ja se on niinku sitä hyödyä yrityskansalaisuutta ja panostamista siihen tekemiseen."*

Maanläheisyys JYPissä nousi esiin joukkuepelejä ja yhteisöllisyyden korostuksena sekä ylilyöntien ja aggressiivisuuden ja muiden vähättelyä välttävänä toimintatapoina. Lisäksi haluttiin muistuttaa lähtökohdista, joista JYP on noussut viime vuosien menestykseen.

*Valtra: "Tietysti tekemisessä jonkun näköinen nöyryys on, että tuota JYPpi on tullut haasteista. Siinä on kuitenkin maanläheinen ote. Ei isotella, eikä aliarvioida ketään, niin sama nöyrä tulokulma asiakkaille. Niin siinä on paljon asioita mun mielestä, mitkä sillä tekemisen tasolla toivon mukaan yhdistyy sitten asiakkaiden silmissäkin."*

*Valtra: "Semmoinen asia tavallaan, mikä tuli tuolla maakunnassa esille, semmoinen tavallaan tervehenkinen juttu... Liiketoiminnassa voi olla monenlaisia mielikuvia. Voi olla jopa semmoistakin mielikuva, että liiketoiminta voi olla suhmuroimista, että saataan tehdä yhtä sun toista, joka ei välttämättä kestäisi päivänvaloa tai jotain muuta, mutta minun mielestä urheilumarkkinointi ja, jos ollaan semmoisen tiimin kanssa menossa eteenpäin, joka urheilullisesti pärjää hyvin ja on sillä tavalla avoin... JYPillä aikanaan oli semmoinen slogan, kun "non-smoking team" – ja olla maitomainoksissa mukana ja jotain muuta. Tavallaan terveitten elämäntapojen esille tuominen se varmasti mielikuvana jäi yhtenä suurimpana mieleen."*

*Valtra: "Tavallaan semmoinen tervehenkisyys ja rehtiys. Sen minä sanoisin, että se siinä korostuu ja ehkä sanoisin myös joukkuepelejä siinä, että yhteisellä tekemisellä voidaan saavuttaa isoja tavoitteita."*

*Valtra: "Ja sitten JYP on paikallinen, läheinen, ne ovat aika läheisiä ja maanläheisiä ne tyypit siellä. Se on erityisesti joukkue isolla J:llä. Sillä tavalla mä kuvaisin itse JYPpiä."*

*Toimittaja: "Kyllä mä näen, että JYPin arvot ovat kuitenkin keskimäärin ihan, se arvo-maailma on ihan kohdillaan, ne ei pyri millään tavalla kyseenalaisilla keinoilla niin kuin pönkittää sitä julkikuvaansa tai lyömään yli. En minä ole huomannut, että Valtrakaan olisi sitä tehnyt. Tietysti tuntematta sitä puolta, niin ei mulla ainakaan missään kohdassa ole tullut, että siellä olisi tämmöistä aggressiivista brändin luomista ollut havaittavissa, siis silleen kyseenalaisesti aggressiivisesti. Aggressiivinenhan voi olla positii-vistakin, niin tuota, jos JYPpiin vielä mennään, ei siellä tämmöisiä temppuja ole ollut kuin esimerkiksi vaikka Pelicansilla Matikaisen ja Nupen aikoina, että ne ovat Urheilusanomien ennakojutussa moottorisaha mukana ja hoki tällaista, että tehdään selvää jälkeä kaukalossa."*

*JYP: "No JYPpi on tuota niin semmonen seurana yksi iso perhe kuitenkin, iso yhteisö, tämä on tavallaan niin, ku urheiluseurana varmasti jo vuosia kasvanu ja silti tässä on semmonen perhe, me-henki tässä kaikki tuntee toisensa ja ei ole kasvanut liian suureksi JYPpi, että siinä on semmonen hyvä yhteinen henki tuota seuran sisällä ja kaikki niin, ku tavallaan tuntee toisensa ja on sillä tavalla helppo tehdä yhteistyötä."*

*JYP: "No ehkä se tuommoinen sitoutuneisuus, mitä olen katellut, niin se on varmaan ehkä semmoinen ja ehkä se semmoinen jollakin tapaa semmoinen järkevyyys, maanläheisyys toiminnassa, niin kyllä minä luulen, että ne ovat molemmissa jutuissa."*

## 4.2 Mielikuva pitkästä yhteistyöstä

Mielikuva pitkästä yhteistyöstä on aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella yksi yhdenmukaisuuden muodoista. Yhteistyön osapuolet voidaan yhteistyösuhteen alussa kokea epäsoviviksi tai yhteistyötä ei koeta loogisena. Päälimmäinen mielikuva voi olla pelkästään taloudellinen hyöty eikä niinkään hyväntahtoisuus, jota edellisessä alaluvussa käsiteltiin. JYPin ja Valtran tapauksessa haastatteluissa ei tullut ilmi, että osapuolet olisivat toisilleen epäsovivat tai suhde koettaisiin epäloogisena. Tätä mielikuvaa edesauttoi se, että kummatkin ovat samalta maantieteelliseltä alueelta. Lisäksi JYP ja Valtra eivät kumpikaan olleet vielä yhteistyösuhteen alussa isoja tekijöitä omalla alallaan, vaan ovat yhteistyösuhteen aikana kasvaneet Suomen mestariksi ja markkinajohtajaksi. Mielikuva pitkäaikaisesta ja pitkäjänteisestä yhteistyöstä tuli esille varsinkin JYPin puolelta.

*Valtra: "Sanoisin, että joukkuepele ja kummatkaan meistä ei ollut maailmanluokan tekijöitä ennen kuin me aloimme rakentamaan näitä juttuja ja kummastakin meistä tuli maailmanluokan pelaajia oikeasti. Valtra kasvoi maailmanluokan brändiksi, samoin Jyp kasvoi monta kertaa Suomen mestariksi. Lukuun ottamatta viime vuosi, Jyp oli ihan*

*yykkösjoukkueita. Oli todella pitkään suosikki Suomen mestariksi. Viime kausi ei mennyt ihan maaliin. Nyt on otteet ihan erityyppiset. Todella JYPpikin kasvoi todella kovaksi joukkueeksi.”*

*JYP: ”No ainakin se, kun on ulkopuolelta tullut ja on tavallaan kilpailevassa seurassa ollut valmentajana niin kyllähän se mielikuva on vahva täällä, että JYPpi ja Valtra näkyy ja pitkäaikainen ollut ja vuosia vaihtuu niin pitkään ovat tehneet yhteistyötä niin itellä on voimakas mielikuva itellä täällä näin, että JYPpi ja Valtra on pitkään tehneet yhteistyötä ja ovat molemmat olleet vahvoja tällä alueella.”*

*JYP: ”No varmaan semmoinen, mikä tätä kuvaa niin pitkäjänteisyys. Se on mun mielestä aika hyvää ja sitten, jos ajattelee ihan niin kuin kuvainnollisesti, niin siinä on semmoinen voima ja eteenpäin menemisen meininki.”*

*Valtra: ”Varmasti se, että Valtra on ollut pitkään JYPin yhteistyökumppani, niin siitä muodostuu vähän jo semmoinen instituutio JYPille, että Valtra on mukana siinä, että Valtra ja JYP on vähän niin kuin yhtä. Se tunnustetaan kyllä ihan kansallisesti Suomessa, kun itse olen ihan omaa gallupia tehnyt aina eri tilanteissa, missä olen päässyt kysymään, että tunnustatko Valtran ja JYPin yhteistyön ja mikä on Valtran ja mikä on JYPin yhteistyö tai ootko kuullut, niin kyllä tunnustetaan hyvin laajasti ja tiedetään, että Valtra on JYPin kumppani.”*

*Valtra: ”Sitten mainitsisin, että tämä on pitkä yhteistyö, joka varmasti viestii siitä, että kumpikin on tyytyväisiä tähän.”*

Mielikuvaa pitkästä yhteistyöstä kuvaa myös se, että suhde on saatettu kokea hieman eri lailla riippuen siitä, onko ollut mukana suhteen alkuaikoina vai tullut mukaan vasta myöhemmin. Suhteen alkuaikoina yhteistyö vaikutti olleen yksilöitynyt yhteen henkilöön ja yhteistyö on koettu jopa henkilökohtaisena. Seuraavaksi sitaatteja henkilöltä, joka oli mukana aloittamassa yhteistyösuhdetta.

*Valtra: ”Ainakin yksi asia jäi mieleen, kun oltiin todella kärjessä, niin silloin kun ruokalaan menin, niin minä olin se mister JYP siihen aikaan, kun aloitin ja ensimmäiset kuusi vuotta. Kaikki työntekijät halusivat tulla juttelemaan, että miten JYPillä menee, mitä tapahtuu seuraavaksi ja niin pois päin. Minä aina minuutin pari keskustelin siellä, ja sekin oli sillä tavalla positiivinen asia, että minä siellä ruokalassa ja tapasin käytävillä ja kysyivät, että ”Miten tämä juttu jatkuu?” ja minä koin, että se oli hyvä asia kertoa ihmisille. Ei minulla tietenkään ollut kaikkia asioita ollut tiedossa. Kuitenkin aika paljon asioita oli, että se oli sen verran hyvää se yhteistyö, että aika hyvin oli asiat tiedossa.”*

*Valtra: ”Meillä oli hyvää filinki keskenään ja juteltiin ja niin paljon tehtiin sitä yhteistyötä, että oli kiva kuulla, miten siellä on mennyt ja en minä tiedä, minulla on ainakin ollut positiivinen filinki täällä Jyväskylässä. Täällä on minulla paljon ystäviä ja yhteistyökumppaneita, että minä olen ainakin kokenut sen positiivisella tavalla. Totta kai se oli silloin aikanaan pois meidän muusta markkinoinnista se raha, mutta tuota, mutta kuten on tullut sanottua, että sillä saavutettiin tosi paljon. Se on aina mietittävä mihin*

satsaa yrityksenä. Joko tulee tai ei tule. Aikanaan joku viisas on sanonut, että markkinoinnista toinen puoli menee hukkaan, mutta ei tiedä kumpi puoli. Se on aina tehtävä sitä markkinointia. Minusta urheilumarkkinointi ei ole pöljempää. Erityisesti joukkueurheilumarkkinointi”

Valtra: ”Meillä oli erittäin hyvä yhteistyö ja sitten tietysti tämä sillä tavalla poiki, että minäkin pelasin monta vuotta semmoisessa Black & White tiimissä kaukalopalloa. Me ei kiekolla pelattu. Se oli tavallaan niin kuin tällainen yhteistyökumppaneiden tällainen aamujääjuttu ja se oli tosi hyöä. Kuudelta aina lähdettiin kotoa ja lähdettiin töihin ja käytiin Hurrikaanissa aamupala ottamassa. Siinä tavallaan verkostoiduttiin koko ajan ja se oli jatkuvaa verkostoitumista. Kyllä siinä tällainen keskisuomalainen yritysverkosto kehittyi JYPin yhteistyön ansiosta.”

## 4.3 Mielikuva tuotteen ominaisuuksista

### 4.3.1 Traktorijoukkue ja traktorikiekko

Traktorijoukkue ja traktorikiekko ovat kaksi termiä, jotka nousivat esille useassa eri haastattelussa. Haastateltavat kertoivat oman versionsa siitä, mistä termit ovat muodostuneet ja mitä nämä termit kuvaavat. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että nämä termit eivät ole muodostuneet sisäisesti kummastakaan yhteistyön osapuolesta vaan ne ovat tulleet yhteistyösuhteen ulkopuolelta. Haastateltavat kuvailivat termien syntyneen muiden kuten toisten joukkueiden letkautuksena.

Valtra: ”Tämä voi olla vähän monisäikeinen juttu. Silloin kun yhteistyötä aloitettiin ja neuvoteltiin ensimmäisiä kertoja, niin meillä oli semmoinen esikuva, mikä on tänäkin päivänä joukkue Uralilla eli Chelyabinsk Traktor. Se voi olla yksi semmoinen, mistä tämä on lähtenyt liikkeelle. En tiedä oliko se Pietilän Sakke vai Hämeenlinnan pojat, vai mistä oikein tuli sitten.”

JYP: ”Se on ilmeisesti jonkun yksittäisen toimittajan hauska heitto, joka sitten lähti elämään. En sen tarkemmin tiedä. Varmaan voi aina leikitellä tuommoisilla mielikuvilla ja niitä voi luoda, mutta en osaa hahmottaa, että se liittyisi siihen, miten JYP pelaa tai kuka on pääyhteistyökumppani.”

Haastateltavat uskoivat traktorikiekon ja traktorijoukkueen olevan pääosin positiivisia termejä, jotka tunnustetaan jääkiekkoa seuraavien ihmisten keskuudessa.

Valtra: ”Jos kattoo sitä mihin se on mennyt, mihin tää keskustelu menee, niin onhan se traktorijoukkue, se on niistä mielikuvista, mitä esimerkiksi keskustelupalstoilla jossain

*menee. Niin se tota liittyy traktoriin ja traktori on, niinku se on positiivinen vehje mun mielestä kaikissa keskusteluissa."*

*Valtra: "Sitten tietysti niin kun puhutaan, niin puhutaan. Siinä ei kuitenkaan ole kuin hyöäntahtoisesta vastakkainasettelusta kyse. Kannattaa omaa joukkuetta ja yritetään tehdä jotain, minun mielestä kuitenkin positiivisuuden kautta. Mitään semmoista negatiivisuutta kuitenkaan ole, vaikka puhui sitten Kärppien kannattaja JYPpiä traktorijoukkueeksi omasta mielestä moittii. Kyllä se täytyy hyvän puolelle kuitenkin kokonaisuudessaan kääntyä."*

*Valtra: "Se kertoo varmaan kaiken, että kuukausi sitten ilmestyneessä Aku Ankassa oli jonkinäköinen arvio jokaisesta joukkueesta ja sitten siellä puhuttiin traktorikiekosta, että kyllä traktorikiekko on käsite ja nimenomaan positiivinen, ei negatiivinen."*

*Valtra: "Kyllä mä luulen, että se on se mistä aluksi puhuttiin tämmöinen traktorimaisuus JYP-kiekossa, mistä ihmiset sitten muistavat ja mieltävät ne ajatukset myös sinne Valtraan. Kyllä täytyy sanoa, että ihan tämmöinen valtakunnallisessa kielessä tämä traktorikiekko on aika tunnettu, että, jos menet kysymään mistä tahansa liigapaikkakunnalta se on paikkakunnan joukkueen fanilta, että missä Suomessa pelataan traktorikiekkoa, niin varmaan 95-% tunnistaa sen, että kyllä se on Jyväskylä ja JYP, missä sitä traktorikiekkoa pelataan ja jopa mediassa sitä traktorikiekkoa jopa käytetään."*

*JYP: "No varmaan vähän toistan sitä, mitä jo aikaisemmin sanoin, että minun mielestä se hieno esimerkki siitä miten tämmöinen pitkäaikainen yhteistyö johtaa siihen, että JYPistä puhutaan traktorijoukkueena ja yhdistetään kaksi tämmöistä isoa brändiä keskenään."*

*JYP: "No kyllähän Jyväskylän ulkopuolella JYPin pelitapa mielletään traktorilätkäksi ja onko se sitten positiivinen vai negatiivinen ja JYP ja Valtra monessa jutussa näyttäytyy yhdessä, mutta se, että hirveän vaikeaa sanoa, kun en kumpaakaan tuotetta kuluta, niin onko se näyttäytynyt positiivisena."*

Mielikuvat traktorikiekosta ja traktorijoukkueesta kuitenkin erosivat hieman toisistaan haastateltavien kesken. Haastateltavien mielestä JYPin pelitavan ja traktorikiekon välillä luotu yhteys on hieman keinotekoinen ja tästä syystä pitäisi ennemmin puhua traktorijoukkueesta kuin traktorikiekosta. Lisäksi traktorikiekko ei pelitapaan liitettynä olekaan enää niin positiivien termi kuin voisi olettaa. Termin syntyaikoina Risto Dufvan luomalla pelitavalla ei enää välttämättä saavuteta samanlaista menestystä kuin vuosina 2009-2010, jolloin menestyksen myötä traktorikiekko yhdistettiin voittavaan, tehokkaaseen ja aggressiiviseen pelitapaan.

*Toimittaja: "Onhan siinä Valtrallekin varmasti JYP on brändinä sellainen, joka sitä yhtiötä tai sopii sen yhtiön imagoon ja varmasti myös toisinpäin, että onhan tämä tuota niin, että kyllä mä uskon. JYPillä se brändi oli pitkään sellainen liigassakin, että oli pienikokoisia pelaajia, jotka vipeltävät kaukalossa ja perustaa pelaamisen siihen luiste-*

luun. JYP oli pitkään tunnettu tällaisena joukkueena Suomen maassa. Vähän heiveröisenä ehkä. Sitten se JYPin filosofia ja JYP rupesi rakentamaan vähän jyreämpää joukkuetta ja varsinkin, kun Dufva tuli siihen, niin tuota pelityyli muuttui aika simppeliksi, jyrääväksi ja sillai suoraviivaiseksi. Puhuttiin robottiekokosta ja puhuttiin myös traktoriekokosta. Siihen se sitten natsasi se yhteistyö sitten Valtran kanssa. Niillähän oli näitä pääsponsoreita, oli Keski-suomalainen jossain vaiheessa. Sitten kun ne siirtyivät sinivalkoisesta peliasusta tähän punamustaan, niin oli Panda siinä alussa pääsponsorina. Pandakin jotenkin niin kuin pääsi esiin siinä, että sekin yhteistyö varmaan toimi siinä, mutta jostain syystä mun nähdäkseni Panda halusi lopettaa sen muutaman vuoden jälkeen ja sitten, en minä niin tarkkaan muista, mutta kai siinä niin kävi, että Pandan jälkeen Valtra tuli siihen. Samalla se JYPin filosofia ja pelitapa ja se mistä JYP tunnettiin, niin se oli muuttunut. Sillä tavalla se natsas aika hyvin tällaisen traktoritehtaan imagoon ja tavallaan niin kuin niiden brändissä semmoista samankaltaisuutta oli haavoittavissa.”

Valtra: ”Kyllä joo, se voi olla, että silloin alussa oli ehkä tällaisia traktoriekko vavah-teita, että, jos jossakin muualla maailmassa on ollut tällankaltaisia joukkueita nimeltä ja sitten osittain se duffamainen pelityyli saattoi olla vähän sen tyylistä. Mene ja tiedä. En oikein osaa sanoa. Minä olin mukana ensimmäiset kuusi vuotta ja minä en ainakaan muistanut itse millään tavalla, että sitä olisi korostettu.”

Toimittaja: ”Enemmän minä sen näen siinä, että tässä yhteistyössä on päästy siihen, että JYP mielletään tällaiseksi traktorijoukkueeksi ja Valtra-joukkueeksi, että se niin kuin ihan niin kuin yksittäisellä katsojalla voi tulla pelin aikana mieleen, että tämä on sitä vanhaa kunnan traktoriekkoa ja vaikka JYP on aika monta vuotta tavallaan yrittänyt päästä siitä eroon, kun jääkiekko on kehittynyt ja mennyt niin nopeaksi, että JYP ei ole tavallaan, tässä tapauksessa tietyistä syistä, pysynyt ihan siinä pelillisen kehityksen aallon harjalla, niin katsoja voi jossain vaiheessa tuskastua, kun peli ei kulje, että ei ne taida tuosta traktoriekokosta eroon päästä.”

Toimittaja: ”Se ei ole enää sitä kiekkoa... Sitä mitä ajatellaan siitä JYPin traktoriekokosta, niin sillä pelillä ei enää tänä päivänä nosteta sitä kanadamaljaa. Ne ajat ovat ohi ja se sitten.... Ja tietysti, jos tulee viiden ottelun voittoputki ja se peli on simppeliä ja yksinkertaista, vähän niin kuin vanhanmallista JYPpiä, niin sitten tietysti tulee se, että ”kyllä tämä traktoriekko puree sittenkin”, mutta vääjäämättä se menee siihen, että ja JYP pyrkii tällä hetkellä kaikella toiminnallaan siihen, että ne pääsisivät siihen eturintamaan pelillisellä puolella ja se ei ole enää todellakaan sitä traktoriekkoa vaan se on nopean reagoinnin ja nopean liikkeen jääkiekkoa ja siinä JYPillä on tekemistä.”

Valtra: ”JYPillä on aikanaan ollut nimi kahvakiekko tai siitä on ainakin ollut joskus puhetta, että tällaisesta kiekosta olisi joskus pelattu. Se on ehkä pikkuisen siirtynyt syrjään ja korvautunut tällä traktoriekolla. JYP pelaa jotain tietentyyppeistä ja sillä on tietenkin tämä Valtran yhteistyön ohella, myötä ja sen avustuksella tai sitten meitä vaan pidetään täällä Keski-Suomessa niin junteina tai maajusseina tai, että meillä sen takia on se. Kyllä mä uskon, että se tulee tästä Valtran yhteistyöstä ja se ei ois syntynyt ilman sitä. Se näkyvyys markkinointi ja yhteistyö on ollut hyvin johdonmukaista, miten Valtra ja JYPpi on tehnyt yhteistyötä. Eli se, että se tunnustetaan ja tiedetään, se edelly-

*tyksenä on ollut hyvin johdonmukainen kehittäminen ja johdonmukainen näkyvyys. Siitä on syntynyt traktorikiekkokäsite, joka itsessään on jo brändi.”*

#### 4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

JYPin ja Valtran välisestä yhteistyöstä löytyi haastatteluiden perusteella kuusi erilaista mielikuvaa. Löydetyistä mielikuvista neljä mielikuvaa on brändipersonallisuuksiin liittyviä mielikuvia. Nämä neljä mielikuvaa ovat mielikuva luottamuksesta ja avoimuudesta, kunnioittamisesta ja arvostuksesta, maanläheisyydestä ja suorituskyvystä. Kaksi muuta mielikuvalöydöstä eivät varsinaisesti liity brändipersonallisuuksiin. Mielikuva pitkästä yhteistyöstä on pikemmin vain yksi yhdenmukaisuuden muoto. Traktorijoukkueeseen ja traktorikiekkoon voidaan liittää brändipersonallisuuksien kaltaisia ominaisuuksia, mutta näiden kahden termin kohdalla kyse on enemmän ulkoa tulleesta JYPin ja Valtran yhteistyöhön liitettävästä mielikuvasta, joilla yhteistyötä yleisesti ja tunnetusti saatetaan kutsua.

Mielikuvat suorituskyvystä tulivat haastatteluissa esille pääosin sponsoria edustavien haastateltavien puheissa. Suorituskyyky ominaisuutena yhdistettiin sekä JYPiin, että Valtraan. Suorituskyyky yhdistettiin JYPissä joukkueen urheilullisuuteen ja seuran toimintakykyyn. JYPiä kuvailtiin haastatteluissa voitonälkäisenä, menestyneenä, sitkeänä ja kestäväenä joukkueena, joka on uskottava vastustaja ja kykenee voittamaan mestaruuksia. Haastatteluissa suorituskyyky tuli esille seuran toimintakyvyssä kasvattaa huippupelaajia, hankkia huippupelaajia ja myös kykenä uudistaa niin joukkuetta kuin pelitapaa. Haastatteluissa suorituskyyky yhdistettiin Valtrassa tuotteeseen ja yritykseen. Tuotteeseen yhdistettynä suorituskyyky tuli esille huolellisesti ja johdonmukaisesti rakennettuna tuotteena, joka on JYPin tapaan sitkeä ja kestävä. Haastatteluissa Valtraa yrityksenä ja brändinä kuvailtiin traktorin valmistajana johtavana ja maailmanluokan brändinä, joka on kehittänyt ja vienyt traktoria tuotteena eteenpäin.

Myös mielikuvat kunnioittamisesta ja arvostuksesta tulivat haastatteluissa esille pääosin sponsoria edustavien haastateltavien puheissa. Haastatteluissa kunnioittaminen yhdistettiin molempien arvoihin ja toimintatapoihin. JYPissä kunnioittaminen tuli esiin seuran toimintatavoissa. Toimintatavoissa kunnioittaminen tuli esille tavassa käsitellä vaikeita asioita, jotka JYPissä kyetään hoitamaan asiallisesti ja avoimesti. Kunnioittaminen näkyy myös pelaajien, valmentajien, vastustajien kunnioittamisena. Hyvänä esimerkkinä haastatteluissa tuli esiin tapa, jolla JYP hoiti valmentajan irtisanomisen. Valtraan kunnioittaminen liitettiin tapana toimia sponsorina. Haastatteluissa ei juurikaan tullut esille, kuinka kunnioittaminen näkyy Valtran sponsorointisuhteen ulkopuolisissa toiminnoissa, vaan kunnioittaminen näkyi tapana toimia sponsorina. Valtra kansainvälisenä yrityksenä ei voi korostaa olevansa JYPin sponsori, koska tämä saattaisi vahingoittaa Valtran mainetta asiakkaiden silmissä, jotka ovat muiden kuin JYPin faneja. Valtrassa ymmärretään maanlaajuisen kiekkoyhteisön merkitys heidän ja JYPin väliselle yhteistyölle. Valtra pyrkii heidän ja JYPin välisen



yhteistyön avulla luomaan mielikuvaa, että he ovat yhteistyössä koko kiekko-yhteisön kanssa eikä vain yhden joukkueen kanssa. Haastatteluiden perusteella tämä tuli ilmi vastustajan, muiden kuin JYPin fanien ja ylipäätään ihmisten kunnioittamisena, jotka ovat tekemisissä jääkiekon kanssa.

Maanläheisyys sanana mainittiin yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa. Ongelmaksi muodostui se, että maanläheisyyttä ei kaikissa haastatteluissa kuitenkaan kuvailtu sen enempää. Valtrassa maanläheisyys miellettiin hyväntahtoisuutena ja yhteiskuntavastuuna. Nämä tulivat esille etenkin Valtran tavoissa pyrkiä hyödyntämään sponsorointisuhdetta. Valtra pyrkii hyödyntämään sponsorointiyhteistyötä tavalla, joka ei näyttäytyisi vain Valtran etuja ja hyötyjä ajavana vaan enemmän kiekko-yhteisön tukemisen kautta. Hyvänä esimerkkinä tästä oli, kun Valtra tarjosi vapaan pääsyn JYPin harjoituspeleihin. JYPiin liitettyä maanläheisyys tuli esille joukkuepelin ja yhteisöllisyyden korostuksena sekä ylilyöntejä, aggressiivisuutta ja muiden vähättelyä välttävänä toimintatapana.

Luottamus ja avoimuus nostettiin esiin viidessä haastattelussa seitsemästä. Ensinnäkin luottamus nousi haastatteluissa esiin yhteisenä arvona, joka voidaan yhdistää sekä JYPiin että Valtraan. Tämän lisäksi mielikuva luottamuksesta yhdistettiin molempien toimintatapoihin ja tapaan, jolla yhteistyötä hoidetaan ja ylläpidetään tässä yhteistyösuhteessa. Luottamus tuli esille yhteistyösopimukseen liittyvissä asioissa. Haastatteluissa luottamus tuli esille etenkin Valtran puolelta niin, että sopimukseen on sitouduttu ja sopimusta jatketaan sopimuskauden jälkeen. Luottamus sopimuksen jatkumiseen yhdistettynä nousi esiin Valtran puolelta enemmän luottamuksena JYPiin, että he tekevät parhaansa ja haluavat kehittää yhteistyösuhdetta ja auttaa sponsoria hyötymään yhteistyöstä. Luottamus sopimuksen jatkumiseen ei siis ole itsestäänselvyys, vaan se on ansaittava jokaisen sopimuskauden aikana. Luottamus yhdistettiin myös tapaan hoitaa ja ylläpitää yhteistyötä. Valtraa edustavat haastateltavat kuvailivat yhteistyösuhdetta avoimeksi, jossa asioista pystytään keskustelemaan ja toisen mielipidettä kuunnellaan ja kunnioitetaan. Sponsorin edustajien haastatteluissa luottamus näkyi myös luottamuksena JYPin toimintaan, niin ettei JYP omassa toiminnassaan tee jotain mikä voisi olla haitaksi JYPille itselleen ja sitä kautta yhteistyösuhteelle ja mahdollisesti myös Valtralle.

Yhteistyön pituus ja pitkäjänteisyys mainittiin yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa. Yksi haastateltavista mainitsi, että on mielikuva siitä, että JYP ja Valtra ovat olleet pitkään yhteistyössä ja yhteistyötä on hoidettu pitkäjänteisesti. Haastatteluissa mielikuva pitkästä yhteistyöstä nousi esille myös yhteisenä kasvutarinana, jossa kumpikaan ei ole yhteistyösuhteen alkuaikoina ollut välttämättä merkittävä tekijä omalla alallaan, mutta yhteistyön aikana Valtra on kasvanut markkinajohtajaksi ja JYP Suomenmestariksi. Pitkäjänteisen yhteistyön avulla JYPin ja Valtran yhteistyö on yhden haastateltavan mukaan muodostunut jopa instituutioksi.

Traktorijoukkue ja traktorikiekko nousivat esiin jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa tuli ilmi, että nämä kaksi termiä eivät kuitenkaan välttämättä ole mielikuvia, vaan ne ovat ulkopäin tulleita termejä, joilla yhteistyösuhdetta

kuvataan. Enemmin pitäisi tutkia ja selvittää minkälaisia mielikuvia nämä kaksi termiä herättää. Haastatteluiden perusteella nämä kaksi termiä ovat syntyneet yksittäisen toimittajan tai toisen joukkueen pelaajien heittona. Termit ovat kuitenkin jääneet elämään ja ovat haastatteluiden perusteella tunnettuja ja tunnistettuja varsinkin jääkiekkoa seuraavien ihmisten keskuudessa. Haastatteluissa termien synty ajoittuu aikaan, jolloin Risto Dufva valmensi JYPiä ja pelitapaa voitiin kuvailla aggressiiviseksi ja voimakkaaksi. Varsinkin termi traktoriekko yhdistetään JYPin kyseisen aikakauden pelitapaan. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että joidenkin mielestä yhteys pelitapaan on keinotekoisesti luotu ja se tapa, jolla Dufvan aikaan pelattiin, ei enää ole voittavaa kiekkoa ja saattaa siksi tappio putkien aikana herättää erään haastateltavan mielestä jopa negatiivisia tunteita. JYPin tämän hetkistä pelitapaa termi ei välttämättä kuvaa. Paremmin kuvaava termi olisi traktorijoukkue, sillä se kuvastaisi pelitavan sijaan enemmän JYPin ja Valtran välistä yhteistyösuhdetta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

### 5.1 Teoreettiset kontribuutiot

Tässä tutkimuksessa tehtiin kuusi teoreettista kontribuutiota, joiden avulla vastataan esitettyihin tutkimusongelmiin. Päättökäsitteiden selvittäminen on päämielikuva sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä ja alatutkimusongelmina oli selvittää muut mielikuvat sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä sekä mistä mielikuvat ovat muodostuneet. Ensin esitellään tämän tutkimuksen päämielikuva, jonka jälkeen käydään läpi muut viisi mielikuvaa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä.

Päämielikuvaksi JYPin ja Valtran välisestä sponsorointisuhteesta valikoitui mielikuva kunnioittamisesta ja arvostuksesta. Kunnioittaminen mielikuvana yhdistettiin haastatteluiden perusteella sekä JYPiin, että Valtraan ja voidaan sen perusteella todeta olevan yksi yhdenmukaisuutta kuvaava tekijä. Haastateltavien mielikuvat kunnioittamisesta ja arvostuksesta sopivat yhteen Aakerin (1997) ja Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöiden kanssa. Kunnioittaminen JYPiin liitettävissä mielikuvissa voidaan yhdistää Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöistä moraaliin, johon liitettäviä ominaisuuksia voi olla eettisyys, periaatteellisuus ja hienostuneisuus. Mielikuvat JYPin moraalista ja eettisyydestä muodostuivat haastatteluiden perusteella pelaajia, vastustajia ja valmentajia kunnioittavasta ja arvostavasta toimintakulttuurista, josta saatiin esimerkkejä toiminnan tasolta. Valtran kohdalla mielikuva kunnioittamisesta muodostui sponsorina toimimisen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että Valtra ei liikaa korosta olevansa vain JYPin sponsori, vaan JYPin välisen yhteistyön avulla Valtra on mukana koko kiekkoyhteisössä. Tätä mielikuvaa edesauttaa vastustajien, muiden kuin JYPin fanien ja koko kiekkoyhteisön kunnioittaminen. Valtran tapaa toimia sponsorina kuvaa ehkä parhaiten Aakerin (1997) persoonallisuustekijöistä hienotunteisuus, johon voidaan liittää esimerkiksi kehittyneisyyden ominaisuus. Päämielikuvan valintaan vaikutti myös se, että tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi sponsoroinnin hyödyntämistä, mikä on merkittävässä asemassa sponsoroinnin onnistumisen kannalta. Kunnioittamiseen liitettäviä brändipersonallisuuksia voidaan hyvin käyttää sponsoroinnin hyödyntämisessä, jonka avulla voidaan mahdollisesti vaikuttaa positiivisesti JYPiä ja Valtrasta muodostuviin mielikuviiin. Kunnioittamiseen liitettävät brändipersonallisuudet kuten moraalit, eettisyys, hienotunteisuus ja kehittyneisyys ovat ominaisuuksia, jotka luovat positiivista julkisuuskuvaa yhteiskuntavastuullisista yrityksistä ja urheiluseurasta.

Toisena mielikuvana maanläheisyyden yhteensopivuus Aakerin (1997) ja Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöiden kanssa osoittautui vaikeimmaksi. Tähän saattaa vaikuttaa se, että maanläheisyys sanana mainittiin usein, mutta selkeämmät kuvaukset tälle mielikuvulle jäivät puuttumaan. JYPin kohdalla

maanläheisyys voidaan yhdistää joukkuepelaamiseen ja yhteisöllisyyteen, ylilyöntien välttämiseen niin seuran kuin pelaajien keskuudessa ja muiden vähätelyä välttävinä toimintatapoina. Kuitenkin selkeimmin maanläheisyys JYPissä voidaan yhdistää Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöistä autenttisuuteen, joka liittyy urheilubrändin ainutlaatuisiin piirteisiin kuten perinteiden vaalimiseen, tinkimättömyyteen ja radikaalisuuteen. JYPin kohdalla ei tullut ilmi mitään radikaalia vaan enemmän perinteiden vaalimisen kulttuuri. Perinteiden vaaliminen tulee esille siinä, ettei unohdeta lähtökohtia, joista JYP on noussut viime vuosien menestykseen. Vielä kaksikymmentä vuotta sitten JYP kamppaili isompia seuroja vastaan, mutta lukeutuu nyt itse isoihin seuroihin. Ison seuran statuksesta huolimatta JYP on haastatteluiden perusteella onnistunut säilyttämään arvonsa ja välttänyt toimissaan ylilyöntejä.

Valtran kohdalla mielikuva maanläheisyydestä tulee esille sponsoroinnin hyödyntämisessä esimerkiksi ilmaisten ottelutapahtumien kautta. Näin Valtra pyrkii hyödyntämään yhteistyötä tavalla, joka ei näyttäytyisi vain Valtran etuja edistävänä vaan ennemminkin kiekkoyhteisön tukemisen kautta, jolloin hyödyntämisestä jäisi positiivinen mielikuva. Tämänkaltainen toiminta voidaan nähdä yhteensopivana Aakerin (1997) persoonallisuustekijöistä vilpittömyyden kanssa, joka persoonallisuustekijänä liittyy kohteen rehellisyyteen, hyvántahtoisuuteen ja avoimuuteen. Näistä etenkin hyvántahtoisuus voisi kuvata maanläheisyyttä Valtran yhteydessä. Sponsoroinnin hyödyntämisen kannalta maanläheisyys on kunnioittamisen ohella hyödyllinen mielikuva. Meenaghan ja Shipley (1999) sekä Speed ja Thompson (2000) ovat esittäneet, että kuluttajien mielikuviin sponsorista voi vaikuttaa negatiivisesti hyödyntäminen, jonka motiivit koetaan sponsorin kaupallisia etuja ajaviksi (Dean 2002; Rifon ym. 2004). Weeks ym. (2008) ovat saaneet tutkimuksessaan samankaltaisia tuloksia, jonka mukaan hyödyntäminen, jonka motiiveja ei koettu kaupallisiksi, vaikuttaa myönteisten asenteiden muodostumiseen sponsoria kohtaan.

Haastateltavien mielikuvat suorituskyvystä näyttävät sopivan yhteen sekä Aakerin (1997) persoonallisuustekijöiden kanssa kuin myös Tsiotsoun (2012) urheiluseurojen persoonallisuutta kuvaavien tekijöiden kanssa. Mielikuvat JYPin suorituskyvystä voidaan yhdistää Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöistä kilpailukykyyn ja uskottavuuteen, joista mielikuva myös muodostuu. Kilpailukyky tarkoittaa urheiluseuran kykyä voittaa vastustaja ja saavuttaa asetetut tavoitteet ja siihen liitetään ominaisuuksia kuten menestyvä, voittava ja dynaaminen. JYPin kohdalla puhuttiin voitonnälkäisestä, voittavasta ja Suomenmestarista, jotka ominaisuuksina voidaan yhdistää persoonallisuustekijöistä menestyvään ja voittavaan. Uskottavuus näyttäytyy itseluottamuksena otteluisissa tai urheilusuorituksissa ja seuran toiminnan uskottavuutena. Haastatteluissa JYPiä pidettiin uskottavana ja haluttuna vastustajana, joka kykenee voittamaan vastustajat. Tämä kertoo hyvästä suorituskyvystä, joka voidaan yhdistää urheilulliseen uskottavuuteen. Uskottavuus persoonallisuustekijänä nousi esiin myös seuran toimintaan liitettävissä asioissa. Uskottavuus seuraan liitettävänä mielikuvana näyttäytyy kyvyssä kehittää junioreista huippupelaajia sekä seuran ja pelillisenä kehityksenä. Yksi haastateltavista totesi, ettei JYP ole tällä het-

kellä ihan pelillisen aallon harjan huipulla. Pidemmällä aikajänteellä katsottuna JYP on kuitenkin onnistunut uudistumaan pelitavaltaan ja kehittymään voitokkaaksi joukkueeksi.

Valtran kohdalla suorituskyky näyttää sopivan yhteen Aakerin (1997) persoonallisuustekijöistä kelpoisuuden kanssa. Kelpoisuus viittaa pätevyyteen, luotettavuuteen ja menestykseen, joista mielikuva Valtran suorituskyvystä muodostuu. Menestys voidaan yhdistää Valtraan maailmanluokan brändinä. Pätevyys näyttäytyy johtavana traktorin valmistajana ja siinä, että Valtran traktoria myös kuvailtiin huolellisesti ja johdonmukaisesti rakennetuksi tuotteeksi, joka osaltaan on vinyt traktoria tuotteena eteenpäin. Suorituskyky voidaan yhdistää myös Aakerin (1997) persoonallisuustekijöistä kestävyteen, joka voidaan kuvailla sanoilla lujatekoinen, sitkeä ja vahva. Haastatteluissa JYPiä ja Valtraa kuvailtiin molempia sitkeäksi ja kestäväksi.

Neljäntenä mielikuvana luottamus kuvaa Valtran ja JYPin välisen yhteistyön toimivuutta, mutta on kumpaankin osapuoleen erillisenä liitettävä arvo. Luottamuksen kuvaileminen persoonallisuustekijöiden kautta voi olla hieman keinotekoisia, koska luottamus kuvastaa enemmän Valtran ja JYPin välisen yhteistyön toimivuutta. Luottamusta on vaikea yhdistää yhteenkään Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöistä. Tässä tapauksessa mielikuvan luottamuksesta voidaan katsoa muodostuvan enemmän Aakerin (1997) persoonallisuustekijöistä vilpittömyyden kautta, joka persoonallisuustekijänä liittyy kohteen rehellisyyteen, hyväntahtoisuuteen ja avoimuuteen. Näistä etenkin rehellisyys ja avoimuus kuvastavat hyvin osapuolten toimintaa tässä yhteistyösuhteessa, sillä haastatteluissa yhteistyötä kuvailtiin juuri noilla sanoilla.

Mielikuva traktorikiekosta ja traktorijoukkueesta on luokiteltava tuotteen ominaisuuksiin yhdistettävästä mielikuvasta. Traktori itsessään on tuote ja osaltaan myös ominaisuus, josta ovat muodostuneet termit traktorikiekko ja traktorijoukkue. Nämä kaksi termiä herättävät mielikuvia, joihin voidaan mahdollisesti yhdistää Aakerin (1997) tai Tsiotsoun (2012) persoonallisuustekijöitä. Haastatteluiden perusteella nämä kaksi termiä ovat muodostuneet osittain sattumalta JYPin ja Valtran yhteistyön ulkopuolella olevien henkilöiden yksittäisinä toteamuksina, jotka sitten ovat jääneet elämään ja tulleet tunnetuksi. Täysin sattumaa näiden kahden termien muodostuminen ei kuitenkaan ole. Termien syntyminen voidaan ajoittaa 2000-luvun loppupuolelle, jolloin JYP murtautui isojen seurojen joukkoon ja keräsi menestystä ja samanaikaisesti Valtra on pääsponsorina yhdistetty JYPiin enenevässä määrin. Haastatteluissa JYPin tuon aikakauden pelitapaa ja -tyyliä kuvailtiin aggressiiviseksi ja voimakkaaksi ja eräs haastateltavista kertoi myös JYPin pelaajien olleen keskimäärin isoja ja voimakkaita, jotka sopivat hyvin sen ajan pelitapaan. Nämä ja menestys yhdessä pääsponsorin kanssa ovat todennäköisesti osaltaan vaikuttaneet siihen, että JYPiä alettiin kutsua traktorijoukkueeksi ja pelityyliä saatettiin kutsua traktorikiekoksi.

Muutamassa haastattelussa traktorikiekon yhteensopivuutta JYPin pelityylin kanssa pidettiin keinotekoisena. Tämänkaltaisen yhdenmukaisuus näyttäisi olevan hyvin linjassa Becker-Olsenin ja Simmonsien (2002) sekä Questerin ja

Fleckin (2007) tutkimusten kanssa. Becker-Olsen ja Simmons (2002) ovat todenneet, että yhdenmukaisuus voi olla joko luonnollista tai luotua. Quester ja Fleck (2007) käyttivät yhdenmukaisuuden jaottelusta termejä oletettu ja relevantti. Luonnollinen yhdenmukaisuus viittaa sponsoroidun yrityksen tuotteen ja sponsoroidun tapahtuman funktionaaliseen yhdenmukaisuuteen, mikä ilmenee, kun tuotetta käytetään urheilutapahtuman aikana (Rifon ym. 2004). Oletettu yhteistyö voi olla koiranruokaan valmistavan yrityksen ja koiranäyttelyn välinen suhde. Luotuna ja relevanttina yhdenmukaisuus on lähinnä mielikuviin perustuvaa (Becker-Olsen & Simmons 2002; Quester & Fleck 2007). Tämän perusteella traktorikiekko ja traktorijoukkue termejä voidaan mieltää luoduksi ja relevantiksi yhdenmukaisuutta kuvaaviksi termeiksi. Traktorijoukkueeseen ja 2010-luvun voimakkaaseen ja aggressiiviseen traktorikiekkoon liitettävissä mielikuvissa sen sijaan voisi kuvitella olleen ainakin samankaltaisuutta. Samankaltaisia mielikuvia voidaan mahdollisesti yhdistää traktoreihin, sillä traktorit ovat isoja ja voimakkaita työkoneita.

Kuudentena mielikuvana on mielikuva pitkästä yhteistyöstä. Haastatte- luissa puhuttiin mielikuvan muodostuvan pitkästä ja pitkäjänteisestä yhteis- työstä. Pitkäjänteisyys tuli esille myös yhtäaikaisena kasvutarinana, jonka myötä JYPistä ja Valtrasta on tullut isoja ja menestyneitä omalla alallaan. Questerin ja Fleckin (2007) tutkimuksen mukaan yhdenmukaisuus voi olla oletettua myös pitkän yhteisen historian takia, vaikka sponsorointisuhteen osapuolten välillä ei muuten olisi yhteistä. Ohlsonin ja Thjomoen (2011) ovat tutkimuksessaan to- denneet, että yksi viidestä yhdenmukaisuuden muodoista on sponsorointisuhteen kesto, sillä heidän mukaansa sponsorointisuhteen kesto vaikuttaa yhden- mukaisuuteen ajan kuluessa. Nämä ovat linjassa JYPin ja Valtran välisen yhteis- työn kanssa, koska heidän pitkä, jo vuonna 2003 alkanut yhteistyösuhde on osaltaan vaikuttanut siihen, että yhteistyösuhde voidaan kokea hyvinkin loogi- sena ja jopa instituutiona, kuten eräs haastateltavista totesi.

## 5.2 Empiiriset kontribuutiot

Tämän tutkimuksen empiirisenä tarkoituksena oli tarjota sponsoroinnin osa- puolille lisää tietoa ja ymmärrystä sponsorointisuhteesta ja sen kumpaankin osapuoleen yhdistettävistä mielikuvista. Näihin pyrittiin löytämään vastauksia haastattelemalla sponsoriin ja sponsoroitavaan kohteeseen kuuluvia henkilöitä, saada tietoa heidän näkemyksistään ja luomaan näin tarkempi kokonaiskuva aiheesta.

Tehdyn analyysin perusteella voidaan sanoa, että löydettyt mielikuvat kuvailevat JYPin ja Valtran välisen suhteen ylläpitoon liittyviä toimintatapoja tai mielikuvia, jotka yhdistetään Valtraan ja JYPiin yrityksenä, brändinä, urhei- luseurana ja joukkueena. Mielikuva luottamuksesta tuli esiin pääosin sponso- rointisuhteen ylläpitoon liittyvissä asioissa. Luottamus ehkä osaltaan selittää pitkää ja menestyksellistä sponsorointisuhdetta JYPin ja Valtran välillä. Luot- tamusta on oltava, jotta näin laajamittainen yhteistyö toimisi. Kuten aikaisem-

min todettiin, urheiluseurojen tavoitteena on ymmärtää sponsoroivan yrityksen motiiveja yhteistyölle ja edesauttaa sponsoria saavuttamaan hyötyjä, joita sponsori tavoittelee sponsorointisuhteelta. Luottamuksen ja avoimuuden merkitystä korostaa myös Cornwellin (2019) tutkimus, jonka mukaan sponsorointisuhteen laatuun ja jatkuvuuteen vaikuttavat nimenomaan hyvät sosiaaliset suhteet, jotka parhaimmillaan luovat tunneperäisiä suhteita sponsoriin ja sponsoroitavaan kohteeseen kuuluvien henkilöiden välille. Empiiriset havainnot luottamukseen liitettävästä mielikuvasta liittyvät myös siihen, että sponsorointituloista riippuvainen osapuoli eli JYP voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sponsorointisuhteen jatkumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että JYP omalta osaltaan edesauttaa Valtran tavoitteiden täyttymistä ja myös sitä, että JYPiin luotetaan niin ettei se omassa toiminnassaan tee jotain mikä saattaisi vaikuttaa myös Valtraan yhdistettäviin mielikuviin negatiivisesti. Valtran tavoitteiden edesauttaminen edellyttää aktiivista yhteydenpitoa ja keskusteluyhteyttä osapuolten välillä, mikä haastatteluiden perusteella on onnistunut.

Tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat havainnot liittyvät mielikuviin brändipersonallisuuksista, jotka nousivat esille haastatteluissa. Yhtenä tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää mielikuvia, joita voisi mahdollisesti käyttää yhteistyösuhteen hyödyntämisessä. Sponsorointiosapuolten vastuulle jää löydettyjen mielikuvien hyödyntäminen, mutta löydettyjä mielikuvia brändipersonallisuuksista on kuitenkin hyvä peilata sponsorointisuhteen hyödyntämistä käsitelleisiin tutkimuksiin. Mielikuvat suorituskyvystä muodostuvat itse suorituksesta ja siihen voi hyödyntämisen keinoin olla vaikea vaikuttaa. Suorituskyvyyteen liittyvien mielikuvien voimistamiseksi voidaan vaikuttaa tulosten, urheilullisuuden ja seuran toimintakyvyn kautta.

Sponsorointisuhteen hyödyntämisen kannalta mielenkiintoisimmat mielikuvalöydöt ovat mielikuvat kunnioittamisesta ja arvostuksesta sekä maanläheisyydestä. Näiden kahden mielikuvan merkitsevyyttä puoltaa muutama asia. Ensinnäkin yksi sponsoroinnin tavoitteista on vaikuttaa sponsoriin liitettäviin mielikuviin. Toiseksi kunnioittamiseen ja maanläheisyyteen liitettävät teoreettiset kontribuutiot ovat sponsoroinnin hyödyntämisen kannalta positiivisia mielikuvia. Mielikuvat kunnioittamisesta ja maanläheisyydestä ovat positiivisia tai eivät ainakaan liity tekoihin tai toimintatapoihin, jotka saattaisivat aiheuttaa negatiivisia mielikuvia JYPistä tai Valtrasta. Haastatteluissa esiin nousseet mielikuvat maanläheisyydestä etenkin Valtraan yhdistettynä voidaan mieltää positiiviksi. Valtran kohdalla maanläheisyys näyttäytyy teoriaan yhdistettynä vilpittömyytenä tai hyväntahtoisuutena, mikä sponsoroinnin hyödyntämisen yhteydessä tuli esille tavassa, jolla Valtra on esimerkiksi hyödyntänyt sponsorointisuhdetta, tarjoamalla katsojille ilmaisen sisäänpääsyn peliin. Tämä voidaan motiivien suhteen mieltää hyödyntämisenä, jota ei koeta pelkästään Valtran etua ajaviksi, vaan joka näyttäytyy hyväntahtoisena eleenä katsojille ja faneille. Hyväntahtoisena näyttäytyvän hyödyntämisen voisi kuvitella vaikuttavan positiivisesti Valtraan liitettävien mielikuvien muodostumisessa.

Kunnioittamiseen liitettävistä mielikuvista voidaan JYPin kohdalla yhdistää brändipersonallisuuksista muun muassa moraaliin ja eettisyyteen. Nä-

mä brändipersonallisuustekijät eivät ainakaan tänä aikana ole negatiivisia. Moraali ja eettisyys voisivat olla persoonallisuustekijöitä, joilla kuvaillaan yhteiskuntavastuullista yritystä, jolla on hyvä julkisuuskuva. Isot urheiluseurat eivät juurikaan eroa nykypäivinä yrityksistä ja urheiluseurojenkin odotetaan toimivan yhteiskuntavastuullisesti sekä moraalisesti ja eettisesti oikein. Tästä näkökulmasta katsottuna kunnioittamiseen liitettäviä mielikuvia olisi hyvä hyödyntää sponsoroinnissa. Kunnioittaminen näkyy jo JYPin toiminnassa sekä myös siinä, kuinka Valtra hyödyntää yhteistyösuhdetta. Kunnioittaminen, kuten moraalisesti ja eettisesti positiivisena pidettävä toiminta, voitaisiin yhdistää hyväntahtoiseen sponsoroinnin hyödyntämiseen, joka on aktivoivaa ja osallistavaa. Esimerkiksi Liverpoolin jalkapallojoukkueen pelaajia on käynyt vierailmassa seuran fanien luona, jotka ovat heikossa yhteiskunnallisessa asemassa ja kutsuvat ja tarjoavat pääsyn pelitapahtumaan. Sosiaalisen median aikakaudella tämän kaltaisten tekojen jakaminen jalkapallon ystäville on tehty helpoksi. Tämänkaltaiseen toimintaan voisi vielä yhdistää hyödyntämisen, jossa sponsori tarjoaisi pääsyn peliin. Tämänkaltaisessa hyödyntämisessä yhdistyy hyväntahtoisuus, yhteiskuntavastuu ja aktivoiva hyödyntäminen.

### 5.3 Tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti määritellään mittaustulosten toistettavuutena ja kyvyksi antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti taas puolestaan määrittelee tutkimusmenetelmien tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata (Hirsijärvi, Hurme & Sajavaara 2010, 231).

Tutkijan subjektiivisuuden vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei ole mahdollista todeta samalla tavalla kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tästä huolimatta kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on syytä tarkastella. Hirsijärvi ja Hurme (2001, 184-185) esittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen laadukkuutta voidaan parantaa huolellisesti suunnitellun haastattelurungon avulla. He kuitenkin muistuttavat, että puolistrukturoitu haastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. Siksi on tärkeää muistaa, että kaikkiin lisäkysymyksiin on mahdotonta varautua ennalta. Aineiston luotettavuuteen voidaan vaikuttaa myös luomalla haastattelutilanne, jossa häiriötekijät on pyritty minimoimaan. Tällöin haastattelut on mahdollista nauhoittaa riittävän korkealaatuisina, mikä helpottaa aineiston litterointia.

Tämän tutkimuksen haastatteluja varten luodusta puolistrukturoidusta haastattelulomakkeesta pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen. Kysymysten on oltava yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä. Kysymykset eivät voineet olla liian tarkasti määriteltyjä koskemaan vain tiettyä aihetta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin löytää päämielikuva Valtran ja JYPin välillä, mutta mielikuvien tueksi pyrittiin löytämään myös konkreettisia esimerkkejä. Tämän tueksi haastattelulomake ja itse haastattelutilanne pyrittiin luomaan niin, että haastateltavat saa-



vat vapaasti kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan tutkimuksen aiheesta. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus haastattelun aikana pyytää haastateltavalta tarkennuksia ja perusteluja heidän vastauksiinsa. Myös haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä haastattelijalta tarkentavia kysymyksiä, jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai tarvitsi tarkennusta kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on otettava huomioon se, että haastattelut ja näiden analysoinnin on toteuttanut sama henkilö (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185). Hirsjärvi ja Hurme (2001, 185) korostavat myös tutkijan roolia tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on instrumenttina, jolloin tutkijan toiminnalla on suuri merkitys siinä, kuinka luotettava tutkijan analyysi aineistosta on. Tulosten tulisi kuitenkin heijastaa tutkittavien ajatusmaailmaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee kuitenkin muistaa, että tutkimus perustuu aina tutkijan omiin subjektiivisiin tulkintoihin.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan niin, että haastattelut, haastatteluiden litterointi ja analysoinnit on tehnyt yksi ja sama henkilö. Tämä pienentää todennäköisyyttä erilaisille väärinymmärryksille, kun asioiden merkitykset eivät päässeet muuttumaan tutkimuksen edetessä. Tutkijan tekemät valinnat näkyvät tutkimuksen jokaisessa osiossa, vaikka tutkija pyrkii välttämään subjektiivisuutta kaikin keinoin. Tutkijan valintojen luotettavuus korostuu varsinkin tässä tutkimuksessa, koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää mielikuvia, jotka itsessään ovat jo lähtökohtaisesti tulkinnanvaraisia. Haastatteluiden tulkinnat ja niistä johdetut mielikuvat ovat riippuvaisia tutkijan valinnoista. Tästä syystä lukijan on pidettävä koko ajan mielessä, että tuloksissa esitetyt mielikuvat ovat aina osittain tutkijan tulkintoja.

Tämän tutkimuksen tulokset on esitetty ja raportoitu tutkijan omien näkemysten ja teemoittelun mukaisesti. Tulokset mielikuvalöydöksistä on pyritty supistamaan, että tulokset eivät olisi liian sekavia ja liian yksityiskohtaisia. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa tutkijan olisi mahdollista tehdä hyvin yksityiskohtaisia tulkintoja, mikä saattaisi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Mielikuvien tulkinnanvaraisuuden kannalta ei ole tarkoituksenomaista tehdä liian pitkälle vietyjä tulkintoja. Tästä syystä tuloksissa on pyritty tarjoamaan lukijoille suuri määrä sitaatteja, jotta lukijan olisi mahdollista saada mahdollisimman tarkka kuva tutkijan päättelyn seurannasta.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitukset

Jokaiseen tutkimukseen liittyy aina omat rajoituksensa kuten myös tähän tutkimukseen. Ensinnäkin tulokset edustavat pääosin henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, jotka eivät kuulu JYPiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö JYPiin kuuluvilla henkilöillä voisi olla tämän tutkimuksen löydöksen kaltaisia mielikuvia sponsorointisuhteesta. JYPiin kuulumattomien henkilöiden haastattelut olivat sisällöltään ja pituudeltaan runsaampia kuin JYPiin kuuluvien henkilöiden haastattelut. JYPiin kuuluvien henkilöiden haastatteluista kävi ilmi,

että Valtra yrityksenä ei ole heille tuttu sponsorointisuhteesta huolimatta, minä vuoksi heidän mielikuvansa Valtrasta olivat rajalliset. Valtra yrityksenä ja Valtran tuotteet eivät ole tuotteita, joita suurimmalla osalla ihmisistä olisi käytössään. Tämä aiheuttaa sen, ettei pelaajilla tai valmentajalla ole juurikaan kokemusta Valtrasta ja sen tuotteista. JYPin kuuluvien henkilöiden vastaukset olivat pääosin lyhyitä ja yksikertaisia kuvauksia, kun taas JYPiin kuulumattomien henkilöiden haastatteluissa kerrottiin havainnollistavia esimerkkejä, kokemuksia ja tarinoita, jolloin mielikuvat konkretisoituivat. Tästä syystä tulokset edustavat enemmän JYPiin kuulumattomien henkilöiden näkemyksiä sponsoroinnin osapuolista.

Suhteen ylläpitoon liittyvät mielikuvat edustavat myös pääosin JYPiin kuulumattomien henkilöiden näkemyksiä. Tätä selittää se, että pelaajat ja valmentaja eivät ole juurikaan tekemisissä suhteen ylläpitoon liittyvissä asioissa.

Se, että tulokset edustavat pääosin JYPiin kuulumattomien henkilöiden mielikuvia ei välttämättä ole huono asia. Tulokset antavat sponsoroitavalle kohteelle ymmärrystä sponsoriin kuuluvien henkilöiden näkemyksistä sponsorointisuhteesta. Tutkimuksen alussa todettiin, että aiheeseen liittyvien tutkimuksen mukaan yksi sponsoroinnin ongelmista on sponsoroitavan kohteen tietämättömyys sponsorin motiiveista.

## 5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa etenkin JYPille siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että yhteistyösuhdetta pidetään Valtran puolelta varsin onnistuneena. Tämä tutkimus oli vielä varsin suppea ja keskittyi mielikuvien löytämiseen. Joidenkin mielikuvien, kuten maanläheisyyden, tulkinnat jäivät kuitenkin vajavaisiksi. Tästä syystä jatkotutkimuksissa voisi keskittyä jonkin tietyn mielikuvan tutkimiseen ja sen tulkintoihin. Lisäksi etenkin termejä traktori-kiekko ja traktorijoukkue olisi mielenkiintoista tutkia. Vaikka termien syntyä ja niiden tulkintoja ja merkityksiä käytiin läpi tässä tutkimuksessa, termien kokonaisvaltaiset merkitykset ja tulkinnat jäivät puutteellisiksi. Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi se, mitä nämä termit edustavat tai minkälaisia mielikuvia ihmisillä on näistä termeistä. Mielenkiintoista olisi tehdä kyseinen tutkimus kuluttajien näkökulmasta ja selvittää eroavatko heidän näkemyksensä, tulkintansa ja mielikuvansa yhteistyösuhteen osapuolten tulkinnoista.

Toisena jatkotutkimusaiheena olisi ehdottomasti mielikuvien hyödyntämisen tutkiminen. Hyödyntäminen näyttelee merkittävää roolia yhteistyösuhhteessa. Hyödyntämiseen liittyviä tutkimuksia on julkaistu verrattain vähän sen mitattavuuden haastavuuden kannalta. Aihe olisi kuitenkin tutkimisen arvoisen. Hyödyntämiseen liittyvissä tutkimuksissa voitaisiin vertailla, kuinka eri mielikuvat vaikuttavat siihen, miten esimerkiksi kuluttajien asenteet ja mielikuvat muodostuvat sponsoria kohtaan.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi olla mielikuvayhteyksien tutkiminen muissa sponsorointisuhteissa, eri lajeissa ja eri maissa. Mielenkiintoista

olisi tutkia mielikuvayhteyden muodostumista yksilöurheilussa ja onko mielikuvayhteyksien muodostumisessa eroja yksilö- ja joukkueurheilun välillä.

Neljäntenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimuksen toteuttaminen kvantitatiivisena tutkimuksena, joka mahdollistaisi suuremman otannan. Kvantitatiivista tutkimusta voitaisiin käyttää myös testaamaan tämän tutkimuksen mielikuvalöytöjä, sillä kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivista tutkimusta edeltävänä saman aiheen tutkimuksena. Tällöin on mahdollista selvittää, että kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena olevat mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 136).

## LÄHTEET

- Aaker, J.L. 1997. Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* 34 (3), 347-356.
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. 1997. Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management* 11(1), 80-96.
- Apostolopoulou, A. & Papadimitriou, D. 2004. Welcome home: motivations and objectives of the 2004 grand national Olympic sponsors. *Sport Marketing Quarterly* 13, 180-192.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. & Glynn, M.A. 1995. Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing* 59(4), 46-57.
- Becker-Olsen, K. & Simmons, C. J. 2002. When do social sponsorships enhance or dilute equity? Fit, message source and the persistence of effects. *Advances in Consumer Research* 29, 287-289.
- Biscaia, R., Ross, S., Correia, A. & Boleto Rosato, A. F. 2013. Sport Sponsorship: The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor, and Purchase Intentions. *Journal of Sport Management* 27, 288-302.
- Bühler, A.W., Hefferman, T.W. & Hewson, P.J. 2007. The soccer club-sponsor relationship: identifying the critical variables for success. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 8, 291-309.
- Carlson, B.D., Donavan, D.T. & Cumiskey, K.J. 2009. Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management* 37(4), 370-384.
- Copeland, R., Frisby, W. & McCarville, R. 1996. Understanding the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, 10, 32-48.
- Cornwell, T. B., Howard-Grenville, J. & Hampel, C. 2018. The company you keep: How an organization's horizontal partnerships affect employee or ganizational identification. *Academy of Management Review* 43(4), 1-20.
- Cornwell, T.B. & Kwon, Y. 2019. Sponsorship-linked marketing: research surplus and shotages. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Cornwell, T.B. 1995. Sponsorship-linked marketing development, *Sport Marketing Quarterly* 4(4), 13-24.
- Cornwell, T.B. & Coote, L. 2005. Corporate sponsorship of a cause: The role of identification in purchase intent. *Journal of Business Research* 5(3), 268-276.
- Crompton, J.L. 2004. Conceptualization and alternate operationalization of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies* 3, 267-281.

- Davis, J.A. 2012. *The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands*, 2<sup>nd</sup> edition. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd, Singapore.
- Dean, D.H. 2002. Associating the corporation with a charitable event through sponsorship: Measuring the effects on corporate community relations. *Journal of Advertising* 31(4), 77-87.
- Dees, W., Bennet, G. & Ferreira, M. 2010. Personality fit in NASCAR: An evaluation of driver-sponsor congruence and its impact on sponsorship effectiveness outcomes. *Sport Marketing Quarterly* 19, 25-35.
- Dees, W. 2011. New media and technology use in corporate sport sponsorship: performing activation leverage from an exchange perspective. *International Journal Sport Management and Marketing* 3, 272-285.
- Derbaix, C. & Decrop, A. 2011. Colours and scarves: An ethnographic account of football fans and their paraphernalia. *Leisure Studies* 30(3), 271-291.
- Farrelly, F., Quester, P. & Greyser S.A. 2005. Defending the so-branding benefits of sponsorship B2B partnership: The case of ambush marketing. *Journal of Advertising Research* 45, 339-348.
- Fetchko, M.J., Roy, D.P. & Clow, K.E. 2013. *Sports Marketing*, Pearson Education Inc., New Jersey, NJ.
- Forbes 2017. Full List: The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2017. Jul-kaistu 12.7.2017 Viitattu 6.4.2019. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2017/07/12/full-list-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2017/#4802d9a64a05>.
- Grohs, R. & Reisinger, H. 2014. Sponsorship effects on brand image: The role of exposure and activity involvement. *Journal of Business Research* 67(5), 1018-1025.
- Gwinner, K.P., Larson, B.V. & Swanson, S.R. 2009. Image Transfer in Corporate Event Sponsorship: Assessing the Impact of Team Identification and Event-Sponsor Fit. *International Journal of Management and Marketing Research* 2(1), 1-15.
- Gwinner, K. 1997. A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review* 14, 145-158.
- Gwinner, K. & Eaton, J. 1999. Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising* 28, 47-57.
- Henseler, J., Wilson, B. & Westberg, K. 2011. Managers' perceptions of the impact of sport sponsorship on brand equity: Which aspects of the sponsorship matter most? *Sport Marketing Quarterly* 20, 7-21.
- Herrmann, J.L., Corneille, O., Derbaix, C., Kacha, M. & Walliser, B. 2014. Implicit sponsorship effects for a prominent brand. *European Journal of Marketing* 48(3/4), 785-804.
- Herrmann J-L., Kacha M. & Derbaix C. 2016. "I support your team, support me in turn!" The driving role of consumers' affiliation with the sponsored entity explaining behavioral effects of sport sponsorship leveraging activities. *Journal of Business Research* 69, 604-612.

- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- IEG 2019. Sponsorship Spending of Causes to Grow 4.6% in 2019. IEG Sponsorship Report. Julkaistu 2019. Viitattu 4.3.2019. <http://sponsorship.com/Latest-Thinking/Sponsorship-Info-graphics/Sponsorship-Spending-of-Causes-to-Grow-4-6-in-2019.aspx>.
- IEG 2007. Decision-maker survey: Sponsors report activation budgets have never been higher. IEG Sponsorship Report 26,1, 4.
- Irwin, R.L. & Asimakopoulou, M.K. 1992. An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals. *Sport Marketing Quarterly* 1, 43-51.
- Jafarnejad, A., Shahroudi, K. & Mousagholizadeh, F. 2012. "Analysis of the effect of brand personality on customer loyalty to the Mellat Bank brand in the Tehran province". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(9), 791-800.
- Jensen, J. A. & Cornwell, T. B. 2018. Assessing the dissolution of horizontal marketing relationship: The case of corporate sponsorship of sport. *Journal of Business Research*, 1-10.
- Johnston M., A. & Spais G., S. 2015. Conceptual foundations of sponsorship research. *Journal of Promotion Management* 21(3), 296-312.
- Johar, G.V. & Pham, M.T. 1999. Relatedness, prominence, and constructive sponsor identification. *Journal of Marketing Research* 36(3), 299-312.
- JYP 2018. Valtra ja JYP sopivat markkinointiyhteistyöstä vuoteen 2022. Julkaistu 21.12.2018. Viitattu 3.3.2019. <https://www.jypliiga.fi/2018/12/valtra-ja-jyp-sopivat-markkinointiyhteistyosta-vuoteen-2022/>
- Karjaluoto H., Munnukka J. & Salmi M. 2014. How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? *Journal of Service Theory and Practice* 26, 50-71.
- Keller, K.L. 1993. Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing* 57(1), 1-22.
- Keller, L.L. 2003. *Strategic Brand Management*, 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Khan, A. M., Stanton, J. & Rahman, S. (2013). Employees' attitudes towards the sponsorship activity of their employer and links to their organisational citizenship behaviours. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(4), 20-41.
- Kim, Y.K. & Na, J. 2007. Effects of celebrity athlete endorsement on attitude towards the products: the role of credibility, attractiveness and the concept of congruence. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 8, 23-33.
- Kim, Y. K., Lee, H. W., Magnusen, M. J. & Kim, M. 2015. Factors influencing sponsorship effectiveness: A meta-analytic review and research synthesis. *Journal of Sport Management* 29(4), 408-425.

- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman M. & Hansen, T. 2009. Marketing management. 1<sup>st</sup> European edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Kuenzel, S. & Halliday, S.V. 2010. The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: the role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18(3/4), 167-176.
- Kwon, E., Raneshwar, S. & Kim, E. 2016. Brand image congruence through sponsorship of sporting events: A reinquiry of Gwinner and Eaton (1999). *Journal of Advertising* 45, 130-138.
- Lee, H-S. & Cho, C-H. 2009. The matching effect of brand and sporting event personality: Sponsorship implications. *Journal of Sport Management* 23, 41-64.
- Madrigal, R. 2001. Social identity effects in a belief-attitude-intentions hierarchy: Implications for corporate sponsors. *Psychology and Marketing* 18, 145-165.
- Mael, F., Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13(2), 103-123.
- McCarville, R. E. & Copeland R.P. 1994. Understanding sport sponsorship through exchange theory. *Journal of Sport Management* 8, 102-114.
- McDaniel, S. R. & Kinney, L. 1998. The implications of recency and gender effects in consumer response to ambush marketing. *Psychology & Marketing* 15, 385-403.
- Meenaghan T. 1991. The Role of Sponsorship in the Marketing Communication Mix. *International Journal of Advertising* 10, 35-47.
- Meenaghan, T. 1983. Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 17(7), 1-73.
- Mengxia, Z. 2007. Impact of brand personality on PALI: a comparative research between two different brands. *International Management Review* 3(3), 36-44.
- Moorman, M., Willemsen, L.M., Neijens, P.C. & Smit, E.G. 2012. Program involvement effects on commercial attention and recall of successive and embedded advertising. *Journal of Advertising* 41(2), 25-37.
- Olympics 2020. The Coca-Cola company maintains the longest continuous relationship with the olympic movement. Julkaistu 13.2.2020 Viitattu 17.2.2019. <https://www.olympic.org/sponsors/coca-cola>.
- Ohlson, E., Thjomoe H.M. 2011. Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Advertising* 40(1), 57-70.
- Pearsall, J. 2010. Sponsorship performance: What is the role of sponsorship metrics in proactively managing the sponsor-property relationship? *Journal of Sponsorship* 3(2), 115-123.
- Pope, N. (1998). Overview of current sponsorship thought. *Cyber-Journal of Sport Marketing* 2(1).



- Quester, P. G. & Thompson, B. 2001. Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness (1998 Adelaide Festival of the Arts). *Journal of Advertising Research* 4, 33-47.
- Quester, P. & Fleck, D. N. 2007. Birds of a feather flock together... Definition, role and measure of congruence: An application to sponsorship. *Psychology & Marketing* 24(11), 975-1000.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S. & Li, H. 2004. Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motives. *Journal of Advertising* 33, 29-42.
- Rodgers, S. 2004. The effects of sponsor relevance on consumer reactions to Internet sponsorships. *Journal of Advertising* 32, 67-76.
- Ross, S., Russell, K. & Bang, H. 2008. An empirical assessment of spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management* 22(3), 322-337.
- Sneath, J.Z., Finney, R.Z. & Close, A.G. 2005. An IMC approach to event marketing: The effects of sponsorship and experience on customer attitudes. *Journal of Advertising Research* 45(4), 373-381.
- Tripodi, J. A., 2001. Sponsorship - A Confirmed Weapon in the Promotional Armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship* 3, 82-103.
- Tsiotsou, R. 2012. Developing a scale for measuring the personality of sport teams. *Journal of Services Marketing* 26(4), 238-252.
- Turner, J.H. 1986. *The Structure of Sociological Theory*. 4<sup>nd</sup> edition. The Dorsey Press.
- Smith, G. 2004. Brand Image Transfer Through Sponsorship: A Consumer Learning Perspective. *Journal of Marketing Management* 20, 457-474.
- Verdict 2019. The sponsorship deals that made Cristiano Ronaldo world's highest paid athlete. Julkaistu 24.3.2018 Viitattu 14.3.2019. <https://www.verdict.co.uk/cristiano-ronaldo-net-worth-sponsorships/>.
- Wakefield, K.L. & Bennett, G. 2010. Affective intensity and sponsor identification. *Journal of Advertising* 39(3), 99-111.
- Wakefield, K. L. 2012. How sponsorships work: The sponsorship engagement model. *Event Management* 16(2), 143-155.
- Walliser, B. 2003. An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising* 22 (1), 5-40.
- Walraven, M., Bijmolt, T. H. & Koning, R. H. 2014. Dynamic effects of sponsoring: How sponsorship awareness develops over time. *Journal of Advertising* 43(2), 142-154.
- Weeks, C.S., Cornwell, T.B. & Drennan, J.C. 2008. Leveraging sponsorships on the Internet: Activation, congruence, and articulation. *Psychology & Marketing* 25(7), 637-654.
- Zaharia, N., Biscaia, R., Gray, D. & Stotlar, D. 2016. No More "Good" Intentions: Purchase Behaviors in Sponsorship. *Journal of Sport Management* 30(2), 162-166.



Zdravkovic, S. & Till, D. 2012. Enhancing brand image via sponsorship. *International Journal of Advertising* 31(1), 113-132.

## LIITTEET

### Haastattelulomake

#### Haastateltavan taustatiedot

- Nimesi ja toimenkuvasi Valtrassa/JYPissä?

#### Teema 1: JYPin ja Valtran välinen suhde

- Kuinka Valtran ja JYPin välinen yhteistyö on mielestäsi sujunut?
  - Koetteko yhteistyön olleen hyödyksi molemmille?
  - Millä tavalla?
- Mitä asioita sinulle tulee mieleen Valtran ja JYPin välisestä markkinointiyhteistyöstä?
- Miten kuvailisit yhteistyösuhdetta ulkopuolisille?
- Uskotko, että Valtran ja JYPin välinen yhteistyösuhde tiedetään ja tunnustetaan?
  - Miksi/miksi ei?
  - Mistä uskot, että JYPin ja Valtran välinen yhteistyösuhde tiedetään ja tunnustetaan?

#### Teema 2: Mielikuvat tuotteen ominaisuuksista

- Mitä yhteistä näet Valtrassa ja JYPissä?
- Millaisena näet yhteisten asioiden merkityksen yhteistyölle?
  - Koetko Valtralla tai JYPillä olevan joitakin asioita tai ominaisuuksia, joista yhteistyö muodostuu?
    - Jos kyllä, niin mitkä ominaisuudet tai asiat?

#### Teema 3: Mielikuvat brändipersonallisuuksista

- Miten kuvailisit JYPpiä?
  - Minkälaisia tunteita, arvoja tai persoonallisuuksia sinulle tulee mieleen JYPistä?
  - Onko JYPin ja Valtran arvoissa, tunteissa tai persoonallisuuksissa samankaltaisuuksia?
  - Ovatko arvot, persoonallisuudet tai tunteet muodostuneet samankaltaisiksi sponsoroinnin seurauksena?

- Mikä merkitys tunteilla, arvoilla tai persoonallisuuksilla on yhteistyölle?
  - Koetko JYPin ja Valtran välisen yhteistyösuhteen muodostuvan tunteista, arvoista tai persoonallisuuksista?
  - Koetko, että JYPin ja Valtran välisen yhteistyösuhde tunnustetaan tunteista, arvoista tai persoonallisuuksista?

#### **Teema 4: Mielikuvat hyödyistä**

- Osaatko kertoa minkä takia kannattajat seuraavat JYPin pelejä tai miksi JYPin pelejä tullaan katsomaan?
  - Minkälaisia kokemuksia, tunteita tai asenteita JYPin pelien seuraaminen tuottaa katsojilleen ja faneilleen?
  - Voiko Valtra tuottaa samanlaisia kokemuksia, tunteita tai asenteita?
- Mikä merkitys JYPin seuraamisen tuottamilla kokemuksilla, tunteilla ja asenteilla on yhteistyösuhteelle ja Valtralle?
  - Koetko, että kokemukset, tunteet ja asenteet voisivat kohdistua myös Valtraa kohtaan?