

**URHEILUSPONSOROINTISUHTEEN
OMINAISUUKSIEN VAIKUTUS SUHTEISIIN
LIITTYVÄÄN PÄÄTÖKSENTEKOON**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2021

**Tekijä: Kalle Grönroos
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Mika Skippari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Kalle Grönroos	
Työn nimi Urheilusponsorointisuhteen ominaisuuksien vaikutus suhteisiin liittyvään päätöksentekoon	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 31.05.2021	Sivumäärä 82
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää urheilusponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon, eli jatkumiseen tai päättymiseen, liittyviä suhteen ominaisuuksia yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisena pohjana käytettiin yleisesti urheilusponsorointiin sekä urheilusponsorointisuhteisiin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla merkittävien Suomessa toimivien sponsorointia tekevien yritysten edustajia. Lisäksi haastateltavilla henkilöillä tuli olla riittävä kokemus sponsoritoiminnasta. Tutkimuksessa pyrittiin laadullisin menetelmin tunnistamaan urheilusponsorointisuhteiden kannalta merkittäviä tekijöitä suhteeseen liittyvän päätöksenteon kannalta. Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin useita suhteiden onnistumista ja epäonnistumista määritteleviä tekijöitä tai ominaisuuksia. Näistä merkittävimpinä ominaisuuksina näyttäytyivät vastikkeellisuus, yhtäläisyys, luottamus, pitkäaikaisuus, osaaminen, aktiivisuus sekä urheilullinen menestys. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä ja analyysin avulla pyrittiin myös tunnistamaan yksittäisten ominaisuuksien merkittävyys tai arvo suhteiden kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjen johtopäätösten kautta luotiin viitekehys suhteen onnistumisen määrittelyyn tässä tutkimuksessa merkittävimpinä esiintyneiden ominaisuuksien perusteella. Asettamalla yksittäisten ominaisuuksien vahvuusasteet viitekehysten asteikoille, voidaan nähdä, määritelläänkö suhde todennäköisemmin onnistuneeksi vai epäonnistuneeksi sponsorin toimesta. Lisäksi johtopäätösten perusteella luotiin yhdeksän kohtaa sisältävä pikaopas sponsorointikohteille omien sponsorointisuhteidensa jatkumisen mahdollisuuden kasvattamiseen. Yleisesti tämän tutkimuksen tuloksia ja niiden perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää liittyen sponsorointikohteiden suhdetoiminnan kehittämiseen sponsoreiden kannalta houkuttelevammaksi ja paremmaksi.</p>	
Asiasanat Urheilusponsorointi, urheilusponsorointisuhde	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Yleistä	7
1.2	Sponsorointi Suomessa	8
1.3	Tutkimuskysymykset.....	9
2	TEORIA.....	10
2.1	Urheilusponsorointi	10
2.2	Miksi yritykset sponsoroivat?	11
2.3	Sponsoroinnin kuluttajanäkökulma	12
2.3.1	Sponsorointiyleisön segmentointi ja fanien osallistumisaste ...	13
2.3.2	Imagotekijät ja ehdollinen suojeleminen	14
2.4	Urheilusponsorointi strategisena markkinoinnin välineenä.....	14
2.5	Urheilusponsorointisuhteet.....	15
2.5.1	Suhdemarkkinoinnin näkökulma	15
2.5.2	Urheilusponsorointisuhteen ominaisuuksia	16
2.6	Tekijät sponsorointisuhteen päättymisen tai jatkumisen taustalla ...	18
2.6.1	Sijaintiin liittyvät muuttajat.....	18
2.6.2	Epäjärjestys (Clutter)	18
2.6.3	Yritysjohdon pysyvyys.....	19
2.6.4	Yhtäläisyys ja brändipääoma.....	19
2.6.5	Strateginen ja taktinen aikomus	20
2.6.6	Suhteen evoluutio ja mukautumisen epäonnistuminen.....	20
2.6.7	Sitoutumisen epätasapaino	20
2.6.8	Osaamiskuilu	21
2.7	B2B-suhteen hyötyjen luokittelu	22
2.7.1	Aineelliset taloudelliset hyödyt	22
2.7.2	Aineettomat taloudelliset hyödyt	22
2.7.3	Aineelliset ei-taloudelliset hyödyt	23
2.7.4	Aineettomat ei-taloudelliset hyödyt.....	23
2.7.5	Urheilusponsoroinnin hyötyluokittelu	23
2.8	Sponsorointisuhteen arviointiprosessi	24
2.8.1	Sponsoroinnin tavoitteet osana arviointia.....	26
2.8.2	Malli sponsoroinnin arviointiin	26
2.8.3	Sponsoroinnin arvioinnin uusi prosessimalli	28
2.8.4	Sponsoroinnin arvioinnin uudet haasteet ja sosiaalinen media	29
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	31
4	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	33
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -prosessi.....	33
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	35
5	TULOKSET.....	37

5.1	Suhteen onnistumista määrittelevät tekijät.....	41
5.1.1	Yhtäläisyys	42
5.1.2	Vastikkeellisuuden ymmärtäminen	45
5.1.3	Urheilullinen menestys	49
5.1.4	Luottamus.....	50
5.1.5	Strateginen soveltuvuus	52
5.1.6	Muut tekijät	54
5.2	Muut suhteeseen liittyvät seikat.....	59
5.3	Sponsorointisuhteen vuorovaikutus.....	60
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1	Teoreettiset päätelmät	63
6.2	Sponsorointisuhteen onnistumisen määrittely	65
6.2.1	Valittujen ominaisuuksien perustelu	68
6.3	Liikkeenjohdolliset päätelmät.....	71
6.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	75
6.5	COVID-19-pandemian vaikutus sponsorointiin.....	76
	LÄHTEET	78
	LIITTEET.....	82
	KAAVIO 1 - Sponsorointiyhteisön segmentointi	13
	KAAVIO 2 - Sponsoroinnin arviointi, alustava malli (Reilly & Madill, 2012)...	27
	KAAVIO 3 - Sponsoroinnin arvioinnin uusi prosessimalli (Reilly & Madill, 2012)	29
	KAAVIO 4, Sponsorointisuhteen prosessimalli.....	32
	KAAVIO 5 - Viitekehys urheilusponsorointisuhteen onnistumisen määrittelyyn	66
	KAAVIO 6 - Viitekehysten soveltaminen - Onnistuneeksi määritelty suhde..	67
	KAAVIO 7 - Viitekehysten soveltaminen - Epäonnistuneeksi määritelty suhde	68
	TAULUKKO 1 Haastattelut	34

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen tai päättymiseen sponsoreiden näkökulmasta. Kiinnostus urheilusponsorointiin suhdetoimintana on kasvanut kirjallisuudessa 2000-luvulla (Farrelly, Quester & Burton, 2006). Lisäksi 2010-luvulla urheilusponsorointisuhteita on tutkittu suhteiden päättymiseen liittyvästä näkökulmasta. Urheilusponsorointisuhteilla viitataan sponsorointiin vaihdannan muotona sponsorin ja sponsoroinnin kohteen välillä, jossa molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. Sponsorointisuhteissa sponsorit sekä sponsoroinnin kohteet sitoutuvat tyypilliseen liiketoimintasuhteeseen, missä molemmat osapuolet investoivat aikaa ja voimavaroja saavuttaakseen ennalta määritellyt ja molemmin puolin hyödylliset tavoitteet. (Farrelly & Quester, 2004.) Sponsoroinnin kirjallisuudessa ei ole löydetty selvää linjaa sille, miten sponsorointikohteet kykenevät omalla toiminnallaan vaikuttamaan suhteiden onnistumiseen. Suhdetoimintaan liittyy yleisesti monia osa-alueita, joihin sponsorointikohteiden voidaan katsoa voivan omalla toiminnallaan vaikuttaa, minkä vuoksi sponsorointialalla tarvitaan lisätutkimusta suhdenäkökulmaa hyödyntäen.

Farrelly, Quester & Burton (2004, 2006) ovat tutkineet urheilusponsorointisuhteiden laatuun liittyviä tekijöitä sekä menestyksekkäiden sponsorointisuhteiden kilpailuetuun sekä kyvykkyyksiin liittyviä tekijöitä. Lisäksi Farrelly (2010) sekä Jensen & Cornwell (2017) ovat tarkastelleet sponsorointisuhteiden päättymiseen liittyviä tekijöitä. Urheilusponsorointia ei kuitenkaan ole laajasti käsitelty kirjallisuudessa suhdetoimintana ja suhteiden onnistumiseen liittyviä ominaisuuksia ei ole tähän mennessä selkeästi tunnistettu. Onnistumisella tarkoitetaan sitä, että suhteen ominaisuudet johtavat päätöksenteossa suhteen jatkamiseen. Tässä tutkimuksessa pyritäänkin luomaan näkemys siitä, mihin suhteen päättymiseen ja jatkumiseen vaikuttaviin ominaisuuksiin on syytä keskittyä, jotta yritysten näkökulmasta suhdetoimintaa halutaan jatkaa.

Kirjallisuudessa urheilusponsoroinnin jatkumiseen liittyviä tekijöitä on todettu olevan esimerkiksi molemminpuolinen sitoutuminen, jolla viitataan yleisesti lisäinvestointeihin osana suhteen hyödyntämistä ja aktivointitoimenpiteitä (Farrelly & Quester, 2004). Lisäksi on todettu tiettyjä osaamiseen liittyviä seikkoja, jotka tukevat menestyksestä kumppanuutta urheilusponsorointisuhteissa. Näihin osaamisalueihin liittyy esimerkiksi kyky kehittää ja säilyttää arvokkaita resursseja, kyky yhdistää ideoita ja valtteja, aiempi kokemus yritysten välisistä järjestelyistä sekä osaaminen suhteiden rakenteesta, jotka luovat edellytyksiä tiedon vaihdannalle. (Reid, Bussiere, & Greenway, 2001.) On myös todettu, että usein sponsoroinnin kohteet onnistuvat kumppanuudessa paremmin, mikäli he tunnistavat tarpeen tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät siitä saatavan hyödyn. Tämä näkyy suhteessa olemalla proaktiivinen. (Farrelly et al., 2006.)

Kuten todettu, suhteiden päättymiseen liittyviä tekijöitä urheilusponsoroinnin kontekstissa on pyritty löytämään 2010-luvulla esimerkiksi Farrellyn (2010) sekä Jensenin & Cornwellin (2017) tutkimuksissa. Jensen & Cornwell (2017) keskittyivät suhteen ominaisuuksien lisäksi yleisiin olosuhteisiin, kuten kansantalouden tilanne, jotka välillisesti vaikuttavat urheilusponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Farrellyn (2010) tutkimuksessa pyrittiin löytämään suhteen sisältä tiettyjä osatekijöitä, jotka vaikuttavat suhteeseen liittyvään päätöksentekoon negatiivisesti. Näissä tutkimuksissa suhteen päättymiseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin esimerkiksi epäjärjestys (clutter), sitoutumisen epätasapaino sekä osaamiskuilu (Jensen & Cornwell, 2017; Farrelly, 2010), jotka ovat monilta osin yhteneväisiä suhteiden jatkumiseen liittyvien johtopäätösten kanssa.

Suhteen arviointiin liittyen tässä työssä esitellään malli, joka havainnollistaa useiden asiantuntijoiden näkemystä sponsoroinnin arviointiprosessin osatekijöistä. Lisäksi arviointiin liittyen käsitellään uuden median aiheuttamia sekä muita uusia haasteita urheilusponsorointiin liittyen, sillä nykyään sponsorointiin ja sponsorointisuhteisiin liittyy vahvasti sosiaalinen media ja digitaalinen maailma yleensä. (Meenaghan, 2013.) Näitä asioita taustoitetaan sen vuoksi, että tutkimuksen tulosten analyysivaiheessa tarkastellaan myös sitä, vastaavatko sponsoreiden arviointimetodit sekä -prosessit kirjallisuudessa esiintyviä prosesseja.

1.2 Sponsorointi Suomessa

Sponsor Insightin (2020) tuottaman sponsorointibarometrin mukaan sponsoroinnin kokonaismarkkinan koko vuonna 2019 oli 260 miljoonaa euroa. Markkinan vuotuinen kasvu oli 4,8%. Kaiken kaikkiaan sponsoroinnin kasvu on ollut nopeampaa Suomessa vuosina 2010-2018 kuin Norjassa ja Ruotsissa. Urheilu on suosituin sponsoroinnin kohde, mutta myös kulttuurin sekä muiden kohteiden sponsorointi kasvoi vuonna 2019. Vaikka Suomen kasvuvauhti päihittikin Ruotsin sekä Norjan kasvuvauhdin vuonna 2019, Suomi on yhä sponsoroinnin kokonaismäärässä valtavasti jäljessä. Ruotsissa sponsoroinnin kokonaismarkkina oli vuonna 2019 730 miljoonaa euroa ja Norjassa 520 miljoonaa euroa. (Sponsor Insight, 2020.)

1.3 Tutkimuskysymykset

Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkimuksessa keskitytään urheilusponsorointisuhteiden ominaisuuksiin. Tutkimusdatan perusteella pyritään löytämään tiettyjä keskeisiä suhteen ominaisuuksia, jotka nähdään sellaisina tekijöinä, että niiden myötä suhde joko jatkuu tai päättyy. Tutkimuksen keskeinen pyrkimys onkin löytää yritysten näkökulmasta urheilusponsorointisuhteiden sisältä tekijöitä, jotka he näkevät tärkeiksi suhteiden jatkamiseen tai päättämiseen liittyvässä päätöksenteossa. Aiemmissa alan tutkimuksissa ei ole kyetty löytämään vielä selkeää ymmärrystä siitä, miten suhteen ominaisuudet kokonaisuutena vaikuttavat yritysten päätöksentekoon suhteiden jatkamisesta tai päättämisestä. Tällä perusteella tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat:

Mitkä tekijät vaikuttavat sponsorointisuhteen jatkamiseen yritysten näkökulmasta?

Mitkä tekijät vaikuttavat sponsorointisuhteen päättämiseen yritysten näkökulmasta?

2 TEORIA

Suomalaisen urheilumarkkinoinnin sivusto 10.fi julkaisi tammikuussa 2020 tuloksensa suomalaiseseen sponsorointiin ja urheilumarkkinointiin liittyvästä kyselystään. Vastauksia kerättiin suomalaisilta urheilumarkkinoinnin toimijoilta, kuten markkinoijilta, lajiliittojen edustajilta, managereilta, urheiluseuroilta, sponsoreilta, urheilujohtajilta sekä muilta määrittelemättömiltä toimijoilta. Kysyttäessä, mitä sponsorointi on, kyselyn tulosten mukaan vastaajista 89% pitää sponsorointia markkinointina, 75% suhdetoimintana ja 73% urheilun edistämisenä. (10.fi, 2020.) Vastaajien mielipide sponsoroinnista suhdetoimintana tarjoaakin taustaa sekä tukea myös tämän tutkimuksen suhdenäkökulmalle.

Teoriaosuudessa taustoitetaan urheilusponsorointia yleisesti ja sen asemaa ja merkitystä markkinoinnin välineenä. Urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen ja päättymiseen liittyen on tärkeää tunnistaa yritysten motiivit tehdä sponsorointia, sillä se liittyy vahvasti sponsoritoimintaan liittyvään osaamiseen. Yllä mainitun 10.fi -sivuston (2020) kyselyn mukaan 62% vastaajista nimesi sponsoroinnin yhdeksi haasteeksi sponsoritoimintaan liittyvän osaamisen. Lisäksi teoriaosuudessa sponsoroinnin suhdetoimintaa käsitellään tarkemmin ja käydään läpi keskeisiä kirjallisuudessa todettuja johtopäätöksiä urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen ja päättymiseen liittyen.

2.1 Urheilusponsorointi

Yleisen määritelmän löytäminen sponsoroinnille on ollut alan tutkimusten keskuudessa hankalaa. Yhteisymmärryksen puute liittyen sponsoroinnin määritelmään viittaa epäselvyyksiin liittyen sponsoroinnin luonteeseen ja tapaan jolla se koskettaa muita viestinnän muotoja. Useiden tutkimusten mukaan yhteisinä sponsoroinnin tekijöinä nähdään kuitenkin sponsoroinnin perustuminen vaihdantaan sponsorin ja sponsorointikohteen välillä ja pyrkimykseen markkinointitavoitteiden täyttämiseen hyödyntämällä osapuolien välistä suhdetta. (Walliser, 2003.)

Usein alan kirjallisuudessa on käytetty Meenaghanin (1991, 36) muotoilemaa määritelmää: ”Kaupallinen sponsorointi on rahallinen tai luontoissuoritukseen perustuva investointi tiettyyn toimintaan, vastineena mukanaolosta kyseisen toiminnan kaupallisen potentiaalin hyödyntämisessä”. Toisin sanoin, vastineena investoinnilleen sponsori on oikeutettu hyödyntämään vastakkaisen osapuolen kaupallista potentiaalia. Meenaghanin (1991, 36) mukaan sponsori ensin näkin ostaa kaksi asiaa investoidessaan sponsorointiin. Nämä asiat ovat sponsoitavaa tahoja seuraavan yleisön altistuminen sponsorin brändille sekä sponsoitavan tahon imagoon liittyvät seikat. Tämä määritelmä kuitenkin käsittelee ainoastaan oikeuksia hyödyntää sponsoitavaa organisaatiota, eikä esimerkiksi

markkinointia, mainontaa tai muita sponsoroinnin aktivointitoimenpiteitä (sponsorship activation), jotka vaativat lisäinvestointeja.

Tripodi (2001) on esittänyt kaksi ominaisuutta, joista vallitsee yhteisymmärrys alan kirjallisuudessa, huolimatta yleisen määritelmän puutteesta. Nämä ominaisuudet ovat sponsoroinnin hyödyntäminen markkinoinnin tai myynnin edistämisen työkaluna sekä sponsoroinnin hyödyntäminen kaupallisen hyödyn saavuttamiseen. Näiden ominaisuuksien myötä Tripodi (2001, 83-84) määrittelee urheilusponsoroinnin seuraavasti: "Kaupallisen yrityksen (sponsorin) rahana tai luontoissuorituksena antama tuki urheilujärjestölle (sponsorintikohde) vastineeksi oikeuksista olla esillä kyseisen urheiluorganisaation yhteydessä kaupallisen ja taloudellisen edun saamiseksi".

2.2 Miksi yritykset sponsoroivat?

Tässä osiossa pyritään avaamaan kirjallisuudessa todettuja tuloksia siitä, mikä yritysten näkemys sponsoroinnista markkinoinnin ja viestinnän keinona on sekä miksi se nähdään perustelluksi syyksi investoida pääomaa.

Markkinointikeinoja valittaessa, fundamentaalisenä periaatteena toimii näiden keinojen luontainen kyky täyttää tietty tavoite suhteessa muihin vaihtoehtoihin (Meenaghan, Mcloughlin, & McCormack, 2013). Markkinointikeinojen vaihtoehtojen joukosta sponsorointi on kasvanut valtavasti suhteessa muihin markkinointiviestinnän muotoihin jo vuosikymmenien ajan. (Meenaghan et al., 2013) Digitaalisen ja sosiaalisen median nousukauteen asti, sponsorointi pysyikin nopeimmin kasvavana markkinointimetodina. (Meenaghan, 2013). Sponsoroinnin määritelmiä käsittelevässä osiossa perehdytään tarkemmin ajatteluun sponsoroinnin taustalla, mutta yleisesti sponsorointi voidaan määritellä kahden elementin avulla. Nämä avainelementit liittyvät molemmin puolin hyödylliseen vaihdantaan, jossa sponsori maksaa rahaa tai luontoissuorituksena tuotteita tai palveluita vastineena näistä kahdesta elementistä, jotka ovat ensiksikin sponsoroitavan tahon kaupallisen arvon hyödyntäminen ja toiseksi yhteistoiminta sponsoroitavan tahon kanssa. (Ali, Cornwell, Nguyen, & Coote, 2006.)

Kirjallisuudessa sponsoroinnille on nähty useita eri perusteita ja syitä. Sponsorointi tarjoaa tehokkaan tavan erottua kilpailijoista sekä vaikuttaa kuluttajalähtöisiin tavoitteisiin, kuten bränditietoisuuden kasvattamiseen tai imagoon liittyviin seikkoihin kilpailuedun saavuttamiseksi. Sponsorointi on sponsorintikohteille mahdollisuus tehdä tuottoa ja tarjoaa molemmille osapuolille mahdollisuuden sponsoroinnin aktivointitoimenpiteille. (Lardinoit & Quester, 2001.) Aktivointitoimenpiteet sisältävät erilaisia markkinointiviestinnän tekniikoita, kuten yhteisten televisiomainosten tai PR-kampanjoiden kehittämistä, jotta sponsorointi kyetään tuomaan esille ja hyödyntämään (Javalgi, Traylor, Gross, & Lampman, 1994). Sponsorointi tarjoaa myös mahdollisuuden sponsoreiden yksinoikeudelle. Tällä viitataan sponsorille tarjottavaan oikeuteen olla ainoa sponsori jollakin osa-alueella kuten tietyssä tuotekategoriassa. Sponsorointi tarjoaa

myös mahdollisuuden imagon siirtoon. Imagon siirrolla viitataan sponsorisuhteen osapuolien omien imagoarvojen yhteen tuomiseen, jotka voidaan pyrkiä siirtämään kuluttajien mielissä koskemaan sponsoria, kuluttajien sponsorisuhteeseen liittyvien mielikuvien kautta. Kuluttajien muotoilemat mielikuvat perustuvat moniin eri tekijöihin. (Javalgi et al., 1994.)

2.3 Sponsoroinnin kuluttajanäkökulma

Sponsorointia voidaan tehdä monessa eri muodossa. Sponsoroinnin muotoja voi olla esimerkiksi stadionin nimeämisoikeus, urheilijoiden hyödyntäminen tuotelähettiläinä tai brändin asemointi hyödyntämällä esimerkiksi urheilutapahtumassa virallisen toimittajan statusta. (Farrelly & Quester, 2004.) Sponsorirahojen kohde on siirtynyt urheilusta myös muihin kohteisiin, urheilun kuitenkin säilyttäen paikkansa suurimpana osa-alueena. Tapahtumapaikkojen ja erityisesti lähetysten (broadcast) sekä sosiaalisen median tarjoamat uudet mahdollisuudet sponsorointi-investoinneille ovat nykyisin tärkeä osa kokonaismarkkinaa. (Meenaghan et al., 2013.) Sponsorointi ymmärretään selvästi viestinnän välineenä, minkä vuoksi se nähdään kaupallisena investointina. Sponsorointikohteiden kirjo on kasvanut tasaisesti. Vaikka urheilu sekä, kuitenkin pienemmissä määrin, taide ovat säilyneet tärkeimpinä sponsoroinnin alueina, sosiaalisen ja ympäristöön liittyvän sponsoroinnin merkitys on kasvanut. (Meenaghan et al., 2013.)

1990-luvun alkuun asti, yritysjohtajat asettivat medianäkyvyyden urheilusponsoroinnin päätavoitteeksi. Siitä eteenpäin puhdas altistaminen brändille on menettänyt viehätystään siitä syystä, että medianäkyvyyden vaikutus kuluttajien asenteisiin tai käyttäytymiseen tiettyä brändiä kohtaan on todella heikko tai jopa olematon. (Grohs, Wagner, & Vsetecka, 2004.) Sponsoroinnin tavoitteet ovatkin siirtyneet kuluttajakäyttäytymiseen liittyviin seikkoihin. Useissa tutkimuksissa onkin todettu, että bränditietoisuuden kiihdyttäminen ja yritysten imago ovat yritysten tärkeimpiä syitä tehdä sponsorointia. (Grohs et al., 2004.) Kuluttajiin vaikuttamisen voidaan siis sanoa olevan olennainen osa sponsorointia.

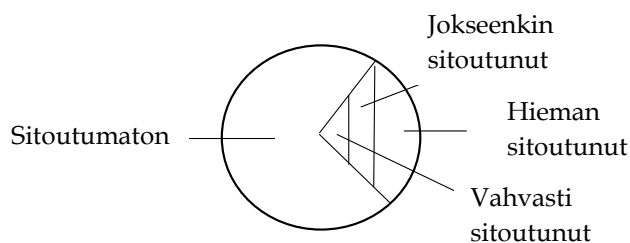
Sponsoroinnin houkuttelevuus positiivisten brändimielikuvien vuoksi on saanut esimerkiksi alkoholi-, uhkapeli-, pikaruoka- sekä hiilihappojuomayhtiöt osallistumaan voimakkaasti sponsorointimarkkinoille. Tämän kategorian yhtiöt ovat kuitenkin alttiita regulaatiolle ja saattavat näin viime kädessä kohdata lainsäädännöllisiä rajoitteita, joita on jo määrätty tupakkateollisuudelle, jotta sen kykyä viestiä sponsoroinnin kautta voitaisiin rajoittaa. (Meenaghan et al., 2013) Siitä huolimatta, että sponsoroinnin merkitys markkinoinnin ilmiönä on ilmeisen tärkeä, sponsoroinnin suorista vaikutuksista kuluttajiin ja yritysten kuluttajasuhteisiin tiedetään hyvin vähän (Meenaghan, 2001).

2.3.1 Sponsorointiyleisön segmentointi ja fanien osallistumisaste

Meenaghan (2001) pyrki tutkimuksessaan löytämään eroavaisuuksia sponsoroinnin vaikutuksista sponsorointikohteen seuraajien tai fanien muodostamien segmenttien välillä. Kulutuksen määrään perustuva segmentointi tarjoaa käytännöllisen perustan seuraajien luokittelulle sponsoroinnin kontekstissa. Kuitenkaan tällainen kulutuksen määrään perustuva segmentointi ei kykene ottamaan huomioon urheiluun osallistumisen (sport involvement) syvempiä tasoja, jotka vaikuttavat vahvasti erilaisiin kulutusmalleihin. (Meenaghan, 2001.) Meenaghanin (2001) mukaan Fanien osallistumisaste (fan involvement) on käytännöllinen käsite liittyen ymmärrykseen sponsoroinnin vaikutuksista kuluttajiin, koska sponsoroinnin kohteen seuraajien kiinnostus tai osallistumisaste vaihtelee segmentistä riippuen. Esimerkiksi jalkapallojoukkueen fanien uskollisuus seuraa kohtaan voi vaihdella korkealla tasolla osallistuvista yksilöistä niihin, jotka ovat vain marginaalisesti sitoutuneita. Fanien osallistuminen viittaa nimenomaan siihen, missä määrin kuluttajat tunnistavat sitoutumisensa tiettyihin vapaa-ajan aktiviteetteihin ja missä määrin se motivoi heitä. Fanien osallistumisaste voi auttaa selittämään kuluttajien erilaisen suhtautumisen sponsorointiin verrattuna perinteiseen mainontaan siitä syystä, että sponsorointi vaikuttaa kuluttajiin hyvin erilaisella tavalla. Sponsorointisuhteeseen liittyy taipumus positiivisiin tunteisiin sponsoria kohtaan, joka on hyödyllinen kuluttajien suosiman kohteen, kuten urheilujoukkueen, kannalta. (Meenaghan, 2001.) Meenaghanin (2001) mallin mukaan seuraajien osallistumisaste jakautuu neljään tasoon: Sitoutumattomat, hieman sitoutuneet, jokseenkin sitoutuneet ja vahvasti sitoutuneet. Osallistumisaste on havainnollistettu kaaviossa 1.

Fanien osallistumisasteeseen liittyvät asiat ovat selvästi hedelmällinen kohde myös mittaustoimenpiteille, mutta pitää ymmärtää, että niiden mittaaminen sponsorointia arvioitaessa on edelleen alkutekijöissään (Gwinner & Swanson, Scott, 2003; Ruyter & Wetzels, 2000; Levin, Beasley & Gilson, 2008). Sponsoroinnin arviointia käsitellään tarkemmin teoriaosuuden myöhemmässä vaiheessa.

KAAVIO 1 - Sponsorointiyleisön segmentointi



2.3.2 Imagotekijät ja ehdollinen suojea asenne

Sponsorin tavoitteisiin imagon ja kuluttajien suojean asenteen luomisen osalta liittyy monia asioita. Esimerkiksi sponsorointisuhteen aloitusajankohta voi vaikuttaa näihin siinä mielessä, että myöhäisemmät sponsorit saatetaan nähdä "bandwagon" sponsoreina, kun taas aikaisemmin suhteen solmineet sponsorit saattavat herättää kuluttajissa lämpimämpää arvostusta ja kiitollisuutta. Sponsorin sitoutumisen taso läpi koko sponsorisuhteen voi samalla tavalla saada aikaan suojeampaa asennetta kuluttajien keskuudessa. Sponsorointisuhteen pitäisi siis näyttää menevän kaupallisten asioiden yli ja sponsorin välittämisen aste sponsorointikohtetta kohtaan voidaan palkita sponsorin brändin omaksumisella kuluttajien toimesta. Yhteenkuuluvuudentunne sponsoria kohtaan siis kehittyy kuluttajien keskuudessa, mikä johtaa kiitollisuuden ja suojean asenteen virtaan sponsorin suuntaan. (Meenaghan, 2001.)

Vaikka suojean asenteen aikaansaaminen kuluttajien keskuudessa onkin ilmeinen sponsoroinnin tavoite, sponsoreiden tulisi pohtia strategisesta näkökulmasta tämän ilmiön hallintaa itsessään. Ehdollisen suojean asenteen käsite tarkoittaa käytännössä sitä, että sponsori ansaitsee tämän kokonaisvaltaisella käyttäytymisellään sponsoroinnin kohteen kaikkia osa-alueita kohtaan, minkä sponsoroinnin kohteen seuraajat huomioivat ja arvioivat. Nämä vaikutukset ovat voimakkaimpia osallistumisasteeltaan korkeimpien keskuudessa ja yleisesti nämä kuluttajat tunnistetaan sponsorointiohjelman varsinaiseksi kohderyhmäksi. Suojean asenteen maksimoimiseksi kuluttajien keskuudessa, sponsorin tulee pyrkiä tulemaan koetuksi hyödyllisenä sponsorina sponsorointikohtelle. Fanien suojeaa asennetta ei myöskään voi ostaa, se pitää ansaita. Sponsorin ja sponsorointikohteen seuraajien välinen sanaton ymmärrys on sekä ehdollista että erittäin haurasta. Lisäksi sponsorointikohteen seuraajien reaktiot riippuvat sponsorin kunnioituksesta sponsorointikohteen "pyhyyttä" kohtaan. (Meenaghan, 2001.)

2.4 Urheilusponsorointi strategisena markkinoinnin välineenä

Vaikka urheilusponsorointisuhteeseen viitataan yleensä kumppanuutena, urheiluluorganisaation rooli rajoittuu usein osallisuuden mahdollistavana tekijänä, millä tarkoitetaan edellytysten luomista sponsorin tavoitteiden saavuttamiselle (Duffy & Hooper, 2003, 71).

Perinteisesti sponsorointi on esitetty keinona tehdä markkinointia tai markkinointiviestintää, jolla kyetään puhuttelevaan kuluttajia laajalla skaalalla. Muita sidosryhmiä on usein pidetty vain sponsoroinnin hyödyllisinä lisäkohteina. Nykyisin sponsorit tarkastelevat sponsorointia strategisemmin ja kokonaisvaltaisemmin moniulotteisena alustana useiden sidosryhmien kanssa käytävälle kommunikaatiolle sekä heidän sitouttamiselleen. Kaikkia sidosryhmiä arvostetaan ja puhutellaan yksilöllisesti ja keskittyneesti osana kokonaisvaltaista sponsorointiohjelmaa. Tämä näkökulma vaatii sen, että sponsorointiohjelmiin liittyvää päätöksentekoa määrittelee ohjelmien kyky täyttää tietty määrä ennalta

määritettyjä rooleja strategisesti tärkeisiin sidosryhmiin liittyen. Jokainen sponsorointiohjelmaan liittyvä toimenpide vaatii tavoitteiden sekä budjetin tarkan määrittelyn, aktivointitoimenpiteiden luomisen ja ohjelman saavuttamien vaikutusten arvioinnin liittyen jokaiseen kohdesidosryhmään. (Meenaghan, 2013.)

Suurten kuluttajamassojen markkinoilla olevat yhtiöt ovat olleet hyvin keskeisiä tekijöitä sponsorointimarkkinoilla. Tämä johtuu heidän kyvystään toteuttaa strategiset roolit useiden eri sidosryhmien kanssa, sisältäen yhtiön oman henkilökunnan, toimittajat ja jakelijat, osakkeenomistajat kuin myös median sekä josain määrin lainsäätäjät. Kun sponsorit ja oikeudenomistajat nauttivat molemmin puolin hyödyllisestä symbioottisesta suhteesta, oikeudenomistaja tulee myös nähdä suurena sidosryhmänä sponsorin hallittavien suhteiden joukossa. Kuten todettu, sponsoroinnin luonteeseen kuuluu monipuoliset vaikutukset eri sidosryhmiin. Tällä perusteella on selvää, että ainoastaan investoinnin tuoton (ROI) näkökulma ei ole tarkoituksenmukainen kaikissa tapauksissa, vaan tavoitteiden tuoton (ROO) näkökulmaa tarvitaan myös. Sovelletusta suorituskyvyn mittaamenetelmästä riippumatta on kuitenkin myös sovellettava tavanomaista hallintaprosessia, jolla määritetään rooli, tavoitteet, budjetit ja aktivointia koskevat ohjelmat kullekin sidosryhmälle. Lisäksi kuhunkin sidosryhmään liittyvät ohjelman tavoitteet ja odotetut keskeiset suorituskykyindikaattorit (KPI) ovat määriteltävä alussa. Vaikutusten tarkkuuden huomioinnista ei saisi tinkiä sidosryhmien suuren määrän vuoksi tai vaikutusten suorien yhteyksien puutteesta investoinnin tuottoon. (Meenaghan, 2013.)

2.5 Urheilusponsorointisuhteet

2.5.1 Suhdemarkkinoinnin näkökulma

Sponsorointisuhteen kannalta yritysten välinen vaihdanta on oleellisessa asemassa. Alkujaan sponsorointisuhteiden strateginen pohja investoinnin tukena oli harvinaista, mutta nykyisin suuren luokan sponsorointisuhteet ovat osa yhtiöiden ja brändien asemoinnin tavoitteita kansallisella, kansainvälisellä ja globaalilla tasolla. (Farrelly, 2010.) Vuosien kuluessa sponsorointi on muuttunut markkinoinnin työkalusta liiketoiminta-alustaksi, missä tarve strategiselle yhteistyölle sekä molemmin puolin hyödylliset seuraukset sekä sponsorille että sponsorointikohteelle näyttäytyvät entistä kriittisempinä (F. Farrelly, 2010).

Kuten aiemmin todettiin, urheilusponsoroinnin kenttään liittyy useita eri sidosryhmiä, minkä vuoksi suhdemarkkinoinnin näkökulmaa sponsoritoiminnassa voidaan pitää ajankohtaisena ja relevanttina. Yleisesti suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan pitkäaikaisten kestävien suhteiden rakentamista asiakkaiden kanssa, jotka vaativat keskitettyjä voimavaroja kaikkien työntekijöiden ja johtoportaan osalta, jotta saadaan selville, mikä johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja mitä asiakas arvostaa. (Barnes, 2001, 9.)

Suhdemarkkinoinnin hyödylliset puolet on nähty laajasti sekä akateemisten- että käytännön toimijoiden puolesta ja lisäksi suhteeseen perustuvat tavoitteet kuten brändiuskollisuus, asiakkaiden pysyvyys ja suhteiden uusiminen usein tukevat kaupallisia tavoitteita ja strategista perustelua (strategic rationale) (Farrelly & Quester, 2004).

2.5.2 Urheilusponsorointisuhteen ominaisuuksia

Tutkimusten mukaan sponsorointisuhde on pohjimmiltaan B2B-suhde. Ajat, jolloin sponsorit tarjosivat rahaa tukeakseen sosiaalisesti toivottua kohdetta tai filantrooppisin tarkoituksin, ovat tutkimusten mukaan menneisyyttä. Etenkin urheilun kaupallistumisen myötä, sponsoroinnista on tullut vaihdannan muoto sponsorin ja sponsorointikohteen välillä, jossa molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. (Farrelly & Quester, 2004.) Sponsorit ja sponsorointikohteet sitoutuvat tyypilliseen liiketoimintasuhteeseen, jossa molemmat investoivat aikaa ja voimavaroja saavuttaakseen ennalta määritellyt ja molemmin puolin hyödylliset tavoitteet. Suhdemarkkinoinnin näkökulma on erityisen tärkeä sponsoroinnin kontekstissa useiden siihen liittyvien sidosryhmien vuoksi. Näihin sidosryhmiin kuuluu esimerkiksi sponsori, sponsorointikohteet, kuluttajat, fanit sekä media. Lisäksi tavoitteiden mahdollisesti suurikin lukumäärä ja eriävät näkemykset arvon muodostumisesta korostavat suhdemarkkinoinnin näkökulmaa. Sponsorointisuhteissa on hyvin vähän sellaisia asioita, jotka voitaisiin määritellä yksittäiseksi irrallisiksi vaihtokaupoiksi. Sponsorointisuhteeseen liittyy ennemminkin useita vuorovaikutustilanteita ja toimijoiden välisiä suhteita. (Farrelly & Quester, 2004.)

Kuten sanottu jo aiemmin, markkinalähtöinen sponsorointi on pitkälti korvannut filantrooppisen sponsoroinnin ja on yleisesti hyväksyttyä liiketoimintakäyttäytymistä (Comwell & Maignan, 1998). Tästä syystä onkin tarpeellista tarkastella sponsorointisuhteen arvonluontia. Sponsorointisuhteen arvo on vahvasti aineetonta ja riskialtista. Sponsorointisuhteessa arvoa on vaikea kohdistaa tiettyihin toimintoihin ja se realisoituu selvästi eri ajankohtina ja erilaisista lähteistä. Sponsoroinnin kohteet usein vastaanottavat rahaa, kuten käyttöoikeusmaksuja suhteen alussa. Sponsorien näkökulmasta sitä vastoin, investoinnin tuotto voi realisoitua vasta huomattavasti myöhemmin. Usein realisoituminen voidaan nähdä vasta tietynlaisiin sponsoroinnin aktivointitoimenpiteisiin tehtyjen lisäinvestointien jälkeen. (Farrelly, Quester, & Burton, 2006.) On mahdollista, että sponsorin näkökulmasta arvon realisoituminen, esimerkiksi kuluttajien asenteen kääntyminen suotuisaksi sponsorin brändiä kohtaan, voi viedä vuosia, sillä tämä muutos voi vaatia pitkän aikavälin yhteistyötä toimijoiden välillä sekä jatkuvia aktivointitoimenpiteitä. (Speed & Thompson, 2000.)

Sponsorit selvästi tarkastelevat sponsorointisuhdetta strategisen linssin läpi ja käyttävät sponsorointia imagon ja asemoinnin alustana. Lisäksi sponsorit odottavat sponsorointikohteiden toimivan kumppaneina, jotka investoivat suhteeseen ja toimivat vilpittöminä arvon tuottajina tiettyjen käyttöoikeuksien tarjoamisen ja kuluttajien brändialtistuksen lisäksi. Tämä muutos sponsoreiden ko-

kemassa arvossa on vaatinut sponsorointikohteidenkin muuttavan lähestymistapaansa strategisempaan suuntaan, etenkin mikäli sponsoroinnin kohde on aiemmin nähty passiivisena osapuolena. (F. Farrelly et al., 2006.)

Molemminpuolinen sitoutuminen nähdään myös avaintekijänä sponsorointisuhteiden arvonluonnissa (Farrelly et al., 2006). Hallen, Johanson & Seyed-Mohamed (1991) toteavat, että sitoutuminen voidaan osoittaa useilla eri tavoilla, mutta useimmiten se näyttäytyy suhteessa lisäinvestointeina. Sponsoroinnin kontekstissa sitoutuminen on määritelty lisäinvestointeina osana suhteen hyödyntämistä ja aktivointitoimenpiteitä (Farrelly & Quester, 2004). Sponsoreiden lisääntynyt sitoutuminen saattaa kuitenkin toimia tekijänä, joka tekee suhteen epäoikeudenmukaisuuden entistä näkyvämmäksi, mikä saattaa kasvattaa sponsorin tyytymättömyyttä. Vaikka lisääntyneet investoinnit toisivat positiivisia tuloksia sponsorille, suhde saattaa kuitenkin kärsiä, sillä tämä toiminta saa aikaan epäsuotuisaa vertailevaa arviointia sponsorointikohteen sitoutumista kohtaan. (Farrelly et al., 2006.) Tämä havainto on linjassa Andersonin & Weitzin (1992) löydösten kanssa, joiden mukaan sitoutumisen epätasapaino voi lisätä konflikteja ja myöhempää suhteen laadun heikkenemistä.

Sponsoreiden näkökulmasta sponsoroinnin arvo määritellään yhä enemmän strategisen brändäyksen kuin altistamiskyvyn mukaan. Sponsoroinnin kohteen kyky ja halukkuus mukautua tähän laajempaan näkökulmaan, vaatii myös heitä pohtimaan oman brändinsä ominaisuuksia ja määrittelemään, kuinka sitä voidaan tuottavasti laajentaa molemmin puolin hyödyllisiä tarkoituksia varten sponsoreiden kanssa. (Farrelly et al., 2006.) Sponsorointikumppaneiden yksi ydinosaamisalue onkin heidän kykynsä luoda brändeillensä merkitys yhdessä kohdeyleisönsä kanssa eikä vain heitä varten. Sponsoreiden näkökulmasta myös esimerkiksi kumppanin kumppanuuteen tai markkinointiin liittyvät kyvykkyydet kilpailuedun luomiseen saattavat johtaa suhteen potentiaalisen alenemiseen niiden ollessa puutteellisia. Tämä on mahdollista, mikäli sponsorin näkökulmasta sponsorointikohteella ei ole tarvittavaa osaamista mahdollisuuksien maksimoimiseen tai sen kehittämiseen kuluisi liikaa aikaa. (Farrelly et al., 2006.)

Yhteistyöhön liittyvä osaaminen on myös tärkeässä roolissa sponsorointisuhteessa. Osaamisalueet, jotka tukevat menestyksestä kumppanuutta sisältävää kyvyn kehittämistä ja säilyttämistä arvokkaita resursseja, kyvyn yhdistämistä ideoita ja valtteja (assets), aiemman kokemuksen yritysten välisistä järjestelyistä sekä osaamisen suhteiden rakenteesta, jotka luovat edellytyksiä tiedon vaihdannalle. (Reid, Bussiere, & Greenway, 2001.) Usein sponsorointikohteet onnistuvat kumppanuudessa paremmin, mikäli he tunnistavat tarpeen tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät siitä saatavan hyödyn. Tämä näkyy suhteessa olemalla proaktiivinen. (F. Farrelly et al., 2006.) Proaktiivisuudella tarkoitetaan ennakointikykyä nähdä asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja sisältää uusien mahdollisuuksien ehdottamisen (Venkatraman, 1989).

2.6 Tekijät sponsorintisuhteen päättymisen tai jatkumisen taustalla

2010-luvulla sponsorintisuhteiden päättymiseen ja irtisanomiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Esimerkiksi Farrelly (2010) sekä Jensen & Cornwell (2017) ovatkin tarkastelleet nimenomaan sponsorintisuhteiden päättymiseen liittyviä tekijöitä. Jensen & Cornwell (2017) hyödynsivät tutkimuksessaan suhdemarkkinoinnin näkökulmaa ja pyrkivät selittämään kvantitatiivisin menetelmin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet sponsorisuhteiden päättymiseen. He tunnistivat tiettyjä ulkoisia olosuhteita, kuten kansantalouden tilanne, jotka voivat vaarantaa suhteen sponsorin ja sponsoroitavan tahon välillä. Heidän tutkimuksessaan todettiin, että inflaation yhden prosentin keskimääräisellä vuosittaisella kasvuasteella ja pidettäessä muut muuttujat vakioina, suhteen päättymisen mahdollisuus lisääntyi 33,1%. Inflaation aikana hyödykkeiden ja palveluiden hinnat sponsorin kotimaassa nousevat, sisältäen markkinointiin liittyvät menot, mikä lisää sponsorin maksukyvyyn heikkenemisen mahdollisuutta tulevaisuudessa. Tällaiset olosuhteet saattavat johtaa markkinointibudjettien leikkaamiseen, mikä tekee sponsorointiin käytettävän rahamäärän oikeuttamisen hankalammaksi. (Jensen & Cornwell, 2017.)

Farrellyn (2010) tutkimuksessa hyödynnettiin sekä urheiluorganisaatioita (seuroja sekä liigoja) että sponsoreita, joita haastatteleamalla pyrittiin saavuttamaan syvä ymmärrys suhteen päättymiseen vaikuttavista tekijöistä.

2.6.1 Sijaintiin liittyvät muuttujat

Urheilusponsorointiin liittyy vahvasti tavoitettava yleisö, kuten sponsorointiyleisön segmentoinnin osiossa todettiin, jonka myötä tapahtumien sijainnilla on myös merkitystä.

Tapahtumapaikkaan liittyvillä muuttujilla, kuten populaatiolla, kuluttajien varakkuudella tai liiketoimintariskeillä tietyllä markkinalla ei kuitenkaan ole nähty olevan vaikutusta suhteiden päättymiseen. Selityksenä pidetään kansainvälisten kumppanuuksien päätöksentekijöiden globaalia lähestymistapaa. Globaalit sponsorit, kuten Coca-Cola, eivät ole huolissaan suurten urheilutapahtumien, kuten olympialaisten, tapahtumapaikasta, sillä tärkeimpänä tekijänä pidetään itse tapahtuman globaalia tavoittavuutta. (Jensen & Cornwell, 2017)

2.6.2 Epäjärjestys (Clutter)

Sponsoreiden määrä ja siitä johtuva epäjärjestys (clutter), saattaa olla vahingollista, sillä se saattaa vaikuttaa sponsorintisuhteen palvelunäkökulmaan. Tällä viitataan siihen, että yksittäiset sponsorit eivät saa yhtä paljon tukea ja huomiota, kun sponsoreiden määrä lisääntyy. Tämä epäjärjestys voi myös vaikuttaa negatiivisesti tuloksiin liittyviin muuttujiin, kuten bränditietoisuuden rakentamiseen, jotka sitten itsessään ovat mukana vaikuttamassa sponsorintisuhteen uusimiseen liittyvään päätöksentekoon. (Jensen & Cornwell, 2017.)

2.6.3 Yritysjohdon pysyvyys

Yritysjohdoton liittyvällä vakaudella tai pysyvyydellä, kuten toimitusjohtajan vaihtumisella, ei nähty olevan vaikutusta sponsoroinnin jatkumiseen tai päättymiseen. Potentiaalisena selityksenä pidettiin suurten urheilutapahtumien globaalien luonteen lisäksi sitä, että nämä päätökset eivät ikinä nouse toimitusjohtajan tasolle asti ja että ne käsitellään yleensä alemmilla organisaatiotasolla, kuten markkinointijohtajan tasolla. Vaihtoehtoisesti pitkän aikavälin vaadittu sitoutuminen ja resurssien allokointi globaalien kumppanuuksien tukemiseksi voidaan nähdä syyksi, että muutokset yritysjohdossa eivät vaikuta tällaisiin pitkän aikavälin strategisen suunnittelun prosesseihin. (Jensen & Cornwell, 2017.)

2.6.4 Yhtäläisyys ja brändipääoma

Yhtäläisyys (congruence) ja brändipääoma nähdään merkittävänä ennakkotekijöinä kielteisten jatkopäätösten torjunnassa (Jensen & Cornwell, 2017). Sponsorin ja sponsoroitavan tahon välisen yhtäläisyyden on nähty vaikuttavan useisiin sponsoroinnin tehokkuuteen vaikuttaviin muuttujiin, kuten asenteeseen sponsoria kohtaan (Becker-olsen & Simmons, 2002), sponsorin brändipääomaan (Becker-olsen & Hill, 2006) sekä sponsoroinnin vasteeseen (Speed & Thompson, 2000). Yhtäläisyys on myös tärkeä tekijä brändimielikuvien luomisessa (Martensen, Gronholt, Bendtsen & Jensen, 2007). Tällä tarkoitetaan sitä, kun fanit kokevat sponsorointikohteen sopivan hyvin yhteen sponsorin kanssa, on todennäköisempää, että heidän sponsorointikohdetta koskevat mielikuvansa siirtyvät koskemaan myös sponsorin brändiä (Becker-olsen & Hill, 2006). Samoin voidaan olettaa, kun fanit kokevat sponsorointisuhteen yhtäläiseksi, että he ovat halukkaampia sitoutumaan sponsorin brändiin. Tämä johtuu siitä, että sitoutuminen sisältää yksilöiden ja yhtiöiden välisen yhteyden tai yhteensopivuuden, joka muotoutuu yhtiöön tai sen tuotteisiin liittyvien kokemusten perusteella. (Vivek, Beatty, & Morgan, 2012.) Tapahtumiin liittyen on myös todettu, että mitä korkeampi sponsorin ja tapahtuman välinen koettu yhtäläisyys on, sitä parempia ovat osallistujien olettamukset sponsorin laadukkuudesta. (Papadimitriou, Papacharalampous, & Kaplanidou, 2016)

Yhtäläisyyden merkityksestä sponsorointisuhteelle olevan näytön perusteella ei ole yllätyksellistä, että sponsorin brändin ja sponsorointikohteen välinen yhtäläisyys vähentää kielteisten päätösten mahdollisuutta liittyen sponsorointisuhteiden jatkamiseen. Myös brändipääoma on yksi yleisimmistä sponsorointiin liitettävistä markkinoinnin lähestymistavoista, minkä vuoksi on loogista, että brändit, joiden brändipääoman aste on korkea, sitoutuvat sponsorointiin pitkäjänteisemmin. Tämä saattaa johtua siitä, että näillä kyseisillä brändeillä on enemmän resursseja hyödyntää sponsorointia yhteisillä mainoksilla ja kaupallisilla toimenpiteillä, jotka avustavat sponsoroinnin menestymisen varmistamisessa ja tarjoavat vaaditun tuoton investoinnille, jotta suhteen jatkuminen pitkällä aikavälillä voidaan oikeuttaa. (Jensen & Cornwell, 2017.)

2.6.5 Strateginen ja taktinen aikomus

Strategista sekä taktista aikomusta pidettiin yhtenä merkittävimpänä tekijänä. Se viittaa etenkin siihen mitä sponsorit odottavat sponsorointikohteilta. Sponsoreiden odotus siitä, että molemmat osapuolet liittävätkin sponsoroinnin tavoitteet osaksi laajempia markkinointi- ja yhtiötavoitteita, viittaa sponsoreiden mittaavan tai tarkkailevan urheiluorganisaation suhteelle asettaman arvostuksen määrää. Sponsoreille tämä oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä he tiedostivat, että arvostuksella (value) oli suora vaikutus urheiluorganisaation halukkuuteen tehdä yhteistyötä ja etenkin heidän kapasiteettiinsa tai halukkuuteensa käyttää tarvittavia resursseja sponsorointisuhteen tukemiseksi. (Farrelly, 2010.)

2.6.6 Suhteen evoluutio ja mukautumisen epäonnistuminen

Farrellyn (2010) tutkimuksessa useat sponsorit kertoivat, että uskovat suhteen lopullisen hajoamisen syiden löytyvän suhteen alkujankohdasta ja siitä tosiasia-asta, että kumpikaan osapuoli ei kyennyt kertomaan riittävän selvästi odotuksiinsa ja halukkuuksiinsa liittyen toisen osapuolen toimintaan. Tarkemmin sanottuna, yleisesti tämä liittyi sponsoreiden kykenemättömyyteen identifioida halukkuuksiinsa sponsorointikohteiden aktiivisuuteen liittyen. Tällä viitataan esimerkiksi sponsorointikohteen halukkuuteen yhteisiin investointeihin liittyen aktiivointitoimenpiteisiin tai proaktiivisuuteen toimenpiteiden ideoinnissa. Tämä ongelma oli yleisesti myös vaikeampi korjata suhteen pitkittyessä. (Farrelly, 2010.) Cousins, Babiak, & Bradish (2006) toteavatkin, että kumppaneiden pitäisi arvioida huolellisesti kapasiteettinsa sponsorisuhteiden johtamiseen ja lisäämiseen liittyen. Farrellyn (2010) tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään yhteisen suunnittelun roolia suhteelle. Sponsoritavat tahot tyypillisesti kertoivat suunnittelusessioiden olevan mahdollisuuksia nähdä ja ymmärtää, mitä sponsori pyrkii saavuttamaan suhteen avulla. Sponsorit vastaavasti kertoivat tarpeesta selvittää molempien osapuolten roolia suhteeseen liittyen. (Farrelly, 2010.)

Usein avainongelmaksi ilmeni tunne urheiluorganisaatioiden riittämättömästä vastavuoroisuudesta. Tämä johti osapuolien omien tavoitteiden yhteensopimattomuuteen ja sponsoreiden tyytymättömyyteen. (Farrelly, 2010.) Sponsorit saattavat oikeutetusti tuntea, että heidän investointeihinsa suhteen hyödyntämiseen pitäisi vastata riittävällä määrällä investointeja sponsorointikohteen puolelta, etenkin jos on selvää, että sponsorointikohteet hyötyvät merkittävästi sponsoroinnista. Tämä ilmiö liittyy molemminpuoliseen sitoutumiseen (bilateral commitment) (Farrelly & Quester, 2004).

2.6.7 Sitoutumisen epätasapaino

Tutkimuksissa on todettu, että osapuolten sitoutumisen määrän kohtaamisella on myös merkitystä suhteiden jatkamispäätöksiä tehtäessä. Sitoutumisella tarkoitetaan urheilusponsorointisuhteen osapuolten halukkuutta tehdä lyhyen aikavälin investointeja realisoidakseen suhteen hyödyt pitkällä aikavälillä. Sitoutumista voidaan osoittaa monin eri tavoin, mutta sen signaaloinnin yleinen muoto

on investoiminen suhteen hyväksi. Siksi myös sponsoroinnin kontekstissa sitoutuminen yleensä osoitetaan lisäinvestointeina, jotka käsittävät lähinnä suhdetta hyödyntäviä toimenpiteitä. (Farrelly & Quester, 2004.) Lisäinvestoinnit saattoivat kuitenkin epäsuorasti vaikuttaa suhteiden kaatumiseen. Johtuen investointien lisäämisestä sponsorit kiinnittävät enemmän huomiota sponsoroinnin tavoitteisiin, mikä johtaa siihen, että sponsorit alkavat tarkemmin punnita sponsorointikohteiden kontribuution suuruutta, oikeudenmukaisuutta sekä tehokkuutta, joka saattaa johtaa tyytymättömyyteen. (Farrelly, 2010.) Farrellyn (2010) tutkimuksessa todettiin, että sponsoreiden lisääntyneet aktivointitoimenpiteet heikensivät suhdetta sponsoreiden kannalta epäsuotuisan sitoutumisen kohtaamisen vuoksi. Vaikka nämä aktivointitoimet ovat saattaneet tuottaa hyviä tuloksia, ne eivät vahvistaneet suhdetta, sillä ne laukaisivat epäedullisten vertailevien arvioiden tekemisen urheiluorganisaatiosta, mikä johti vaihtoehtoisten yhteistoiminnalle avoimempien kumppaneiden etsimiseen. Anderson ja Weitz (1992) ovatkin todenneet, että osapuolten sitoutumisen epätasapaino voi lisätä konflikteja ja johtaa myöhemmin suhteen laadun heikkenemiseen. Sitoutumisen epätasapaino johti Farrellyn (2010) tutkimuksessa muihin toimenpiteisiin ja reaktioihin ennen suhteen purkamista. Johtuen sponsoreiden näkemyksestä suhteen epäoikeudenmukaisista järjestelyistä, sponsorit kertoivat huolensa ja ehdottivat rakentavia ideoita kuten yhteisiä promootioita parantaakseen tilannetta. Mikäli tämä ei aiheuttanut suurempaa vastakaikua, sponsorit alkoivat tahallisesti välillä urheiluorganisaation osallisuutta päätöksenteossa.

2.6.8 Osaamiskuilu

Useat Farrellyn (2010) tutkimuksessa haastatellut sponsorit kertoivat, että sponsorointikohteiden kyvyissä kumppanuuteen ja sponsorointiin liittyen oli puutteita kilpailuedun luomiseksi resurssien yhdistämisen avulla. Sponsoreiden odotukset suhteen potentiaalista laskivat, sillä heidän laskujensa mukaan näillä sponsorointikohteilla menisi merkittävästi aikaa kehittyä vaaditulle tasolle, vaikka osallistuisivatkin yhteistyöhön entistä enemmän. Useaan otteeseen on todettu, että kilpailuetua tuottavan markkinointikapasiteetin kehittäminen vie aikaa (Barney, 1991). Kykyihin, jotka luovat pohjan menestykselle kumppanuudelle sisältyy taidot kehittää ja säilyttää arvokkaita resursseja, taidot yhdistellä ideoita ja kilpailuvaltteja, aiemmat kokemukset yritysten välisestä toiminnasta sekä suhderakenteista jotka luovat edellytyksiä tiedon vaihdannalle (Reid et al., 2001). Monille Farrellyn (2010) tutkimukseen osallistuneille sponsoroitaville tahoille yhteistyön painottamisen vaikeus oli kulttuurissa, joka oli rakentanut sponsorisuhteiden turvaamiselle eikä johtamiselle ja ylläpitämiselle.

2.7 B2B-suhteen hyötyjen luokittelu

Koska tässä työssä keskitytään toimijoiden välisiin suhteisiin liittyviin rakenteisiin urheilusponsoroinnin kontekstissa, on syytä perehtyä myös asiakasuskollisuuteen ja tätä taustoitetaan Narayandasin (2005) hyötyjen luokittelulla.

Kuten todettu jo aiemmin, urheilusponsorointisuhde on pohjimmiltaan B2B-suhde (Farrelly & Quester, 2004). Verrattuna B2C-markkinoihin, B2B-markkinoilla asiakkaiden määrä on vähäisempi, transaktiot ovat suurempia, asiakkaiden tarve räätälöinnille tuotteiden tai hinnan suhteen on suurempi, tuotteen tai palvelun käyttö määrittää niiden arvon ja brändillä on usein vain vähän merkitystä asiakkaille. Narayandasin (2005) mukaan yritykset eivät useinkaan keskity kehittämään yksittäisiä suhteita saadakseen kunkin asiakkaan uskollisemmaksi, mikä osoittautuukin usein virheeksi, sillä B2B-markkinoilla uskollisuus tarjoaa useita etuja.

B2B-markkinoilla yritykset hyvin harvoin, jos koskaan, näkevät vaivaa kommunikoidakseen potentiaalisille asiakkaille kaikki taloudelliset, tekniset, palveluihin liittyvät sekä sosiaaliset hyödyt, jota he tarjoavat. Useimmat yksinkertaisesti olettavat, että ostajat käsittävät ja ymmärtävät tuotteiden ja palveluiden arvon. Narayandasin (2005) mukaan tämä oletus on väärä. Hänen tutkimustensa mukaan B2B-ostajat eivät ylläpidä seurantaan ostamistaan tuotteista ja palveluista, eivätkä siten kykene kvantifioimaan niiden monia hyötyjä. Narayandas (2005) näkeekin hyödylliseksi luokitella tuotteen arvon neljään kategoriaan työskennellessään yritysten kanssa. Nämä kategoriat ovat aineelliset taloudelliset hyödyt, aineettomat taloudelliset hyödyt, aineelliset ei-taloudelliset hyödyt sekä aineettomat ei-taloudelliset hyödyt.

2.7.1 Aineelliset taloudelliset hyödyt

Aineelliset taloudelliset hyödyt sisältävät arvoa, jonka myyjät voivat viestiä ja ostajat voivat varmentaa. Esimerkiksi Volvo voi käyttää vakioituja mittareita, kuten hevosvoimia tai vääntöä osoittaakseen, että sen kuorma-autojen moottorit ovat tehokkaampia kuin kilpailijoilla ja näin tavarantoimittajat voivat laskea mahdolliset säästöt, jos käyttäisivät Volvon moottoreita, kykenemällä liikuttamaan joko suurempia määriä kerralla tai samoja määriä nopeammin. Teollisuudessa usein hyödynnetään aineellisia taloudellisia hyötyjä, sillä niiden arvo on helppo käsittää ja ne voidaan varmistaa ennen tuotteiden ostoa. Toisaalta, jos yksi voi tarjota tällaisia hyötyjä, niin todennäköisesti myös kilpailijat voivat. Aineellisilla taloudellisilla hyödyillä kilpaileminen johtaa väistämättä hintakilpailuihin. (Narayandas, 2005.)

2.7.2 Aineettomat taloudelliset hyödyt

Aineettomiin taloudellisiin hyötyihin kuuluu arvo, jonka myyjät kykenevät ilmaisemaan, mutta jota ostajat eivät kykene helposti vahvistamaan. Esimerkiksi tietokoneohjelmistot voivat tarjota tällaista aineetonta taloudellista hyötyä, jonka

arvo perustuu taloudelliseen etuun, mutta sen suorituskyvyllä ei ole selkeitä määreitä. Tämä hyödyn kategoria onkin suuri haaste myyjille, sillä aineettomat taloudelliset hyödyt ovat tehokas tapa erilaistaa tarjoamia. Yritykset voivat saada potentiaaliset asiakkaat vakuuttuneeksi aineettoman taloudellisen hyödyn arvosta monilla erilaisilla tavoilla. He voivat hyödyntää yksityisten kolmansien osapuolien tuottamia tutkimuksia ylittääkseen potentiaalisten asiakkaiden skeptisyyden. Vaihtoehtoisesti voidaan hyödyntää tarjoaman kokeilujaksoja potentiaalisen asiakkaan käytössä. Lisäksi voidaan käyttää myös takuuta rahojen palautukselle tai rangaistusmaksuja mikäli tuotteet eivät suoriudu niin kuin on kerrottu. Asiakkaat kuitenkin usein vaativat suuria summia kompensationsa ja näin myyjäosapuolten onkin vaikea tarjota uskottavia takuita B2B-markkinoilla. (Narayandas, 2005.) Narayandasin (2005) mukaan, toimittajien pitäisikin pyrkiä tarjoamaan suorituskykyyn perustuvia sopimuksia.

2.7.3 Aineelliset ei-taloudelliset hyödyt

Aineelliset ei-taloudelliset hyödyt sisältävät arvoa, joka myyjän on vaikea kvantifioida, vaikka ostajat kuitenkin kokevat tämän arvon. Aineelliset ei-taloudellisia hyödyt, kuten maine, toiminnan globaalius sekä kapasiteetti innovointiin ottavat aikaa ja rahaa kehittyäkseen, mutta hyödykemarkkinoilla niillä on usein vaikutusta yritysten valintoihin. Näiden hyötyjen tarjoajille maksetaan usein myös korkeampia hintoja. (Narayandas, 2005.)

2.7.4 Aineettomat ei-taloudelliset hyödyt

Aineettomat ei-taloudelliset hyödyt sisältävät arvoa, jota sekä myyjän että ostajan on mahdotonta määrittää etenkin rahallisesti. Siitä syystä, että nämä hyödyt tulee kokea, että niitä voidaan arvostaa, ne ovatkin kriittisempiä asiakkaiden säilyttämisessä kuin hankkimisessa. Esimerkiksi monet toimittajat usein ylittävätkin sopimuksessa todetut asiat ja tekevätkin asiakastilauksia esimerkiksi lomiansa aikana pitääkseen asiakkaan tuotannon käynnissä. Tällaiset hyödyt pitävät ostajat uskollisina, sillä asiakkaat eivät voi tietää saavansa samanlaista palvelua uusilta toimittajilta. Aineettomat ei-taloudelliset hyödyt sitovatkin usein ostajat toimittajiin, vaikka toimittaja olisikin ajautunut vaikeuksiin. Mikäli toimittajat eivät halua menettää uskollisia asiakkaita, heidän tulee opetella kertomaan aineettomista ei-taloudellisista hyödyistä, joita tarjoavat. Tässä voidaankin hyödyntää esimerkiksi säännöllistä raportointia palveluista, joita on toteutettu yli sopimuksessa osoitetun tason. Raportissa voidaan eritellä kaikki lisähyödyt, joita on tarjottu sekä niiden eteen suoritettut toimenpiteet. Lisäksi raportissa voidaan ilmoittaa, kenen pyynnöstä nämä palvelut on tehty. (Narayandas, 2005.)

2.7.5 Urheilusponsoroinnin hyötyluokittelu

Urheilusponsoroinnin kontekstissa urheiluorganisaatioiden olisikin todennäköisesti hyödyllistä ottaa huomioon tämä hyötyjen luokittelu hankinta- sekä hallin-

taprosessissaan liittyen sponsoreihin. Narayandasin (2005) mukaan yritysten pitää yrittää olla samalla tasolla kilpailijoidensa kanssa liittyen aineellisiin taloudellisiin hyötyihin liittyen ja erilaistaa tarjoamansa hyödyntämällä aineellisia ei-taloudellisia hyötyjä. Suhteiden rakentamisessa kannattaa siirtää keskittyminen aineellisista hyödyistä aineettomiin ei-taloudellisiin hyötyihin (Narayandas, 2005). Urheilusponsorointisuhteessa arvon voidaan sanoa olevan pitkälti aineettomissa tekijöissä. Tästä osoituksena Farrelly & Quester (2004) ovatkin todenneet, että sponsorointisuhteessa on hyvin vähän sellaisia asioita, jotka voitaisiin määrittellä yksittäisiksi irrallisiksi vaihtokaupoiksi. Urheilusponsorointisuhteen arvon viestimisessä kannattaneekin hyödyntää Narayandasin (2005) aineettomiin tekijöihin liittyviä hyötyjä eli aineettomiin taloudellisiin sekä aineettomiin ei-taloudellisiin hyötyihin.

Aineettomiin taloudellisiin hyötyihin voidaan vedota esimerkiksi mahdollisuuksilla saavuttaa tuloksia tiettyihin sosiaalisen median mittareihin, joita käydään läpi sponsorointisuhteen arviointiprosessin osiossa. Tällä tavalla sopimukset voitaisi sitoa myös Narayandasin (2005) mainitsemalla tavalla näiden mittareiden perusteella toiminnan suorituskykyyn. Erityisen tärkeänä tekijänä uskollisuuden kannalta myös sponsorointisuhteessa voidaan pitää aineettomia ei-taloudellisia hyötyjä. Sponsorointisuhteiden päättymiseen liittyvien tekijöiden osiossa käsiteltiinkin suhteen osapuolten välistä sitoutumista. Tähän liittyi esimerkiksi sponsoroitavan tahon halukkuus aktivointitoimenpiteisiin sekä proaktiivisuuteen. (F. Farrelly, 2010.) Esimerkiksi proaktiivisuudella aktivointitoimenpiteisiin liittyen sponsoroitavat tahot voivat kyetä osoittamaan suhteeseen liittyviä aineettomia ei-taloudellisia hyötyjä. Narayandasin (2005) mukaan myös on hyvin tärkeää kyetä kertomaan ostajalle, eli tässä tapauksessa sponsorille, nämä aineettomat ei-taloudelliset hyödyt, joten säännöllinen raportointi suoritetuista sopimuksen ylittäneistä toimenpiteistä voi lisätä sponsorointisuhteen arvoa.

2.8 Sponsorointisuhteen arviointiprosessi

Sponsorointisuhteen arviointia ei ole aiemmissa tutkimuksissa sisällytetty suhteiden jatkumiseen tai päättymiseen liittyviin tutkimuksiin. Voidaan kuitenkin olettaa, että päätöksentekoprosessiin liittyy sponsorointisuhteen arviointi, mistä johtuen tässä tutkimuksessa arviointi huomioidaan myös osana yritysten sponsorointisuhteisiin liittyvää päätöksentekoprosessia. Näitä asioita taustoitetaan myös sen vuoksi, että tutkimuksen tulosten analyysivaiheessa tarkastellaan myös sitä, vastaavatko sponsoreiden arviointimetodit sekä -prosessit kirjallisuudessa esiintyviä prosesseja.

Huolimatta siitä, että sponsoroinnin osuus yritysten markkinointibudje-teissa on ollut kasvussa, tehokkaat arviointimenetelmät ovat edelleen harvassa ja arviointimetodit ovat usein hyvin yrityskohtaisia (Reilly & Madill, 2012). Tutkijat ja toimijat ovatkin pyrkineet löytämään parempia lähestymistapoja sponsoroinnin arvioimiselle (Crompton, 2004). Yleisesti tälle tarpeelle on nähty neljä syytä. Ensiksikin sponsoroinnin arviointi käytännössä on laajalti yrityskohtaista.

Toiseksi sponsoroinnin käytön kasvu kokonaisvaltaisesti osana markkinointistrategiaa on asettanut vaatimuksia sekä sponsoreille että sponsoroitaville tahoille sponsoroinnin tulosten arviointiin liittyen. Vaatimukset liittyvät uusien sponsorisuhteiden houkuttelevuuden viestimiseen sekä markkinointibudjetin allokointiin. Kolmanneksi välittäjäosapuolet, kuten markkinointitoimistot, media-kumppanit ja muut, jotka avustavat sponsorisuhteiden aikaansaamisessa sekä ylläpidossa, tarvitsevat parempaa arviointia kehittääkseen, neuvotellakseen ja viimeistelläkseen sponsorisopimuksia. (Johar & Pham, 1999.) Neljänneksi yksityiskohtaiset metodit ja mittarit sponsoroinnin arvioinnille ovat kirjallisuudessa harvinaisia (Grohs et al., 2004a).

Sponsorisuhteiden onnistumista on pyritty mittaamaan eri näkökulmista. Esimerkkejä eri näkökulmista ovat yritysjohton näkökulma sekä kuluttajanäkökulma. (Copeland et al., 1996; Speed & Thompson, 2000; Woisetschläger, Backhaus, & Cornwell, 2017.) Yritysjohton näkökulmasta on tutkittu esimerkiksi sitä, kuinka sponsoroinnin kannattavuutta arvioidaan ja mitkä motiivit ovat yritysjohton taustalla sponsoroinnin päätöksenteossa (Copeland et al., 1996; Woisetschläger et al., 2017). Kuluttajanäkökulma heijastuu myös vahvasti yrityksen motiiveihin. Esimerkiksi Speed & Thompson (2000) tutkivat kuluttajien sponsoroinnille altistumisen ja kyseisen brändin käyttämisen välistä yhteyttä. Tutkimuksissa yhdeksi suurimmista haasteista sponsorointiin liittyen on todettu arviointi. Monet kriteerit, joita sponsoroinnissa on käytetty ovat vaikeasti arvioitavissa, kuten tunnettuus tai kuluttajien altistuminen sponsoroinnille. (Copeland et al., 1996.) Vaikka sponsorointi on jo osa monen yrityksen markkinointia, yritysjohtajat edelleen nojaavat enemmänkin niin sanottuun mututuntumaan tehdessään päätöksiä, kuin markkinoinnin tutkimukseen. (DeGaris, Dodds & Reese, 2016.)

Sponsorointiin käytetyn rahamäärän nykyinen skaala toimii myös perusteena sen arvioinnin tarpeellisuudelle. Käytännön esimerkkinä sponsoroinnin tulosten ja tehokkuuden arvioinnin tarpeellisuudesta voidaan käyttää Lontoon olympialaisia. Lontoon olympialaisia sponsoroiti neljän eri tason sponsoreita, joihin ei lueta mukaan kansallisten olympiakomiteoiden, kansallisten joukkueiden tai yksilöurheilijoiden sponsoreita. Nämä neljä eri tasoa olivat pääsponsorit (11 kappaletta), jotka maksoivat kukin 100 miljoonaa dollaria, Lontoon olympialaisten kumppanit (seitsemän kappaletta), jotka maksoivat kukin 63 miljoonaa dollaria, Lontoon olympialaisten tukijat (seitsemän kappaletta), jotka maksoivat kukin 31 miljoonaa dollaria sekä Lontoon olympialaisten palveluntarjoajat ja tavarantoimittajat (28 kappaletta), jotka maksoivat kukin 15 miljoonaa dollaria. Yhteensä sponsorit maksoivat yhteistyöstään Lontoon olympialaisten kanssa 2178 miljoonaa dollaria. Yhteistyöhön sisältyi myös maksu mahdollisista aktivointitoimenpiteistä, käyttöoikeusmaksujen lisäksi. Tämän skaalan rahankäyttö vaatii perusteellista arviointia sen tehokkuudesta. (Meenaghan, 2013.)

2.8.1 Sponsoroinnin tavoitteet osana arviointia

Useissa eri konteksteissa, arviointi voidaan määritellä prosessiksi, jossa määritellään yksiköiden tai asioiden arvo, ansio tai merkitys (Scriven, 1998). Sponsoroinnin kontekstissa arvioinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa määritellään sponsoroinnin tehokkuus. Vaikka osa sponsorointia tekevistä organisaatioista arvioi sponsoritoimintaansa sisäisesti, on yleistä, että yksityinen kolmas osapuoli tekee myös omia arvioitaan. (Walliser, 2003.) Sponsoroinnin johtamisen ja toteuttamisen kannalta vaikeimmiksi tehtäviksi on jo pitkään määritelty kyky havainnoida aineellisia tuloksia, jotka kyetään yhdistämään sponsorointiohjelmaan (Harvey, 2001). Niihin sponsoroinnin arvioinnin työkaluihin, jotka kirjallisuudessa jo esiintyy, liittyy useita puutteita, kuten yksinkertaisiin mittareihin turvautuminen, jotka eivät ota huomioon sponsoroinnin tavoitteita sen arvioinnissa. Saavutettua media-altistamista voidaan pitää tällaisena yksinkertaisena mittarina. (Crompton, 2004.) Keskittymistä erityisiin tavoitteisiin sponsoroinnin arvioinnissa pidetäänkin kriittisenä sponsorointiin liittyvässä kirjallisuudessa (Grohs, Wagner, & Vsetecka, 2004). Sponsoroinnin arvioinnin suuret haasteet johtuvatkin niiden tavoitteiden määrystä, mihin sponsorit pyrkivät sponsorointiohjelmillaan (Walliser, 2003). Sponsoroinnin tavoitteiden kirjo onkin hyvin monimuotoinen. Tämä kirjo voikin sisältää sekä suhteellisen yksinkertaisia tavoitteita, kuten pääsylippujen saaminen tapahtumiin (Stotlar & Kadlecek, 1993), yrityksen vahvuuden signaali (Clark et al., 2002) tai media-altistamisen saavuttaminen (Crompton, 2004), että hyvin monimutkaisia tavoitteita, kuten brändipääoman rakentaminen tietylle kohdemarkkinalle (Gladden & Funk, 2002), liittyminen uusille markkinoille tai määritellyn investoinnin tuoton (ROI) saavuttaminen (Crompton, 2004). Lisäksi ajan myötä sponsoreiden päämäärät ovat kehittyneet siihen suuntaan, että enää ei pyritä ainoastaan kuluttajien altistamiseen brändille, bränditietoisuuden kasvattamiseen tai mielikuvien luomiseen. Valveutuneimmat sponsorit pyrkivät hyödyntämään sponsorointia alustana kokemukselliselle markkinoinnille tai käyttämään sitä kanavana olla esillä kuluttajien intohimon kohteiden toiminnassa kuluttajien sitouttamiseksi omaan brändiinsä. (Close, Finney, Lacey & Sneath, 2006.)

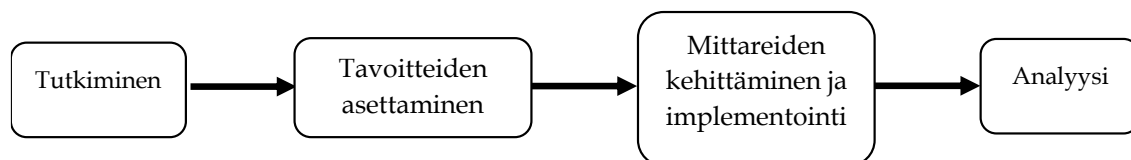
Selkeä tarkkojen tavoitteiden määrittely on ehdoton prioriteetti kaikkiin onnistuneisiin arviointiohjelmiin liittyen. Löyhät toteamukset toiveista, kuten brändi-imagon parantaminen tai pääsy lähemmäksi liikekumppaneita omaavat hyvin vähän todellista arvoa tässä mielessä. Esimerkiksi pyrittäessä muuttamaan brändi-imagoa, tulee sekä imagon nykyisten arvojen sekä haluttujen arvojen olla tarkoin määritellyt. Suunnittelun ja analysoinnin myöhemmällä tasolla, kuten esimerkiksi tietyn sosiaalisen median kanavan tapauksessa, roolien ja tavoitteiden määrittely tulee myös ottaa käytäntöön liittyen esimerkiksi sponsorin verkosivujen tai applikaation välisiin rooleihin. (Meenaghan et al., 2013.)

2.8.2 Malli sponsoroinnin arviointiin

Sponsoroinnin kirjallisuudessa sponsoroinnin arviointiin liittyviä malleja esiintyy vähäisesti. Sponsorointiin liittyvä kirjallisuus kuitenkin lisääntyy jatkuvasti

ja tarjoaa tarvittavan ymmärryksen rakenteesta, johon sponsoroinnin arviointi perustuu. Reillyn & Madillin (2012) kehittämä lähestymistapa onkin yksi harvoista kirjallisuudessa esiintyvistä sponsoroinnin arviointiin liittyvistä malleista sekä prosesseista. He kehittivät varsinaisen mallin kehittämisen tueksi alustavan mallin (KAAVIO 2), joka perustui olemassa olevaan kirjallisuuteen sponsoroinnista, sponsoroinnin arvioinnista ja agenttiteoriasta. Alustavan mallin kehittämisen jälkeen, sitä ryhtyi arvioimaan 14 alan asiantuntijaa.

Reillyn & Madillin (2012) tutkimus tarjoaa oman tärkeän panoksensa alan tutkimuksiin kahden seikan kautta. Ensinnäkin se tarjoaa testatun ja asiantuntijoiden validoiman prosessimallin sponsoroinnin arviointia varten. Toiseksi se tarjoaa edistynyttä tietoa ja ymmärrystä sponsoroinnin arvioinnista. (Reilly & Madill, 2012).



KAAVIO 2 - Sponsoroinnin arviointi, alustava malli (Reilly & Madill, 2012)

Reilly & Madill (2012) valitsivat kehittämänsä prosessin perustaksi agenttiteorian, sillä sen sovellettavuus nähtiin eniten tarkoituksenmukaisena sponsoroimiseen liittyen verrattuna muihin viitekehyksiin. Agenttiteoria tarkastelee yrityssuhteita päämies-agentti suhteena, jossa päämies turvautuu agentin tekemiin toimenpiteisiin päämiehen puolesta (Bergen, Dutta, & Walker, 1992). Agenttiteorian on muotoiltu erityisesti selittämään suhteita, jotka sisältävät yhteistoimintaa päämiehen ja agentin välillä, kun tavoitteena on yhteinen liiketoiminnallinen lopputulos, vaikka kummallakin osapuolella on omat motiivinsa ja perusteensa suhteessa olemiselle (Eisenhardt, 1989). Kuten urheilusponsorointisuhdetta käsittelevässä osiossa jo kerrottiin, urheiluorganisaation rooli rajoittuu usein osallisuuteen mahdollistavana tekijänä, millä tarkoitetaan edellytysten luomista sponsorin tavoitteiden saavuttamiselle (Duffy & Hooper, 2003, 71.). Myös tähän liittyen agenttiteorian hyödyntämiselle löytyy perusteita kirjallisuudesta. Bergenin ym. (1992) työ tukee agenttiteorian tarkoituksenmukaisuutta näkökulmana, kun pyritään selittämään suhteita organisaation ja mahdollistajana toimivan agentin välillä, kun mahdollistajana toimiva agentti on itsenäinen toimija, kuten urheiluorganisaatio, jolle päämies maksaa korvauksen tiettyjen markkinointitavoitteiden täyttämistä päämiehen puolesta. Sovellettaessa agenttiteoriaa sponsoroinnin kontekstiin, sponsorit nähdään päämiehinä ja sponsoritavat tahot agentteina, jotka tarjoavat alustan päämiehen tavoitteiden saavuttamiselle. (Reilly & Madill, 2012.)

Alustava prosessimalli päivitettiin muuntelemalla ja mukauttamalla sitä asiantuntijoiden lausuntojen perusteella. Lisäksi siihen tehtiin vähäisiä muutoksia perustuen uuden prosessimallin demonstratiiviseen kokeiluun käytännössä sponsoroinnin arvioinnissa. Uusi prosessimalli on esitelty kaaviossa 3. (Reilly & Madill, 2012.)

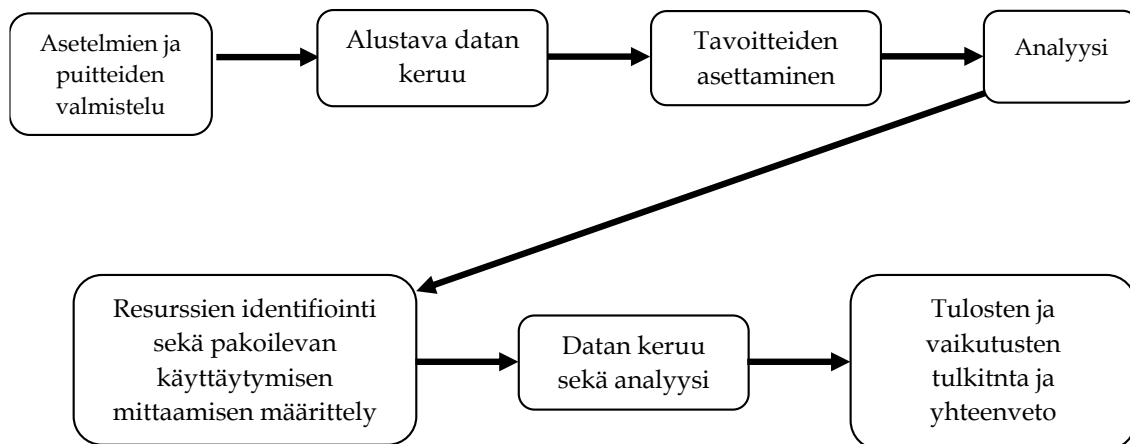
2.8.3 Sponsoroinnin arvioinnin uusi prosessimalli

Uusi prosessimalli sponsoroinnin arviointiin sisältää seitsemän osaa. Ensimmäiseen osaan kuuluu asetelmien ja puitteiden valmistelu sekä arvioinnin valmistelu. Tässä vaiheessa arvioijat identifioivat arvioitavan sponsoroinnin sekä toimijat, jotka ovat mukana sponsoroinnissa. Suhteiden rakentaminen sponsoroinnin avaintoimijoiden kanssa aloitetaan, jotta kyetään varmistamaan tehokas tuki arvioinnille, jotta arviointi etenee ja jatkuu koko prosessin läpi. Ensimmäinen vaihe päättyy päätökseen arvioinnin jatkamisesta sekä siihen, että arvioijat saavat alustavan arvion vaaditun arvioinnin laajuudesta ja luonteesta. (Reilly & Madill, 2012.)

Mikäli olosuhteet johtivat arviointiprosessin jatkumiseen, toinen vaihe sisältää alustavan datan keräämisen. Tässä vaiheessa muodolliset sponsorisopimukset hankitaan sekä tarkastetaan. Sponsorointiin liittyvät panostukset hankitaan kaikilta sponsoreilta ja lisäksi sponsoroitavia tahoja sekä välikäsiä arvioidaan. Arvioijat myös keräävät tietoa sponsorointiin liittyvistä suurista ominaisuuksista, kuten koko, välikäsien määrä, toimiala ynnä muuta. (Reilly & Madill, 2012.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa kaikki sponsoroinnin tavoitteet, mukaan lukien sekä muodolliset että epäsuorat ja kirjoittamattomat, kerätään kaikilta osapuolilta sekä määritellään seikkaperäisesti arvioijien toimesta. Neljäs vaihe sisältää mittaristojen ja tutkimisen lähestymistapojen kehittämisen, joita hyödynnetään kolmannessa vaiheessa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa. Tässä vaiheessa arvioijat myös määrittelevät tarkoituksenmukaiset kohde-
markkinat, joihin kutakin tavoitetta sovelletaan. Prosessin viidennessä vaiheessa arvioijat identifioivat resurssit, joita vaaditaan neljännessä vaiheessa määriteltyjen mittaristojen ja lähestymistapojen implementointiin. Lisäksi mahdollisen pakoilevan käyttäytymisen (shirking behaviour) tapaukset identifioidaan sekä määritellään, kuinka niitä arvioidaan. (Reilly & Madill, 2012.)

Kuudennessa vaiheessa arvioijat keräävät dataa käyttäen kohdassa neljä määriteltyjä lähestymistapoja ja mittaristoja. Seitsemännessä eli viimeisessä vaiheessa arvioijat tuottavat tulokset kerätystä datasta ja esittävät tulokset ja vaikutukset. (Reilly & Madill, 2012.)



KAAVIO 3 – Sponsoroinnin arvioinnin uusi prosessimalli (Reilly & Madill, 2012)

2.8.4 Sponsoroinnin arvioinnin uudet haasteet ja sosiaalinen media

Sponsorointi ja siihen suhtautuminen on kokenut muutoksia viime vuosikymmeninä muun muassa finanssikriisin ja digitalisaation myötä. Sponsorointiin suhtautumiseen liittyen muutoksen onkin aiheuttanut suurien sponsoreiden muuttunut asenne sponsorointia kohtaan kokonaisvaltaisella ja strategisella tasolla. Suuret sponsorointia tekevät yhtiöt tarkastelevatkin sponsorointia hyvin kokonaisvaltaisesti ja strategisesti sekä näkevät sponsoroinnin alustana tavoittaa kaikki sidosryhmät saman investointilajin avulla. (Meenaghan et al., 2013.) Useat sponsorit asettavatkin selkeästi tavoitteita, jotka sisältävät useiden eri sidosryhmien kanssa käytävää strategista kommunikointia joko primäärisenä tai sekundäärisenä seikkana. Myös mittaamisen lähestymistapa selkeästi sisältää näitä tavoitteita, kun tiedetään niiden tärkeys sponsorointi-investoinnin kokonaisuudelle. (Meenaghan et al., 2013) Sponsorointi tarjoaakin erityisen monipuolisen alustan viestimiseen ja yhteydenpitoon useiden eri sidosryhmien kanssa ja näin kykenee prosessina saavuttamaan yhtiöiden useita brändiin liittyviä tavoitteita. Tämä laajempi näkökulma sponsorointiin liittyvistä sidosryhmistä ja niihin liittyvistä tavoitteista osoittaa, että sponsoroinnin suorituskyvyn mittaaminen vaatii näkökulman tavoitteiden tuotosta (Return On Objective) kapeamman investoinnin tuoton (Return On Investment) näkökulman lisäksi. (Meenaghan et al., 2013)

Finanssikriisin alkamisella oli merkittäviä seurauksia sponsorointi-investointien määrälle, kuten oli myös muiden markkinointi-investointien tapauksessa. Sponsorointi-investoinnit supistuivatkin merkittävästi sekä globaalisti että suurimmilla markkinoilla. Globaali finanssikriisi ajoikin sponsoroinnin yleisen, poliittisen sekä mediasta suuntautuvan paheksunnan kohteeksi. Syitä tälle vihamielisyydelle olivat sponsoroinnin arvon yleinen kyseenalaistaminen sekä spon-

soroinnin leimaantuminen yritysjohton omien valintojen ja huolenpidon (corporate hospitality) mukaisiksi toimenpiteiksi. Lisäksi sponsorointia alettiin esittää tuhlaavana ja liiallisena. Sponsorointi-investointien skaalan kasvu sekä sen arvon julkinen kyseenalaistaminen poliitikkojen, median sekä kansojen toimesta, sai aikaan huomattavaa painetta sponsoreiden laskelmille sekä arvioille oikeuttaakseen investointipäätöksensä tulosten muodossa. (Meenaghan, 2013)

Toinen suuri muutos liittyy uuden median innovoinnin ja käyttöönoton laajuuteen sekä liike-elämässä että yhteiskunnassa yleensä. (Meenaghan et al., 2013) Myös sponsoroinnin kontekstissa etenkin sosiaalisen median käyttö on lisääntynyt, mihin liittyy sen kapasiteetti sitouttaa ja pitää yhteyttä sponsorointiyhteisöihin. Sosiaalisen median kehitys on tarjonnut mahdollisuuksia sponsorointityölle näiden medioiden tultua merkittäväksi osaksi sponsorointi-investointeja sekä itsessään että tärkeänä osana sponsoroinnin aktivointitoimenpiteitä. Sponsoroinnin suorituskykyä sosiaalisessa mediassa käsitellään usein keskittymällä eri kanaviin, niiden käyttöön ja käytännöllisyyteen sekä kapasiteettiin arvioida tuloksia. (Meenaghan, 2013.)

Suuret tapahtumat, kuten Superbowl, jalkapallon Mestarien liiga sekä Olympialaiset, tarjoavat näyteikkunan sosiaalisen median käyttöönotolle ja itse käytölle sekä sponsoreiden, että oikeudenomistajien osalta. Sponsoroinnin kontekstissa sosiaalisen median käyttöönoton laajuus sekä nopeus kuitenkin vaihtelevat. (Meenaghan, 2013.) Tällä vaihtelulla viitataan eri toimijoiden väliseen käyttöönoton nopeuteen ja laajuuteen. Tästä vaihtelusta huolimatta, pelkkä sosiaalisen median käytön mittakaava sponsoroinnissa vaatii merkittävää keskittymistä sen suorituskyvyn mittaamiseen. Sponsoreiden tekemään sosiaalisen median tehokkuuden mittaamiseen sisältyy yleisesti "buzz" seuranta (buzz monitoring), mielipideanalyysi (sentiment analysis) sekä sitoutuminen (engagement). Seuranta joka sisältää kuunteluelementin pidetään myös käytännöllisenä. Buzz-seuranta indikoi mainintojen skaalaa ja niiden ulottuvuuksia, kuten sijaintia, yksittäisiä kanavia sekä vertailukohtia muihin tapahtumiin nähden. Mielipideanalyysi tutkii buzz-seuranta syvemmin käytyä keskustelua ja pyrkii tarkastelemaan kommenttien positiivisuutta tai negatiivisuutta, joka voi edesauttaa sponsoria reagoimaan nopeasti käyttäytymiseensä, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Brändin keskeisestä tavoitetta, sitoutumista, ilmaistaan vaihtelevasti tykkäysten, fanien, sisältösitoututtamisen (content engagement), välitysasteen (pass on rate) ynnä muiden avulla. Mainittujen mittareiden kyky tuottaa positiivisia tuloksia sekä näiden mittareiden tulosten suotuisa ja usein liioiteltu tulkinta onnistuneen sitoututtamisen indikaattorina, voi kuitenkin aiheuttaa tietynlaista huolta. (Meenaghan, 2013.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

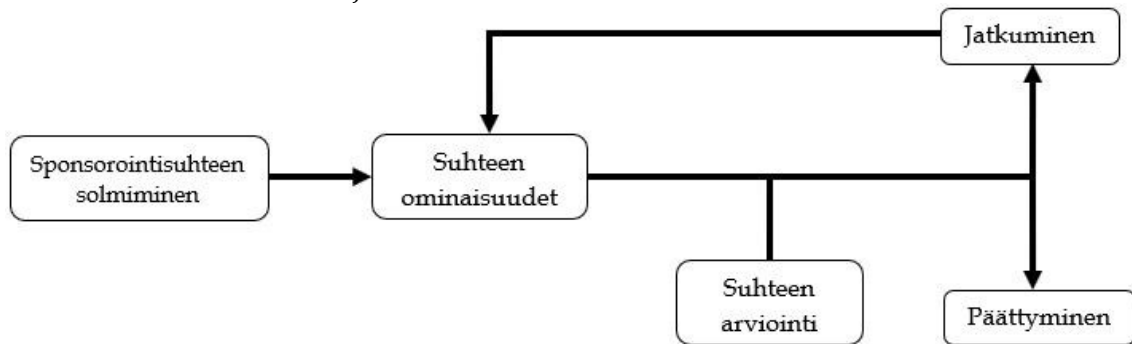
Sponsoroinnin kirjallisuuteen perehtymällä tässä tutkimuksessa on alustavasti luotu sponsorointisuhteen prosessimalli, jonka tarkoituksena on havainnollistaa aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvää rakennetta. Prosessimalli esittää yksittäisen sponsorointisuhteen kulkua solmimisajankohdasta eteenpäin. Kuten todettu tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää niitä sponsorointisuhteen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat suhteen jatkamiseen tai päättämiseen liittyvään päätöksentekoon ja tämän tutkimusten tulosten onkin tarkoitus täydentää prosessimallia siihen soveltuvilla suhteen ominaisuuksilla. Teoriaosuudessa on käyty läpi kirjallisuudessa esiintyneitä suhteen ominaisuuksia, kuten yhtäläisyys, sitoutumisen epätasapaino, proaktiivisuus, epäjärjestys sekä osaamiskuilu, jotka voivat vaikuttaa suhteen laatuun ja sen myötä sponsorointisuhteeseen liittyvään päätöksentekoon. Prosessimallissa on huomioitu suhteen arviointi päätöksentekoon välillisesti vaikuttavana tekijänä, sillä arviointia ei ole kirjallisuudessa käsitelty suorasti päätöksentekoon vaikuttavana tekijänä, mutta voidaan olettaa, että arviointi toimii osana päätöksentekoprosessia.

Urheilusponsorointisuhteet ovat pohjimmiltaan B2B-suhteita, joissa suhteiden osapuolten välillä tapahtuu vaihdantaa ja osapuolet pyrkivät saavuttamaan suhteen avulla omat strategiset tavoitteensa (Farrelly & Quester, 2004.). Tässä työssä on tuotu jo laajasti esille kirjallisuudessa esiintyneitä urheilusponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineiston avulla pyritään tunnistamaan, mitä tekijöitä suomalaisessa urheilusponsorointikentässä pidetään kriittisinä päätöksentekoon vaikuttavina tekijöinä. Tämän tutkimuksen tulosten avulla täydennetyn prosessimallin avulla sponsorointikohteet voivat löytää tarkastelua vaativia seikkoja omasta toiminnastaan, jotta he kykenisivät mahdollisesti kehittämään omaa oikeuden haltijan asemaansa sponsoreiden kannalta kiinnostavammaksi.

Urheilusponsorointisuhteisiin ja niiden jatkumiseen ja päättämiseen voi liittyä asioita sekä sponsorointikohteen että sponsorin taholta. Tässä tutkimuksessa päätavoitteena on kuitenkin selvittää yritysten näkemys siitä, mikä saa heidät jatkamaan tai päättämään rahalliset investoinnit tiettyyn sponsorointisuhteeseen. Edellytyksiä tämän tyyppiselle tarkastelulle luo johdannossa esiteltyt lukeumat Suomen sponsorimarkkinasta verrattuna Ruotsiin ja Norjaan, josta ilmenee, että Suomen sponsorimarkkinat ovat huomattavasti pienemmät Ruotsiin ja Norjaan verrattuna.

Suhteen arviointiin liittyen keskitytään siihen, mihin yritykset keskittyvät muodostaessaan käsityksen suhteen onnistumisesta. Kuten todettu, kirjallisuudessa ei ole esitelty arvioinnin suoria vaikutuksia suhteen päätöksentekoon, joten sitä käsitellään välillisenä tekijänä. Prosessimallia pyritään siis täydentämään

yrittäjän näkemyksillä päätöksentekoon vaikuttavista urheilusponsorointisuhteen ominaisuuksista, sekä päätöksentekoon vaikuttavan käsityksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden arvioinnista.



KAAVIO 4, Sponsorointisuhteen prosessimalli

4 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tässä osuudessa esitellään tutkimuksen toteutuksessa käytetyt menetelmät. Aluksi esitellään tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen esitellään aineistonkeruumenetelmä sekä lopuksi esitellään menetelmä, jolla aineisto analysoitiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota informaatiota niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen tai päättymiseen. Tätä informaatiota voidaan hyödyntää esimerkiksi urheiluorganisaatioiden sponsorisuhteiden hoitamisessa ja tämän informaation avulla urheiluorganisaatiot voivat kyetä keskittymään niihin asioihin, jotka tukevat heidän omaa sponsoritoimintaansa. Sponsoritoiminta on merkittävä tulonlähde useille urheiluorganisaatioille ja verkkolehti Jatkoaika.com (2019) onkin uutisoinut, että suomalaisten jääkiekon Liiga-seurojen budjeteista puolet tulopuolesta koostui markkinointituotoista kaudella 2018-2019. Tässä tutkimuksessa pyritään siis löytämään yritysten näkemyksiä siitä, mitkä ominaisuudet urheilusponsorointisuhteen kannalta ovat positiivisia ja mitkä negatiivisia suhteeseen liittyvässä päätöksenteossa. Yritysnäkökulmaa käytetään siitä syystä, että usein sponsorointi on urheiluorganisaatioille vaikeasti korvattavissa oleva tulonlähde, mutta yrityksille se on vain yksi, helposti vaihdettavissa oleva, markkinointikeino.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja -prosessi

Tämä tutkimus on toteutettu hyödyntämällä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menettelytapaa. Kvalitatiivista menetelmää hyödynnetään, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ilmiöitä, kuvailla tapahtumaa tai ymmärtää tietynlaista käyttäytymistä tai toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin hyödyntämällä haastatteluita, joka on yksi yleisimmistä metodeista kvalitatiivisen aineiston keräämiseen. Muita yleisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelun tarkoitus on saada selville haastateltavan ajatukset, oivallukset sekä kokemukset (Hirsjärvi & Hurme, 2008), minkä vuoksi se sopii tämän tutkimuksen tarkoitukseen.

Aineiston keräämiseen liittyvä prosessi aloitettiin kartoittamalla merkittäviä suomalaisia sponsorointia tekeviä yrityksiä ja heidän sponsoroinnista vastaavia edustajiaan. Kartoituksessa ei hyödynnetty tarkoin määriteltyjä ominaisuuksia, vaan tärkeinä seikkoina pidettiin sitä, että yritys olisi yleisesti tunnistettava omasta sponsoritoiminnastaan eli esimerkiksi verkkohakujen kautta olisi mahdollista löytää tietoa heidän sponsorointitoimintaansa liittyen ja myös sen käytämisestä ja käytön laajuudesta. Tutkimuksessa ei pyritty löytämään yksittäisten yritysten näkökulmia, vaan ennemminkin yrityspuolella sponsoritoiminnan pa-

rissa toimineiden henkilöiden, joilla on jo laajasti kokemusta sponsoritoiminnasta, näkemyksiä urheilusponsorointisuhteiden ominaisuuksista ja niiden vaikutuksesta suhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Verkkohauista pyrittiin löytämään esimerkiksi uutisointia kyseisen yrityksen sponsoritoiminnasta sekä mahdollisesti yritysten verkkosivuilta tietoa heidän sponsorointiohjelmistaan ja mikäli tällä perusteella se todettiin merkittäväksi ja yrityksen sponsoroinnista vastaavan henkilön kokemus riittävän laajaksi, henkilö lisättiin kontaktoitavien henkilöiden listalle.

Yhteensä 13 yrityksen edustajaan oltiin yhteydessä, joista haastatteluun saatiin seitsemän yrityksen edustajaa. Yhteydenotoista neljä tehtiin sähköpostilla, yksi LinkedIn -palvelussa ja kahdeksan puhelimitse. Haastatteluun johtaneista kontakteista kaksi tehtiin sähköpostitse, yksi LinkedIn -palvelussa ja neljä puhelimitse. Muihin sähköpostitse tehtyihin yhteydenottoihin ei vastattu ja muihin puhelimitse tehtyihin yhteydenottoihin saatiin kieltävä vastaus usein ajan puutteen vuoksi ja kertaalleen koetun sponsorointisuhteisiin liittyvän päätösvallan puutteen vuoksi. Onnistuneiden yhteydenottojen jälkeen haastateltaville lähetettiin kalenterikutsu, joka sisälsi kutsulinkin Zoom-sessioon, jossa haastattelu suoritettaisiin. Haastattelut tallennettiin väliaikaisesti haastattelijan tietokoneelle, jonka jälkeen aineisto litteroitiin. Litterointivaiheessa kaikki yrityksiin, sponsorointikohteisiin ja henkilöihin liittyvät viittaukset anonymisoitiin.

TAULUKKO 1 Haastattelut

Haastateltava	Tehtävänimike	Yrityksen toimiala	Kesto
1	Markkinointijohtaja	Valmistava teollisuus	27:47
2	Sport Marketing Manager	Elintarvikeala	46:41
3	Markkinointipäällikkö	Vähittäistavarakauppa	27:36
4	Toimitusjohtaja	Urheiluravinteet ja terveystuotteet	25:25
5	Toimitusjohtaja	Vakuutusyhtiö	22:54
6	Viestintäjohtaja	Finanssiteknologia	24:42
7	Manager, Sponsorships	Öljynjalostus	

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Varsinainen aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin käyttäen alustana Zoom-viestintäpalvelua. Zoom valittiin alustaksi, sillä se oli ominaisuuksiltaan tuttu haastattelijalle ja sen käyttö hyväksyttiin myös haastateltavien puolesta. Puolistrukturoidussa haastattelussa on ennalta määritetty teema ja valmistellut kysymykset, mutta kysymyksiä voidaan muokata yksityiskohtaisemmiksi ja spesifioida haastattelun aikana riippuen haastateltavan vastauksista. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastattelun joustava luonne aineistonkeruumenetelmänä tekee siitä sopivan menetelmän useisiin eri tutkimusten tarkoituksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastateltaville annettiin haastattelukysymykset etukäteen, mikäli niitä erikseen pyydettiin yhteydenottojen yhteydessä. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia, joka on yksi laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmistä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelut järjestettiin etähaastatteluina Zoom-palvelun välityksellä, sillä se nähtiin joustavana ja tarkoituksenmukaisimpana vaihtoehtona välimatkojen sekä COVID-19-pandemiasta johtuvan yleisen tilanteen vuoksi. Haastattelujen ajankohdat sijoituivat aikavälille 18.3.2021-25.3.2021. Haastattelujen ääniraita tallennettiin paikallisesti tutkimuksen tekijän tietokoneelle. Tallennuksen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin ja tallennettiin erillisinä tiedostoina haastattelijan tietokoneelle. Litteroinnin yhteydessä kaikki yrityksiin, sponsorointikohteisiin ja henkilöihin liittyvät viittaukset anonymisoitiin. Yksi seitsemästä haastattelusta toteutettiin sähköpostin välityksellä johtuen aikataulullisista haasteista.

Aineiston litteroinnin jälkeen, aineisto tarkistettiin vielä kertaalleen lukiemalla se kokonaisuudessaan läpi sekä kuuntelemalla tallennettu aineisto, jotta mahdolliset virheet kyettäisiin tunnistamaan ja jotta aineisto vastaisi varmasti vastaajien tarkoittamaa sisältöä. Aineiston analysointi aloitettiin tekemällä merkintöjä värikoodein liittyen tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin. Tutkimuksen keskittyessä urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen sekä päättymiseen, ensimmäisenä pyrittiin suoraan tunnistamaan suhteen kannalta positiivisia sekä negatiivisia tekijöitä. Lisäksi urheilusponsoroinnin monien mahdollisten erilaisten motiivien vuoksi pyrittiin kartoittamaan myös yritysten päätöksentekoon liittyviä tekijöitä, sillä motiivit voivat pitkälti määrittää sen, kuinka urheilusponsoroinnin rooli nähdään osana yrityksen markkinointia, mikä saattaa vaikuttaa yritysten suhtautumiseen yksittäisten sponsorointisuhteiden ominaisuuksiin. Päätöksentekoon ja strategiseen näkökulmaan liittyen yritysten tavoitteita sekä arvioinnin kohteita pyrittiin myös kartoittamaan. Tavoitteisiin liittyen pyrittiin näkemään motiiveja syvemmälle ja ymmärtämään mikä yritysten näkökulma yleisesti on urheilusponsoroinnin käyttämisen hyödyistä. Tavoitteita ja arvioinnin kohteita käsiteltiin saman teeman yhteydessä, sillä ne vastaavat pitkälti toisiaan. Arviointimenetelmiä käsiteltiin erillisenä teemana, jotta saataisiin näkemys yritysten konkreettisista toimenpiteistä nähdä yksittäisten urheilusponsorointisuhteiden saavuttamia tuloksia, sekä arvioinnin keskeisiä kohteita.

Urheilusponsorointisuhteen osapuolten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia pyrittiin myös tunnistamaan. Tutkimuksessa keskityttiin yritysten näkökulmasta tyytyväisyyteen johtaviin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin. Lopuksi aineiston temaattisen jaottelun jälkeen aineistosta etsittiin vielä varsinaisten teemojen ulkopuolelle jääneitä, urheilusponsorointisuhteiden kannalta kuitenkin oleellisia, seikkoja, jotka luokiteltiin yhdeksi omaksi teemakseen.

Temaattisen jaottelun jälkeen tekstikatkelmista pyrittiin tunnistamaan taustalla vaikuttavia tekijöitä. Yritysten näkökulmasta positiivisten ominaisuuksien voidaan nähdä kasvattavan mahdollisuutta jatkaa suhdetta ja negatiivisten ominaisuuksien voidaan nähdä kasvattavan mahdollisuutta päättää suhde. Tavoitteisiin liittyvästä teemasta pyrittiin tunnistamaan yritysten motiiveja, joilla saattaa olla vaikutusta yritysten suhtautumiseen urheilusponsorointisuhteisiinsa. Tulososiossa hyödynnettiin lainauksia lisätiedon tarjoamiseksi sekä tulosten ymmärtämisen helpottamiseksi. Lisäksi lainausten avulla analyysien luotettavuutta pyrittiin lisäämään.

5 TULOKSET

Tässä osuudessa esitellään tutkimushaastattelujen avulla kerätyt tutkimuksen tulokset. Kuten menetelmäosiossa kerrottiin, tutkimusaineisto kerättiin seitsemästä haastattelusta, jossa haastateltavina oli aiemmin kuvatun määritelmän mukaan merkittävien Suomessa toimivien sponsoriyritysten edustajia. Yritysten edustajilla tuli olla myös riittävä kokemus sponsoritoiminnasta tarkoituksenmukaisten tulosten mahdollistamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää urheilusponsorointisuhteen ominaisuuksia, jotka vaikuttavat suhteisiin liittyvään päätöksentekoon yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan tekijöitä, jotka määrittelevät sponsorointisuhteen onnistuneeksi ja siten kasvattavat suhteen jatkumisen mahdollisuutta sekä tekijöitä, jotka määrittelevät suhteen epäonnistuneeksi ja siten kasvattavat suhteen päättymisen mahdollisuutta. Tutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi sponsorointikohteiden toimesta, jotta he kykenisivät mahdollisesti kehittämään omia suhdetoimintaan liittyviä ominaisuuksiaan sekä omaa oikeuden haltijan asemaansa sponsoreiden kannalta kiinnostavammaksi.

Sponsoreiden ja sponsorointikohteiden välisiin suhteisiin ja osapuolten väliseen suhdetoimintaan liittyen on vain vähäisesti kirjallisuutta, minkä vuoksi tämän aihepiirin tutkimusta tarvitaan. Kirjallisuudessa on hyödynnetty sponsoroinnin yritys näkökulmaa sekä pyritty selvittämään yritysten motiiveja, mutta selkeää linjaa suhteen ominaisuuksien vaikutuksesta sponsorointisuhteiden päätöksentekoon ei tarjota kirjallisuudessa. Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella, voidaan kuitenkin todeta, että sponsorointikohteet kykenevät vaikuttamaan sponsoreiden näkemykseen tiedostamalla ja omaksumalla suhdetoiminnan elementtejä.

Haastateltujen henkilöiden taustat vaihtelivat ominaisuuksiltaan monilta osin, mutta kaikki suhtautuivat sponsoritoimintaan myönteisesti omista lähtökohdistaan. Henkilöiden taustana oli yleisesti useiden vuosien kokemus sponsoritoiminnasta sponsorin puolelta, mutta lisäksi kokemusta löytyi myös sponsorointikohteiden puolelta, mikä tarjoaa vahvan pohjan etenkin sponsorointisuhteen arvonmuodostumisen näkökulmalle. Osa koki sponsoroinnin vahvasti täysin liiketoimintalähtöisenä ja strategisena toimintana, kun toisille taas liiketoiminnallisten seikkojen lisäksi oli tärkeää olla mukana esimerkiksi tukemassa sponsorointikohteen matkaa kohti omaa päämääräänsä.

”Näitä ei voi tehdä yhtään rakkaudesta lajiin. Kyllä se lähtee strategiasta. Ja sen täytyy vain ja ainoastaan tukea sitä strategian tekemistä. Itse strategia tavoitteita, mutta myös että käytetään sitä sen strategian jalkauttamiseen.” (1)

”Kyllä näen sen tosi positiivisena että pystytään auttamaan sitä urheilijaa ja antaa semmosia apuja, että se pystyy menestymään ja viemään omaa unelmaa sitten parhaiten eteenpäin. Sitten toisaalta yrityksen näkökulma on se, että löydettäisiin oikeanlaisia kasvoja ja sellaisia ihmisiä jotka tuottaa ja haluaa olla esillä tai mikä se hänen oma juttunsa on, niin viedä sitä suhdetta sitten sillä tavalla eteenpäin miten molemmat hyötyy siitä parhaiten.” (4)

Yritysten näkökulmasta sponsorointi nähtiin yleisesti tehokkaana etenkin määriteltujen kohderyhmien tavoittamisessa. Lisäksi siinä nähtiin myös potentiaalia perinteisesti vähemmän sponsorointia markkinoinnissaan käyttävien yritysprofiilien, kuten pienempien yritysten sekä B2B-yritysten, toimintaan, eikä ainoastaan suurien kuluttajabrändien toimintaan. Käsiteltäessä henkilöiden suhtautumisesta sponsorointiin, esille nousi vahvasti yritysten motiivit sponsoroinnin tekemiselle perusteena omalle suhtautumiselleen. Tässä yhteydessä esille nousi myös hieman odottamattomia ja hyvin vähän kirjallisuudessa esiintyneitä seikkoja, kuten työntekijöiden sitouttaminen, työtyytyväisyyden parantaminen sekä strategian jalkauttaminen.

"Mielestäni se on tehokas tapa, ei vain todella isoille kuluttajabrändeille, vaan näen siinä paljon potentiaalia myös esimerkiksi pienemmille yrityksille saada lisää tunnettuutta ja näkyvyyttä ja myöskin sitten B2B sektorin yrityksille." (6)

" Näen sen äärimmäisen tehokkaana keinona rakentaa brändin ja tuotteiden tai ratkaisujen tunnettuutta, rakentaa sitoutumista asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin sidosryhmiin, luodessa elämyksiä sekä merkittävää impaktia valituilla markkinoilla." (7)

" Sopiiko strategian jalkauttamiseen ja implementointiin tällaiset kumppanuudet vai ei. Jos tuntuu ettei sovi niin sitten niitä ei käytetä. Jos tuntuu että sopii ja sillä päästään jalkauttamaan sitä sotasuunnitelmaa/strategiaa/liiketoimintasuunnitelmaa sitten niitä on koitettu käyttää." (1)

Yrityksen saavuttamia hyötyjä, sponsoroinnin mittaamista ja arviointia ei sivuutettu yhdessäkään haastattelussa. Myös sponsorointikohteiden kehittyminen sponsoritoiminnassa nähtiin positiivisena seikkana. Haastatteluissa vahvimpina tekijöinä suhteen ominaisuuksiin liittyen näyttäytyivät vastavuoroisuus tai vastikkeellisuus sekä sponsorin ja sponsorointikohteen välinen yhtäläisyys.

Tutkimushaastatteluissa kartoitettiin siis myös yritysten näkökulmaa sponsoroinnin tavoitteisiin, arviointiin sekä päätöksentekoon. Näihin liittyvät tulokset olivat pitkälti hyvin yritys- sekä suhdekohtaisia eli selvää linjaa vastausten välillä oli haastavaa löytää.

"Jokaisella sponsorointikohteella on erilliset tavoitteet, joita mitataan sopimuskauden aikana." (7)

"Tottakai jokaiselle työstetään jonkinlaisia tavoitteita. Se voi välillä olla vaikeaa lyödä mitään numeraaleja niihin ja kun kohteet vaihtelee menestystä saavuttaneista urheilijoista aloitteleviin urheilijoihin, niin toki niitä ei voi verratakaan keskenään." (2)

Sponsoroinnin tavoitteisiin liittyen korostettiin tavoitteiden asettamista ja räätälöintiä suhdekohtaisesti. Kuitenkin tietyissä tapauksissa sponsoroinnin tavoitteet oli vahvasti sidottu liiketoiminnallisiin attribuutteihin.

"Meillä on tietyt KPI:t (Key Performance Indicator) ja niitä seurataan." (1)

"Paljonko pitäisi tulla puhtaasti euroja tai menee vähän sillä tavalla, että paljonko tulee tapaamisia ja paljonko lähtee tarjouksia." (1)

”Sponsoroinnin tulee mahdollistaa liiketoiminnan ja brändistrategian toteuttaminen ja tukea liiketoiminnan kasvua avainmarkkinoilla.” (7)

Sponsorointitoiminnan tavoitteet saattoivat liittyä myös tiettyihin laadullisiin mittareihin.

”Tämä on myös sidottu asiakastyytyväisyyden mittariin. Henkilöstöpuolella tämä (Yhteistyö yrityksen sponsorointikohteen kanssa) on sidottu henkilöstötyytyväisyysmittarointiin. (1)

”Mahdollistaa asiakas-, työntekijä- ja muiden sidosryhmien sitoutumista ja lojaliteettia yritystä kohtaan.” (7)

Bränditietoisuuteen liittyvät asiat olivat hyvin keskeisiä sponsoroinnin tavoitteita.

”Sitten tällaiset bränditunnettuus ja -näkyvyys tavoitteet. Teetetään ulkopuolinen arvio medianäkyvyys arvosta, että mikä se vuositasolla on jos sen rahalla haluaisi ostaa.” (1)

Tavoitteisiin saattoi liittyä myös hyvin konkreettisia toimenpiteitä liittyen bränditietoisuuden kasvattamiseen.

”Seuroilla on yleensä nykyään sometekemistä, joten pyritään olemaan siinä mukana.” (3)

”Jos se myös perustuu osittain näkyvyyteen, sitten siinä on esimerkiksi Instagram-tilien julkaisuja ja stooreja ja tällä tavalla, että on ne siihen lueteltu tavallaan että moollemmat tietää mikä se minimitaso on.” (4)

Bränditietoisuuden lisäksi brändimielikuvaan liittyvät seikat olivat hyvin keskeisiä tavoitteita.

”Ennen kaikkea ne sponsoroinnin tavoitteet liittyy siihen, että me halutaan vahvistaa sitä meidän omaa brändimielikuvaa.” (5)

”Siellä on kuitenkin mielikuvallinen, brändillinen merkitys ja sen takia sitä tehdään, että se kuitenkin on yksi osa sitä meidän brändiä ja miten sitä muokataan.” (3)

Tietyissä tapauksissa sponsorointia käytettiin myös yrityksen kansainvälistymiseen liittyvissä tavoitteissa.

”Kansainvälistyminen. (Yrityksen sponsorointikohdetta) käytetään hyvin paljon, kun avaamme uusia maayhtiöitä. (1)

Sponsorointi yhdistettiin myös perinteisiin markkinoinnin mittausmenetelmiin.

”Sitten kuinka paljon saamme tätä kautta puhdasta liidigenerointia.”

Yrityksen valittuihin kohderyhmiin liittyvät vaikutukset olivat myös keskeisiä sponsoroinnin tavoitteita.

”Halutaan myöskin olla siellä meidän asiakaskunnan keskellä näkyvillä. Suurin osa meidän sponsorointia liittyy siihen.” (3)

”Sikäli kun se voidaan kohdentaa johonkin viiteryhmään, niin nimenomaan halutaan profiloitua siinä viiteryhmässä oman toimialamme vastuullisena toimijana. (5)

”Meillä se on lähtenyt yleensä strategisista tavoitteista sillä tasolla, että periaatteessa tärkeimpänä juttuna siellä taustalla on se, että mitkä ovat ne kohderyhmät mitkä haluamme tavoittaa.” (6)

Sponsorointikohteiden valinnassa sponsorointikohteen tavoitavuudella sekä vaikuttavuudella valittuihin kohderyhmiin liittyen oli suuri merkitys.

”Oikeuksien omistajan verkosto ja seuraajakunta täyttää ne demografiset kriteerit, jotka mahdollisimman hyvin vastaa meidän tavoitekohderyhmiä. Ne voi olla sijaintiin, ikään, kiinnostuksen kohteisiin tai johonkin taloudelliseen asemaan liittyviä. Se on lähtökohtana aina kaikelle ja sitten tietenkin tulee mukaan verkostoon koko.” (6)

”Reach (esim. miten vahva vaikuttavuus kohteella on valituissa kohderyhmissä, kuinka vaikuttava kohteen seuraajakunta on eri kanavissa, bränditavoittavuus eu-roina).” (7)

Tavoitavuuden laajuuteen liittyviä tekijöitä voitiin kompensoida verkoston ja seuraajakunnan vahvalla sitoutumisella.

”Voi olla pienempikin verkosto, jos tiedämme, että siinä pienessäkin verkostossa on tarpeeksi paljon kiinnostunutta ja sitoutunutta yleisöä, niin se voi silti olla kiinnostava. Eli aina ei mennä pelkästään verkoston koko ja määrä edellä vaan se riippuu ihan tavoitteista.” (6)

Sponsorointisuhteiden arviointi oli melko vaihtelevaa yrityksestä riippuen. Arviointiprosessi oli joko suhteen aikana jatkuvasti tapahtuvaa toimintaa tai enemmän jaksottaisesti, useimmiten jatkoneuvottelujen yhteydessä tai tiettyjen periodien välein, tapahtuvaa. Arviointia pidettiin yleisesti tärkeänä elementtinä sponsoroinnissa, mutta toisinaan sen mittaaminen koettiin haasteellisena.

Yritysten päätöksentekoon liittyvät seikat olivat vahvasti riippuvaisia investoinnin koosta. Usein päätöksenteko oli hajautuneempaa, kun kyse oli suu-remmista investoinneista. Yleisesti päätöksenteossa oli kuitenkin kyse pitemmistä prosesseista, eikä niinkään yksittäisten henkilöiden valinnoista tai mieltymyksistä.

Tutkimusaineiston analysointivaiheessa tunnistettiin useita erilaisia ja eri tavalla suhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Suhteen onnistumista määrittäviä tekijöitä tunnistettiin 22 kappaletta ja epäonnistumista määrittäviä tekijöitä 20 kappaletta. Tärkeitä tyytyväisyyteen johtavia sponsorin ja sponsorointikohteen välisen vuorovaikutuksen ominaisuuksia tunnistettiin kuusi kappaletta. Haastatte- luissa nousi myös vahvasti edellä mainittujen alueiden ulkopuolelle jääneitä seikkoja, joiden voidaan kuitenkin vahvasti nähdä olevan suhteisiin ja niiden päätöksentekoon vaikuttavia, kuten suhteen aloitteentekijän ja lähestymistavan merkitys, urheilijan konkreettinen tukeminen sekä kohteen ajankäyttöön ja tehokkuuteen liittyvät seikat. Tämän tutkimuksen tarkoitusta tukivat myös muutamien yritysten edustajien näkemykset siitä, että heidän tapauksessaan ainakin

sponsorointikohteiden lukumäärä voi olla pienenemään päin. Tämän taustalla oli keskittyminen yhteistyöhön ja vastikkeellisuuteen perustuviin sponsorointisuhteisiin. Tästä syystä tulevaisuudessa sponsorit voivat mahdollisesti keskittyä entistä laajemmin ja tarkemmin sponsorointisuhteiden yhteistyön ja vastikkeellisuuden näkökulmiin. Erään näkemyksen mukaan viime aikoina sponsorointikohteiden keskuudessa on syntynyt tietynlaista polarisoitumista erinomaisesti asiansa hoitavien ja muiden välillä.

”Eihän ne sponsorointieurot oo ollenkaan nousussa. Nehän on meilläkin pienenemään päin. Yhä tiukemmalla seulalla mietitään mihin lähdetään. Eli kyllä semmoset pelkän näkyvyyden tarjoajat on meidän näkökulmasta, että ei niihin paljon lähdetä. Että kyllä niihin vaaditaan semmosta isompaa yhteistyötä ja vastikkeellisuutta se on lähtökohta jo kaikelle.” (3)

”Tällä hetkellä ja muutaman viime vuoden aikana määrää on pyritty karsimaan ja mieluummin sitä yhteistyötä laajentamaan. Vaikka kokonais euromäärä ei ole sinänsä muuttunut mihinkään, mutta tehdään syvempää ja tiiviimpää yhteistyötä mutta harvempien kanssa” (5)

”Kyllä sitä haluan korostaa ja olen kaikille kumppaneille korostanut sitä, että yhteistyön pitää olla tavoitteellista ja vastavuoroista. Minusta se on kumppanuutta ja oikeastaan kuin mikä tahansa liikesuhde jossa osapuolet sopii keskenään asioista. Valitettavasti ihan kaikki tahot eivät sitä tänä päivänä vielä ymmärrä ja siinä syntyy sitten kyllä kieltämättä sellaista polarisoitumista erinomaisesti asiansa hoitavien kumppanien ja niiden jotka ei vielä ole sitä hahmottanut, että jatkuvuuden turvaamiseksi kannattaisi kiinnittää niihin asioihin huomiota.” (5)

5.1 Suhteen onnistumista määrittelevät tekijät

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tuloksia tekijöittäin. Tutkimusaineistosta tunnistettiin suhteeseen liittyviä tekijöitä, jotka määrittelevät suhteen joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Yksittäisiä tekijöitä käsitellään sekä sen positiivisten että negatiivisten vaikutusten osalta. Sponsorointisuhteen onnistumista määrittävien tekijöiden toteutumisen voidaan olettaa kasvattavan sponsorointisuhteen jatkumisen mahdollisuutta, mutta esimerkiksi tietyn tekijän tai ominaisuuden puute voi vaikuttaa suhteeseen negatiivisella tavalla ja kasvattaa sponsorointisuhteen päättymisen mahdollisuutta. Suhteen onnistumista määrittelevien tekijöiden lisäksi tässä osiossa käsitellään suhteen vuorovaikutuksen kannalta tyytyväisyyteen johtavia tekijöitä.

Kuten aiemmin todettiin, suhteen onnistumista määritteleviä tekijöitä tunnistettiin yhteensä 22 kappaletta, kun käsiteltiin sponsorointikohteen onnistumista tai jatkuneeseen sponsorointisuhteeseen liittyviä ominaisuuksia. Haastattelusta kerätyistä tekstikatkelmista pyrittiin tunnistamaan joko kirjallisuudessa tunnistettuja suhteen ominaisuuksia tai päättelemään tekstikatkelman sisällöstä tekijä, johon sisällöllä viitattiin. Näistä 22 tekijästä kaksi keräsi aineistossa selvästi eniten mainintoja, jotka olivat yhtäläisyys sekä vastikkeellisuus tai vastaavuoroisuus. Muita useampaan kertaan aineistossa mainittuja positiivisia seikkoja

olivat strateginen soveltuvuus, luotettavuus, urheilullinen menestys, osaaminen, hyvä maine, pitkäaikaisuus sekä suunnitelmallisuus.

Suhteen epäonnistumista määritteleviä tekijöitä tunnistettiin 20 kappaletta, jotka ovat osittain positiivisten tekijöiden puutteita. Epäonnistumista määrittelevät tekijät pyrittiin tunnistamaan samalla periaatteella kuin onnistumista määrittelevät tekijät. Epäonnistumista määrittelevät tekijät nousivat tutkimusaineistossa vähemmissä määrin esille, kuin onnistumista määrittelevät tekijät, mikä voi johtua haastateltujen henkilöiden pitkälti myönteisestä ja positiivisesta suhtautumisesta sponsoritoimintaa kohtaan.

5.1.1 Yhtäläisyys

Kirjallisuudessa yhtäläisyydellä (congruence) tarkoitetaan sponsorointikohteen ja sponsorin välistä yhteensopivuutta fanien tai seuraajien silmissä, minkä myötä seuraajien sponsorointikohdetta koskevat mielikuvat siirtyvät koskemaan myös sponsorin brändiä (Becker-olsen & Hill, 2006). Tämän tutkimuksen analysoinnissa yhtäläisyydellä viitataan myös etenkin sponsorointikohteen yhtäläiseen toimintaan sponsorin sekä sponsorin brändin kanssa. Tähän liittyy esimerkiksi sponsorin brändin omaksuminen osaksi omaa toimintaa etenkin viestintään ja näkyvyyteen liittyen. Lisäksi yhtäläisyyttä tukee esimerkiksi yhteiset arvot sekä yhteisymmärrys osapuolten välillä, mitkä voivat osaltaan johtaa sponsorin positiiviseen kokonaisanalyysiin sponsorointisuhteesta. Tässä tutkimuksessa yhtäläisyyden alle liitettiin myös maininnat positiivisuudesta sekä yhteisymmärryksestä

Yhtäläisyys voi näyttäytyä suhteessa monilla eri tavoilla. Yhtäläisyys voidaan käsittää esimerkiksi yhteisymmärryksenä osapuolten välillä. Tällä viitataan esimerkiksi samaan tahtotilaan suhteen toimintaan liittyen sekä suhteen brändien välisten tavoitteiden yhtenäisyyteen.

”Pitää tutustua ja jutella ja löytää sama tahtotila. Ei siitä tule mitään jos mennään kahden eri suuntaan. Olen joskus ollut sellaisessa yhteistyössä missä ei oltu samoilla ajatuksilla. Ei siitä mitään tule. Kyllä ikään kuin se toimintamalli pitää sopia.” (1)

”Kun molempien brändien, eli puhutaan sponsorointikohteesta myös brändinä eikä pelkästään henkilönä, tavoitteet osui aika hyvin yksiin jolloin pystyttiin myös viestimään siitä yhdessä samat tavoitteet mielessä.” (6)

Yhtäläisyydellä voidaan viitata myös sponsorin tuotteiden ja brändin omaksumiseen ja esilletuontiin liittyviin seikkoihin sponsorointikohteen toimesta. Tämä liittyy vahvasti myös sponsorointikohteen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä yhteensopivuuteen sponsorin kanssa.

”Löydetään se meidän yhteinen tekeminen, mikä toimii molemmille. Se että se sponsorointikohde osaa ajatella meidän näkökulmasta omaa viestintäänsä ja se tulee sieltä luontaisesti ja se että sillä on meidän tuotteet funktionaalisesti ja luonnollisesti käytössä.” (2)

”Kyllä se henkilökohtaisista ominaisuuksista on kiinni eli tavallaan miten osaa meidän brändiä tuoda esiin.” (4)

”Halutaan hyvällä fiiliksellä tehdä asioita ja sopii tuohon meidän jengiin ja asiat menee sillä tavalla mukavasti eteenpäin ja ollaan molemmat saatu niitä hyötyjä mitä on toivottukin.” (4)

Syvempää yhtäläisyyttä suhteen osapuolten välillä voi luoda sponsorin brändin ja tuotteiden soveltuvuus sponsorointikohteen elämään myös arkisen tekemisen tasolla. Tämä luo edellytyksiä sponsorointikohteen luontaisemmalle viestinnälle sponsorin brändistä ja tuotteista. Lisäksi sponsorointikohteen saama käyttöarvo sponsorin tuotteesta saa aikaan aidomman yhteyden brändien välille.

”Brändin ja tuotteen pitäisi istua siihen kohteen arkeen ja tekemiseen ja elämään, että se oikeasti koetaan luontaiseksi puhua siitä. Ja jos on kyse esimerkiksi tuotteesta niin, että sponsorointikohteen olisi luontaista käyttää sitä tuotetta, että se tuote oikeasti tuo hyötyä heidän tekemiseensä. Siinä on aito yhteys niiden brändien välillä eikä se on sellaista päälle liimattua.” (6)

Lisäksi yrityksen tuotteita ja palveluita voidaan tuoda esiin sponsorointiin liittyvän tarinankerronnan keinoin.

”Yrityksen tuotteet ja palvelut voidaan yhdistää osana tarinankerrontaa.” (7)

Sponsorin brändin omaksumiseen liittyy myös sponsorointikohteen oma viestintä ja miten sponsorin brändi kyetään tuomaan esille myös siihen liittyen.

”Omaksutaan se yhteistyö siihen omaan brändiin ja kommunikointiin ja käytetään sitä myöskin proaktiivisella tavalla.” (6)

Monesti yhtäläisyys liittyy myös yhteiseen arvomaailmaan sponsorin ja sponsorointikohteen välillä. Sponsorin yhtenäisen viestinnän kannalta on tärkeä tiedostaa mitä arvoja heidän sponsorointikohteensa edustavat.

” Siihen (jatkettuun sponsorointisuhteeseen) kuuluu sen urheilijan tai urheiluseuran toiminnan pysyminen meidän arvoja vastaavana edelleen.” (5)

”Tietysti tänä päivänä kun tiedetään, että pitää aika herkällä korvalla ja sordiinolla miettiä, että missä kaikessa toiminnassa on viisasta olla mukana, niin myös urheiluun liittyen sitten tullaan näihin yhtiön arvovalintoihin ja strategisiin linjauksiin että missä toiminnassa me halutaan olla mukana.” (5)

” Siinä (sponsorointikohteen toiminnan onnistumisessa) oli taustalla vahvasti se, että molemmilla tahoilla oli samanlainen arvomaailma ja samanlaiset tavoitteet siitä mitä halutaan viestiä kummankin brändin osalta.” (6)

Yrityksen arvomaailma saattaa määritellä, millaisten sponsorointikohteiden kanssa yritys ylipäätään ryhtyy sponsorointisuhteeseen.

”Emme tue pääsääntöisesti ammattiurheilua tai moottoriurheilua ja se lähtee taas ihan meidän omista arvovalinnoista ja enemmänkin suunnataan katsetta vaikka nuoriin ja lapsiin tai nuoriin urheilijoihin.” (5)

Tähän asti on käsitelty yhtäläisyyttä ja sen toteutumisen tuomia positiivisia vaikutuksia suhteelle. Seuraavaksi esitellään yhtäläisyyden puutteen vaikutuksia suhteelle ja miten se ilmenee suhteessa. Monesti yhtäläisyyteen liittyvät puutteet näyttäytyivät positiivisten muotojen vastakohtina. On kuitenkin mielenkiintoista nähdä, millä eri tavoilla nämä puutteet vaikuttavat suhteeseen. Yhtäläisyyden toteutuessa, se liittyi vahvasti sponsorin brändin ja tuotteiden omaksumiseen sponsorointikohteen toiminnasta. Mikäli tämä omaksuminen ei toteudu ja yhtäläisyys on heikkoa, se voi vaikuttaa negatiivisella tavalla suhteeseen ja mahdollisesti suhteeseen liittyvään päätöksentekoon. Myös yhtäläisyyteen liittyvän yhteisen arvomaailman puute nähtiin negatiivisena tekijänä suhteelle. Yhtäläisyyden puute näyttäytyi myös puutteellisena sitoutumisena sponsorin brändiä ja tuotteita kohtaan, jonka nähtiin vaikuttavan sponsorointikohteen aktiivisuuden sponsoria kohtaan sekä omaan viestintään.

”Kohde joka ei usko yrityksen arvoihin tai tuotteisiin. Sellaisethan ei ikinä tule toimimaan.” (2)

Joissain tapauksissa sponsorointikohteen sitoutuminen nähtiinkin hyvin merkittävänä tekijänä itsessään. Sitoutumisen voidaan nähdä liittyvän yhtäläisyyteen, sillä varsinkin sitoutumisen puute näyttäytyy yhtäläisyyteen liittyvien seikkojen kuten sponsorin arvojen tiedostamisen ja sponsorin brändin ja tuotteiden omaksumisen puutteena.

”Ihan kaikista tärkeintä on se, että heillä on halu tehdä meidän kanssa yhteistyötä ja että he on sitoutuneita siihen.” (2)

”Jos se ei ole sitoutunut meidän tuotteisiin tai meidän arvoihin ja silloin se aktiivisuus alkaa putoamaan ja sit se on sellaista jonkinlaisten suoritteiden tekemistä ja ehkä silloin siitä putoaa sellanen luonnollinen ja funktionaalinen kommunikointi yrityksen tuotteista, jolloin siitä tulee sellaista päälle liimattua kun se urheilija ei oikeasti usko niihin ja käytä niitä yrityksen tuotteita.” (2)

Suhteen osapuolten poikkeava arvomaailma voi siis toimia kriittisenä tekijänä suhteisiin liittyvässä päätöksenteossa. Toisistaan poikkeavilla arvoilla voi olla merkitystä jo suhteiden solmimisvaiheessa, mutta myös suhteiden jatkumiseen ja päättymiseen liittyvässä päätöksenteossa.

”Voi sanoa että siinä kyseisessä toimijassa tai sen toiminnassa on jotain moitittavaa meidän arvomaailman kautta” (5)

Myös syvällisempään yhtäläisyyteen liittyvä sponsorin tuotteiden käyttöarvo sponsorointikohteelle arkisen tekemisen tasolla voi olla joissakin tapauksissa kriittistä myös suhteen päätöksenteossa. Tietyn tyypissä liiketoiminnassa käyttöarvon kautta luodun brändien välisen aidon yhteyden puuttuminen voi toimia suhteen jatkumisen kannalta negatiivisena tekijänä.

”Välillä on saattanut tapahtua muutoksia tai tulla esiin sellaisia tilanteita, että ollaan jotain tahoja sponsoroitu, mutta sitten onkin huomattu myöhemmin, että oikeasti se taho ei siitä tuotteesta saa sitä hyötyä mitä me näkisimme ja joskus on yhteistoiminnasta päätetty se suhde.”

Myös tilanteiden muuttuessa sponsorin käsitys riittävästä yhtäläisyydestä voi heikentyä. Tähän voi liittyä yhteisten ratkaisujen sopivuus yrityksen markkinoinnin näkökulmasta.

”Yhdessä rakennetut ratkaisut eivät ole enää sopivia.” (7)

5.1.2 Vastikkeellisuuden ymmärtäminen

Vastikkeellisuudessa tai vastavuoroisuudessa korostui sponsorointikohteen ymmärrys sponsoroinnista vastavuoroisena toimintana. Vastikkeellisuuden ymmärtämiseen liittyy vahvasti kirjallisuudessa esiintyneet sitoutumisen epätasapainoon liittyvät seikat. Sitoutumisen epätasapainolla viitataan siihen, kuinka yritykset kokevat sponsorointikohteen toiminnan riittämättömäksi ja jonka myötä esimerkiksi aktivointien kautta saavutetut sponsorin kannalta hyvätkin tulokset voidaan sivuuttaa päätöksenteossa, sillä sitoutumisen epätasapaino on heikentänyt suhdetta huomattavalla tavalla. (Farrelly, 2010.) Tässä tutkimuksessa puhutaan vastikkeellisuuden ymmärtämisestä, sillä mikäli sponsorointikohte ymmärtää vastikkeellisuuden merkityksen sponsorintisuhteessa, sen mukaan yleensä osataan myös toimia. Tähän ei välttämättä aina liity esimerkiksi suoria aktivointitoimenpiteitä, vaan osataan toimia oikealla tavalla siten, että sponsori huomioidaan ja halutaan mahdollisuuksien mukaan olla avuksi sponsoreille.

Kirjallisuudessa on myös todettu, että sponsoreiden kokemus sponsorointikohteiden riittämättömästä vastavuoroisuudesta on yksi merkittävimmistä tyytymättömyyteen johtavista tekijöistä. (Farrelly, 2010.) Tähän liittyykin osioissa 2.6.5 sekä 2.6.6 esitettyjä seikkoja strategisesta aikomuksesta sekä suhteen evoluutiosta ja mukautumisen epäonnistumisesta. Yritysten kokemus vastavuoroisuudesta voi olla heikko, mikäli strategiset aikomukset poikkeavat toisistaan, mikä voi johtua osapuolten välisten tavoitteiden eroista. Myös epäonnistuminen mukautumisessa sponsorintisuhteen kehittyessä, voi johtaa ongelmiin. Kirjallisuudessa onkin todettu, että sponsorit saattavat oikeutetusti tuntea, että heidän investointeihinsa suhteen hyödyntämiseen pitäisi vastata riittävällä määrällä investointeja urheiluorganisaation puolelta, etenkin jos on selvää, että urheiluorganisaatiot hyötyvät merkittävästi sponsoroinnista. Usein sponsoroinnin kohteet onnistuvatkin kumppanuudessa paremmin, mikäli he tunnistavat tarpeen tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät siitä saatavan hyödyn. Tämä näkyy suhteessa olemalla proaktiivinen. (F. Farrelly et al., 2006.) Proaktiivisuudella tarkoitetaan ennakointikykyä nähdä asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja se sisältää uusien mahdollisuuksien ehdottamisen (Venkatraman, 1989).

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella, yritysten näkökulmasta oli tärkeää, että ymmärrys sponsoroinnin tahtotiloista on molemminpuolista. Yritykset kokivat, että on hyvin tärkeää, että sponsorointikohte ymmärtää, mitä vastikkeellisuus yritykselle merkitsee yksittäisissä suhteissa. Tärkeää vastikkeellisuuden liittyen oli pyrkiä näkemään mahdollisuudet auttaa toista osapuolta ja ymmärtää myös yrityksen näkökulmaa. Haastatteluisa monesti toistui sana kump-

panuus, mikä myös viittaa yritysten tahtotilaan yhteistyöhön perustuvasta vastikkeellisesta toiminnasta. Tässä tutkimuksessa vastikkeellisuuden alle liitettiin myös maininnat proaktiivisuudesta, yhteistyöstä, aktiivisuudesta, sponsorointikohteen sitoutumisesta sekä sponsorin tavoitteisiin vastaamisesta, sillä näiden tekijöiden kautta usein vastikkeellisuuden ymmärtäminen näyttäytyy sponsorointisuhteissa.

Jo tämän työn sponsoroinnin määrittelyä käsittelevässä osuudessa, vastikkeellisuus nousee vahvasti esille. Kirjallisuudessa onkin todettu, että yhteisinä sponsoroinnin tekijöinä nähdään sponsoroinnin perustuminen vaihdantaan sponsorin ja sponsoroitavan välillä ja pyrkimykseen markkinointitavoitteiden täyttämiseen hyödyntämällä osapuolien välistä suhdetta. (Walliser, 2003.) Myös tämän tutkimuksen aineistossa vastikkeellisuus nousi esiin jo sponsorointia määrittelevänä tekijänä.

”Sitten kun se on katkolla ja kaivetaan se pölyttynyt paperi sieltä mapista ja todetaan, että eihän näistä ole tehty yhtään mitään. Toinen osapuoli on saanut sen kaukalomainoksen tai jonkun päitmainoksen sinne, mutta kun se ei tänä päivänä ole riittävä. Se on mainontaa se ei ole sponsorointia.” (5)

”Jossain vaiheessa se oli enemmän logoa ja rahan jakamista ja nyt se on enemmän vastavuoroista kumppanuutta ja molemmat osapuolet, myös se vastikkeen saaja, on ymmärtänyt sen merkityksen aivan eri tavalla.” (5)

Vastikkeellisuuden ymmärtäminen sponsorointikohteiden osalta näyttäytyi useilla eri tavoilla ja se toimi vahvana signaalina sponsoreille suhteen onnistumisesta. Vastikkeellisen toiminnan tuli säilyä läpi sponsorointisuhteen ja siihen liittyi vahvasti sponsoreiden kokemus siitä, että sponsorointikohde haluaa ymmärtää myös heidän näkökulmansa ja tarkoitusperänsä liittyen sponsorointiin.

”Ensinnäkin se (toiminnassaan onnistunut sponsorointikohde) on sellainen, joka haluaa päästä ymmärrykseen meidän näkökulmasta, eli mitä tarpeita meillä on ja miten he voisi olla meidän tekemisessä mukana eikä pelkästään miten me ollaan heidän toiminnassaan mukana. Se on ensinnäkin se kaksisuuntaisuus ja vastikkeellisuus, mikä tarkoittaa että siinä mietitään yhteistyötä kahteen suuntaan ja se näkyvyys on vain yksi elementti.” (3)

Vastikkeellisuuden ymmärtäminen liittyi vahvasti joissain tapauksissa myös sopimuksetekovaiheeseen suhteen sisältöjen sopimiseen liittyen. Tässä tapauksessa ymmärtämisen piti myös näyttäytyä tietynlaisena toimintana. Tässä korostui myös ymmärrys vastikkeellisuuden merkityksestä sponsoreille, eli millä tavalla vastikkeellisuuden tulisi näyttäytyä suhteen aikana. Tähän liittyi myös mahdollisten sitoumuksien noudattaminen sekä molemminpuolinen panostus suhteeseen.

” Sitten on tietysti tapahtumayhteistyö, koska kyllähän meilläkin tehdään juttuja, joissa tarvitaan ulkopuolisia kumppaneita, että onko heillä sitten halua ja valmiutta tällaiseen tekemiseen.” (3)

”Ymmärtävätkö he sen merkityksen ja sitten toisinpäin mitä he voi järjestää. Muutakin kuin pelkästään näkyvyyttä ja sanotaan että ihan yksinkertaisesti tällainen logo näkyvyys. Sehän on maailman yksinkertaisin juttu, mutta ehkä meille se vähiten merkityksellinen.” (3)

”(Toiminnassaan onnistunut sponsorointikohde) Ymmärtää sen vastavuoroisuuden merkityksen ja ymmärtää sponsorointisuhteen kumppanuutena. Tässäkin kontekstissa kumppanuus on sitä, että molemmat antaa siihen jotain ja panostaa siihen jotain. On kenties sovittu yhteisistä sitoumuksista ja kumpikin osapuoli aktiivisesti pitää huolta että ne sovitut asiat tulee toteutumaan.” (5)

Mikäli sponsorointikohde ei ymmärrä vastikkeellisuuden merkitystä sponsorille, on jo lähtökohdat sponsorointisuhteelle hyvin heikot. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella on myös todennäköistä, että suhteisiin, jotka eivät ole aitoon yhteistyöhön ja vastikkeellisuuteen perustuvia suhteita, ei välttämättä edes ryhdytä.

”Huono esimerkki on se, että tullaan pyytämään rahaa, että me saadaan logo johonkin näkyviin. Se on surkein vaihtoehto. Voin sanoa että sillä ei paljon rahaa saa jos saa mitään näin yksinkertaistettuna.” (3)

Myös sponsorointikohteen suhtautumisella vastikkeellisuuteen nähtiin olevan merkitystä sponsorin näkemykseen yksittäisestä suhteesta. Esimerkiksi yhteistyön ja vastikkeellisuuden täydellinen puute koetaan vahvaksi tekijäksi, kun käsitellään sponsorointikohteen toiminnan epäonnistumista.

”Jos on vaan sillä tavalla, että olen urheilija ja minua sponsoroidaan ja teen vain sen mitä välillä ehdin, niin se ei välttämättä ole se paras lähtökohta.” (4)

”Ehkä juuri se, että tehdään sopimukset ja kiitetään rahoista jos sitäkään tehdään.” (5)

Esille nousi myös seikkoja, joilla sponsorointikohteet kykenevät osoittamaan oman ymmärryksensä vastikkeellisesta suhteesta. Tähän liittyi vahvasti sponsorointikohteen oma aktiivisuus suhdetoiminnassa, mikä näyttäytyi aktiivisuutena sponsorin suuntaan sekä sponsorointikohteen omaan viestintään liittyen. Sponsorin voidaan nähdä arvostavan aktiivisuutta yhä enemmän, kun sponsorointikohteen sponsoreiden määrä kasvaa, mutta aktiivisuus yksittäistä sponsoria kohtaan säilyy.

”Hän on lisäksi hoitanut hyvin sen sosiaalisen median, tykkää olla esillä ja tuottaa paljon materiaalia. Hänellä on nykyään tosi paljon sponsoreita mutta muistaa meidät edelleen tosi hyvin. Hän on esimerkiksi treenien ohella järkännyt kuvauksia ja vaikka mitä, joten on kyllä hieno yhteistyö hänen kanssaan.” (4)

Sponsorointikohteen asenne nostettiin myös merkittäväksi tekijäksi vastikkeellisuuden ymmärtämiseen liittyen.

”Pärjät aina parhaiten, kun sinulla on sellainen asenne, että haluat myös auttaa sitä toista puolta ja ymmärtää sitä yritystä, tuotteita ja mitä ne minusta hakevat ja mitä itse voin myös antaa heille.” (4)

Myös yhtäläisyyteen liittyvät elementit voivat tukea toiminnan vastikkeellisuudessa. Mikäli sponsorointikohteeseen saa esimerkiksi yllättävää näkyvyyttä, on helpompaa tuoda myös sponsoreita esille, mikäli suhteen osapuolten välinen yhtäläisyys on vahva. Näkyvyyden ja etenkin yllättävän näkyvyyden tapauksissa vastikkeellisuuden ymmärtäminen on tärkeää ja yksi seikka, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa puhutaan nimenomaan vastikkeellisuuden ymmärtämisestä, on se, että mikäli se ymmärretään, sitä osataan myös toteuttaa mahdollisuuksien mukaan ilman varsinaista työtä sen taustalla.

”Kyllä siihen (sponsorointikohteen onnistumiseen) liittyy tietyllä tavalla se pelisilmä. Että jos ei ole ihan siellä lehdistön kaikista ensimmäinen kenelle tulee soittoja, niin sitten kun pääset sinne mediaan ja saat isoa näkyvyyttä, niin osaat siinä tilanteessa tavallaan palkita ne sponsorit, kun on se ikkuna, että nyt pystyn tuomaan teitä esiin niin muistat sen. Jos on vaikka viisi vuotta sponsoroitu ja tulee yksi iso näkyvyys niin ne pitää osata käyttää hyväkseen.” (4)

Kun viitattiin jatkuneeseen sponsorointisuhteeseen, niin sponsorointisuhteen aktivointitoimenpiteisiin liittyvä räätälöinti yhteistyöhön sopivaksi nähtiin tärkeänä. Tämä toimii hyvänä esimerkkinä sponsorointikohteen syvällisestä ymmärryksestä vastikkeellisuuteen liittyen.

”Sponsorointikohteeseen on pystynyt uusiutumaan ja räätälöi aktivointeja yhteistyöhön sopivaksi.” (7)

Kirjallisuudenkin kautta vastikkeellisuuteen liitetty proaktiivisuus oli yksi merkittävimmistä tavoista, miten vastikkeellisuuden ymmärtäminen näyttäytyi sponsorointikohteen toiminnassa. Proaktiivisuus nähtiinkin sponsoreiden kannalta erittäin toivottavana sponsorointikohteen toimesta ja sen nähtiin toimivan edesauttavana tekijänä sponsorointisuhteeseen liittyvään kokonaisanalyysiin, ja siten myös päätöksentekoon, liittyen.

”Myös hyvä sponsorointikumppani maksajan näkökulmasta on sellainen, joka myös omaehtoisesti aktiivisesti pyrkii ja haluaa kehittää sitä toimintaa ja luo ehkä uusiakin asioita varsinaisten sopimusten ulkopuolelle. Ja mielestäni tämä edesauttaa kovasti sitä tilannetta, kun se sopimussuhde on vaikka katkolla ja lähdetään pohtimaan sitten jatkoa, niin on paljon paremmat edellytykset sille jatkumiselle sikäli kun tällaista toimintaa siinä matkan varrella tapahtuu.” (5)

Proaktiivisuus saattoi liittyä haluun kehittää toimintaa sekä uusien asioiden ja sisältöjen luovaan ideointiin. Hyvin tärkeässä asemassa proaktiivisuuteen liittyen oli pysyä askel edellä ja ottaa itse yhteyttä sponsoriin eikä jäädä odottamaan pyyntöjä sponsorin puolelta.

”Siihen (jatkuneeseen sponsorointisuhteeseen) liittyy taas se että yhteistyö on toiminut kumpaankin suuntaan eli on ollut aktiivista kommunikointia, otetaan ilolla vastaan ehdotukset meidän suunnalta, tuodaan myös proaktiivisesti esille omia ideoita ja ettei aina jäädä odottamaan sitä että tulee niitä pyyntöjä sieltä sponsorin suunnalta.” (6)

”Sponsorointiyhteistyö ylipäätään vaatii valtavaa joustavuutta sekä luovuutta molemmilta puolilta; niin oikeudenhaltijan kuin sponsoroivan yrityksen taholta.” (7)

Proaktiivisuuden puute voi taas sinänsä olla hyvinkin ratkaisevassa roolissa suhteen päätöksentekoon liittyen, vaikka yleisesti sponsorointikohteessa kohteena ei olisi mitään vikaa.

”Jos taas ollaan tilanteessa, että minä maksajan roolissa sitten joudun koko ajan perään kysymään ja tämä asia ei ole toteutunut ja tämä asia ei ole toteutunut niin se ei luo kauhean kestävä pohjaa sille, että jatkettaisiin, vaikka kohde sinällään olisi merkityksellinen ja hyvä.” (5)

Proaktiivisuuden puute nousi myös omana tekijänään esille, kun käsiteltiin päättyneisiin suhteisiin liittyviä ominaisuuksia.

”Ehkä sanoisin että useasti voi olla se, että urheilija ei ole kauhean proaktiivinen meitä kohtaan.” (2)

Proaktiivisuuteen liittyvät seikat ovat osittain päällekkäisiä sponsorointikohteen yleisen aktiivisen toiminnan kanssa. Yleisesti sponsoreille oli tärkeää, että sovitut asiat tulee toteutettua, mutta mikäli ne toteutettiin proaktiivisella tavalla, se yleensä näyttäytyi sponsorin silmissä vielä toivottavampana.

”Se (vastikkeellisuuden ymmärtäminen) näyttäytyy sellaisena että sovitut asiat tulee toteutettua ja myös hyvä sponsorointikumppani maksajan näkökulmasta on sellainen joka myös omaehtoisesti aktiivisesti pyrkii ja haluaa kehittää sitä toimintaa.” (5)

Myös yhteydenpitoon liittyvän aktiivisuuden nähtiin vaikuttavan sponso-reiden näkemykseen suhteen onnistumisesta.

”Ja sitten tietenkin semmonen yhteydenpito kuitenkin että missä mennään, ollaan avoimia ja että pitää sitä yhteyttä sillä tavalla säännöllisesti.” (3)

Yhteydenpitoon liittyen myös sen puute nousi enemmän esille kuin sen aktiivisuuteen liittyvä positiivinen vaikutus.

”Eli siellä on sitten joko ollut jotain henkilöstövaihdoksia esimerkiksi siellä taustatiimissä, mitkä ovat johtaneet siihen että yhteydenpito ei ole ollut yhtä aktiivista ja sellaista toivottavaa. Tai että yhteistyö ei vaan ole enää pelannut ja ei olla pystytty sopimaan niistä yhteisistä tavoitteista ja päästy niihin tavoitteisiin.” (6)

”Yhteistyö oli koettu ehkä vähän heikoksi sen kautta, että se kommunikointi ei ollut ollut aktiivista sieltä oikeuksien omistajan tahon suunnalta ja yhteistyö oli hankalaa.” (6)

5.1.3 Urheilullinen menestys

Urheilullinen menestys mainittiin aineistossa neljä kertaa, kun käsiteltiin sponsorointikohteen onnistumista tai jatkuneeseen sponsorointisuhteeseen liittyviä ominaisuuksia. Se ei kuitenkaan noussut kriittisenä tekijänä esiin suhteen onnistumista määrittävänä tekijänä, mutta urheilullinen menestys saattaa kuitenkin olla taustalla, kun päätöksiä suhteen jatkamisesta tai päättämisestä tehdään.

”Tietysti yksi on urheilullinen menestys. Sillä tulos saralla kun menee hyvin niin se toki vaikuttaa siihen jatkumiseen.” (2)

Urheilullinen menestys nähtiin tärkeänä myös brändin asemoinnin näkökulmasta.

”Kyllähän me halutaan olla menestyvien urheilijoiden kanssa ja että meidät rinnastetaan menestyviin urheilijoihin.” (2)

Mikäli sponsorintisuhteelle oli asetettu urheilullisia tavoitteita tai ne urheilulliset lähtökohdat, joiden perusteella sponsorintisuhteeseen on lähdetty eivät ole toteutuneet, tämä menestymättömyys saattaa vaikuttaa myös suhteeseen liittyvään päätöksentekoon.

”Tottakai tulosurheilua tämä on eli jos vuodesta toiseen odotukset ei kohtaa tai niitä odotuksia ei kohdata mistä lähtökohdasta siihen sopimukseen on päädytty, niin tottakai se saattaa johtaa siihen sopimuksen päättymiseen sitten tulevaisuudessa.” (2)

”Sitten siihen (sponsorintisuhteen päättymiseen) voi liittyä myös että seura on mennyt tasossa alaspäin, että on menty vaikka kolmoseen, jolloin se on samantien niin kun förbi. Sarjamenestys vaikuttaa siis ihan automaattisesti.” (3)

Käsiteltäessä sponsorointikohdetta, joka on pyrkinyt tekemään laadukasta yhteistyötä sponsorin kanssa, mutta urheilullinen menestys on jäänyt odotuksista, on tässä tilanteessa urheilullinen menestymättömyys ollut sponsorin kannalta merkityksellisempi ja suhde on saatettu päättää.

”Se on juuri näin ja näin on käynytkin. Voi olla todella isoja pudotuksia. 6 numeroisista summista on voitu mennä yhtäkkiä nolville. Se on vaan siitä kun menestys on kadonnut ja ei ole ollut edellytyksiä siihen.” (3)

5.1.4 Luottamus

Luotettavan kumppanin ominaisuudet ovat nousseet jo aiemmissa osioissa vahvasti esiin, mutta luotettavuuden merkitys suhdetoiminnassa on siinä määrin merkittävää, ja myös tämän tutkimuksen aineistossa se nousi esille vahvasti myös omana tekijänään, että sitä käsitellään myös omana tekijänään.

Molemminpuoliseen luottamukseen ja sen rakentumiseen liitettiin esimerkiksi suhteen osapuolten keskeinen ajankäyttö sekä riittävä ja laadukas vuorovaikutus liittyen suhteeseen liittyvistä asioista sopimiseen yhteisymmärryksen aikaansaamiseksi.

”Luottamus pitää synnyttää. Jotta pystyt rakentamaan luottamuksen, pitää viettää tietty määrä aikaa, keskustella asioista ja sopia niistä asioista, että eihän se sillä tavalla mitään ihmeellistä ole.” (1)

Kun käsiteltiin sponsoreiden yleisiä tavoitteita sponsoroinnille, luotettavien kumppanien hankinta nousi tietyissä tapauksissa myös tämän teeman alla esille.

”Ja tietenkin se että on luotettava kumppani kaikin tavoin.” (3)

Myös jatkuneen sponsorointisuhteen ominaisuuksia käsiteltäessä suhteen osapuolien välinen luottamus nousi esille.

”Siihen (jatkettuun sponsorointisuhteeseen) kuuluu luottamus sekä sopimussuhteen yksityiskohdista kiinnipitäminen.” (5)

Sovittujen asioiden toteuttaminen liittyi vahvasti osapuolten väliseen luottamukseen, mikä usein vaikuttaa sponsorin kokonaisanalyysiin suhteesta ja sen myötä suhteeseen liittyvään päätöksentekoon.

”Jos on luvattu, että vaikka jouluna seura tulee meille pakkausapuun tai tekemään jostain muuta siihen liittyvää ja se ei toteudukaan, niin kyllä se vaikuttaa vahvasti siihen että ei voi luottaa tässä kohtaa ja meiltä jäi asioita saamatta. Rahat kuitenkin meni.” (3)

Rehellisyydellä kyettiin vahvistamaan osapuolten välistä luottamusta ja sillä nähtiin olevan suuri merkitys esimerkiksi sponsorointikohteen kannalta hankalissa tilanteissa. Hankalissa tilanteissa rehellisyydellä sponsorointikohde voi vaikuttaa sponsorin näkemykseen suhteen onnistumisesta.

”Aina ei voi mennä hyvin vaikka pelillisesti tai myöskin taloudellisesti, kun ajatkin on tällaiset. Parempi olla rehellinen siinäkin, että nyt on tiukka paikka ja sitten voidaan miettiä yhdessä että voidaanko olla auttamassa ja tukemassa. Eli sellainen läpinäkyvyys siinä tekemisessä” (3)

Vastaavasti taas epärehellisellä toiminnalla voi olla vakavia seurauksia sponsorin näkemykselle sponsorointikohteesta. Epärehellistä toimintaa voi olla esimerkiksi ongelmien peittely.

”Sitten jos tulee taloudellisia ongelmia tälle seuralle tai tälle kohteelle eikä pystykään velvoitteisiin vastaamaan. Jos näistä ei pidetä meitä ajan tasalla eli jos joudutaan siinä kesken kaiken huomaamaan että tämä laahaa tai on jotakin ongelmia, kuten laskut jää maksamatta eikä ota kontaktia ajoissa niin siinä jää huono maku suuhun. Aina olisi paras että on rehellinen.” (3)

Tällä ongelmien peittelyllä tai vajavaisella informoinnilla voi olla suoria vaikutuksia suhteeseen liittyvään päätöksentekoon sponsorin puolelta.

”Jos yritetään lakaista maton alle niin siitä jää huono maku ja se tarkoittaa ettei siinä yleensä jatkoja sitten ole.” (3)

Vajavaiseen informointiin ja luotettavuuden puutteeseen liittyy myös sovittujen asioiden hoitamatta jättäminen ilman, että siitä on sovittu yhteisesti.

”Asioita ei voi yksipuolisesti jättää hoitamatta ilman että sillä on sitten jossain välissä jotain seurauksia.” (5)

Sovituista asioista kiinnipitäminen on hyvin tärkeä elementti suhteen osapuolten väliseen luottamukseen liittyen. Tietyissä tapauksissa rehellisyys on voinut puuttua jo suhteen alussa sopimuksentekovaiheessa.

”Kyse on usein aika pienistä asioista jotka sitten saattaa sitä maksaja osapuolta sitten ehkä närästä. Ja voi toki olla taustalla se, että on helppo luvata paljon sellaisiakin asioita, joita lupausvaiheessakaan ei usko pystyvänsä pitämään. Jos lupaa paljon sellaista, minkä tietää valmiiksi että siitä ei pysty suoriutumaan tai todennäköisesti ei tule tekemään, niin se ei ole kauhean hyvä lähtökohta sille yhteistyölle.” (5)

Esimerkiksi ajankäyttöön liittyvät ongelmat voivat signaloida sponsorointikohteen heikkoa luotettavuutta etenkin, mikäli siihen liittyy sovittujen asioiden toteuttamatta jättämistä.

”Yksi suuri juttu kumppanuuksissa, jos se ei toimi, on että sieltä ei löydy tarpeeksi aikaa, vaikka olisi aluksi sovittu että sitä aikaa löytyy. Sitä aikaa pitää saada tuotannon tekemiselle, kuvauksille, videoille, eri sisällöille, asiakastapahtumiin, hospitality hommiin, asiakas neuvotteluihin ja sitä pitää löytyä myös yrityksen sisäisiin tapahtumiin.” (1)

5.1.5 Strateginen soveltuvuus

Strategisella soveltuvuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sponsorointikohteen ominaisuuksia sponsorin markkinoinnillisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttämiseen liittyen. Strateginen soveltuvuus tai soveltumattomuus nousi useammin esille käsiteltäessä päätyneitä sponsorointisuhteita kuin jatku-neita sponsorointisuhteita, mistä voidaan päätellä, että strateginen soveltuvuus toimii monesti lähtökohtana sponsorointikohteen valinnalle. Käsiteltäessä sponsorointisuhteiden onnistumista tai jatkumista, strateginen soveltuvuus ei noussut monestikaan esille, mahdollisesti siitä syystä, että se toimii lähtökohtana sponsorointikohteen valinnalle, mutta se ei toimi suhteen onnistumista määrittävänä tekijänä. Sen sijaan, mikäli todetaan että sponsorointikohte ei ole strategisesti soveltuva, sen voidaan nähdä vaikuttavan vahvasti suhteeseen liittyvään päätöksentekoon negatiivisella tavalla.

”Sponsorointikohte ei pysty vastaamaan tarpeisiin esimerkiksi tavoitavuus/yleisö, näkyvyys, peittävyys, mediakiinnostus, kiinnostus, jne.” (7)

Strategisen soveltuvuuden tekijä liitettiin yritysten näkökulmaan saavute-tuista hyödyistä, liiketoiminnallisista tavoitteista tai liiketoimintahyödyistä. Tä-hän liittyi monesti kohteen tavoittamat kohderyhmät ja kohteen vaikuttavuus näiden kohderyhmien piirissä.

Strategisesti soveltuvat sponsorointikohteet saattoivat tuoda yritykselle huomattavia liiketoiminnallisia hyötyjä ja vastata erinomaisesti yrityksen spon-soritoiminnan, markkinoinnin sekä liiketoiminnan tavoitteisiin.

”Olemme tämän yhteistyön kautta nostaneet tämän firman ihan eri tasolle missä tämä oli. Firma nähdään ihan eri valossa. Paljon isompana mitä se todellisuudessa on. Ja on käytetty (yrityksen sponsorointikohdetta) hyvin paljon, kun on avattu uusia markki-noita ja kansainvälistytty. (Yrityksen sponsorointikohte) on kuitenkin tänään ja vielä pitkään aika paljon tunnetumpi kuin tämä yritys. (Yrityksen sponsoroointikohteen) kautta vivuttamalla saamme uudessa markkinassa paljon enemmän tilaa, näkyvyyttä, huomiota ja aktiviteettia kuin olisimme saaneet yksin aikaiseksi. ” (1)

”Sponsorointikohde (jonka kanssa suhdetta on jatkettu) on vaikuttava tekijä omalla markkinallaan.” (7)

Yrityksen kohderyhmään ja B2B-liiketoiminnassa kohderyhmän tuntemukseen myös asiakasyritysten päättäjätasolla liittyvät seikat nousivat myös esille sponsorointikohteen soveltuvuuteen liittyen.

” B2B liiketoiminnassa kansainvälisesti oman liiketoiminta-alamme tyyppisessä bisneksessä pääkohderyhmä on paljolti miesvoittoista ja keski-ikäistä. Siihen kohderyhmään urheilun alalla olevat kumppanuudet sopii hyvin.” (1)

Haastatteluissa myös toistui usein, että kaikkeen ei voi lähteä mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sponsorointikohteiden valinnassa, etenkin mikäli sponsori vastaanottaa useita sponsorointipyyntöjä, aiheutuu valintatilanteita. Näissä valintatilanteissa strategisella soveltuvuudella voi olla suuri merkitys sponsorin kannalta.

”Ehkä ne liiketoimintahyödyt voi olla sitten se ja onkin varmasti se vaikuttavin tekijä ja pitkälti myös se mitä me on koettu ja uskotaan että hyödytään siitä meidän liiketoiminnan näkökulmasta, niin kyllä se entisestään korostuu jos tällainen valintatilanne sitten syntyy.” (5)

Sponsoreiden liiketoiminnan strategiset muutokset saattavat myös olla vaikuttamassa sponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Joissain tapauksissa toimivatkin sponsorointisuhteet saattavat päättyä, mikäli sponsorin näkemys tai analyysi sponsorointikohteen strategisesta soveltuvuudesta muuttuu.

”Yhteistyö loppui sen takia, että bisneksen fokus ja strategia muuttui. Ei sen takia että homma ei olisi toiminut tai sponsoroinnin kohde olisi tehnyt jotain väärin.” (1)

”Tai sitten että ne yrityksen tavoitteet ja strategiat eivät enää vastaa sitä mitä se oikeuksien omistaja voisi sitten omalla verkostollaan ja omalla brändillään mahdollisesti tarjota.” (6)

”Kun joitain suhteita on päädytty lopettamaan, niin siinä on ollut taustalla mahdolliset strategiasta lähtöisin olevat muutokset tai suunnat että halutaan lähteä johonkin uuteen suuntaan, muuttaa brändi-imagoa itsessään tai sitten enemmän taktisiin tavoitteisiin liittyviä asioita, että halutaan siirtää enemmän resursseja ja budjetteja toisten kohderyhmien tavoittamiseen kuin aikaisemmin.” (6)

Vahvasti liiketoimintaorientoituneessa sponsoroinnissa sponsorointikohteen vahva strateginen soveltuvuus sponsorin kannalta voi riittää perusteeksi sponsoroinnin jatkamiselle, vaikka suhteeseen liittyisi ongelmia.

”Muutaman kerran on ollut sellainen yhteistyö, mikä ei ole toiminut toivotulla tavalla, mutta välttämättä edes sen takia se ei ole loppunut, vaan se on loppunut sen takia että se mihin sitä yhteistyötä pitäisi käyttää tulee liiketoiminnan tavoitteiden kautta ja niiden tavoite, tarve tai kuva on muuttunut.” (1)

Soveltuvuus liittyy vahvasti yrityksen tavoitteisiin sekä heidän sponsorointitoimintansa tarkoituksiperiin.

”Voi olla että aika ajoi ohi siitä yhteistyöstä ja et pysty käyttämään sitä niihin asioihin joihin sitä pitäisi käyttää.” (1)

”Jos koetaan että yhteistyö ei toimi, niin kyllähän se loppuu, jos emme saa siitä mitä haluamme. Liiketoiminta on liiketoimintaa. Tämä ei ole rakkaudesta lajiin hommaa meidän tapauksessa.” (1)

Strategiseen soveltuvuuteen vaikuttaa myös vahvasti se, missä määrin sponsorointikohteen käytöllä on kyetty saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet etenkin liittyen tunnettuuteen ja markkina-asemaan. Esimerkiksi tunnettuuteen ja markkina-asemaan tai -osuuteen liittyvien tavoitteiden täyttyminen saattaa vaikuttaa suhteen jatkumisen mahdollisuuksiin negatiivisesti.

”Yksi iso asia on että urheilija saattaa olla ihan onnistunut asioissa ja ollaan hyvä yhteistyö tehty, mutta saatetaan sitten jostain syystä ajatella, että emme enää tätä kasvua tarvitse tai ollaan hänen seuraajakunta saavutettu ja ollaan tietoisia siellä ja se näkyvyys mitä sitä kautta voidaan saavuttaa ei ole enää uutta siellä.” (4)

”Sitten kun tämä markkina-alue oli saatu auki ja lähdettiin eteenpäin ja piti lähteä isompiin ympyröihin ja tavoittaa muita markkina-alueita. Yhteistyö loppui sen takia.” (1)

”Tietenkin myös se, että ollaan päästy niihin tavoitteisiin mitä on haettu, että ei pystytä kommunikoimaan aidolla tavalla, niin silloin se ei myöskään yleensä kiinnosta yleisöä eikä siitä sitten saada niitä haettuja tavoitteita.” (6)

Strategiseen soveltuvuuteen voi liittyä myös yritysjohdon näkemys ja suhtautuminen sponsorointi-investointeihin yleisellä tasolla. Tämä näkemys liittyy enemmänkin sponsorointiin markkinoinnin välineenä, kuin yksittäisiin sponsorointisuhteisiin.

”Jonkun verran tiedän, että näitä loppuu kun firmassa vaihtuu toimitusjohtaja ja silloin ne liittyy siihen, että toimitusjohtaja näkee että tähän ei laiteta rahaa, vaan tehdään jotain muuta. Henkilöt vaihtuu ja henkilöt muuttaa tapaa toimia.” (1)

5.1.6 Muut tekijät

Muita aineistossa mainittuja sponsorointisuhteeseen vaikuttavia tekijöitä yritysten näkökulmasta olivat osaaminen, suunnitelmallisuus, maine, pitkäaikaisuus, sponsorointikohteiden välinen kilpailu sponsorimarkkinoilla sekä sopimusrikkomukset.

Sponsorointikohteiden osaamiseen liittyy vahvasti esimerkiksi aiemmin esiteltyihin yhtäläisyyteen, vastikkeellisuuteen sekä strategiseen soveltuvuuteen ja sen viestimiseen liittyvät seikat. Tässä osiossa esitellään, mitä muita seikkoja aineistossa mainittiin sponsorointikohteiden osaamiseen liittyen. Osaaminen on todettu monesti, esimerkiksi 10.fi-sivuston (2020) tekemän tutkimuksen mukaan yhdeksi suurimmista haasteista suomalaisessa urheilusponsoroinnissa. Lisäksi kirjallisuudessa on todettu, tässäkin työssä esitellyn, osaamiskuilun vaikutus sponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Esimerkiksi Reidin ym. (2001) mukaan kykyihin, jotka luovat pohjan menestykselle kumppanuudelle sisältäyty taidot kehittää ja säilyttää arvokkaita resursseja, taidot yhdistellä ideoita

ja kilpailuvaltteja, aiemmat kokemukset yritysten välisestä toiminnasta sekä suhderakenteista, jotka luovat edellytyksiä tiedon vaihdannalle.

Tässä tutkimuksessa osaamiseen liittyen esille nousi etenkin ideointiin, sponsoriin liittyvän sisällön tuotantoon, toiminnan kehittämiseen sekä jossain määrin yrityssuhdetoimintaan liittyvä osaaminen. Nämä toimivat myös vahvasti suhteen onnistumista määrittävänä tekijöinä. Lisäksi suunnitelmallisuuteen liittyvät maininnat esitellään osaamiseen liittyvänä seikkana.

Aktiivisuus ideoiden luonnissa sekä kyvykkyys siihen oli yksi seikka, jota pidettiin tärkeänä. Sponsorointikohteen omaa aktiivisuutta tähän liittyen arvoستettiin, sillä sponsorin oli usein haastavaa ymmärtää sponsorointikohteen todellista potentiaalia ja resursseja esimerkiksi uusien yhteistyömuotojen ideointiin.

”Kumppani on kyennyt ja on kyvykkyys kehittää asioita ja tuoda uusia ideoita pöytäan ja tuo meille myös vaihtoehtoja mitä voisi tehdä. Seuran omalla toiminnalla on siis todella iso vaikutus ja se on ihan avainasemassa koska jos meidän pitää keksiä ja ylläpitää sitä niin siihen tulee haasteita.” (3)

Kun tyytyväisyys suhteeseen nousi eräässä haastattelussa suhteen onnistumista määrittäväksi tekijäksi, tyytyväisyyteen johtaviin tekijöihin liittyi monelta osin sponsorointikohteen osaaminen.

”Kyllä se henkilökohtaisista ominaisuuksista on kiinni. Eli tavallaan miten osaa meidän brändiä tuoda esiin ja miten hyvä on siinä sosiaalisen median käytössä ja miten osaa kommunikoida ja onko hän sellainen kasvo jota me haluamme käyttää yleisesti tuossa näkyvyydessä.” (4)

Sponsorointikohteiden osaamiseen liittyi myös kyvykkyys luoda ja kehittää suhteeseen liittyviä asioita varsinaisten sopimusten ulkopuolelta.

”Hyvä sponsorointikumppani maksajan näkökulmasta on sellainen joka myös omaehtoisesti ja aktiivisesti pyrkii ja haluaa kehittää sitä toimintaa ja luo ehkä uusiakin asioita varsinaisten sopimusten ulkopuolelle.” (5)

Suunnitelmallisuutta pidettiin usein osaamisen indikaattorina ja mitä suunnitelmallisempaa sponsorointikohteen toimintaa kokonaisuutena pidettiin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se tuki suhteen määrittelemistä onnistuneeksi. Suunnitelmallisuuteen liitettiin myös kirjallisuudessa, sekä tässä työssä, esitelyyn epäjärjestys (clutter) -termiin liittyviä seikkoja. Esimerkiksi Jensen & Cornwell (2017) näkivät epäjärjestyksen johtuvan urheilusponsorointisuhteissa ennen kaikkea sponsoreiden liiallisesta lukumäärästä. Tämän tukimuksen aineistossa suunnitelmallisuuteen liittyi esimerkiksi se, millä tavalla sponsorointikohteen toiminta näyttäytyi kokonaisvaltaisesti sponsorin suuntaan.

”Mitä strukturoidumpaa se sponsorointikohteen toiminta on ja että sillä on se iso kuva hallussa, että mitä se haluaa tehdä. Se kenellä on iso kuva hallussa, niin se toimii ja se kellä ei niin silloin siihen yleensä tulee haasteita.” (2)

Tähän kokonaisvaltaisuuteen liitettiin erilaisia attribuutteja, jotka yhdessä määrittelevät, määritteleekö sponsori suhteen onnistuneena vai ei.

”Kohde jolla ei ole selkeää visiota just tästä omasta yhteistyökumppani portfolioistaan. Tai että mitä kumppaneita hänellä on ja miten ne toimii myös yhteen, onko niitä sopiva määrä, onko siellä synergioita näiden välillä.” (2)

Osaamiseen ja suunnitelmallisuuteen liitettiin myös sponsorointikohteen näkemys sponsorointitoiminnasta yleensä, mikä liittyy myös vahvasti aiemmin esiteltyyn vastikkeellisuuden ymmärtämiseen. Tässä tapauksessa kuitenkin haasteeksi nousee suhteen edetessä tehtävät suunnitelmat. Nämä jatkotoimenpiteiden suunnitelmat sekä niiden budjetointiin liittyvät seikat liittyivät myös sponsorin suunnitelmallisuuteen.

”Siinä epäonnistutaan mikäli se tehdään sillä periaatteella että vaan läntätään jonnekin se logo ja that's it, eikä suunnitella että mitkä ovat jatkotoimenpiteet tai mitkä ovat yhteiset tavoitteet kummallekin taholle. Ja että sitä ei tehdä suunnitelmallisesti vaan mietitään että ainoa siihen prosessiin kuuluva vaihe on että sopimus tehdään ja se on siinä.” (6)

Sponsorin suunnitelmallisuuteen tai sen puutteeseen liittyi etenkin aktivointitoimenpiteiden huomiointi sponsorointisuhteiden budjetoinnissa.

”Myös se että budjetoidaan se sopimus, mutta ei esimerkiksi mietitä mitä budjettia tarvitaan siihen aktivointiin ja se jätetään kokonaan pois siitä ylätason suunnittelustakin.” (6)

Tietyissä tapauksissa suhteen epäonnistuminen nähtiin vahvasti liittyvän myös yritysten osaamiseen sponsorointitoiminnasta eikä niinkään sponsorointikohteiden osaamattomuuteen.

”Yleisesti yritysten näkökulmasta epäonnistuminen yleensä lähtee siitä, että sponsorointia ei nähdä liiketoiminnan tukitoimintona (nk. tulosvastuu) tai osana yrityksen integroitua markkinointia sen valituille kohderyhmille ja markkinoille (mitattava markkinoinnin keino). Näissä tapauksissa varmasti puuttuu myös sponsoroinnin selkeä tavoitteellisuus. Saattaa olla myös, että itse sponsoroinnin hyödyntämiselle ei ole varattu rahaa tarpeeksi, sillä sponsoroinnin sopimus on vain yksi osa siihen liittyvää budjettia.” (7)

Sponsorointikohteen maineella nähtiin olevan myös merkitystä sponsorointisuhteissa. Yleisesti hyvä maine nousi esille hyvää kumppania määriteltäessä. Maineen nähtiin olevan enemmänkin suhteen lähtökohta kuin onnistumista määrittävä tekijä. Suhteen tulevaisuuteen voi vaikuttaa kuitenkin se, mikäli sponsorointikohteen maine kokee muutoksia suhteen aikana.

”Myös miten se seura näyttäytyy siellä alueella, että onko se nousussa ja siitä puhutaan ja se on oikeasti sellainen tärkeä tekijä siellä niin kyllä ne vaikuttaa. Ja tietenkin se, että on luotettava kumppani kaikin tavoin että sillä on hyvä maine kaupungissa.” (3)

”Sponsorointikohteella (jonka kanssa suhdetta on jatkettu) on imago ja taustat kunnossa.” (7)

Suhteen pitkäaikaisuuteen liittyvät tekijät nousivat esille monessa kohtaa, kun määriteltiin yleisesti toiminnassaan onnistuneen sponsorointikohteen ominaisuuksia. Suhteen edetessä siitä saatavien hyötyjen nähtiin kasvavan.

”Yleensä se menee siten, että mitä pidempään teet, sitä enemmän saat kumppanuu-
desta irti. Sanotaan että vähintään kaksi vuotta pitäisi tehdä ja sitten varmaan kolmas
tai neljäs vuosi on parhaimpia.” (1)

”Kun tehdään pitkään yhdessä, niin opitaan tuntemaan toistemme toimintatapoja ja
mielipiteitä ja mitä narua vetää kenenkin kanssa.” (2)

” Jos yrityksellä vain on mahdollisuus lähteä tekemään pitkäkestoisia prokkiksia niin
sillä saa kyllä sen vahvan siteen rakennettua.” (2)

Yleisellä tasolla sponsorointi nähdään tarkoituksenmukaisimpana mikäli se
on pitkäjänteistä.

”Yleensä sponsorointi on pitkäjänteistä yhteistyötä.” (7)

Myös toiminnan ja yhteistyön sujuvuuden nähtiin kehittyvän suhteen ede-
tessä, mikä voi säästää voimavaroja molemmilla osapuolilla.

”Tehdään se helpoksi kummallekin tehdä. Mitä pidempään teet sitä helpommaksi se
menee.” (1)

Pitkäaikaisen suhteen myötä ja sujuvuuden lisääntyessä myös toiminnan
tehokkuus saattoi kasvaa johtuen vähäisemmästä tarpeesta olla yhteydessä. Tiet-
tyjä asioita kyettiin sponsorointikohteen toimesta toteuttamaan oma-aloitteisem-
min.

”Urheilija oppii tuntemaan firman paremmin ja jokaista juttua ei tarvitse välttämättä
aina tsekata tai se tietää jo ehkä ennakkoon yrityksen näkökulman jostain tietystä asi-
asta eli mitä siitä ollaan mieltä tai miten siihen suhtaudutaan.” (2)

Tietyissä tapauksissa sopimukset tehtiin lähtökohtaisestikin jopa viideksi
vuodeksi kerrallaan. Pidempiaikainen sopimus ja yhteistyö saatettiin nähdä jopa
edellytyksenä onnistumiselle etenkin liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

”Jos me johonkin lähdemme, ajattelemme että tämän kanssa ollaan seuraavat viisi
vuotta. Jos tätä ei voi tehdä viittä vuotta, sitten käydään aika perusteellinen keskustelu
että lähdetäänkö tähän ollenkaan.” (1)

Kerralla pidempiaikaisiin sopimuksiin liittyi sponsorin tekemä tarkka kar-
toitus yksittäisiin sponsorointikohteisiin liittyen.

”Ennen kuin me se ensimmäinen sopimus tehdään, niin me ollaan kyllä jo aika tark-
kaan kartoitettu, että mitä me halutaan ja me aina tähdätään pitkäkestoiseen. Lähtö-
kohtaisesti siitä lähdetään, että se ois koko uran loppuun kestävä kumppanuus. Eihän
se toki aina sitä ole, mutta ei me lähdetä mihinkään vuoden prokkiksiin mukaan.” (2)

Tämän tutkimuksen aineistossa ilmeni, että sponsorointisopimusten kes-
tossa esiintyy vaihtelua.

”Jos me johonkin lähdemme ajattelemme että tämän kanssa ollaan seuraavat viisi
vuotta.” (1)

”Lähtökohtaisesti siitä lähdetään että se ois koko uran loppuun kestävä kumppanuus.” (2)

”Meillä on sillä tavalla, että vuosi on minimi ja maksimi kolme vuotta, että siinä se pyörii. Nykyään ehkä tehdään vaan vuoden soppareita ja sitten on optio siitä jatkosta.” (3)

”Harvan kanssa tehdään sellaisia pitkiä diilejä, vaan ne ovat luokkaa vuosi tai pari.” (4)

”Nykyisellään pyritään pitkäaikaisempiin sopimuksiin, jotka on mieluummin kaksi tai kolme vuotisia ja joihin sisältyy sitten jatko optio. (5)

”Yleisellä tasolla tehdään pidempiä sopimuksia.” (6)

”Meillä on erikseen määritelty maksimiaika sopimuksille, jotka neuvotellaan tarvittaessa uudelleen. Yleensä sponsorointi on pitkäjänteistä yhteistyötä. Toisinaan sopimus voi esimerkiksi käsittää lyhyemmän ajanjakson, kuten yhden tapahtuman tai vaikuttajan yhden kampanjan.” (7)

Tutkimuksessa kartoitettiin myös kokeilujaksojen käyttämistä sponsoritoiminnassa. Yleisellä tasolla sellaisia ei juurikaan oltu käytetty. Perusteena tälle oli nimenomaan pitkäjänteisyys ja siitä saatavat hyödyt. Yhdessä tapauksessa kokeilujaksoa oli käytetty, joka johti myöhemmin pitkäaikaisempaan sopimukseen.

”Siellä tapahtui henkilövaihdoksia siellä hänen tiimissään, jonka jälkeen ehdotettiin että voidaan ottaa niin sanottua uutta yritystä ja katsoa että miten se lähtee siitä liikkeelle ja tehtiin silloin semmonen lyhyempi aikainen sopimus. Sitten sen kokeilun jälkeen saatiin siitä hyvät tulokset ja saimme perusteltua taas johdolle että voidaan jatkaa pidempiaikaisella sopimuksella. Mutta yleisellä tasolla tehdään pidempiä sopimuksia että toi oli yksittäinen keissi mutta todettiin ihan toimivaksi.” (6)

Yritysten sponsorointieuroista käydään kilpailua ja yritykselle sponsorointi on liiketoiminnan osa-alue, johon investoidaan pääomaa. Sponsorointieurojen investointeja harkitaan siinä määrin, missä muitakin investointeja.

”Tai sitten jos tulee joku parempi kilpailija, joka tekee paremman tarjouksen eli antaa meille paremman yhteistyön. Vaikka olisi pärjätty ihan ok siihen asti, mutta jos joku tulee ja tekee paremmin niin silloin kun pitää valita eurojen sijoitus niin se valikoidaan sille joka meidän mielestä tekee sen paremmin. Se ei välttämättä ole aina että mokaa jossain tai näin, vaan kisaa se on siinäkin.” (3)

Sponsorisopimusten rikkomus voi myös olla yksittäinen syy päättää sponsorointisuhde.

”Voisi olla myös tilanne jossa kumppani on voinut tahallisesti tai tahattomasti rikkoa sopimusta, kuten yksinoikeuteen liittyviä asioita.” (7)

5.2 Muut suhteeseen liittyvät seikat

Tässä osiossa käsitellään aiemmin käsiteltyjen aihealueiden ulkopuolelle jääneitä, mutta suhteen kannalta kuitenkin merkittäviä seikkoja. Näitä seikkoja olivat suhteen aloitteentekijän ja lähestymistavan merkitys, urheilijan konkreettinen tukeminen sekä kohteen ajankäyttöön ja tehokkuuteen liittyvät seikat.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin myös siis yritysten aloitteellisuutta sponsorointisuhteisiin liittyen. Aloitteellisuudella viitataan siihen, ovatko yritykset itse aktiivisia aloitteentekijöitä sponsorointisuhteiden solmimiseen liittyen vai syntyvätkö sponsorointisuhteet yrityksen ulkopuolelta tulevista aloitteista. Tässä tutkimuksessa yritysten aloitteellisuus vaihteli, mutta lähtökohtaisesti aloitteentekijän merkitystä ei nähty kovin merkittävänä.

Joissain tapauksissa aloitteen tullessa yrityksen ulkopuolelta, sen nähtiin lyhentävän potentiaalisten kumppanien kartoitusprosessia.

”Lähtökohtaisesti olemme itse se taho, joka on kontaktoinut, koska on tunnustettu kiinnostavia kohteita yhteistyölle ja sitten on lähdetty kartoittamaan sitä muuta. Mielellään olisin siinä tilanteessa, että tulisi yhteydenottoja, että tämä haluaa tehdä meidän kanssa ja sattuu sopimaan meidän markkinointistrategiaan oikein hyvin. Onhan se aika ideaali juttu, koska silloin ei tarvitse myöskään tehdä sitä kotiläksyä siitä, että haluaako tämä kohde tehdä meidän kanssa yhteistyötä.” (2)

”Ehkä tavallaan siihen kartoitukseen tulee yksi steppi lisää, jos ollaan lähdetty siitä, että itse otetaan yhteyttä, kun ei tiedä yhtään mistään lähtökohdasta se toinen lähtee siihen keskusteluun silloin, kuin silloin kun se on ottanut itse sinuun yhteyttä. Silloinhan se lähtöoletus on, että se on kiinnostunut yrityksestäsi.” (2)

Yleisellä tasolla kuitenkin koettiin, että yleisesti sponsorointisuhteiden aloitteentekijä on yrityksen ulkopuolinen taho.

”Emme ole joutuneet etsimään tai olemaan itse aloitteellisia siinä, että kyllä ne yhteydenotot tulee luontaisesti meille päin.” (5)

”Käytännössähän ei olla aloitteentekijöitä itse. Käytännössähän se on vaan semmosta suodattamista. (3)

”Useimmiten se menee niin päin, että urheilija ottaa meihin yhteyttä ja siitä aletaan sitten rakentamaan sitä kuviota.” (4)

Aloitteentekoon liittyen korostettiin lähestymistavan merkitystä. Lisäksi välittömästi esille tuoduilla mahdollisilla yhteistyömuodoilla nähtiin olevan merkitystä sille, kuinka houkuttelevaksi yhteydenotto koettiin.

”Kyllähän se vaikuttaa että millä tavalla lähestytään. Että onko se vaan että antaa rahaa meille vai lähdetäänkö aidosta yhteistyöstä eli siitä että lähdetään keskustelemaan. Suurin osa pyynnöistä menee ihan bumerangina että kiitos ei.” (3)

”Niitäkin on monenlaisia. Se että saat ketjuviestin että ”Olen aloitteleva urheilija lähdetkö tukemaan uraani x summalla rahaa” vs ”Hei olen aloitteleva urheilija ja olen aina fiilistellyt teidän brändiä tästä ja tästä syystä ja koen teidän tuotteet hyvinä että olisi kiva tehdä yhteistyötä.” (2)

Sponsorointikohteiden ajankäytöllä sponsorointisuhdetoimintaan ei nähty olevan selkeää merkitystä onnistumisen tai epäonnistumisen määrittelyssä. Ajankäyttöön liittyi myös sponsorointikohteiden tehokkuuteen ja aktiivisuuteen liittyviä seikkoja.

”Jotkut laittaa enemmän aikaa, jotkut vähemmän, jotkut saa vähemmässä ajassa enemmän tapahtumaan, jotkut saa parempia juttuja tapahtumaan kuin toiset, että tuo on niin tapauskohtaista.” (2)

”Esimerkiksi kokeneemmat urheilijat saattaa olla tosi paljon tehokkaampia kuin nuoret ja aloittelevat, jotka saattaa toisaalta olla luontaisesti paljon innokkaampia ja olla paljon enemmän yhteydessä.” (2)

Urheilullinen menestys todettiin aiemmin yhdeksi tekijäksi, joka vaikuttaa urheilusponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Joissain tapauksissa otetaan kuitenkin huomioon se, että urheiluun kuuluu sekä hyviä että huonoja jaksoja. Erään sponsorin näkemyksen mukaan sponsorointikohteiden huomiointi ja tukeminen näiden heikompien jaksojen aikana nähdään suhteen laadun kannalta positiivisena seikkana. Tällä voidaan kyetä herättämään suurta kunnioitusta sponsorointikohteen taholla, mikä voi johtaa sponsorin kannalta positiivisiin asioihin tulevaisuudessa.

”Jos me pyrimme tekemään kotiläksymme hyvin ja pyrimme koko uran kestäväan yhteistyöhön, niin tottakai tiedostamme, että jokaisen urheilijan kohdalle osuu hyviä ja huonoja vuosia. Niiden huonojen vuosien aikaan otetaan ne vastaan ja tuetaan ja ne on yleensä ne mitkä kehittää sitä yrityksen ja urheilijan välistä suhdetta enemmän kuin ne menestyksen hetket, jolloin selkään taputtajia kyllä löytyy.” (2)

”Kyllä ne urheilijat muistaa ne tahot, jotka on ollut siellä aktiivisesti ja tukemassa silloin kun ollut vaikeaa, kuin silloin kun tulee menestystä, niin alkaa kyllä puhelimet pirsämään aika hyvin.” (2)

5.3 Sponsorointisuhteen vuorovaikutus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös vuorovaikutuksen ominaisuuksia, jotka johtavat tyytyväisyyteen urheilusponsorointisuhteessa. Vuorovaikutuksen tutkiminen liittyi sponsorointikohteen sekä sponsorin väliseen vuorovaikutukseen. Tunnistettuja hyvään ja sponsorin näkökulmasta tyytyväisyyteen johtavaan vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia olivat helppous, avoimuus, rehellisyys, ymmärrys, aktiivisuus sekä henkilökohtaisuus.

Vuorovaikutuksen helppous liitettiin pitkäkestoisen sponsorointisuhteen vuorovaikutuksen ominaisuudeksi.

”Tutustut enemmän, opit tuntemaan toista enemmän, minkä myötä keskustelu muuttuu vapaammaksi ja sitä jouhevampaa siitä sitten tulee.” (1)

Helpoksi koetun vuorovaikutuksen nähtiin myös edistävän asioita tehokkaammin.

”Sitten jos tulee joku hyvä idea sen voi vaan soittaa ja kysyä, että mitä mieltä olet niin se on sellaista. Pieniä asioita mutta kuitenkin merkityksellisiä.” (3)

Myös avoimella vuorovaikutuksella nähtiin olevan suuri merkitys liittyen sponsoreiden tyytyväisyyteen. Avoimella vuorovaikutuksella kyettiin tunnistamaan tiettyjä suhteen ja sen välisten osapuolten ominaisuuksia. Avoimella vuorovaikutuksella kyettiin saavuttamaan ymmärrys näistä ominaisuuksista. Molemminpuolisen ymmärryksen merkitys laadukkaalle toiminnalle nähtiin myös hyvin tärkeänä.

”Kun juttelet avoimesti ja opit tuntemaan toista, silloin ymmärrät homman rajat että missä rajat menee.” (1)

”Vuorovaikutuksen tulee olla molemmin puolin avointa, rehellistä ja kunnioittavaa sekä jatkuvaa. Syvä ymmärrys molempien osapuolten toiminnasta ja tavoitteista on äärimmäisen tärkeää.” (7)

Myös tiettyjen epäkohtien selvittämisessä sekä molemminpuolisten odotusten viestimiseen liittyen avoin vuorovaikutus nähtiin tärkeänä. Kirjallisuudessa onkin todettu, että sponsorointisuhteiden päättymiseen liittyy vahvasti se, että molemminpuolinen ymmärrys suhteen odotuksista ja halukkuuksista on puutteellista (Farrelly, 2010). Tätä molemminpuolista ymmärrystä kyetään mahdollisesti vahvistamaan molemminpuolisella avoimella vuorovaikutuksella. Epäkohtiin, odotuksiin sekä halukkuuksiin liittyvään avoimeen vuorovaikutukseen liittyy myös vuorovaikutuksen rehellisyys.

”(Tyytyväisyyteen johtaa) Avoimuus, rehellisyys. Jutellaan avoimesti mitä haetaan ja mitä odotetaan. Ja jos tuntuu, että joku ei toimi, niin siitä pitää pystyä jutella.” (1)

”Se että asioista puhutaan suoraan ja niiden oikeilla nimillä. Ja myös kerrotaan ne huolenaiheet ja missä voidaan yhdessä petrata, että ei oo semmmosta huonoa fiilistä jostain jutusta ja haudata sitä alle, vaan että voidaan yhdessä kehittyä myös siinä yhteisessä tekemisessä.” (2)

Aktiivista vuorovaikutusta sponsorointikohteen puolelta pidettiin pääasiassa toivottavana seikkana. Tärkeänä pidettiin ennen kaikkea sitä, kuten proaktiivista toimintaa käsiteltäessä todettiin, että sponsorointikohde itse on aktiivinen suhteessa sponsoriin.

”Riittävä dialogi. Erityisesti että se sponsorointikohde on itse aktiivinen suhteessa sponsoriin. Eihän sen tarvitse olla päivittäistä, viikoittaista tai kuukausittaista. Sehän riippuu pitkälti siitä toiminnan luonteesta, mutta ettei niin että sen sponsorioijan pitäisi olla se aktiivinen osapuoli ” (5)

Sponsorointikohteen aktiivista vuorovaikutusta pidettiin hyvin tärkeänä myös liittyen sponsorin mahdollisuuksiin hyödyntää sponsorointia yleisesti sekä yksittäistä sponsorointikohdetta omassa viestinnässään. Lisäksi tavoiteltavuus ja vastaaminen yhteydenottoihin oli tärkeässä asemassa aktiiviseen vuorovaikutukseen liittyen.

”Aktiivisuus ja nimenomaan proaktiivinen vuorovaikutus että aktiivisesti tiedotetaan tapahtumista, uutisista, tuloksista, siitä että mitä on meneillään siellä oikeuksien omistajan elämässä, jotta pystymme sitten mahdollisesti hyödyntämään niitä tulevia tapahtumia ja niin edespäin omassa kommunikoinnissamme. Ehdottomasti se, että on tavoiteltavissa silloin kun siihen on tarvetta ja että vastataan yhteydenottoihin.” (6)

Tietyissä tapauksissa aktiivista vuorovaikutusta tärkeämpänä pidettiin selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Selkeät ja johdonmukaiset viestit nähtiin tarkoituksenmukaisempina kuin aktiivinen viestintä.

”Ennemminkin tekee selkeästi sen asian mitä haluaa ja pistää kaikki mitkä on mielessä siihen ja saa sitten vastauksen siihen ja päästään niillä eteenpäin, että sellainen selkeys ja johdonmukaisuus.

Monesti tyytyväisyyteen suhteen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa johti hyvin henkilökohtainen vuorovaikutussuhde. Tietyissä tapauksissa suoraa viestintäyhteyttä sponsorointikohteeseen, ainakin yksilöurheilijoiden tapauksessa, pidettiin edellytyksenä tälle tyytyväisyydelle. Tietyissä tapauksissa taas oli tärkeää, että sponsorointikohteen taholta oli määritelty tietty henkilö, joka toimii pääasiallisena yhteyshenkilönä.

”Että yrityksellä on henkilökohtainen suhde urheilijaan, mikä meillä on aina. Jos kommunikoidaan edustajien ja managerien välityksellä, niin en henkilökohtaisesti olisi tai se ei olisi sellaista vuorovaikutusta mihin olisin tyytyväinen. Mielestäni siihen vuorovaikutukseen ja tyytyväisyyteen liittyy, että me tunnetaan se urheilija me osataan kuunnella sitä ja me tiedetään sen tarpeet, niin se on tärkeintä ja koetaan että se voi onnistua.” (2)

”Myöskin se, että nimenomaan annetaan sieltä se yksi yhteyshenkilö ja mikäli siihen tulee muutoksia niin siitäkin kommunikoidaan.” (6)

Henkilökohtaisella vuorovaikutussuhteella kyettiin myös karsimaan liiallista muodollisuutta, minkä johdosta kyettiin aidompaan ja syvällisempään vuorovaikutukseen osapuolten välillä.

”Että se ei ole liian formaalia, vaan että saadaan irti myös, että mitä se urheilija ajattelee ja niin pois päin. Että se ei ole sellaista formaalia sähköpostiviestintää tai myöskään että se ei ole viestintää jonkun kolmannen osapuolen kautta.” (2)

Henkilökohtaisella vuorovaikutussuhteella oli myös tärkeä rooli luottamuksen rakentumisessa.

”Kaikki lähtee siitä, että tunnetaan toisemme. Ja tutustutaan toisiimme. Että tavataan ihan henkilökohtaisella tasolla ja opitaan tuntemaan ja käydään perustason keskustelu, että voi luottaa.” (3)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat sponsorointisuhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa tätä selvitettiin yritysten näkökulmasta, esimerkiksi siitä syystä, että Suomen sponsori-markkinan koko verrattuna Ruotsiin ja Norjaan on huomattavasti pienempi (Sponsor Insight, 2020), mistä voidaan päätellä, että potentiaalisia sponsorieuroja käytetään Suomessa muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Yritysnäkökulma on tarkoituksenmukainen tähän tutkimukseen siitä syystä, että yritysten investoinnit määrittävät sponsorimarkkinan koon ja siksi on tärkeää selvittää, että mitkä tekijät tai seikat vaikuttavat heidän halukkuuteensa investoida sponsorointiin ja tässä tapauksessa urheilusponsorointiin. 10.fi -sivuston (2020) teettämän tutkimuksen mukaan, sponsorointi nähdään suurelta osin suhdetoimintana, minkä vuoksi sponsorointisuhteisiin ja niiden ominaisuuksiin perehtyminen on myös tärkeää. Biscaian ym. (2014) mukaan kasvava kilpailu yritysten sponsorointiin-vestoinneista asettaa sponsorointikohteille tiettyjä vaatimuksia sponsorien arvon muodostumiseen liittyen ja sen kehittämiseksi. Myös tässä tutkimuksessa todettiin seikkoja liittyen sponsorien vaatimustason nousuun liittyen sponsorointisuhteisiin sekä sponsoroinnin kriittisempään tarkasteluun.

6.1 Teoreettiset päätelmät

Sponsorointisuhteisiin liittyvässä kirjallisuudessa esiintyneet ilmiöt ja tekijät olivat suurilta osin yhtenäisiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Nämä ilmiöt ja tekijät saattoivat näyttäytyä kirjallisuudessa ja tämän tutkimuksen aineistossa hieman eri tavoin, mutta taustalla vaikuttavat seikat perustuivat pitkälti samoihin asioihin. Tässä tutkimuksessa yksi tärkeimmistä suhteeseen vaikuttavista tekijöistä oli vastikkeellisuuden ymmärtäminen, johon liittyi myös toiminta, jolla vastikkeellisuus näyttäytyy. Tämä seikka esiintyy vahvana tekijänä myös kirjallisuudessa. Sponsorointi määritellään vaihdannan muotona, jossa molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa (Farrelly & Quester, 2004). Kirjallisuudessa todetaan myös, että tarve strategiselle yhteistyölle sekä molemmin puolin hyödylliset seuraukset näyttäytyvät entistä kriittisempinä (Farrelly, 2010). Tässä tutkimuksessa vastikkeellisuuden ymmärtämiseen liittyi vahvasti sponsorointikohteen ymmärrys yhteistyöhön perustuvasta kumppanuudesta ja lisäksi todettiin sponsoreiden tarkastelevan sponsorointisuhteitaan entistä vaativammin, mikä vastaa Farrellyn (2010) tutkimuksen tuloksia.

Strategisten seikkojen sekä vastikkeellisuuden merkitys sponsorointisuhteissa on todettu kirjallisuudessa hyvin merkittäviksi sponsorointisuhteiden kannalta (Farrelly & Quester, 2004; Farrelly et al. 2006; Farrelly, 2010). Tässä tutkimuksessa todettiin, että sponsorointikohteen strateginen soveltuvuus sponsorin

näkökulmasta on merkittävä tekijä jo suhteen lähtökohtia ja solmimista ajatellen. Lisäksi muutokset sponsorin liiketoiminnan strategisissa seikoissa saattoivat vaikuttaa olemassa olevan suhteen tulevaisuuteen. Tässä tutkimuksessa strategisiin soveltuvuustekijöihin liittyi monilta osin sponsoroinnin kautta saavutettavat kohderyhmät ja sponsorointikohteen kyky vaikuttaa näihin kohderyhmiin. Kirjallisuudessa kohderyhmien tavoittamiseen liittyvät seikat ovat vähäisempiä ja siinä keskitytään enemmän brändi-imagoon liittyviin seikkoihin. Sponsoreiden näkökulmasta sponsoroinnin arvo määritellään yhä enemmän strategisen brändäyksen kuin altistamiskyvyn mukaan (Farrelly, 2006). Strategisen brändäyksen voidaan ymmärtää olevan brändin muokkaamista tiettyjä kohderyhmiä ajatellen, mutta sitä ei erikseen tuoda esille kirjallisuudessa.

Vastikkeellisuuteen liittyen kumppanuus nostetaan esiin vahvasti myös kirjallisuudessa. Farrellyn (2006) tutkimuksessa onkin todettu sponsoreiden odottavan sponsorointikohteiden toimivan kumppaneina, jotka investoivat suhteeseen ja toimivat vilpittöminä arvon tuottajina tiettyjen käyttöoikeuksien tarjoamisen ja kuluttajien brändialtistuksen lisäksi. Tässä tutkimuksessa korostui nimenomaan se, että näkyvyystekijät ovat vain yksi osa sponsorointisuhteesta, jonka tulisi olla yhteistyöhön perustuva kumppanuussuhde. Alan tutkimuskirjallisuudessa on myös todettu, että sponsoreiden näkemys sponsorointisuhteen arvon muodostumisesta on kokenut muutokset ja sponsorointikohteiden tulisi kyetä vastaamaan tähän muutokseen (Farrelly, 2006). Tämä näkökulma sai tukea myös tässä tutkimuksessa, kun todettiin, että vuosien kuluessa myös suomalainen sponsoritoiminta on kehittynyt kohti strategista ja vastikkeellista, yhteistyöhön perustuvaa, kumppanuutta. Vastikkeellisuuteen liittyy myös sitoutumisen merkitys. Kuten tässä tutkimuksessa, myös kirjallisuudessa on todettu, että molemminpuolinen sitoutuminen osapuolten välillä on hyvin merkityksellistä sponsorointisuhteille (Farrelly, 2006). Sitoutumiseen liittyi usein sen epätasapaino, mikä vaikutti yleisesti sponsorin näkemykseen sponsorointikohteesta. Sitoutumisen epätasapaino näyttäytyi usein vähäisenä vuorovaikutuksena sekä aktiivisuutena sponsorin suuntaan. Kirjallisuudessa on todettu, että sitoutumisen epätasapaino näyttäytyi usein siten, että sponsori itse on aktiivinen aktivointitoimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa, jolloin sponsorointikohteen toiminta näyttäytyi passiivisempänä, mikä johtaa näkemykseen sitoutumisen epätasapainosta. Sponsorointikohteen proaktiivisuus nousi vahvasti esille sponsorointisuhteen vastikkeellisuuden osa-alueena sekä alan tutkimuskirjallisuudessa että tässä työssä. Farrellyn (2006) tutkimuksessa todettiin, että usein sponsorointikohteet onnistuvat kumppanuudessa paremmin, mikäli he tunnistavat tarpeen tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät siitä saatavan hyödyn. Tämä näkyy suhteessa olemalla proaktiivinen.

Aiemmassa alan tutkimuskirjallisuudessa korostui myös osaamiseen liittyvät seikat ja myös tämän työn teoriaosuudessa esiteltiin osaamiskuilun vaikutus suhteeseen. Osaamiskuilulla viitattiin sponsorin kokemukseen sponsorointikohteen riittämättömästä osaamisesta liittyen sponsorointitoimintaan. Sponsoreiden näkökulmasta myös esimerkiksi kumppanin kumppanuuteen tai markkinointiin

liittyvät kyvykkyydet kilpailuedun luomiseen saattavat johtaa suhteen potentiaalisen heikkenemiseen niiden ollessa puutteellisia. Tämä on mahdollista, mikäli sponsorin näkökulmasta sponsoroinnin kohteella ei ole tarvittavaa osaamista mahdollisuuksien maksimoimiseen tai sen kehittymiseen kuluisi liikaa aikaa. (Farrelly et al., 2006.) Tässä tutkimuksessa osaamiseen liittyvissä asioissa viitattiin etenkin ideointiin, sponsoriin liittyvän sisällön tuotantoon, toiminnan kehittämiseen sekä jossain määrin yrityssuhdetoimintaan liittyvään osaamiseen. Reid ym. (2001) ovat myös todenneet yhteistyöhön liittyvän osaamisen olevan tärkeässä roolissa sponsorointisuhteisiin liittyen, mikä on linjassa edellä mainittujen, tässä tutkimuksessa todettujen, osaamisalueiden kanssa.

6.2 Sponsorointisuhteen onnistumisen määrittely

Tämän tutkimusten tulosten avulla pyrittiin täydentämään tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toiminutta sponsoroinnin prosessimallia. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella oli kuitenkin haasteellista täydentää alustavaa mallia, jonka vuoksi kehitettiin uusi viitekehys, joka havainnollistaa tämän tutkimuksen tuloksissa tunnistettuja tekijöitä tai suhteen ominaisuuksia ja niiden vaikutusta sponsorointisuhteiden päätöksentekoon. Tämä viitekehys havainnollistaa, kuinka merkittäviä yksittäiset tekijät tämän tutkimuksen tulosten perusteella ovat ja kuinka niiden vahvuus tai esiintyminen vaikuttavat suhteeseen liittyvään päätöksentekoon.

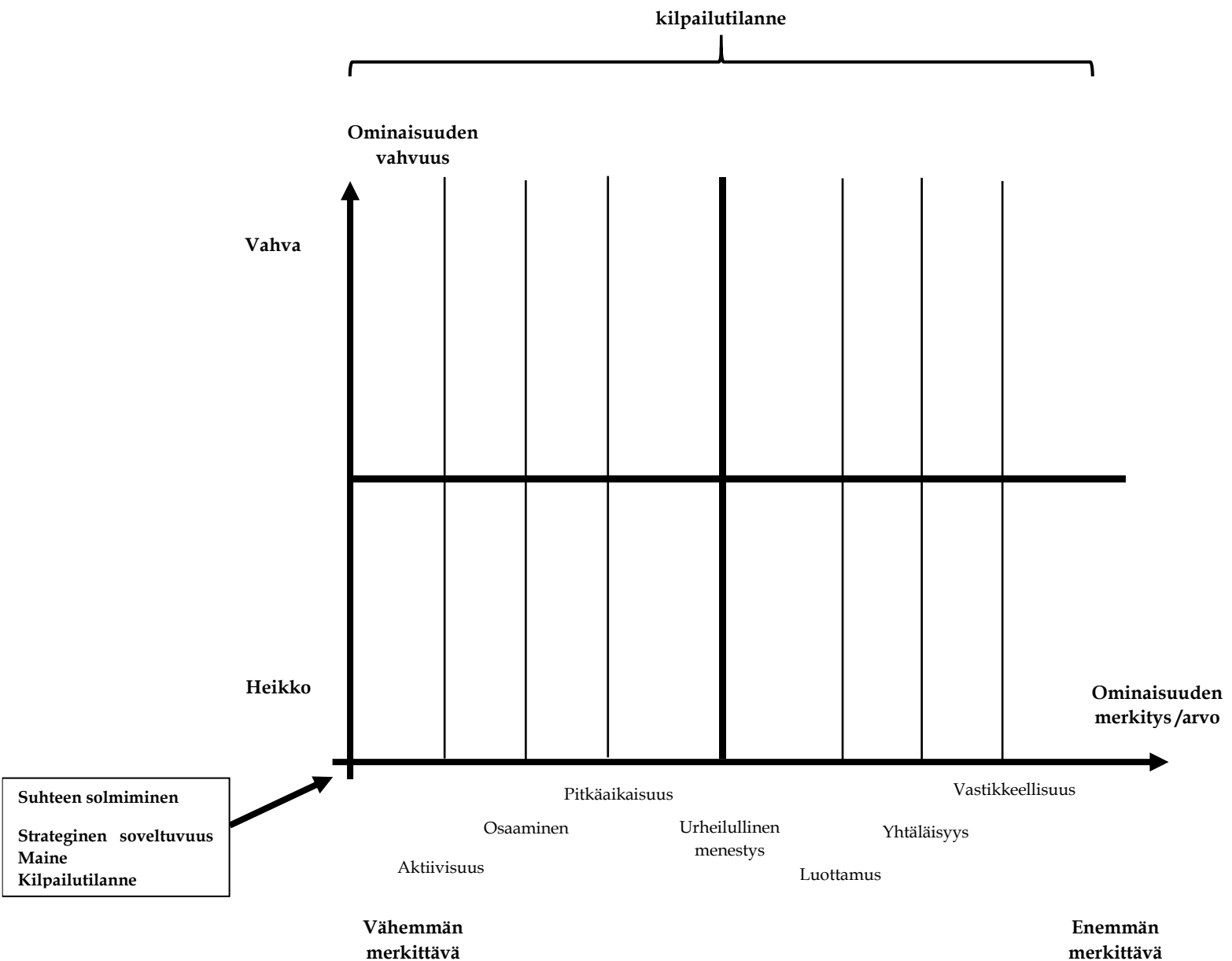
Viitekehys on esitelty kaaviossa 5. Viitekehysten tarkoitus on kuvata, kuinka yksittäisten ominaisuuksien vahvuus tai heikkous vaikuttaa suhteen määrittelyyn joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Lisäksi se osoittaa järjestyksen yksittäisten ominaisuuksien merkityksellisyydestä suhteen kannalta. Viitekehys muodostuu kahden akselin muodostamasta asteikosta, joka on jaettu neljään eri sektoriin. Poikittaissuunnassa kulkeva akseli kuvaa kehyksessä nimettyjen tekijöiden merkitystä tai arvoa suhteelle sponsorin näkökulmasta ja pystysuunnassa kulkeva akseli kuvaa kehyksessä nimettyjen ominaisuuksien vahvuutta, mikä riippuu täysin yksittäisistä suhteista. Yksittäisten ominaisuuksien vahvuuksien kohdistuminen eri sektoreille kuvaa suhteen jatkumisen tai päättymisen mahdollisuuksia. Ominaisuuksien vahvuusarvojen sijoittuminen ylemmille sektoreille kuvaavat suhteen määrittelyä onnistuneeksi, mikä kasvat-
taa suhteen jatkumisen mahdollisuutta. Ominaisuuksien vahvuusarvojen sijoittuminen alemmille sektoreille indikoivat päinvastaista lopputulemaa. Oikeanpuoleiset sektorit sisältävät suhteen kannalta merkittävimmiksi luokitellut ominaisuudet ja niiden vahvuudella voidaan nähdä olevan suurempi merkitys, kuin vasemmanpuolisille sektoreille sijoitetuilla ominaisuuksilla. Urheilullisen menestyksen ominaisuus on sijoitettu neutraalille alueelle, sillä sen merkitysvyyttä on vaikea sijoittaa kumpaankaan sektoriin. Sponsorimarkkinoiden kilpailutilanne on lisätty yleiseksi taustalla vaikuttavaksi tekijäksi. Kilpailutilanteella vii-

tataan sponsorointikohteiden väliseen kilpailuun sponsoreista. Lisäksi as- teikon "nollapiste" kuvaa suhteen solmimisajankohtaa, jonka yhteyteen on ni- metty suhteen tärkeinä lähtökohtina toimivia ominaisuuksia.

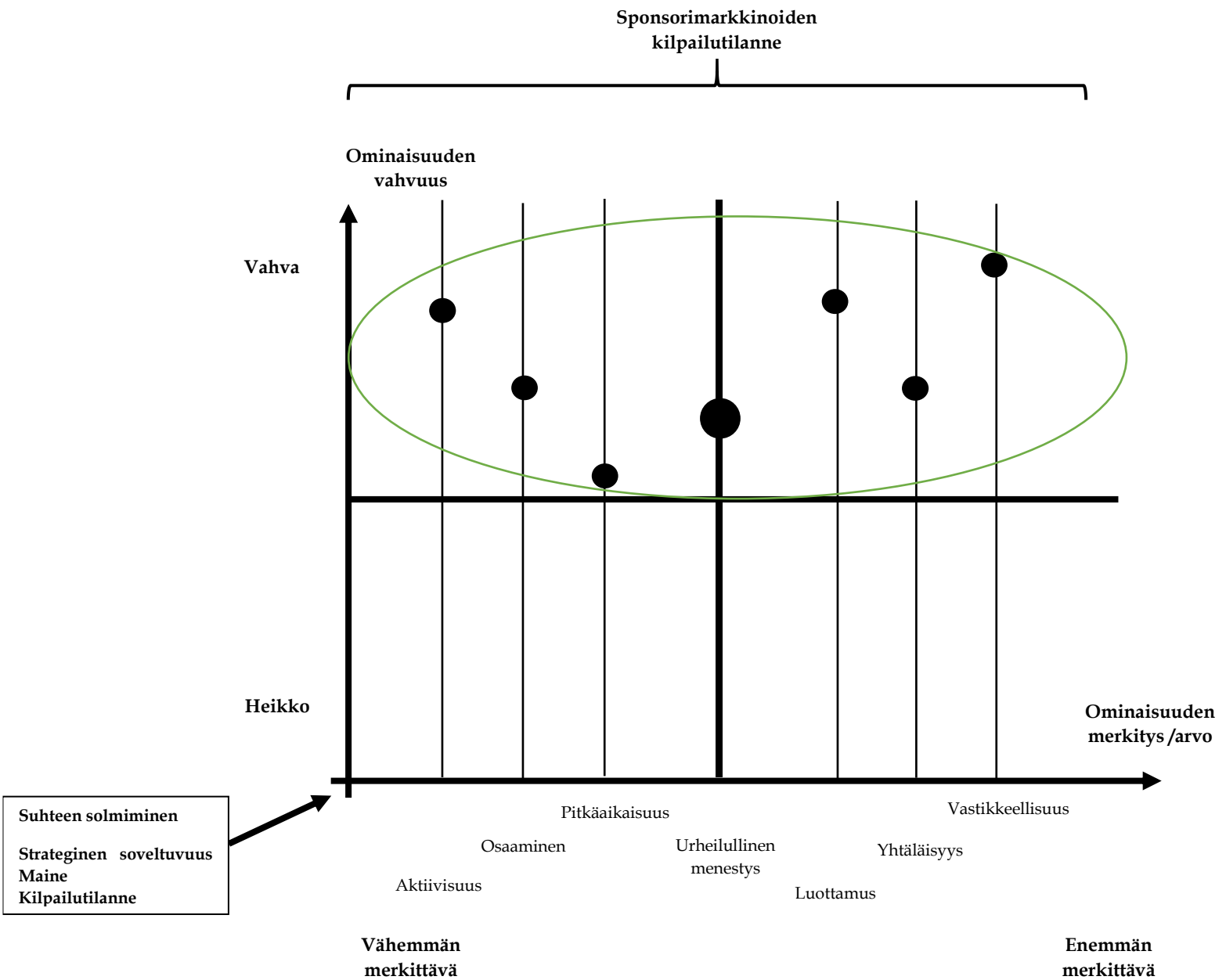
Suhteessa ominaisuudet määrittyvät tietyn vahvuiseksi, minkä voidaan nähdä vaikuttavan suhteisiin liittyvään päätöksentekoon. Mikäli osumat sijoittu- vat ylempiin sektoreihin, etenkin oikealle puolelle sijoitettujen ominaisuuksien tapauksessa, suhteen jatkumisen mahdollisuuden voidaan nähdä kasvavan.

Kaavioon nimettiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella tunnistetut suhteen kannalta merkittävimmät ominaisuudet. Vaikka ominaisuudet on jaettu

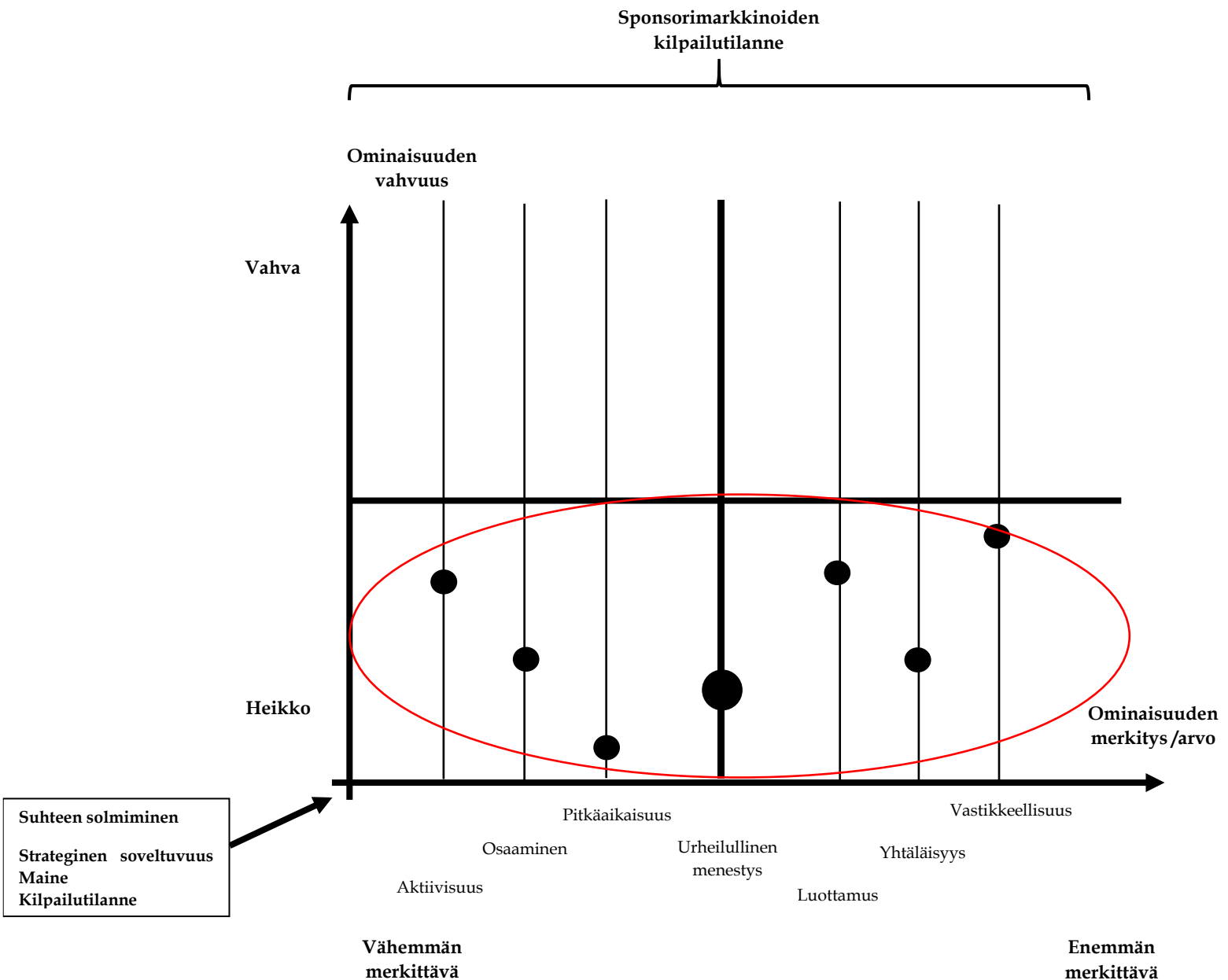
KAAVIO 5 - Viitekehys urheilusponsorointisuhteen onnistumisen määrittelyyn



KAAVIO 6 – Viitekehysten soveltaminen – Onnistuneeksi määritelty suhde



enemmän ja vähemmän merkittäviin, ovat ne kaikki silti hyvin merkittäviä. Nimetyt ominaisuudet sisältävät myös erillisiä ominaisuuksia, jotka voidaan rinnastaa kaaviossa nimettyyn ominaisuuteen. Tulososiossa on eritelty yksittäiset ominaisuudet pääasiallisten ominaisuuksien sisältä. Kaavioissa 6 ja 7 on esitelty esimerkitapaukset ominaisuuksien vahvuusarvojen sijoittumisesta viitekehysseen, jolla kuvataan suhteen määrittelyä joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi.



KAAVIO 7 - Viitekehysten soveltaminen - Epäonnistuneeksi määritelty suhde

6.2.1 Valittujen ominaisuuksien perustelu

Viitekehukseen valitut ominaisuudet näyttäytyivät merkittävimpinä ominaisuuksina yritysten näkökulmasta sponsorintisuhteen onnistumisen määrittelyssä. Kehykseen nimetyt ominaisuudet sisältävät myös tulososiossa mainittuja

alaominaisuuksia. Mitä enemmän oikealle kehyksessä liikutaan, sitä merkittävämpiä tämän tutkimuksen mukaan yksittäiset ominaisuudet ovat. Järjestys määräytyi ominaisuuksien esiintyvyyden perusteella tutkimusaineistossa.

Vastikkeellisuus ja sen ymmärtäminen oli eniten mainintoja tai viittauksia tässä tutkimuksessa kerännyt ominaisuus. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, sillä voidaan nähdä olevan suurin merkitys, sillä se voi vaikuttaa suorasti myös muihin kehyksen ominaisuuksiin ja se toimii vahvana yhteistyöhalukkuuden sekä välittämisen signaalina. Vastikkeellisuuden ymmärtäminen usein voi myös ajaa sponsorointikohteita kehittämään omaa toimintaansa, minkä myötä muiden tärkeiden ominaisuuksien vahvuus kasvaa. Kirjallisuudessa vastikkeellisuuden merkitys on myös tunnustettu ja se nousee esille usein jo sponsoroinnin määrittelyssä, kuten myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Esimerkiksi Farrelly (2006) on todennut, että usein sponsorointikohteet onnistuvat kumppanuudessa paremmin, mikäli he tunnistavat tarpeen tehdä yhteistyötä ja ymmärtävät siitä saatavan hyödyn. Vastikkeellisuuden ja sen ymmärtämisen voidaan siis nähdä olevan hyvin merkittävä suhteen onnistumista määrittelevä tekijä.

Yhtäläisyys näyttäytyi tässä tutkimuksessa laajasti ja monella eri tavalla. Kirjallisuudessa yhtäläisyyteen viitataan usein seuraajien näkemyksellä sponsorin ja sponsorointikohteen välillä. Mitä vahvempi yhtäläisyys on, sitä paremmat mahdollisuudet sponsorilla on seuraajien suojelemaan asenteen luomiseen sekä sponsorointikohteeseen liitettyjen mielikuvien siirtämiseen omaa brändiään kohtaan. (Becker-olsen & Hill, 2006.) Tämän tutkimuksen analysoinnissa yhtäläisyydellä viitataan myös etenkin sponsorointikohteen yhtäläiseen toimintaan sponsorin sekä sponsorin brändin kanssa, mikä kuluttajabrändien tapauksessa on vahvasti kirjallisuudessa määritellyn yhtäläisyyden taustalla. Sponsorointikohteen yhtäläisyys sponsorin brändin kanssa nähtiin hyvin tärkeänä etenkin näkyvyyteen ja viestintään liittyvänä elementtinä. Tähän liittyi myös tietynlainen yhteensopivuus osapuolten välillä. Myös aito yhteys osapuolten brändien välillä, kuten sponsorin tuotteiden käyttöarvo sponsorointikohteelle, nähtiin tuovan osapuolten välille syvää ja aitoa yhtäläisyyttä, mikä vahvasti suhteen onnistuneeksi määrittelyn mahdollisuutta. Myös osapuolten arvomaailmaan liittyvät seikat olivat tärkeä osa yhtäläisyyttä. Pääsisällöltään yhteiset arvot olivat vahva pohja, esimerkiksi sponsorointikohteen omassa viestinnässä, yhtäläiselle viestinnälle. Lisäksi sponsoroinnin ollessa sponsorin viestintää myös omille markkinoilleen, yhteisellä arvomaailmalla oli myös suuri merkitys, että sponsorin imago säilyy halutunlaisena. Yhtäläisyyteen siis liittyi monia eri osatekijöitä ja se toimi etenkin merkittävänä ominaisuutena viestinnällisiin tekijöihin liittyen, minkä lisäksi se vastikkeellisuuden ymmärtämisen ohella osoittaa sponsorille sponsorointikohteen välittämistä sekä arvostusta.

Osapuolten välinen luottamus osoittautui myös olemassa olevien suhteiden kannalta kriittiseksi tekijäksi suhteen jatkamisen kannalta. Luottamukseen ja sen vahvuuteen liittyviä seikkoja ilmaantui monesti suhteen aikana, liittyen esimerkiksi sovittujen asioiden toteutukseen sekä suhteen solmimisvaiheessa asetettuihin lupauksiin. Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että epäluotettavien

kumppanien kanssa, yhteistyö koetaan haastavaksi, minkä vuoksi suhde monesti määritellään epäonnistuneeksi. Epäluotettavuus näyttäytyi esimerkiksi ongelmien peittelynä tai yhteydenottopyyntöihin vastaamatta jättämisenä. Luottamuksen rakentumiseen liittyi vahvasti tyytyväisyyteen johtavien vuorovaikutuksen ominaisuuksien merkitys. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus osapuolten välillä oli vahva edellytys luottamuksen rakentumiselle. Osapuolten välinen luottamus nähtiin monesti edellytyksenä jatkaa olemassa olevaa suhdetta, minkä vuoksi se kuuluu merkittävimpiin suhteen onnistumista määritteleviin ominaisuuksiin.

Urheilullisen menestyksen merkitys sponsorointisuhteen jatkumiselle näyttäytyi tässä tutkimuksessa siinä määrin hyvin merkittävänä, että se saattoi ylittää monet muut onnistumista määrittelevät suhteen ominaisuudet. Etenkin muiden ominaisuuksien ollessa vahvoja ja urheilullisen menestyksen ollessa odotuksiin nähden alhaista, saattoi tämä ominaisuus ylittää muita suhteen vahvoja ominaisuuksia, kuten osaamisen tai aktiivisuuden. Urheilullinen menestys on asetettu neutraalille alueelle siitä syystä, että riippuen sponsoroinnin luonteesta, se voidaan nähdä lähes merkittävimpänä suhteen ominaisuutena tai vain hyvin vähän merkittävänä. Sponsorit käyttävät sponsorointia imagon ja asemoinnin alustana (Farrelly, 2006), minkä vuoksi monet voivat haluta itsensä yhdistettävän nimenomaan menestyviin urheilijoihin, kuten tässäkin tutkimuksessa todettiin.

Tämän tutkimuksen aineistossa todettiin, että yleisesti sponsorointi on pitkäjänteistä yhteistyötä. Tämänkin tutkimuksen tarkoitus on löytää tietoa, jolla pitkäaikaisia suhteita kyettäisiin rakentamaan. Sponsorit tunnistavat pitkäjänteisen sponsorintiyhteistyön hyödyt ja usein sponsorien kartoitusprosessissa korostuu sponsorointikohteiden potentiaali pitkäaikaisena kumppanina. Suhteen pitkäaikaisuus saattaa jopa vahvistaa sponsorin kokonaisanalyysia suhteesta, vaikka tietyt osa-alueet laahaisivat kilpailijoiden perässä. Pitkäaikaisuuden vaikutukseen antaa tukea Narayandasin (2005) ei-taloudelliset aineettomat hyödyt, mitkä koskevat esimerkiksi erinomaista palvelualttiutta menneisyydessä, mitä ostaja ei voi tietää saavansa vaihtoehdoiselta taholta. Tässä tutkimuksessa toistui myös monesti, että mitä pidempään sponsorintiyhteistyö jatkuu, sitä enemmän siitä saa irti.

Kirjallisuudessa sekä suomalaista sponsorointia käsittelevissä tutkimuksissa osaaminen on mainittu yhdeksi suurimmista sponsoroinnin haasteista (10.fi, 2020; Farrelly, 2010). Farrellyn (2010) tutkimuksessa useat sponsorit kertoivat, että urheiluorganisaatioiden kyvyissä kumppanuuteen ja sponsorointiin liittyen oli puutteita kilpailuedun luomiseksi, mikä kasvatti suhteen päättymisen mahdollisuutta. Tässä tutkimuksessa osaamiseen liitettiin usein kyvyt sosiaalisen median käyttöön, suunnitelmallisuuteen sekä yhteistyömuotojen ideointiin. Osaaminen oli merkittävä tekijä, sillä sen avulla kyettiin osoittamaan brändien välinen yhtäläisyys vahvemmin sekä vastikkeellisuuden ymmärtämisen myötä luomaan mahdollisesti vaikuttavampia sisältöjä. Edellä mainittujen seikkojen osaamista ei voida kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella nähdä yhtä merkittä-

vänä kuin aiemmin esitellyt tulokset, vaan voidaan olettaa, että mikäli tärkeimmät ominaisuudet ovat vahvoja, voidaan niillä mahdollisesti paikata jossain määrin puutteellista osaamista. Toki vahvan osaamisen voidaan nähdä vaikuttavan sponsorin analyysiin positiivisesti myös muista suhteen ominaisuuksista esimerkiksi vaikuttavan yhtäläisyyden osoittamisen kautta, jolla voidaan viitata esimerkiksi kykyyn viestiä sponsorin tuotteiden arvosta.

Aktiivisuudella viitataan etenkin suhteen vuorovaikutuksen aktiivisuuteen. Sponsoreiden kannalta suhteeseen ja tyytyväisyyteen johtavaan vuorovaikutukseen liittyen oli hyvin tärkeää, että sponsorointikohte itse oli aktiivinen sponsorointisuhteen vuorovaikutukseen liittyen. Aktiivisella yhteydenpidolla nähtiin olevan vaikutusta esimerkiksi sovittujen asioiden toteutukseen sekä osapuolten väliseen luottamukseen. Vuorovaikutuksen aktiivisuus oli usein siis signaali vastikkeellisuuden ymmärtämisestä, mikä johti yhteistyöhön perustuvaan toimintaan.

Viitekehyksessä suhteen lähtökohtia, eli ominaisuuksia, joiden tulisi näytettyä positiivisina ennen kuin sponsorintisuhte solmitaan, ovat strateginen soveltuvuus sekä maine. Kilpailutilanteen, eli sponsoreista kilpailua käyvien sponsorintikohteiden välisen kilpailun, voidaan nähdä vaikuttavan taustalla myös suhteen solmimiseen. Urheilusponsoroinnin tulee usein vastata tiettyihin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja tämän tutkimuksen aineiston perusteella, myös sponsorin itse tulisi kyetä näkemään sponsorointi liiketoiminnan tukitoimintona, jolla on tietty tulosvastuu. Yrityksen kannalta todennäköisesti houkuttelevimpina sponsorintikohteina näyttäytyvätkin ne, jotka kykenevät tavoittamaan yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisia kohderyhmiä, jakavat pääsisällöltään yhteiset arvot ja ovat toiminnaltaan yrityksen brändin ja sen muokkaamisen kannalta soveltuvia. Mikäli strategiseen soveltuvuuteen liittyvät ominaisuudet eivät täsmää osapuolten välillä, saattaa olla, että kilpailutilanteessa yritys suosii tässä tapauksessa itselleen strategisesti soveltuvampia sponsorintikohteita. Maineella nähtiin olevan siinä määrin merkitystä, että sponsorintikohteen tulisi esiintyä hyvien asioiden kautta esimerkiksi mediassa ja voidaan nähdä, että huonomaineisten tahojen kanssa sponsorintisuhteeseen lähteminen voi olla yrityksille hyvin riskialtista. Yhtäläisyyden tapauksessa sponsorintikohteen seuraajien suojeleminen ja mielikuvat siirtyivät koskemaan myös sponsoria (Becker-olsen & Hill, 2006). Mahdollisesti sponsorintikohteen mainehaittojen tapauksessa nämä mainehaitat saattavat siirtyä koskemaan myös sponsoria.

6.3 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tämän tutkimuksen hyödyntämismahdollisuudet liittyvät sponsorintikohteiden kykyyn kehittää omia suhdetoimintaan liittyviä ominaisuuksiaan sekä omaa oikeuden haltijan asemaansa sponsoreiden kannalta kiinnostavammaksi. Tutkimuksen tulokset voivat toimia myös sponsorintikohteiden työkaluna tehdä itsearviointia omasta sponsorintisuhdetoiminnastaan. Tämän tutkimuksen tulos-

ten avulla sponsorointikohteet voivat kyetä identifioimaan tiettyjä ominaisuuksia omista sponsorointisuhteistaan sekä arvioimaan niiden vahvuutta. Aiemmin esiteltyä tutkimuksen johtopäätösten viitekehystä voidaan mahdollisesti kyetä hyödyntämään myös suhteen osapuolten välisessä arviointikeskustelussa.

Liikkeenjohdollisiin päätelmiin on kerätty, tämän tutkimuksen tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä, yhdeksän pääkohtaa sisältävä pikaopas sponsorointikohteille omien sponsorointisuhteidensa jatkumisen mahdollisuuden kasvattamiseen. Nämä johtopäätökset toimivat siis myös oppaana pitkäaikaisiin sponsorointisuhteisiin. Kuten todettu, sponsorit tunnistavat pitkäaikaisiin sponsorointisuhteisiin liittyvät hyödyt ja näin ollen pyrkivät solmimaan suhteita potentiaalisesti pitkäaikaisesti arvoa tuottavien kumppaneiden kanssa. Tästä syystä jo sponsoreiden hankintavaiheessa ja varsinkin suhteen aikana, sponsorointikohteen tulee kiinnittää huomiota sponsorin kannalta relevantteihin seikkoihin. Pitkäaikaisia kumppaneita haluavat sponsorit kartoittavat tarkkaan potentiaalisten kumppaneiden ominaisuuksia.

Kohta 1: Helpota sponsorin kartoitusprosessia

Monet sponsorit vastaanottavat jatkuvasti useita sponsorointipyyntöjä sekä yhteydenottoja. On tärkeää olla alusta asti sponsorin kannalta kiinnostava ja esittää mahdollisesti sponsorin kannalta arvokkaita asioita, joita juuri tämä suhde voisi sisältää. Huolellisella valmistelulla voidaan kyetä eliminoimaan sponsorin kartoitusprosessista tiettyjä osa-alueita pois tuomalla ne itse mahdollisuuksien mukaan esille. Sponsorin kartoitusprosessiin helpottamiseen liittyen on myös hyvä osoittaa sponsorille, että olet aidosti kiinnostunut heistä yrityksenä, jotta sponsorin ei tarvitse kartoittaa tai selvittää aitoa haluasi tehdä yhteistyötä. Älä kuitenkaan lupaa sellaista, mitä et pysty pitämään.

Kohta 2: Ymmärrä vastikkeellisuuden merkitys kumppanillesi

Alusta asti on tärkeää pyrkiä ottamaan selvää, mitä vastikkeellisuus kullekin kumppanille merkitsee. Yhteisymmärrystä kyetään helpottamaan asettamalla yhteistyölle selkeät tavoitteet ja sopimalla sponsorointisuhteen toimintamalli. Toimintamalliin voi liittyä esimerkiksi ensisijaiset yhteydenottotavat ja henkilöt, tapaamisten rutiinit sekä raportointi toimenpiteistä. Vuorovaikutustavan selvittäminen on myös tärkeää, sillä se saattaa vaihdella sponsorista riippuen. Voidaan kuitenkin todeta, että henkilökohtainen ja selkeä vuorovaikutustapa ja kanavan valinta sen mukaan todennäköisesti edistää suhteen tehokkuutta sekä tyytyväisyyttä siihen. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää siinä mielessä, että suhteen onnistumista kyetään arvioimaan. Vastikkeellisuuden ymmärtäminen tulee myös osoittaa kumppanille. Tähän liittyy proaktiivinen vuorovaikutus sekä aktiivisuus yhteistyömuotojen ideoinnissa ja toteutuksessa. Pyri aina mahdollisuuden tullessa huomioimaan kumppani, mikäli esimerkiksi saat yllättävää näkyvyyttä. Esimerkiksi tällä tavalla kykenet osoittamaan, että välität kumppanuudesta ja arvostat sitä, mikä on kumppanuuden kannalta hyvin tärkeää.

Kohta 3: Pysy askel edellä

Älä jää odottelemaan sponsorin pyyntöjä. Proaktiivinen vuorovaikutus sekä yhteistyömuotojen ideointi ja esittely ovat todennäköisesti sponsorin kannalta erittäin toivottavia. Riippuen sponsorointisuhteesta, sponsoreilla ei välttämättä ole resursseja kehittää ja ideoida yhteistyömuotoja tai sisältöjä yksittäisiin sponsorointisuhteisiin liittyen. Sponsorointikohteen kannalta varma tapa edistää sponsorin tyytyväisyyttä on olla itse proaktiivinen liittyen vuorovaikutukseen ja toimenpiteisiin. Tähän liittyy esimerkiksi varsinaisten sopimusten ulkopuolisten yhteistyömuotojen luominen. Proaktiivisuus on siinä mielessä kriittinen tekijä, että usein se koetaan joko riittäväksi tai riittämättömäksi. Välimuotoa tälle harvoin on olemassa. Proaktiivisuus saa todennäköisesti sponsorin kokemaan, että suhteesta välitetään ja sitä arvostetaan, mutta sen puute voi saada aikaan hyvin voimakkaan negatiivisen reaktion varsinkin, mikäli se tulee esille esimerkiksi uuden sopimuksen neuvotteluvaiheessa. Mikäli sponsori kokee, että hän joutuu olemaan se aktiivisempi osapuoli näihin seikkoihin liittyen, saattaa muilla tavoin merkitykselliset ja hyvät sponsorointisuhteet olla vaarassa päättyä.

Kohta 4: Omaksu sponsorin brändi toimintaasi

Sponsoreille on tärkeää, että sponsorointikohde kykenee omaksumaan sponsorin brändin osaksi omaa toimintaansa ja viestintäänsä. Sponsorointi on edelleen hyvin paljon brändimielikuviiin vaikuttavaa toimintaa ja yhtäläisyyteen liittyvä mielikuvien ja asenteiden yhdistäminen on tärkeä osa tätä toimintaa. Mitä paremmin sponsorointikohde kykenee omaksumaan sponsorin brändin osaksi omaa toimintaansa ja mahdollisesti omaa itseään, sitä todennäköisempää on, että toiminta näyttäytyy myös sponsorin suuntaan positiivisena. On siis tärkeää kyetä ajattelemaan sponsorointisuhteisiin liittyvää viestintää sponsorin näkökulmasta.

Kohta 5: Viesti sponsorin liiketoiminnan arvosta

Sponsorin tarjoamaan liittyvän arvon viestiminen on nykyisin merkittävässä roolissa sponsorointiin liittyen. Esimerkiksi pelkkä logonäkyvyys ei ole sponsoreille niin merkittävässä asemassa. Sponsorointikohteen kannattaakin pyrkiä esimerkiksi sponsorin tuotteiden arvoa esille omassa viestinnässään. Mikäli sponsorin brändi on omaksuttu osaksi omaa toimintaa, tämä saattaa tapahtua jopa luonnostaan. Mahdollisimman aidon viestinnän kannalta, on myös hyödyllistä viestiä sponsorin tuotteen käyttöarvosta. Tämä lähtee sponsorin kohderyhmien saamasta arvosta sponsorin tuotteesta. Viestintä voidaan kokea kiinnostavampana, mitä aidompi yhteys brändien välillä koetaan olevan, mitä kyetään edistämään esimerkiksi sponsorin tuotteen aidoilla hyödyillä sponsorointikohtelle arkisen tekemisen tasolla. Mikäli mahdollista, kannattaa yhdessä sponsorin kanssa sopia yhteistyömuodoista, missä sponsorin kohderyhmille suunnattu liiketoiminnan arvo kyetään tuomaan parhaalla mahdollisella tavalla esille.

Kohta 6: Tiedosta sponsorin arvomaailma

Todennäköisesti kykenet olemaan kilpailutilanteessa kiinnostava kumppani, mikäli ensinnäkin lähestyt yrityksiä, joiden kanssa koet omaavasi pääsisälöiltään yhteisen arvomaailman. Myös suhteen aikana kumppanin arvomaailma tulee ottaa huomioon omassa viestinnässä ja toiminnassa. Yritykset eivät todennäköisesti halua altistaa itseään sellaisille haitoille, jotka johtuvat tiettyjen tahojen toiminnasta, joihin he investoivat suuriakin summia rahaa. Yritysten oman viestinnän kannalta on tärkeää että tahot, joihin he investoivat, edustavat heidän omaa arvomaailmaansa.

Kohta 7: Tiedosta kohderyhmäsi ja oma vaikuttavuutesi

Sponsorointikohteen strateginen soveltuvuus on yritysten kannalta merkittävä lähtökohta sponsoroinnin tekemiselle. Sponsoreiden hankintavaiheessa kannattaakin miettiä, millaisia kohderyhmiä itse kykenet tavoittamaan ja millainen oma vaikuttavuutesi on näitä kohderyhmiä ajatellen. Esimerkiksi hankintavaiheessa kykenet jälleen helpottamaan yrityksen kartoitusprosessia, mikäli kykenet mahdollisimman selvästi osoittamaan, ketkä ovat sinusta kiinnostuneita ja ketkä seuraavat omaa viestintääsi. Tähän liittyen määrälläkin on vaikutusta, mutta se ei välttämättä ole kaikki kaikessa. Mikäli kykenet osoittamaan, että omalla vaikutusalueellasi on riittävästi sitoutunutta porukkaa ja olet näiden seuraajien silmissä vaikuttava toimija, saattaa se olla mielenkiintoisempi seikka sponsorin kannalta kuin tavoitettavien henkilöiden määrä.

Kohta 8: Puhu kumppanuudesta

Tämän tutkimuksen aineistossa tuli vahvasti esille se, että yritysten näkemyksen mukaan sponsorointi on kumppanuutta. Yleisesti sponsoroinnin tulee perustua yhteistyön tekemiselle ja olla markkinointiyhteistyötä. Sponsorointi terminä voidaan nähdä sponsorointikohteen näkemyksenä pelkästä logonäkyvyydestä tiettyä rahasummaa vastaan. Etenkin sponsoreiden hankkimisvaiheessa kannattaakin siis käyttää sponsoroinnille vaihtoehtoisia, enemmän yhteistyöhön ja kumppanuuteen viittaavia termejä, kuten yhteistyökumppanuus. Sponsoreita hankkiessa ei todennäköisesti auta, että lähdetään selittämään sponsorointi -termin käyttöä alan kirjallisuudesta poimituilla määritelmillä.

Kohta 9: Ole luotettava ja rehellinen kumppani

Voidaan todeta, että ilman suhteen osapuolten välistä luottamusta, edellytykset suhteen onnistumiselle ovat heikot. Luotettavuuteen liittyy sekä sponsorointikohteen toimintaan, että vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja. Kykenet vahvistamaan omaa luotettavuuttasi ensinnäkin toteuttamalla sponsorin kanssa yhdessä sovitut asiat. Lisäksi avoin ja rehellinen vuorovaikutus auttaa kasvattamaan luottamusta. Mikäli toiminnassasi ilmenee ongelmia, jotka vaikuttavat myös velvoitteisiisi sponsoria kohtaan, älä peittele niitä, vaan keskustele niistä avoimesti. Sponsorin kannalta on todennäköisesti toivottavampaa, että ongelmat tuodaan esille mahdollisimman nopeasti eikä siten, että ne ilmenevät yllättäen

esimerkiksi jotain muuta kautta. Luottamuksen säilyttämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä sen menetettyäsi, se voi olla vaikea korjata.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sponsorointia tekevien yritysten näkökulmasta urheilusponsorointisuhteiden jatkumiseen ja päättymiseen vaikuttavia ominaisuuksia. Tätä pyrittiin selvittämään haastattelemalla yrityspuolella laajaa kokemusta sponsoritoiminnasta omaavia henkilöitä. Haastattelurunko rakennettiin siten, että aineistosta kyettäisiin tunnistamaan onnistuneeksi määritellyn suhteen sekä epäonnistuneeksi määritellyn suhteen ominaisuuksia. Aineiston keräämiseen liittyen pyrittiin siihen, että haastateltavien henkilöiden tekemä sponsoritoiminta, olisi tehty eri toimialojen yrityksissä, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys suomalaisten yritysten sponsorointisuhteisiin liittyvistä näkemyksistä. Tutkimuksen tulosten hyödyntämismahdollisuudet liittyvät sponsorointikohteiden kykyyn kehittää omia suhdetoimintaan liittyviä ominaisuuksiaan sekä omaa oikeuden haltijan asemaansa sponsoreiden kannalta kiinnostavammaksi. Tutkimuksen tulokset voivat toimia myös sponsorointikohteiden työkaluna tehdä itsearviointia omasta sponsorointisuhdetoiminnastaan. Tämän tutkimuksen tulosten avulla sponsorointikohteet voivat kyetä identifioimaan tiettyjä ominaisuuksia omista sponsorointisuhteistaan sekä arvioimaan niiden vahvuutta. Tutkimuksen johtopäätösten viitekehystä voidaan mahdollisesti kyetä hyödyntämään myös suhteen osapuolten välisessä arviointikeskustelussa. Tutkimuksen tuottama tieto vastaa suurelta osin tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta

Tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen liittyy tiettyjä rajoitteita. Esimerkiksi Covid-19 -pandemian aiheuttaman tilanteen vuoksi haastateltavien näkemykset voivat poiketa normaalitilanteeseen verrattuna. Myös aineiston keräämiseen liittyvä otanta aiheuttaa tiettyjä rajoitteita. Vastaajien hankkimisessa ei voida välttyä haastattelijan subjektiivisilta näkemyksiltä vastaajien valintaan liittyen. Otantaa ei siis kyetä suorittamaan täysin objektiivisesti. Lisäksi tutkimusaineiston sisältöön vaikuttaa haastateltavien subjektiivinen näkemys sekä henkilökohtaiset mielipiteet. Lisäksi haastateltavien roolit sekä taustat voivat vaikuttaa heidän näkemyksiinsä.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 292), mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia tulisi arvioida validiteetin ja reliabiliteetin valossa. Validiteetin tarkoitus on taata tutkimuksen oikeellisuus sekä arvioida tutkimuksen yleistettävyyttä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 292). Validiteetin varmistamiseksi tässä tutkimuksessa pyrittiin ottamaan huomioon haastateltavien edustamien yritysten toimialat sekä henkilöiden kokemus metodiosiossa kerrotulla tavalla. Lisäksi empiirinen osuus pyrittiin pohjustamaan aiemmalla alan kirjallisuudella liittyen tämän tutkimukseen aihepiiriin.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 292) mukaan, reliabiliteetillä viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli kyetäänkö samat tulokset saamaan aikaan myös toisen tutkijan toimesta tehtäessä sama tutkimus uudelleen. Varsinaiset haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelukysymysten avulla on siis jossain määrin mahdollista toistaa tämä tutkimus. Tämä tutkimus toteutettiin kuitenkin puolistrukturoiduin haastatteluin, mikä antoi tutkijalle mahdollisuuden pyytää tarkennuksia tai esittää lisäkysymyksiä annettujen vastausten perusteella. Toisen tutkijan näkemys tarvittavista lisäkysymyksistä tai tarkennuksista voisi poiketa tämän tutkimuksen tekijän vastaavista. Lisäksi erilaisilla viestintätavoilla tai -tyyleillä voi olla vaikutusta toistetun tutkimuksen tuloksiin liittyen.

Sponsorointisuhteiden arviointiin liittyy edelleen haasteita, mikä nousi esille myös tässä tutkimuksessa. Yritysten tekemä arviointi poikkeaa paljolti yritysten sekä jopa sponsorointikohteiden välillä. Arvioinnin kohteiden, tavoitteiden sekä mittareiden selvittäminen tarkoituksenmukaisella otannalla on aihe, joka on tärkeä ja johon liittyvä kirjallisuus on toistaiseksi vähäistä. Myös sponsoriyrityksen ominaisuuksien vaikutus sponsoroinnin mittaamiseen olisi aihe, johon liittyvää tutkimusta voitaisiin tarvita ja joka voisi olla hyödyllistä myös käytännön toimijoiden kannalta. Arviointiin liittyvien aiheiden lisäksi sponsorointikohteiden näkemys sponsoreiden kiinnostavuuteen vaikuttavista tekijöistä olisi myös tämän tutkimuksen pohjalta tarkoituksenmukainen jatkotutkimus. Myös tutkimukselle sponsorisopimusten myyntiprosessiin liittyvistä seikoista voi olla tarvetta vähäisen kirjallisuuden vuoksi.

6.5 COVID-19-pandemian vaikutus sponsorointiin

Covid-19 pandemia on aiheuttanut hankaluuksia sekä sponsoreille että sponsoroitaville tahoille. Etenkin matkailuun ja turismiin liittyvät toimialat ovat kärsineet enemmän kuin monet muut toimialat pandemian aikana. Lentoyhtiöt, autoyhtiöt, hotelliyhtiöt sekä vuokra-autoyhtiöt kattoivat lähes 20% sadasta eniten sponsorointi-investointeja tehneestä yhtiöstä Yhdysvalloissa ennen pandemiaa. (IEG, 2020.) Pandemian vuoksi on pyritty etsimään erilaisia ratkaisuja tapahtumien ja sitä myötä sponsorisopimusten keskeytymisen aiheuttamiin ongelmiin. Ratkaisumalleja ovat olleet arvon anteeksiantaminen (value forgiveness), arvon lykkääminen (value forbearance) sekä arvon ulosmittaus (value foreclosure). Arvonluonnin ongelmaksi onkin osoittautunut etenkin ne seikat, joita sponsorit ovat sopimuksentekovaiheessa ostaneet. Engine Shopin toimitusjohtaja Brian Gordon toteaaakin, että sponsorit eivät halua ainoastaan arvoa, vaan sitä arvoa johon molemmin puolin on sitouduttu. Sponsoritavat tahot joutuvatkin pandemian aikana toimimaan hyvin rajallisilla resursseilla sekä epämieluisien viitekehysten puitteissa ja ovatkin usein kykenemättömiä tarjoamaan sponsoreille todellista sitoutumista, josta on yhdessä sovittu. Tässä tapauksessa sitoutumisella viitataan sponsoroitavan tahon ympärille rakennetun yhteisön sitoutumista sponsoriin. Pandemia onkin saanut sponsoritavat tahot etsimään ratkaisuja ar-

von luomiseen median kautta. Näihin liittyy media-altistamiseen sekä tietoisuuteen liittyvät seikat. Nämä ovat eniten laskettavissa olevia tapoja ratkaista arvoon liittyviä ongelmia, mutta ne eivät ole syy, miksi sponsorit sitoutuivat kumppanuuteen alun perin. Pandemian nähdään kuitenkin voivan toimia katalyyttinä tarvitulle muutokselle liittyen kumppanuuksien päätöksentekoon, rakentamiseen ja toteutukseen. Uusi tuleminen voi olla suurempi, kuin paluu entiseen, mutta se vaatii luovuutta, rohkeutta sekä kärsivällisyyttä. (IEG, 2020.)

LÄHTEET

- 10.fi. (14.01.2020) Tutkittua, 10.fi kysyi sponsoroinnista, näin urheiluyhteisö ja markkinoijat vastasivat. Haettu (23.2.2021) osoitteesta: <https://10.fi/10-fi-kysyi-sponsoroinnista-nain-urheiluyhteiso-ja-markkinoijat-vastasivat/>
- Ali, C., Cornwell, T.B., Nguyen, D. and Coote, L. (2006). Exploring the usefulness of a consumer activity index in the sponsorship-linked marketing context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7 (2), 21-30.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of marketing research*, 29 (1), 18-34.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Becker-olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity : The Case of Nonprofit Service Providers. *Journal of Service Research*, 9 (1), 73-83.
- Becker-olsen, K., & Simmons, C. J. (2002). When Do Social Sponsorships Enhance or Dilute Equity ? Fit , Message Source , and the Persistence of Effects. 29, 287-290.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker, O. C. (1992). Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., & Rosado, A. (2014). Sponsorship effectiveness in professional sport: an examination of recall and recognition among football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 16 (1), 2-18.
- Comwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *The Journal of Advertising*, 27 (1), 1-21.
- Copeland, R., Frisby, W., & McCarville, R. (1996). Understanding the Sport Sponsorship Process From a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, 10 (1), 32-48.
- Cousens, L., Babiak, K., & Bradish, C. L. (2006). Beyond Sponsorship: Re-Framing Corporate-Sport Relationships. *Sport Management Review*, 9 (1), 1-23.

- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and alternate operationalizations of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23 (3), 267-281.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Farrelly, F. (2010). Not Playing the Game : Why Sport Sponsorship Relationships Break Down. *Journal of Sport Management*, 24 (3), 319-337.
- Farrelly, F. J., & Quester, P. G. (2004). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, 34 (3), 211-219.
- Farrelly, F., Quester, P., & Burton, R. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 1016-1026.
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an Understanding of Brand Associations in Team Sport: Empirical Evidence from Consumers of Professional Sport. *Journal of sport management*, 16 (1), 54-81.
- Grohs, R., Wagner, U., & Vsetecka, S. (2004). Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. *Schmalenbach Business Review*, 56 (2), 119-138.
- Gwinner, K., & Swanson, Scott, R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *The Journal of Services Marketing*, 17 (3), 275-294.
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55 (2), 29.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jatkoaika.com, (12.2.2021) Jatkoaika.com, Liiga, Liiga-seurojen suurimmat tulot tulevat sponsoreilta - yhä jäljessä Ruotsia niin summissa kuin osaamisessakin, Haettu (19.3.2021) osoitteesta: <https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Liiga-seurojen-suurimmat-tulot->

tulevat-sponsoreilta-%E2%80%93Yh%C3%A4-j%C3%A4jess%C3%A4-Ruotsia-niin-summissa-kuin-osaamisessakin/207972

- Javalgi, R. G., Traylor, M. B., Gross, A. C., & Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of Advertising*, 23 (4), 47–58.
- Jensen, J. A., & Cornwell, T. B. (2017). Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sport sponsorship decision-making. *Journal of Sport Management*, 31 (4), 401–418.
- Johar, G. V., & Pham, M. T. (1999). Relatedness, Prominence, and Constructive Sponsor Identification. *Journal of Marketing Research*, 36 (1), 299–312.
- Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18 (2), 95–122.
- Meenaghan, T. (2013). Measuring Sponsorship Performance: *Psychology & Marketing*, 30 (5), 385–393.
- Meenaghan, T., Mcloughlin, D., & McCormack, A. (2013). New Challenges in Sponsorship Evaluation Actors , New Media , and the Context of Praxis. *Psychology & Marketing*, 30 (5), 444–460.
- Narayandas, D. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 83 (9), 1-10.
- Papadimitriou, D., Papacharalampous, N., & Kaplanidou, K. K. (2016). Sport event-sponsor fit and its effects on sponsor purchase intentions: a non-consumer perspective among athletes , volunteers and spectators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (2), 247–259.
- Reid, D., Bussiere, D., & Greenway, K. (2001). Alliance formation issues for knowledge-based enterprises. *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 79–100.
- Reilly, N. O., & Madill, J. (2012). The Development of a Process for Evaluating Marketing Sponsorships. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29 (1), 50–66.
- Ruyter, K. De, & Wetzels, M. (2000). With a little help from my fans - Extending models of pro-social behaviour to explain supporters' intentions to buy soccer club shares. *Journal of Economic Psychology*, 21 (4), 387–409.

- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of Sports Sponsorship Response.: Library resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 226-238.
- Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement : Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 127-145.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research : extension and update. *International Journal of Advertising*, 22 (1), 5-40.
- Woisetschläger, D. M., Backhaus, C., & Cornwell, T. B. (2017). Inferring corporate motives: How deal characteristics shape sponsorship perceptions. *Journal of Marketing*, 81 (5), 121-141.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Kuvaile lyhyesti omaa taustaasi sponsoritoiminnasta? Miten itse suhtaudut sponsorointiin?
2. Kuvaile sponsoroitavaa tahoa, joka on onnistunut omassa toiminnassaan sponsorointisuhteenne kannalta.
 - a. Liittykö tähän sponsorointikohteen kannalta jotain toimintaa tai ominaisuuksia, mitkä tähän onnistumiseen olisivat vaikuttaneet?
3. Kuvaile sponsoroitavaa tahoa, joka on epäonnistunut omassa toiminnassaan sponsorointisuhteenne kannalta.
4. Kuvaile seuraavassa sponsorointisuhteen jatkamiseen ja päättymiseen liittyvää päätöksentekoa.
5. Onko sponsorisopimuksissanne kokeilujaksoa vai pyritäänkö lähtökohtaisesti suoraan pitkäaikaisiin sopimuksiin?
6. Onko teillä sponsoroinnille selkeät määritellyt tavoitteet? Jos kyllä, mitä ne ovat?
7. Kuvaile jatkuneeseen sponsorointisuhteeseen liittyviä ominaisuuksia yleisesti.
8. Kuvaile päättyneeseen sponsorointisuhteeseen liittyviä ominaisuuksia yleisesti.
9. Mikä mielestänne johtaa tyytyväisyyteen sponsorointisuhteiden vuorovaikutukseen liittyen?
10. Miten sponsorointisuhteitänne arvioidaan ja kuinka suuri merkitys tällä arvioinnilla on sponsorointisuhteisiin liittyvässä päätöksenteossa.
 - a. Kuinka usein arviointia tehdään?