

Sponsorisuhteiden hallinta Suomessa

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Anton Sihvonen
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Outi Uusitalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Anton Sihvonen</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Sponsorisuhteiden hallinta Suomessa</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Markkinointi</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>19.7.2023</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>68+liitteet</i>
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sponsorin ja sponsoroitavan välistä suhdetta hallitaan suomalaisessa urheilussa. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat osapuolen valintaan. Aikaisempi tutkimus on koskenut lähinnä sponsorin näkökulmaa, joten tutkimuksissa on ollut tilaa myös sponsoroitavan näkökulmille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kolmea suomalaista joukkueurheiluseuraa ja kolmea yritystä, jotka sponsoroivat seuroja. Tutkimus oli laadullinen ja haastattelut analysoitiin abduktiivisesti, hyödyntäen aiempaa teoriaa tutkimuksen pohjana. Aiempana teoriana käytettiin sponsorointiin liittyvien tutkimuksien lisäksi sidosryhmä- sekä suhdemarkkinointiteoriaa. Tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia tuloksiin ja lisätä ymmärrystä sponsoroinnin liittyvistä tekijöistä.</p> <p>Tulosten perusteella havaittiin, että sponsorisuhteen hallintaan vaikuttavat merkittävästi henkilösuhteet, luotettavuus ja arvojen yhteensopivuus. Yritysten näkökulmasta suurin motiivi sponsoroinnille oli paikallisen yhteisön tukeminen ja edistäminen. Sponsorointia kuitenkin pidettiin monipuolisena työkaluna yrityksille, esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämiseksi, näkyvyyden parantamisessa tai paikallisen hyväksynnän saavuttamisessa. Urheiluseurojen osalta resurssipula ajoi seuroja valitsemaan suurempia yrityksiä sponsoreiksi, ja resurssien puute saattoi vaikuttaa suhteen hallintaan negatiivisesti. Taloudellinen tilanne oli merkittävin tekijä yritysten päätettäessä sponsorisuhteesta, kun taas arvojen epäsopivuus oli suurin yksittäinen tekijä suhteen päättymisessä urheiluseurojen aloitteesta. Yleisesti ottaen sponsorisuhteen hallinta Suomessa on monipuolista, ja sponsoroinnin tavoitteet vaihtelevat suuresti eri yritysten ja seurojen välillä.</p>	
<i>Asiasanat</i> <i>Sponsorointi, urheiluliiketoiminta, suhdemarkkinointi, sidosryhmä</i>	
<i>Säilytyspaikka</i>	<i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>

SISÄLLYS

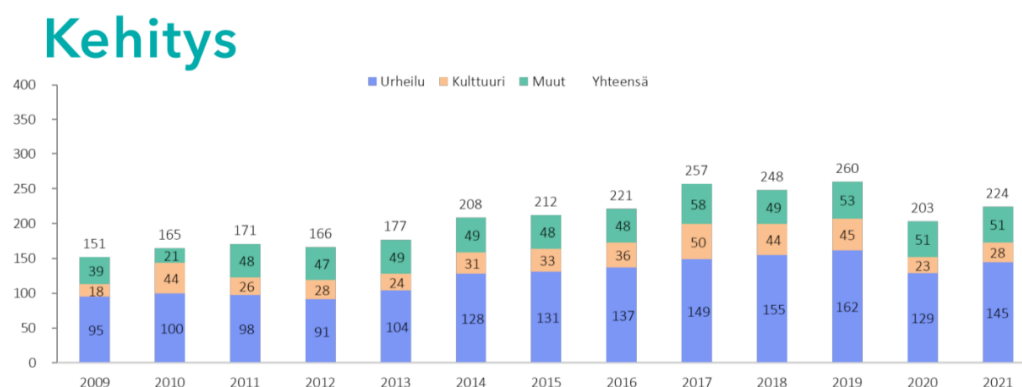
TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aiheen perustelut ja tutkimusongelma	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	6
1.3 Tutkimuksen rakenne	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1 Sponsorointi.....	8
2.1.1 Sponsorointi yrityksen näkökulmasta.....	9
2.1.2 Sponsoroinnin motiivit yrityksille.....	12
2.1.4 Sponsorointi urheiluseuran näkökulmasta.....	16
2.2 Suhdemarkkinointi.....	18
2.3 Sidosryhmän hallinta	20
2.4 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Tutkimusmenetelmä	26
3.2 Käytännön toteutus	27
4 TULOKSET.....	30
4.1 Suhteen syntymiseen vaikuttavat tekijät urheiluseuran näkökulmasta	30
4.2 Yrityksen näkökulma suhteen syntymiseen.....	33
4.3 Suhteen tärkeys	37
4.4 Suhteen hallinta.....	43
4.5 Henkilösuhteiden vaikutus suhteen hallintaan	49
4.6 Suhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät	52
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
5.1 Teoreettiset johtopäätökset	60
5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset.....	62
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	63
5.4 Jatkotutkimusehdotuksia	64
LÄHTEET	65
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen perustelut ja tutkimusongelma

Sponsorointi, erityisesti urheilusponsorointi on viimeisten vuosikymmenien aikana lisääntynyt ja siitä on tullut yrityksille monipuolinen väline hyväntekeväisyydestä markkinointiviestintään. Lisäksi se on urheiluseuroille ja tapahtumille tärkeä tulonlähde, millä rahoitetaan toimintaa. Vaikean koronavuoden 2020 jälkeen sponsorointiin käytettävien investointien määrä kasvoi globaalisti. Vuonna 2021 Suomessa sponsorointiin investoitiin 224 miljoonaa euroa mikä on 10% enemmän vuodesta 2020 (sponsor insight, 2022). Euroopassa sponsorointiin investoitiin puolestaan 27 miljardia euroa vuonna 2021, mikä on 18 prosenttia enemmän kuin vuonna 2020 (Inside world football, 2022). Sponsoroinnista suosituin kohde on urheilusponsorointi, jonka osuus Suomessa vuonna 2021 oli 64 prosenttia (Sponsor Insight, 2022).

Kuviossa 1 näkyy sponsorointi-investointien kehitys Suomessa vuodesta 2009 alkaen.



Kuvio 1. Sponsorointi-investointien kehitys (MEUR), Sponsor Insight (2021)

Urheiluseuroille sponsorit ovat välttämätön tulonlähde, jolla rahoitetaan toimintaa. Esimerkiksi kotimaisen jääkiekon Sm-liigajoukkueiden tuloista 50 prosenttia tuli sponsoreilta vuonna 2021 (Ernst & Young, 2021).

Sponsorointiin liittyvä akateeminen tutkimus on usein liittynyt sponsorin osapuoleen ja harvemmin sponsoroitavaan osapuoleen (Toscani & Prendegast, 2018). Olkkonen (2001) jakaa sponsorointiin liittyvän tutkimuksen kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on määritellä sponsorointi ja siihen liittyvät käsitteet. Toinen suosittu tutkittu osa-alue on mitata, kuinka tehokkaita sponsorointiin liittyvät toimenpiteet ovat ja kolmas osa-alue on ollut tutkia, mitkä ovat yrityksen motiivit ja tekijät lähteä mukaan sponsorointiin. (Olkkonen, 2001). Cornwell ja Maignan (1998) lisää edellä mainittujen osa-alueiden jatkoksi strategisen ulottuvuuden sekä sponsoroinnin oikeudelliset ja eettiset näkökulmat.

Kuten aiemmista osa-alueista huomaa, lähes kaikki tutkimukset koskettavat sponsoria, kun taas sponsoroitavaan osapuoleen liittyvä tutkimus on ollut aiempina vuosikymmeninä vähäistä. Viimeisen vuosikymmenen aikana myös sponsoroitavaa kohdetta on otettu mukaan tutkimukseen. Toscani ja Prendegast (2018) tutkivat sponsoroitavan näkökulmasta tekijöitä, jotka on otettava huomioon ennen sponsorisuhteen aloittamista. Rijn, Kristal ja Henseler (2019) tutkivat syitä sponsorisuhteen loppumiseen kummankin osapuolen näkökulmista.

Sponsorointiin liittyvä tutkimus on harvoin yhdistetty sidosryhmäteoriaan, vaikka kyseinen teoria on yksi akateemisesti tutkituimmista ja viitatuimmista. Sponsorisuhteen hallinta voidaan nähdä yhtäläillä sidosryhmien hallintana, koska sponsori ja sponsoroitava ovat toisilleen sidosryhmiä. Freeman (1984) määrittelee tutkimuksessaan sidosryhmän olevan taho, joka voi vaikuttaa tai olla vaikutuksen alaisena toiselle taholle. Sidoryhmien hallintaan liittyvä tutkimus on runsasta, jolla voi myös olla käyttöä sponsorointiin liittyvään tutkimukseen. Esimerkiksi sidosryhmien tunnistamiseen liittyvät tutkimukset sekä valtakäynnöstus-asetelmaan liittyvät teoriat ovat aiheita, joita hyödynnetään tässä tutkimuksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä sponsoroinnin tutkimusta ottamalla huomioon myös sponsoroitavan näkökulma ja yhdistämään samaan tutkimukseen molempien osapuolten näkökulmat. Tässä työssä on tarkoituksena selvittää, millä tavalla suomalaisessa urheilusponsorointiyhteistyössä hallitaan suhdetta. Yhteistyön osapuolilla on omat tavoitteensa, jotka eroavat toisistaan, joten on hyvin tärkeää, että osapuolet ovat tietoisia siitä, mitä toinen osapuoli yhteistyöstä tavoittelee. Lisäksi tutkitaan, mitkä tekijät vaikuttavat suhteen valintaan eli syntymiseen ja päättymiseen. Tutkimus suoritetaan

haastattelemalla kolmea urheiluseuraa sekä kolmea sponsoria, joista haastatteluun on valittu sponsoroinnista vastaava henkilö.

Päätutkimusongelma on:

Millä tavalla sponsorin ja sponsoroitavan välistä suhdetta hallitaan eri osapuolten näkökulmasta?

Lisäksi päätutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitsen alemmat tutkimusongelmat, jotka ovat seuraavat:

Mitkä tekijät vaikuttavat sponsorin/sponsoroitavan osapuolen valintaan?

Mitkä tekijät vaikuttavat suhteen päättymiseen

Miten osapuolet arvioivat toisen osapuolen tärkeyttä sponsorisuhteessa?

Tutkimuksen rajaus koskee suomalaisia pääsarjatasolla kilpailevia joukkueurheiluseuroja. Tavoitteena on tutkia ammattimaisia seuroja omassa lajissaan, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä koko Suomen ammattilaisjoukkueiden ja heidän sponsorien tilanteesta. Aihe ja tutkimuskysymykset ovat suhteellisen laajoja, joten pyrkimyksenä on saada yleiskuva suomalaisesta sponsoroinnista. Tutkijan omakohtainen kiinnostus aiheeseen liittyy aiempaan urheilutaustaan ja nykyiseen kiinnostukseen urheilua kohtaan. Tutkijalla on kiinnostusta lisätä sponsorointiin liittyvää tutkimusta, josta koituisi hyötyä suomalaiselle urheilulle laajasti.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu johdannosta sekä neljästä pääluvusta. Ensimmäinen pääluku koostuu teoriasta, johon kuuluu sponsoroinnin määrittely ja tavoitteet kummankin osapuolen toimesta. Lisäksi teoria käy läpi suhdemarkkinoinnin ja sidosryhmän keskeiset tutkimukset ja teoriat. Näiden pohjalta määritellään teoreettinen viitekehys sekä tutkimuskysymykset. Kolmas kappale sisältää tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksen toteutuksen ja neljäs luku käy läpi tutkimuksen tulokset. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset, pohdinnan ja jatkotutkimusaiheet. Tässä tutkimuksessa ei ole käytetty ChatGPT:tä tai muita vastaavia tekoälysovelluksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Sponsorointi

Sponsoroinnin historia ulottuu aikaan ennen ajanlaskun alkua. Antiikin Kreikan urheilutapahtumissa huomattiin tapahtumiin sijoittaneiden henkilöiden osalta sosiaalisen asemansa kasvua sponsorisijoituksen johdosta ja tämä lisäsi lahjoittajien määrää (Kissoudi, 2005).

Ensimmäinen sponsorointiin liittyvä akateeminen tutkimus on Antiikin Kreikan ajoilta kun filosofi Xenophon kuvailee sponsoroinnin edesauttavan ja kehittävän julkista taloutta. Suurempi kiinnostus sponsoroinnin tutkimiseen on kuitenkin tapahtunut vuonna 1983 Meenaghanin julkaiseman artikkelin "commercial sponsorship" jälkeen (Johnston & Spais, 2015). Sponsoroinnin yksiselitteistä määritelmää on vaikea ilmaista. Olkkonen (2001) toteaa sponsoroinnin tarkan määritelmän olevan jopa mahdotonta. Meenaghan (1991) määrittelee sponsoroinnin olevan markkinoinnin väline, jossa yritys pyrkii rakentamaan bränditietoisuutta olemalla näkyvillä tapahtumassa, aktiviteetissä tai toisessa organisaatiossa. Lisäksi yritys pyrkii saavuttamaan sponsoroinnin avulla tietyn yleisön. (Meenaghan, 1991). Walliser (2003) toteaa ihmisten ymmärtävän sponsoroinnin olevan viestinnän väline ja siten pidettävän kaupallisena investointina. Copeland et al. (1996) määrittelevät sponsoroinnin olevan kahdenvälinen suhde, missä pyritään maksimoimaan voitot ja minimoimaan riskit. Tutkimuksien yhteinen ymmärrys viimeisten vuosien aikana on, että sponsorointi perustuu kahden osapuolen väliseen yhteistyöhön, missä pyritään saavuttamaan kummankin osapuolen tavoitteet.

Kuten aiemmin johdannossa on todettu, urheilusponsorointi on sponsoroinnin kohteista kaikista suosituin yli 60 prosentin osuudella. Kulttuurin osuus noin 12 prosenttia ja muut kohteet muodostavat noin 23 prosentin osuuden. (Sponsor Insight, 2021.) Tiettyjen kohteiden sponsorointi mielletään eri tavalla joko hyväntekeväisyydeksi tai mainonnaksi. Meenaghan ja Shipley (1999) tutkivat artikkelissaan eri kohteiden sijoittumista ja tulokset osoittavat, että urheilusponsorointi mielletään enemmän mainonnaksi kuin esimerkiksi taiteen sponsorointi. Ainoastaan televisio-ohjelmien mainonta mielletään tutkimuksessa lähemmäksi sponsorointia kuin massaurheilu (Meenaghan & Shipley, 1999). Meenaghan (1991) kuitenkin määrittelee viisi eri ominaisuutta, miten sponsorointi eroaa mainonnasta. Ensimmäinen on kontrollointi eli sponsorointia on vaikeampi kontrolloida yrityksen toimesta. Toisena ominaisuus on viestin välittämisen eroavaisuus. Siinä missä mainonta on yksinkertaisempaa viestin välittämistä, niin sponsoroinnin viesti välittyy assosiaation eli miellelyhtymien avulla. Kolmas ominaisuus on on toteutus, missä sponsorointi ei suoraan tuota

samoja tuloksia kuin mainonta vaan sponsorin on käytettävä enemmän resursseja saadakseen sponsorointiin vipuvaikutusta ja siten parempia tuloksia. Neljäs ominaisuus on yleisön reaktio sponsorointiin eli yleisö ei reagoi sponsorointiin niin kyynisesti kuin normaaliin mainontaan, koska sponsorointi mielletään yleisön silmissä enemmän hyväntekeväisyydeksi. Viides ominaisuus on persoonalliset motiivit eli yrityksen johto saattaa käyttää sponsorointia nostaakseen omaa asemaansa yhteisössä. (Meenaghan, 1991.)

Sponsorointia käytetään myös hyväntekeväisyystarkoituksessa. Plewa ja Quester (2011) toteavat, että yleistyneellä yrityksen yhteiskuntavastuulla (CSR) on nähty potentiaalia saada kilpailullista etua. Yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan monia toimia yhteiskunnan edistämiseksi, kuten ilmastotoimiin osallistuminen, yhteisöön osallistuminen ja liiketoiminnan eettisyys sekä reiluus (Sharp & Zaidman, 2009).

Sponsorointi voidaan mieltää monen eri näkökulman kautta. Sponsorointi voi olla hyväntekeväisyyttä, mutta myös markkinoinnillinen toimenpide. Kahden osapuolen välinen yhteistyö, jossa pyritään saavuttamaan kummankin tavoitteet käy määritelmänä sponsorointiin riippumatta siitä, haetaanko milläkin hetkellä hyväntekeväisyyttä vai markkinointitoimenpidettä. Thompson (2005) toteaa tutkimuksessa, että sponsorin antama taloudellinen panostus tulee takaisin halutussa muodossa ja siihen vaikuttaa esimerkiksi urheilu- ja kulttuurisuoritus, mainonnan laajuus tai yhteiskunnallinen vaikutus.

2.1.1 Sponsorointi yrityksen näkökulmasta

Yritysten pääasiallinen tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Urheiluseuran sponsoroinnin on siis jossain määrin oltava tuottoisaa yritykselle, jotta sponsoriksi ryhtyminen olisi rationaalisesti perusteltua. McDonald (1991) toteaa, että yrityksillä on ollut ongelmia mitata sponsoroinnin vaikutuksia ja saada siitä olennainen hyöty irti. Meenaghan (2013) toteaa 20-vuotta myöhemmin tutkimuksessaan, että edelleen on tarvetta tutkimuksille, missä mitataan sponsorointi-investointien tuottoja.

On kuitenkin olemassa erilaisia lähestymistapoja sponsoroinnin kannattavuuden mittaamiselle. Kim, Song ja Lee (2021) tutkivat artikkelissaan kuinka sponsorointi vaikuttaa yrityksen osakkeen hintaan eri ajankohtina. Tuloksista ilmeni, että sponsorisopimuksen julkaisemisen jälkeen osakkeen hinta laski, mutta pudotuspelien aikana osakkeen hinta puolestaan nousi, joten urheiluseuran menestyksellä on merkitystä sponsorin taloudelliseen menestykseen. Kim, Song ja Lee (2021) mainitsevat, että sponsoroinnin koetaan olevan kallis sijoitus, mikä ei tuo tuottoja yritykseen ja tästä syystä osakkeen hinta laski sponsorisopimuksen julkaisun aikaan. Pudotuspelien aikaan yritys sai myönteistä näkyvyyttä, mistä seurasi osakkeen hinnan nousu.

Sponsorisuhteen kannattavuutta voi myös arvioida resurssipohjaisen lähestymistavan avulla (Resource based view). Resurssipohjainen lähestymistapa on yksi siteeratuimmista teorioista johtamisen historiassa. Sen pyrkimys on arvioida yrityksen sisäisiä lähteitä kilpailuetua tuottavina elementteinä. (Kraaijenbrink, Spender & Groen 2010). Barney (1991) jaottelee

resurssipohjaisen lähestymistavan kolmen eri resurssin kautta: fyysinen pääoma, henkilöpääoma sekä organisaatiopääoma. Kilpailuetua puolestaan voi luoda neljän eri indikaattorin avulla: arvo (value), harvinaisuus (rareness), jäljitettävyyttä (imitability) ja korvattavuus (substitutability). Resurssipohjaista lähestymistapaa sponsorointiin on tutkittu käytännön tasolla. Jensen, Cobbs ja Turner (2016) tutkivat Barney'n teorian avulla Visan kilpailuetua kilpailijoihin yrityksen ollessa olympialaisten sponsorina. Tutkimuksen tuloksena oli, että resurssipohjainen malli sopii hyvin arviointiin sponsoroinnin tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Visa onnistui olympialaisten sponsorina kavattamaan markkinaosuutta ja bränditietoisuutta globaalisti. Kilpailueduista Visa näki arvon tulevan Olympiarenkaiden tunnettavuuden ja arvojen kautta, joka liitettiin myös Visaan. Harvinaisuus näkyi siinä, että harva yritys pääsee sponsorimaan tapahtumaa ja brändiä, jonka tunnistaa 96% maailman väestöstä. Jäljitettävyyttä näkyi muiden Visan kilpailijoiden mahdottomuutena osallistua Olympialaisten sponsorointiin, koska olympiakomitealla on tarkat rajoitukset sponsorointiin liittyen. Korvattavuus näkyi myös siinä, että Olympiakomitean keinot väijytysmarkkinoinnin ehkäisemiseen ovat niin kovat, että kilpailijat eivät saa samanlaista suojausta muista sponsorointikohteista. (Jensen et al., 2016.)

Sponsoroinnin tavoitteet ovat monipuolistuneet viimeisten vuosien ja vuosikymmenien aikana. Sponsorointi on kauan aikaa sitten liitetty hyväntekeväisyyteen ja se on aikojen saatossa muuttunut siten, että mitataan, kuinka paljon ruutuaikaa tietty mainos saa urheilutapahtumassa ja kuinka monta ihmistä se on tavoittanut (Gwinner, 2013). Sponsorointi on edelleen muuttunut yksinkertaisesta markkinointitoiminnasta strategiseksi toiminnaksi, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisesti mukana (Farrelly, 2010). Lisäksi siitä on tullut yrityksille tärkeä väline bränditietoisuuden kasvattamiseksi, jolloin yritykset yhä tarkemmin pohtivat sponsoroitavaa kohdetta ja sitä, kuinka hyvin se sopii strategiaan ja arvoihin. Royn ja Cornwellin (1999) tutkimus osoittaa, että tuotteita valmistavat yritykset sponsoroivat paljon useammin kuin palveluyritykset. Syy tuloksiin on se, että tuotteita valmistavilla yrityksillä on todennäköisempi yhteensopivuus sponsoroitavaan kohteeseen. Esimerkiksi urheiluvälineitä valmistava yritys sponsoroi joukkuetta, joka käyttää heidän varusteitaan. Gwinner (2013) puolestaan tutkii artikkelissaan brändin ja urheilutapahtuman yhteensopivuutta sopivuutta. Gwinnerin (2013) mukaan korkeampi sopivuus brändin ja urheilutapahtuman kanssa tuo positiivisemmän kuvan brändistä. Prajecs ja Olsen (2004) tutkivat hyväntekeväisyystapahtumia ja tulokset osoittivat että yrityksen lahjoittaessa heille sopivampaan hyväntekeväisyystapahtumaan se sai 5-10 kertaisesti enemmän arvoa kuin lahjoittaessa vähemmän sopivampaan tapahtumaan. Tämä vahvistaa Gwinnerin (2013) tutkimuksia siitä, että brändin ja tapahtuman yhteensopivuus tuo paremman lopputuloksen. Sopivuutta voidaan mitata monesta eri näkökulmasta. Taulukossa 1 esitetään esimerkkejä siitä, kuinka brändi ja urheilutapahtuma tai -seura voivat edistää keskinäistä yhteensopivuutta.

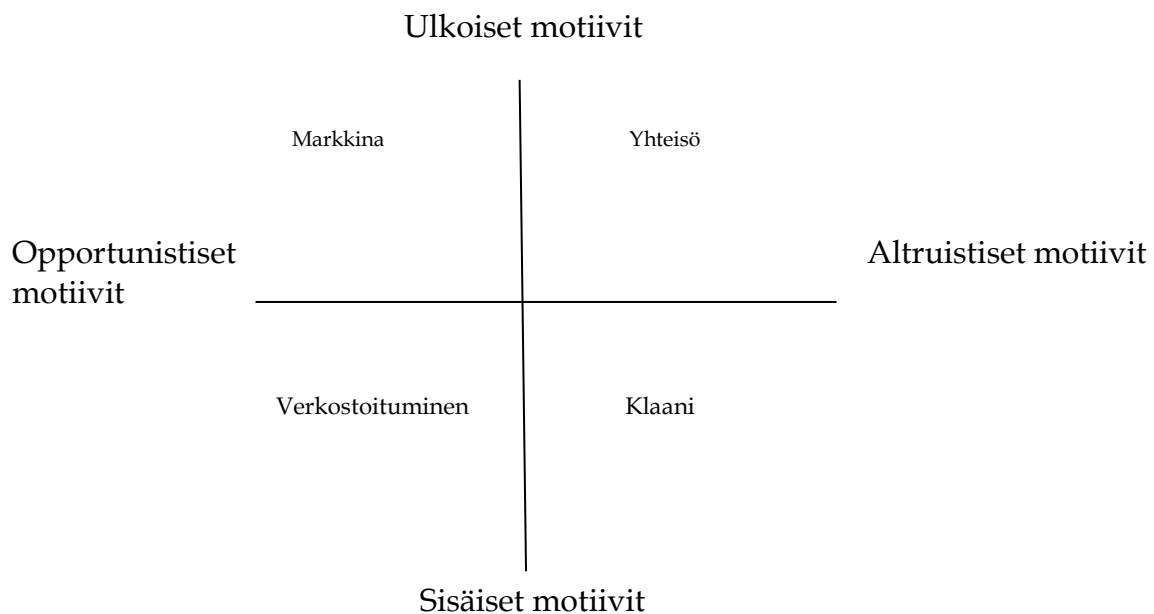
Taulukko 1. Brändin ja tapahtuman yhteensopivuuteen vaikuttavat tekijät

Tekijä	Selite sekä esimerkki
Käytettävyys	Kun tuote ja tapahtuma kohtaavat. Esimerkiksi Nike sponsoroi NFL-liigaa ja monet pelaajat käyttävät Niken tuotteita
Sponsoroitavan koko	Tapahtuman koko ja yrityksen koko ovat lähellä toisiaan. Paikallispankki ja paikallinen juoksutapahtuma sopivat yhteen.
Kohdeyleisö	Yritys ja tapahtuma pyrkivät tavoittamaan tietyn kohdeyleisön. Esimerkiksi Axe ja X-games pyrkivät olemaan nuorten kohdeyleisön tavoitettavissa
Maantieteellinen sijainti	Yritys ja sponsoroitava kohde ovat samalta alueelta. Esimerkiksi Ponsse sponsoroi Kuopion Kalpaa, koska ovat molemmat Pohjois-Savosta.
Asenne	Kun tapahtuma ja brändi ovat molemmat hyvin arvostettuja. Apple ja Olympialaiset
Imago	Tapahtuman Imago ja yrityksen Imago muistuttavat toisiaan.
Aika	Pitkän aikavälin tukeminen saa tapahtuman ja brändin liittymään hyvin toisiinsa. Skoda ja jääkiekon MM-kisat ovat olleet pitkään yhteistyössä.

2.1.2 Sponsorointiin vaikuttavat tekijät yrityksille

Sponsoroinnista on tullut yrityksille myös strategisesti tärkeä osa kommunikaatioon ja viestintään sekä sidosryhmien osallistamiseen liittyen. Sponsoroitava kohde valitaan yhä tarkemmin sen perusteella, miten se pystyy täyttämään ennalta määrättyjä tavoitteita strategisesti tärkeiden sidosryhmien kanssa. Myös sponsorit on otettava huomioon yhtenä tärkeimpänä sidosryhmänä yritykselle (Meenaghan, 2013).

Lisäksi yritykset voivat sponsoroinnilla edistää sisäistä markkinointia sekä houkutella sponsoroinnista saadun mielikuvan avulla parempaa työvoimaa yritykseen. Karjaluoto ja Pääkkönen (2019) tutkivat, kuinka työnantajabrändäys toimii sponsoroinnin tavoitteena urheilutapahtumassa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että urheilutapahtuman sponsorointi vahvisti työntekijöiden tyytyväisyyttä mistä seurasi parempi sitoutuneisuus sekä tuottavuus. Sponsoroinnilla todettiin olevan myös positiivinen vaikutus organisaatiokulttuuriin sekä identiteettiin. Slåtten et al. (2017) toteavat myös tutkimuksessa, että yritykselle työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys on yksi motiivi sponsorisuhteeseen ryhtyessä. He kehittivät matriisin, joka kuvaa yritysten eri motiiveja ryhtyä sponsoroimaan urheilutapahtumaa. Kyseisessä matriisissa on jaoteltu motiivit sisäisiin ja ulkoisiin motiiveihin sekä opportunistisiin ja altruistisiin motiiveihin. Sisäiset motiivit ovat esimerkiksi työntekijöiden sitouttamiseen tarkoitettavia keinoja kun taas ulkoisilla motiiveilla tarkoitetaan esimerkiksi tiettyjen ulkoisten kohderyhmien tavoittamista. Opportunistisilla motiiveilla tarkoitetaan kaupallista hyötyä yritykselle, kuten bränditietoisuuden kasvattamista tai myynnin kasvattamista. Altruistiset motiivit taas ovat esimerkiksi paikallisen yhteisön tukemista. (Slåtten et al., 2017). Kuviossa 2 on matriisi kuvattuna.



Kuvio 2. Sponsoroinnin motiivimatriisi (Slåtten et al., 2017, 150)

Matriisissa "markkina"-motiivilla tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii sponsoroinnilla saamaan kilpailuetua muihin ja kasvattamaan liiketoimintaa esimerkiksi uusien asiakkaiden myötä. Slåtten et al. (2017) toteavat tutkimuksessaan, että tässä motiivissa kohdeyleisön tulisi olla yritykselle oikea. "Yhteisö"-motiivilla tarkoitetaan myös ulkoista motiivia, mutta kyseessä on esimerkiksi paikallisen yhteisön tukeminen ilman minkäänlaista tuloksellista tavoittelua yritykselle itselleen vaan kyseessä on hyväntekeväisyyteen liittyvä toimenpide. Aiemmin tutkimuksessa käyty yhteiskuntavastuu liittyy juuri tähän "yhteisö"-motiiviin. "Verkostoitumisella" puolestaan tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii sponsoroinnilla esimerkiksi vahvistamaan olemassa olevia suhteita eri kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. "Klaani"-motiivilla tarkoitetaan työntekijöiden hyvinvoinnin kasvattamista. (Slåtten et al., 2017). Tutkimuksessa mainittiin esimerkkinä se, että tietyn urheilutapahtuman sponsorointi houkuttelee yrityksen työntekijöitä osallistumaan myös tapahtumaan ja sitä kautta kasvattamaan fyysistä kuntoa ja työhyvinvointia. Vaikka kyseinen tutkimus koski urheilutapahtuman sponsorointia, voi urheilutapahtuman sponsoroinnin ja urheilujoukkueen sponsoroinnin nähdä olevan hyvin samanlaisia tavoitteeltaan. Joukkueurheiluseuran tukemisessa "klaani"-motiivilla voidaan esimerkiksi tarkoittaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen parantamista antamalla ilmaisia lippuja otteluihin.

Vaikka samaan aikaan sponsoroinnin suosio on kasvanut ja siitä on tullut yhä moniulotteisempaa, niin edelleen ongelmana sponsoroinnin onnistuminen ja hyötyjen saavuttaminen. Seuraava kuvio kuvaa hyvin olennaisesti sponsoroinnin tyytyväisyyden ristisiitaisuutta. Kun samaan aikaan yritykset miettivät sponsoroitavien kohteiden lisäämistä, niin myös nykyisten sponsorisopimusten katkaisemisen harkitseminen on hyvin yleistä.



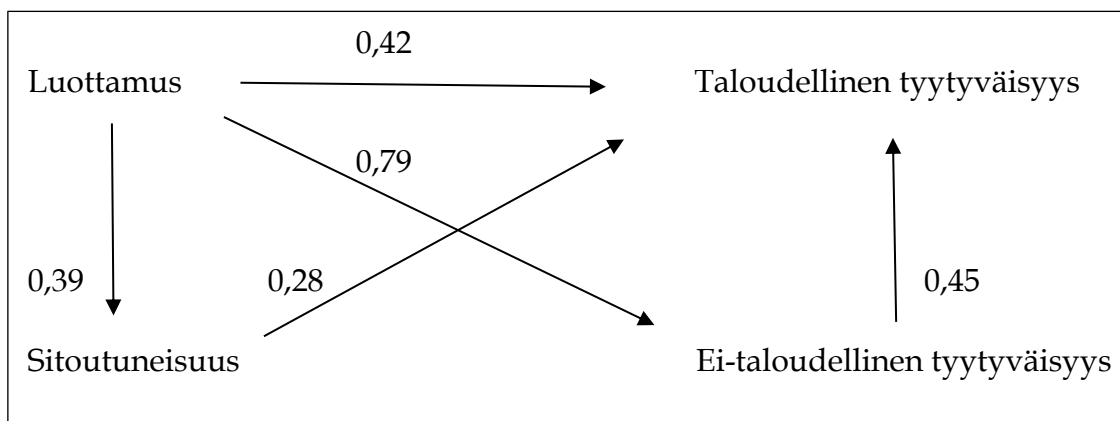
Kuvio 3. Sponsoroinnin tyytyväisyys (IEG 2016, 9)

Kyseinen tutkimus tehtiin vuonna 2016 ja tutkimukseen osallistui 102 yritystä. 75 prosenttia yrityksistä harkitsee uusia sponsoroitavia kohteita, mikä kuvaa hyvin sponsoroinnin suosiota. Toisalta 45 prosenttia yrityksistä eivät ole tyytyväisiä nykyisiin sponsorisuhteisiin, vaan harkitsevat niiden päättämistä. Sponsorointi siis nähdään kiinnostavana markkinointiviestinnällisenä keinona, mutta nykyiset suhteet eivät ole toimivia, jos lähes puolet vastaajista harkitsee suhteiden päättämistä.

Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) määrittivät tutkimuksessaan kymmenen vaikuttavaa tekijää, miksi sponsorisuhde katkeaa sponsoriyrityksen toimesta. Ensimmäiset neljä tekijää liittyvät enemmän sponsoriin, kolme seuraavaa enemmän sponsoroitavan kohteen tilanteeseen. Kaksi liittyvät kumpaankin osapuoleen ja kymmenes tekijä on ulkopuolinen. Ensimmäinen on markkinointistrategian muuttuminen, jossa yritys päättää esimerkiksi vaihtaa asiakassegmenttejä ja sitä myöten vanha sponsoroitava kohde ei enää vastaa tavoitteita. Myös sponsorisuhteesta vastaavien henkilöiden vaihtuminen voi johtaa siihen, että suhde katkeaa. Toinen tärkeä tekijä on taloudellinen tilanne, jossa suhde katkeaa, jos sponsorin taloudellinen tilanne heikkenee. Kolmas tekijä on tavoitteiden saavuttaminen eli jos yritys on saavuttanut suhteessa kaikki haluamansa tavoitteet, jolloin yrityksen kannalta suhdetta ei ole järkevää jatkaa. Neljäntenä tekijänä on yhteisön signaalien vaikutus sponsoriin. Sponsorin sidosryhmät saattavat ajatella sponsoroinnilla olevan negatiivinen vaikutus yrityksen menestykseen eikä sponsorointia ajatella tehokkaana keinona, jolloin yritys kokee tärkeämmäksi jättäytyä pois ja kuunnella sidosryhmien mielipidettä. Viidentenä tekijänä mainitaan negatiivinen kuva lajia tai sponsoroitavaa kohdetta kohtaan. Esimerkiksi pyöräily on kärsinyt sponsoreiden katoamisesta, koska dopingskandaalit ovat pilanneet lajin mainetta. Kuudes tekijä on urheilutulokset eli sponsorit ovat kiinnostuneempia menestyvistä urheiluseuroista kun taas esimerkiksi putoaminen alemmalle sarjatasolle saattaa karkottaa sponsorit. Seitsemäntenä tekijänä mainitaan yksinoikeus eli sponsorit haluavat olla ainoana edustajana tietyltä toimialalta ja haluavat kilpailijayritykset pois tukemasta samaa seuraa. Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) määrittelevät kahdeksanneksi tekijäksi riittämättömän arvonaluonnin eli

osapuolet eivät onnistu löytämään selkeää mittaria suhteen kannattavuudelle. Henkilökohtaiset suhteet ovat yhdeksäs tekijä eli suhteen vuorovaikutus ja ylläpito voivat mennä pieleen, joka johtaa suhteen päättymiseen. Kommunikaation puute näkyy etenkin sopimuksen uusimisneuvotteluissa, jolloin uhka sopimuksen päättymiselle on suuri. Kymmenes tekijä on lainsäädäntö eli sponsorisuhde voi katketa lainsäädännön vuoksi. Esimerkiksi alkoholilainsäädäntö voi jossain maassa muuttua, jolloin sponsorina toimiva alkoholiyritys haluaa katkaista suhteen. (Van Rijn, Kristal & Henseler, 2019.)

Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella sponsoroinnin kiinnostus on vuosien edetessä lisääntynyt yritysten keskuudessa ja sponsorointiin käytettävä rahamäärä myös kasvanut. Toisaalta ongelmat sponsoroinnin onnistumisessa tuntuvat olevan vuorovaikutuksessa, suhteen epätasapainossa ja suhteen onnistumisen mittaamisen vaikeudessa. Farrelly ja Quester (2005) määrittivät tutkimuksessaan mallin, jossa sponsorisuhteen tyytyväisyyttä arvioidaan.



Kuvio 4. Sponsorisuhteen laatu (Farrelly & Quester, 2005, 214)

Kyseisen kuvio kertoo, kuinka paljon luottamus ja sitoutuneisuus sponsorisuhteeseen vaikuttaa sponsorin taloudelliseen ja ei-taloudelliseen tyytyväisyyteen. Taloudellisella tyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä, joka edistää yrityksen taloudellista tilannetta ja ei-taloudellinen tyytyväisyys ilmenee esimerkiksi suhteen helppoutena tai iloisuutena. Numerot kertovat korrelaatiosta tekijöiden välillä. Asteikko on 0-1, jossa nollla tarkoitetaan, että korrelaatiota ei ole ollenkaan ja ykkönen puolestaan sitä, että esimerkiksi luottamus korreloisi täydellisesti ei-taloudelliseen tyytyväisyyteen. Tutkimuksen tulokset kertovat, että luottamus sponsorisuhteessa vaikuttaa paljon ei-taloudelliseen tyytyväisyyteen, mutta myös taloudelliseen tyytyväisyyteen. Lisäksi luottamuksella on vaikutusta sitoutuneisuuteen, joka taas vaikuttaa sponsorin taloudelliseen tyytyväisyyteen. Myös ei-taloudellinen tyytyväisyys korreloi taloudelliseen tyytyväisyyteen. Sitoutuneisuudella ja ei-taloudellisella tyytyväisyydellä ei nähty olevan merkittävää korrelaatiota tutkimuksessa. Farrelly ja Quester (2005) suosittelevat urheiluseurojen panostavan luottamuksen rakentamiseen, koska sillä on vaikutusta niin sitoutuneisuuteen, taloudelliseen kuin ei-taloudelliseenkin onnistumiseen.

Lisäksi Farrelly ja Quester (2005) suosittelivat edistävän ei-taloudellista tyytyväisyyttä, koska se heijastaa myös taloudelliseen tyytyväisyyteen.

2.1.4 Sponsorointi urheiluseuran näkökulmasta

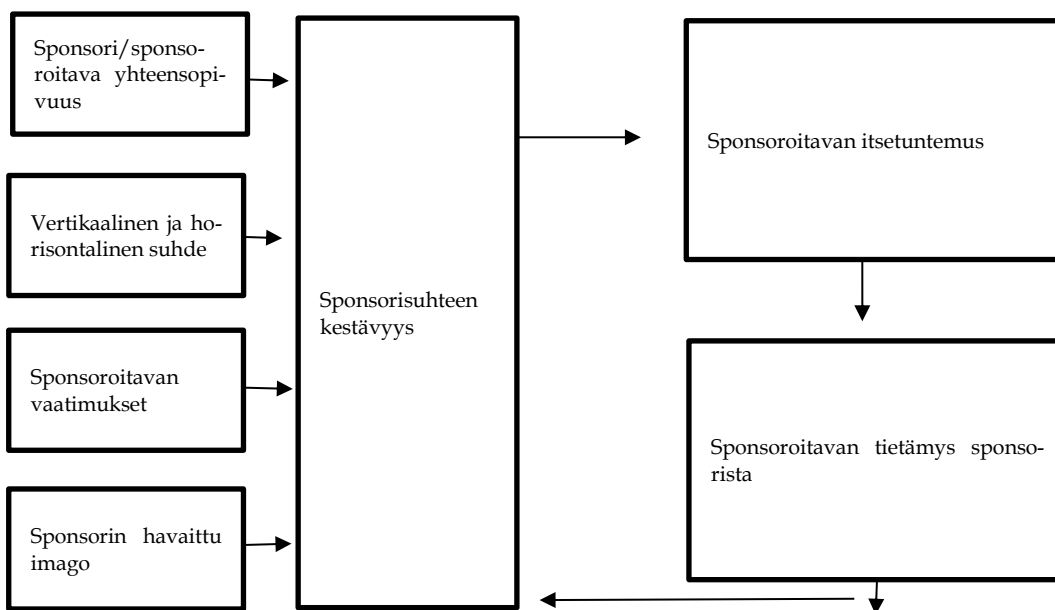
Urheilu on muuttunut yhdeksi liiketoiminnan muodoista samoihin aikoihin, kun Meenaghan julkaisi vuonna 1983 artikkelin koskien sponsorointia. Historiassa on muutama tapahtuma, joiden seurauksena urheilun on katsottu muuttuneen liiketoiminnaksi. Osalle urheilu on muuttunut liiketoiminnaksi kun McDonalds sponsoroi vuoden 1984 Los Angelesin Olympialaisia. Osan mielestä muutos on alkanut vuodesta 1956, kun Baseball-seuran omistaja Phillip Wrigley totesi: "Baseball on liikaa urheilua ollakseen liiketoimintaa ja liikaa liiketoimintaa ollakseen urheilua" (Westerbeek & Smith, 2002). Tarkkaa aloituspäivämäärää, milloin kyseiset kaksi osa-aluetta ovat kohdanneet on kenties mahdotonta määrittää, mutta edellisiltä vuosikymmeniltä tähän päivään urheiluliiketoiminta on kasvanut valtavasti. Vuonna 2023 Yhdysvaltaisten urheiluorganisaatioiden markkinoiden koko tuloilla mitattuna on 39 miljardia euroa (IbisWorld, 2023). Myös pelaajien palkat ovat kasvaneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Esimerkiksi Englannissa jalkapallon pääsarjassa keskipalkka on noussut 24 000 punnasta 1 160 000 puntaan vuosien 1985-2010 välillä (Sport Intelligence, 2011). Palkka on 25 vuoden aikana noussut 48-kertaisesti, josta pystyy päättelemään koko urheilubisneksen kasvun viimeisten vuosikymmenten aikana. Myös Suomessa urheiluseurojen talous on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana, kun esimerkiksi Jääkiekkoseura Tapparan liikevaihto on 10-kertaistunut 1990-luvun alusta (Visuri, Kanerva & Rissanen, 2019).

On kuitenkin hyvä muistuttaa, että urheiluseuran liiketoiminta eroaa normaalista liiketoiminnasta eli omistajien voiton maksimoimisesta muutamalla olennaisella asialla. Urheiluseuran yhdellä tärkeimmällä asiakasryhmällä eli kannattajilla on todella korkea brändilojaalius verrattuna muuhun liiketoiminta-aloihin. Lisäksi urheiluseuroilla on kaksi päätavoitetta: menestyä urheilullisesti sekä taloudellisesti. (Anagnostopoulos, 2011.) Karpavicius ja Jucevicius (2009) toteavat tutkimuksessaan taloudellisen menestymisen kiilanneen jossain määrin urheilullisen menestyksen ohi. Urheiluseurojen on siis pidettävä kiinni sekä urheilullisesta, että taloudellisesta menestymisestä ja tämä on suurin ero normaaliin liiketoimintaan. Taloudellinen menestys on paljon kiinni sponsoreista. Samaan aikaan, kun urheiluliiketoiminta on maailmalla kasvanut niin sponsoreilta saamat tulot ovat edelleen iso osa urheiluorganisaatioiden taloutta. Kuten aiemmin mainittiin tutkimuksen alussa, SM-Liigan seuroilla 50 prosenttia tuloista tulee sponsoreilta (Ernst & Young, 2021). Taloudellinen varakkuus usein korreloi urheilulliseen menestykseen. Wan ja Gunawan (2021) tutkimuksessa osoitetaan, että Englannin Valioliigassa joukkueeseen käytetty rahamäärä korreloi menestymisen kanssa.

Edellisessä kappaleessa käytiin paljon esimerkkejä, joissa sponsorin toimesta yhteistyö lopetetaan, mutta on myös tapauksia, jossa sponsoroitava kohde jostain syystä päättää yhteistyön. Etenkin yksilöurheilijoiden kohdalla yhteistyön päättämisiä on tullut julkisuuteen asti, kuten lumilautailija Enni

Rukajärven päätös purkaa sponsorisopimus energiajuomayhtiö Red Bullin kanssa vuonna 2016. Urheilijan mukaan kyse oli siitä, että sponsori ei täytä eettisesti ja terveydellisesti kestäviä periaatteita (Kaleva, 2017). Joukkueurheilussa englantilainen jalkapalloseura Liverpool FC päätti pelipaitayhteistyön New Balancen kanssa, koska näki paremmat mahdollisuudet brändin kasvattamiseen Niken kanssa (Caple, 2022).

Toscani ja Prendergast (2017) toteavat artikkelissaan, että sponsoroitavan on tärkeä olla tietoinen hyödyistä, mitä sponsorisuhde toisi sponsorille, jotta sponsoroitava pystyy paremmin myymään ajatuksen potentiaalisille sponsoreille. Lisäksi sponsoroitavan on oltava myös varuillaan, että suhde saattaa muokata sponsoroitavan brändiä ja imagoa erilaiseksi. (Toscani & Prendergast, 2017.) Tästä hyvänä esimerkkinä edellä mainittu Enni Rukajärven päätös irtisanoa energiajuomayhtiön sponsorisopimus. Samassa tutkimuksessa Toscani ja Prendergast (2017) kehittivät mallin, jonka pohjalta sponsoroitavat voivat miettiä sponsorisuhteen solmimista. Kyseisessä mallissa on tekijöitä, joista sponsoroitavan olisi hyvä olla tietoinen, jotta hyvä ja kestävä sponsorisuhde syntyy.



Kuvio 5. Toscani & Prendergast (2017)

Kyseisen kuvion ideana on, että oikeanpuoleiset tekijät määrittelevät sponsorisuhteen kestävyttä. Sponsorisuhteen kestävyden ja eri tekijöiden seurauksena sponsoroitava tietää, tarpeet sekä tunnistaa oma tietämys, että myös sponsorista. Näiden tunnistaminen ja tietäminen puolestaan lisää sponsorisuhteen kestävyttä. Sponsorin ja sponsoroitavan yhteensopivuutta käytiin aiemmin tutkimuksessa läpi jo Gwinnerin (2013) brändi-tapahtuma-sopivuudella. Vertikaalilla ja horisontaalisella suhteella tarkoitetaan, että onko suhteen osapuolet samalla tasolla vai hallitseeko toinen osapuoli suhdetta. Farrelly ja Quester (2003) toteavat, että suhdetta ei pitäisi nähdä vertikaalisena, sponsorin hallitsemana

suhteena vaan enemmän samassa linjassa olevana horisontaalisena suhteena. Sponsoroitavan vaatimukset ovat myös vaikuttava tekijä suhteen kestävyYTEEN. Farrelly, Quester ja Burton (2006) toteavat, että sponsoroitavan kohteen tulisi olla proaktiivisempi kertoessaan sponsorille erilaisia keinoja saada hyötyä sponsoroinnista. Myös sponsorin havaitulla imagolla on myös vaikutusta suhteen onnistumiseen.

Sponsoroitavan hyvä itsetuntemus tarkoittaa tässä kaaviossa esimerkiksi oman asiakaskunnan ja brändin tunnistamista. Speed ja Thompson (2000) toteavat tutkimuksessaan, että sponsoroitavan olisi hyvä olla tietoinen kuluttajien asenteista, jotta se voisi lähestyä sopivia sponsoreita. Tämä vie kaavion mukaisesti siihen, että sponsoroitavan on hyvä olla myös tietoinen sponsorista. Hyvä itsetuntemus ja tuntemus sponsorista puolestaan yhdessä vaikuttavat suhteen keston ja onnistumiseen Toscanin ja Prendergastin (2017) mallissa.

Urheiluseuraan ja sponsorointiin liittyviä tutkimuksia on niukasti, vaikka urheiluliiketoiminta on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana isoksi liiketoiminnan osa-alueeksi. Seurat ovat ilman tutkimuksia onnistuneet kasvattamaan liikevaihtoaan, mutta panostamalla enemmän sponsoroitavan osapuolen näkökulmasta tehtävään tutkimukseen, urheiluseurat pystyvät löytämään uutta kapasiteettia sekä uusia näkökulmia sponsorisuhteisiin ja sitä kautta kasvattamaan edelleen liiketoimintaa.

2.2 Suhdemarkkinointi

Sponsorointi on kahden osapuolen välinen suhde, jossa kummankin osapuolen tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tästä syystä tutkimuksessa käsitellään myös suhdemarkkinoinnin teoriaa, josta voi löytyä uusia näkökulmia sponsorisuhteen hallintaan liittyen.

Suhdemarkkinointi (relationship marketing) - käsite tuli kirjallisuuteen vuonna 1983, kun Leonard L. Berry piti esitelmän Amerikan markkinointiliiton konferenssissa (Berry, 2002). Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteiden ylläpitämistä ja parantamista, mikä on nähty olevan yhtä tärkeää kuin uusi asiakashankinta pitkällä aikavälillä (Berry, 2002). Suhdemarkkinoinnissa pidetään tärkeänä muidenkin sidosryhmien pitkäaikaisen suhteen ylläpitämistä (Payne & Frow, 2017). Payne ja Frow (2017) erottelevat suhdemarkkinoinnin asiakassuhteen hallinnasta (CRM) ja asiakashallinnasta (Customer Management). Asiakashallinnalla tarkoitetaan asiakkuuden hallintaan liittyviä käytännön asioita, kuten kampanjoiden johtamista. Asiakassuhteen hallinnalla puolestaan tarkoitetaan strategista asiakkaiden johtamista. Suhdemarkkinointi sisältää nämä kaksi edellistä termiä, mutta käsittää laajemmin suhteiden hallinnan kaikkiin sidosryhmiin, kuten jakelijoihin ja vaikuttajiin (Payne & Frow, 2017). Payne ja Frow (2017) toteavat myös, että suhdemarkkinoinnin tulisi tulevaisuudessa kehittyä enemmän arvon luomiseen kuluttamisen yhteydessä (value-in-use) kuin siihen, että miten rakentaa suhde. Arvon luominen kuluttamisen yhteydessä tarkoittaa asiakkaan tulosta, tarkoitusta tai tavoitetta, joka saavutetaan palvelun

kautta (Macdonald et al., 2011). Arvon luomiseen osallistuu sekä palvelun/tuotteen tuottaja sekä asiakas ja arvo luodaan siten yhdessä (Vargo, Maglio & Akaka (2008). Suhdemarkkinoinnin aiemmat teoriat sopivat tähän tutkimukseen liittyen sponsorisuhteen hallintaan. Sponsori-sponsoroitava ei varsinaisesti ole asiakkaita toisilleen, vaan enemmänkin sidosryhmä, jolloin suhdemarkkinoinnin tutkimukset voivat antaa tukea suhteen hallintaan kummankin osapuolen näkökulmasta. Thompson (2005) toteaa tutkimuksessa, että suhdemarkkinoinnin periaatteinen ymmärtäminen auttaa sponsoria ja sponsoroitavaa suhteen hallinnassa ja syntymisessä. Lisäksi arvon yhdessä luominen sopii sponsorointiin liittyvän suhteeseen siinä, missä muidenkin alojen suhteisiin.

Aiemmin tutkimuksessa on määritelty sponsoroinnin olevan kahden osapuolen välinen suhde, jossa kummankin osapuolen tavoitteet pyritään toteuttamaan. Tämä määritelmä on hyvin lähellä suhdemarkkinoinnista tuttua määritelmää, missä osapuolet saavat etuja vaihdon kautta (Morgan, Taylor & Adair, 2020). Suhdemarkkinoinnin teoriaa on harvakseltaan käytetty sponsorisuhteiden hallintaan liittyvissä tutkimuksissa. Morgan, Taylor ja Adair (2020) tutkivat artikkelissaan urheilutapahtuman sponsorisuhteiden hallintaa sponsoroitavan näkökulmasta. Kyseinen tutkimus osoittaa, että sekä rakenteelliset, että suhteelliset näkökohdat ovat tärkeitä sponsoroinnin hallinnassa. Rakenteellisilla näkökohdilla tarkoitetaan formaaleja asioita, kuten sopimuksia ja brändin yhteensopivuutta. Suhteellisilla näkökohdilla puolestaan tarkoitetaan epäformaaleja asioita, kuten luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Morgan, Taylor & Adair, 2020.) Vaikka tutkimus koski urheilutapahtumaan liittyvää sponsorisuhteiden hallintaa, niin tutkimus voi silti toimia pohjana myös tässä tutkimuksessa urheiluseuran sponsorisuhteiden hallintaan. Sitoutuneisuutta ja luottamusta mitattiin myös Farrelly ja Quester (2005) tutkimuksessa, missä kummallakin oli merkitystä suhteen onnistuneisuuteen.

Cousens, Babiak ja Bradish (2006) tutkivat artikkelissaan suhdemarkkinoinnin teorioiden pohjalta sponsorisuhteen hallintaa ja he kehittivät mallin, jonka avulla sponsori ja sponsoroitava näkevät kehittymisen kohdat suhteessa. Ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistaminen kummankin osapuolen osalta. Tässä vaiheessa osapuolet miettivät suhteen tarvetta omasta näkökulmastaan. Toinen vaihe on neuvottelu, jossa otetaan huomioon vuorovaikutus, kumppanuudesta saatavat hyödyt sekä kumppanuuden laajuus ja käydään läpi, mitä suhteesta halutaan. Johtajuus-vaihe tarkoittaa käytännön toteutuksia suhteen aikana, jossa sovittuja asioita toteutetaan käytännön tasolla. Arviointi-vaiheessa suhteen asioita arvioidaan ja mitataan tavoitteiden onnistumista. Sopimusuusinta-vaiheessa käydään läpi suhteen tavoitteiden onnistuminen ja tehdään tarvittavia muutoksia suhteen osalta. (Cousens, Babiak & Bradish, 2006). Näiden keskeisten kohtien avulla niin sponsori kuin sponsoroitava voivat kehittää suhdettaan panostamalla jokaiseen vaiheeseen.

2.3 Sidosryhmän hallinta

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sidosryhmän hallintaan liittyviä teorioita, koska sponsori ja sponsoroitava ovat toisilleen sidosryhmä. Sidosryhmä-käsite on yksi viitatuimmista käsitteistä liiketaloustieteen akateemisessa kirjallisuudessa. Se on ensimmäisen kerran esiintynyt 1960-luvulla Stanfordin tutkimusinstituutissa, jossa tutkijat suosittelivat yrityksiä ottamaan huomioon myös muut ryhmät kuin omistajat (Stoney & Winstanley, 2001). Sidosryhmä-käsite tuli suosituksi kuitenkin vasta 1980-luvulla ja kenties tunnetuin määritelmä on edelleen peräisin Freemanin tutkimuksesta; "Sidosryhmä organisaatiolle on yksilö tai ryhmä, joka voi vaikuttaa tai olla vaikutuksen kohteena organisaatiolle." (Freeman, 1984, 46.) Kyseisen määritelmän pohjalta muutkin tutkijat ovat määritelleet käsitettä. Clarksonin (1995) mukaan sidosryhmää ovat henkilöt ja ryhmät, joilla on omistusta tai vaikutusvaltaa yritystä kohtaan. Kaler (2002) erottaa kolme erilaista lähestymistapaa. Ensimmäinen on "vaatijan" määritelmä, jossa sidosryhmiä ovat tahot, joilla on vaatimuksia yritystä kohtaan. Toinen lähestymistapa on "vaikuttajien" määritelmä, jossa sidosryhmiä ovat kaikki ne, jotka voivat vaikuttaa yritykseen. Kolmas lähestymistapa yhdistää nämä kaksi, eli sidosryhmillä on sekä vaatimuksia että vaikutusvaltaa yritykseen. Sidosryhmät voidaan myös jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Ensisijaisilla sidosryhmillä on suurempi vaikutus yrityksen toimintaan ja niihin kuuluvat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, jakelijat ja omistajat. Toissijaisilla sidosryhmillä ei ole suoraa valtaa yrityksen toimintaan, ja yritys voisi selviytyä toiminnastaan ilman niitä. Esimerkki toissijaisesta sidosryhmästä on media (Clarkson, 1995).

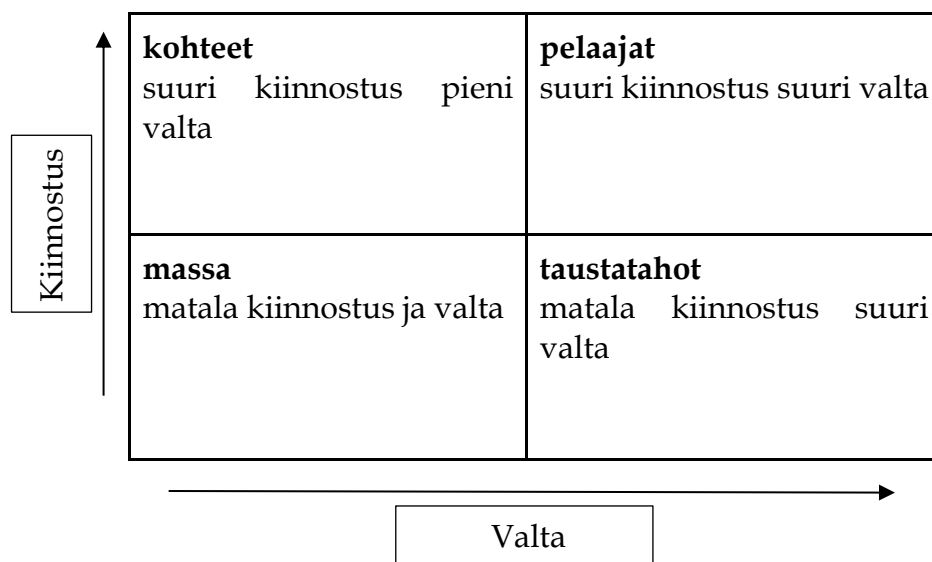
Su, Mitchell ja Sirgy (2007) jakavat sidosryhmät ydinryhmiin, tärkeisiin ryhmiin ja periferisiin ryhmiin. Ydinsidosryhmään kuuluvat yrityksen korkeimmat työntekijät kuten toimitsusjohtaja ja hr-päällikkö. Tärkeisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat sekä osakkeenomistajat. Periferisiin sidosryhmiin puolestaan kuuluvat esimerkiksi rahoitusvälittäjät. (Su, Mitchell & Sirgy, 2007.) Freeman ja Reed (1983) jakavat sidosryhmät kolmeen eri ryhmään panosten mukaan; Pääomapanos, taloudellinen panos ja vaikutusvalta. Pääomapanoksen omaavilla ryhmillä on omistussuhde yritykseen kun taas taloudellisen panoksen omaavilla on taloudellinen vaikutus, mutta ei omistussuhdetta. Vaikutusvaltaan perustuvilla sidosryhmillä ei ole kahta edellistä ominaisuutta, mutta ne vaikuttavat yritykseen esimerkiksi lakien säätelyllä tai järjestön kautta. (Freeman & Reed, 1983.)

Sidosryhmän määritelmien runsaus kertoo aiheen suosiosta, mutta toisaalta on aiheuttanut tutkijoiden keskuudessa huolta siitä, että sidosryhmä-käsite on monimutkaistunut ja epäselvä. Miles (2017) toteaa sidosryhmän käsitteen runsauden olevan sekä rikkaus, mutta myös heikkous.

Vaikka yrityksellä on monia sidosryhmiä, niin niiden hallinta on tärkeää yrityksen kannalta. Galbreath ja Kasturi (2008) toteavat tutkimuksessaan että,

tehokas sidosryhmän hallinta voi johtaa parantuneeseen suhteeseen sekä siten vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Sidosryhmien hallinta alkaa siitä, että ensimmäisenä pitää tunnistaa sidosryhmät (Preble, 2005). Eden ja Ackermann (1998) kehittivät valta-kiinnostus-matriisin missä, sidosryhmät tunnistetaan neljään eri osaan riippuen sen vaikutusvallasta ja kiinnostuksesta. Matriisin avulla pystytään hallitsemaan sidosryhmäsuhteita ja viestiä oikealla tavalla. Korkean vallan, mutta pienen kiinnostuksen omaaville ryhmille (taustatahot) on tärkeää pitää heidät tyytyväisinä ja suhde on enemmän ylläpitävää. Korkean vallan ja suuren kiinnostuksen omaavien sidosryhmien (pelaajat) hallinta on oltava tiivistä. Pienen vallan ja kiinnostuksen omaaville sidosryhmille (massa) on tärkeää pitää heitä silmällä ja reagoida, kun on tarvetta. Pienen vallan ja suuren kiinnostuksen omaaville sidosryhmille (taustatahot) on tärkeää pitää heidät tyytyväisinä ja informoida tapahtumista. (Chinyio & Olomolaiye, 2009.) Kuviossa 6 on matriisi havainnollistettuna.



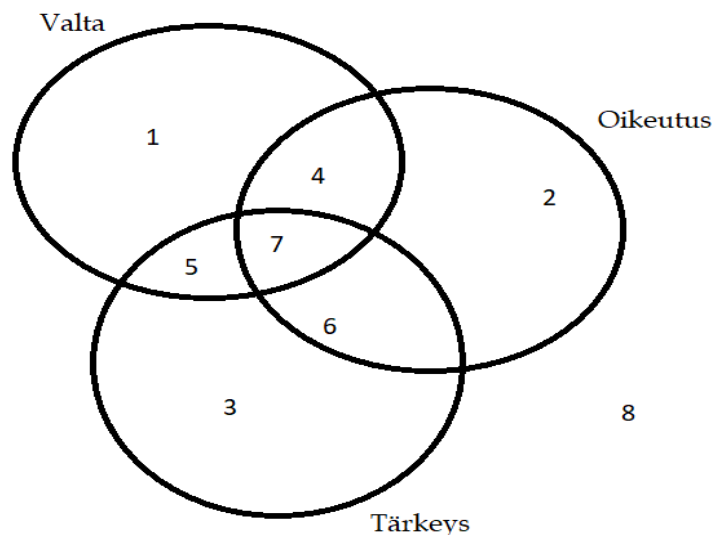
Kuvio 6. Valta-kiinnostus-matriisi (Eden & Ackermann, 1998)

Johnson et. al (2008) määrittelee kirjassaan vallan mittarit ja lähteet sidosryhmille. Vallan mittareita etenkin ulkoisille sidosryhmille ovat status, symbolit ja resurssiriippuvuus. Status voidaan määritellä esimerkiksi siinä, kuinka nopeasti yritys vastaa tietylle sidosryhmälle eli puhtaasti, kuinka tärkeänä yritys pitää sidosryhmää. Resurssiriippuvuus voidaan mitata esimerkiksi siten, kuinka helposti sidosryhmä voisi saada resurssit jostain toisesta yrityksestä. Symbolein voidaan mitata esimerkiksi, kuinka paljon vaivaa yritys näkee toisessa yrityksessä esimerkiksi tarjoamalla lisäpalveluja, koska kokee sidosryhmän tärkeäksi. Vallan lähteitä puolestaan voivat olla osallisuus strategiseen päätöksentekoon, tärkeän tiedon tai taitojen omistaminen tai tärkeiden resurssien omistaminen. (Johnson et. al, 2008.)

Valta-asetelmat ja voimakkuus voi vaihdella ajan mittaan erilaisten muutoksien seurauksena. Johnson et al. (2008) nostaa esimerkiksi asiakkaiden

tietoisuuden lisääntyminen kilpailijoista ja tuotteista internetin kautta, mikä on lisännyt heidän vaikutusvaltaa monia yrityksiä kohtaan. Se taas on johtanut yritykset valitsemaan yhä enemmän asiakaslähtöisen strategian. Urheilusponsoroinnin tapauksessa voi olla mahdollista, että sidosryhmien vaikutusvalta saattaa estää joidenkin sponsorisopimusten tekemisen. Kuten Kim, Song ja Lee (2021) tutkimuksessaan totesivat sponsoroinnin olevan kallis ja tuottamaton sijoitus sijoittajien silmissä, voi tämä mielipide vaikuttaa sponsoriyritykseen niin paljon, että sponsorisopimus jää tekemättä. Urheiluseuran näkökulmasta kannattajat saattavat olla jotain yritystä vastaan, jolloin heidän vaikutusvalta voi estää kyseisen yrityksen tulemasta sponsoriksi.

Mitchell et al. (1997) kehittivät mallin, jonka avulla yritys voi tunnistaa omat sidosryhmänsä ja hallita suhdetta sen perusteella. Mallissa sidosryhmät on jaettu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat valta, oikeutus sekä tärkeys. Näihin kolmeen osa-alueeseen on jaettu seitsemän eri tyyppiä eli sidosryhmää, joista kolme on ainoastaan yhden osa-alueen, kolme kahden osa-alueen ja yksi kaikkien kolmen osa-alueen sisällä. Alueen ulkopuolinen tyyppi tarkoittaa sitä, että kyseessä ei ole sidosryhmä. Vallalla tarkoitetaan suhdetta, missä toinen saadaan tekemään jotain, mitä hän/se ei olisi tehnyt ilman toista osapuolta tehnyt. Legitiimisyys eli oikeutus viittaa siihen, että sidosryhmä sen toimet pidetään hyväksyttävänä kiireellisyys viittaa siihen, missä määrin sidosryhmien vaatimukset vaativat välitöntä huomiota. (Myllykangas, Kujala & Lehtimäki, 2010.)



Kuvio 7: Sidosryhmien tunnistaminen (Mitchell et al., 1997, 872)

Kuviossa 7 ensimmäinen sidosryhmä on ryhmä, jolla on valtaa, mutta ei oikeutusta tai vaatimusta. Kyseisiä ryhmiä voivat olla esimerkiksi ne, jotka voivat käyttää paljon rahaa tai voivat kiinnittää median huomion. Kyseisen tyyppin kanssa Mitchell et al. (1997) suosittelee olemaan tietoisia kyseisestä ryhmästä,

koska siitä saattaa vaatimusten tai oikeutuksen kautta muodostua tärkeämpi sidosryhmä.

Toisella sidosryhmällä on oikeudellinen eli legitiimi osuus yritykseen, mutta ei valtaa tai kiireellisiä vaatimuksia. Mitchell et al. (1997) mukaan yrityksellä ei ole painostusta olla aktiivisessa kontaktissa kyseisiin ryhmiin, mutta halutessaan voivat tehdä niin. Kolmas ryhmä on niin sanottu vaativa sidosryhmä, jossa heillä on vaatimuksia, mutta ei oikeutusta tai valtaa. Kyseessä on ryhmä, johon ei ole tarpeellista kohdistaa aktiivisempaa suhdetta ellei ryhmä hanki valtaa tai legitiimiyttä. Ensimmäiset kolme sidosryhmää ovat Mitchell et al. (1997) mukaan piileviä sidosryhmiä. Neljäs ryhmä omaa sekä vallan, että legitimitetin, joten kyseinen sidosryhmä on yritykselle jo huomattavasti tärkeämpi kuin aiemmat kolme. Kyseisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi julkishallinnot, joilla saattaa olla sekä valtaa että laillisia toimia yritystä kohtaan. Mitchell et al. (1997) toteavat, että kyseisien sidosryhmien kanssa on pidettävä hyvä suhde, mutta kyseiset ryhmät eivät suinkaan ole ainoita sidosryhmiä. Viides sidosryhmä omaa sekä vallan, että vaatimuksen ja Mitchell et al. (1997) kutsuu kyseistä ryhmää "vaaralliseksi sidosryhmäksi". Kyseiset sidosryhmät voivat käyttää pakottavaa taktiikkaa ja esimerkkeinä erilaiset järjestöt, jotka voivat aiheuttaa yritykselle pahaa, mutta varsinaisesti heillä ei ole laillista osuutta yritystä kohtaan. Legitimeetin ja vaatimuksen omaavalla ryhmällä on paljon annettavaa yritykselle, mutta vallan puuttuessa heidän toimivaltansa on suhteessa pieni, ellei ryhmä "liittoudu" vallan omaavan sidosryhmän kanssa ja saa siten asiaa läpi. Kyseinen ryhmä on yrityksen vaikutuksen ja toiminnan alaisena, mutta valta vaikuttaa on pieni. Neljäs, viides ja kuudes ryhmä ovat odottavia sidosryhmiä. Seitsemäs ryhmä omaa kaikki kolme ominaisuutta ja siten on kaikista tärkein. Oletetusti kyseiset ryhmät ovat yrityksen prioriteettilistan kärjessä. Ryhmää kutsutaan lopulliseksi sidosryhmäksi. (Mitchell et al. 1997.)

Kyseinen malli on hyvä tuki tunnistaa erilaiset sidosryhmät ja siten ohjata yrityksen toimintaa. Kyseisessä mallissa on paljon samaa valta-kiinnostusmatriisiin kanssa ja täten muodostavat hyvän kokonaisuuden sidosryhmien hallintaan.

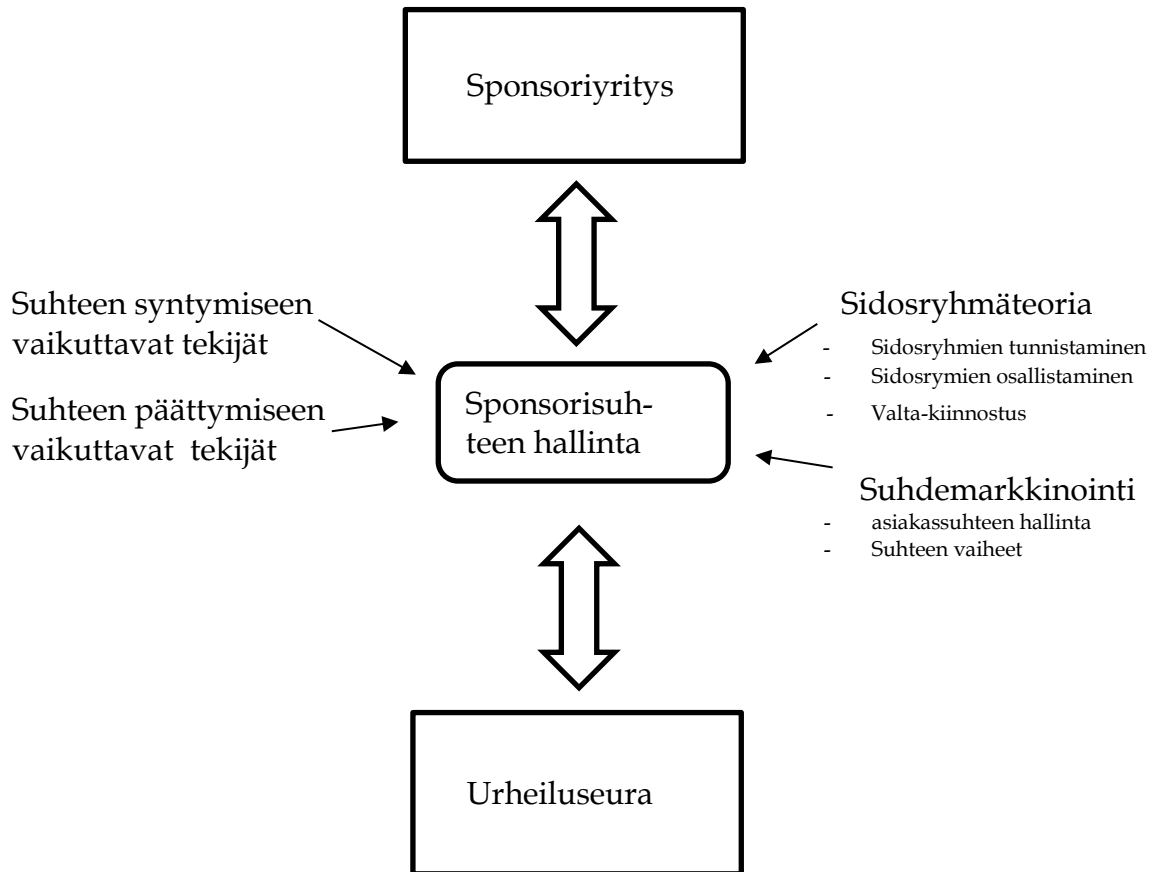
Bryson (2004) määrittelee tutkimuksessaan mallin, jossa on jaettu sidosryhmien osallistaminen viiteen eri tasoon; tiedottaminen, konsultointi, osallistaminen, yhteistyö, valtuuttaminen. Tiedottaminen on pienimmän vaikutusvallan omaaville sidosryhmille ja tiedottamisella tarkoitetaan lähinnä yksipuoleista viestintää missä pidetään sidosryhmä informoituna asioista. Konsultoinnissa myös kuunnellaan sidosryhmän mielipiteitä ja niillä voi olla vaikutusta päätöksiin. Osallistamisen taso on työskentelyä yhdessä ja konsultoisesta vielä vahvempaa vaikuttamista päätöksentekoon. Yhteistyössä otetaan sidosryhmän neuvot ja ohjeet huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Valtuuttamisessa sidosryhmän päätökset implementoidaan niin kuin he haluavat. (Bryson, 2004). Bryson (2004) määrittelee myös tutkimuksessaan sidosryhmä-yhteys-suhteen, minkä avulla yritykset pystyvät jaottelemaan sidosryhmät niiden mukaan, mihin niillä on jokin yhteys. Kyseisen mallin avulla

yritykset näkevät, mihin asioihin sidosryhmillä on kiinnostus ja kenties löytämään monta sidosryhmää kerralla, mitkä ovat kiinnostuneet samasta asiasta. Esimerkiksi urheiluseuran näkökulmasta kaikilla sponsoreilla on kiinnostus seuran saavuttamaan näkyvyyteen tai taloudelliseen tilanteeseen.

Tässä tutkimuksessa sidosryhmään liittyviä teorioita käytetään apuna sponsorisuhteiden hallintaan liittyen. Teorioita hyödynnetään, kun tunnistetaan kummankin osapuolen osalta vastapuolen tärkeys omaan toimintaan esimerkiksi valta-kiinnostus-matriisin avulla. Lisäksi hyödynnetään sidosryhmien osallistamiseen liittyvää teoriaa hallinnan, kun vastapuoli on tunnistettu. Urheiluseuroilla sidosryhmiksi voidaan laskea muun muassa kannattajat, pelaajat ja työntekijät yleisesti, seurajohto, omistajat, sponsorit sekä media. Sponsoreilla puolestaan sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat, työntekijät, ja urheiluseura sponsoroitavana kohteena. Sidoryhmien tunnistamisen ja teorioiden avulla pystytään määrittelemään sponsorien ja urheiluseurojen välistä valtasuhdetta ja sitä kautta hallintaan liittyviä keinoja. Aiemmin tutkimuksessa on mainittu sponsorisuhteen muuttuneen molemminpuoliseksi arvoa tuottavaksi suhteeksi, jossa kummankin osapuolen tavoitteet pyritään saavuttamaan. Sidoryhmäteorian pohjalta valtasuhteen tutkiminen tuo tähän yleiseen sponsoroinnin määrittelyyn uuden ulottuvuuden, koska on mahdollista, että valtasuhteet eivät ole tasapainossa sponsorin ja urheiluseuran välillä.

2.4 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Päätutkimuskysymyksenä on selvittää, millä tavalla sponsorin ja sponsoroitavan välistä suhdetta hallitaan. Lisäksi on tarkoitus tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat suhteen valintaan ja päättymiseen sekä arvioidaan toisen osapuolen tärkeyttä suhteessa. Teorian yhteenvedona voi todeta, että suhteen hallinnassa on tiedettävä suhteen syntymiseen vaikuttavat tekijät sekä suhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät. Suhteen syntymisen motiivien perusteella suhdetta pystytään eri asiakassuhteen hallinnan ja sidoryhmien hallinnan keinoin viemään haluttuun suuntaan ja ehkäisemään niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat suhteen päättymiseen. Lisäksi teoria valaisi, että suhteissa on tunnistettavia hetkiä, jolloin voi koitua ongelmia suhteen hallintaan. Nämä hetket tunnistamalla ja toiminnan mukauttamisella suhdetta pystytään hallitsemaan paremmin. Tutkimuksen alakysymykset antavat vastauksen pääkysymykseen. Kuviossa 8 on esitettyä teoreettinen viitekehys.



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa kerron tutkimusmenetelmästä aineiston keruusta sekä analysoinnista. Perustelen tässä luvussa, miksi olen valinnut juuri kyseisen tutkimusmenetelmän. Lisäksi tässä luvussa esittelen haastateltavat seurat sekä yrietykset.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tekemisessä on olennaisinta päästä mahdollisimman lähelle totuutta. Kyseinen teesi pätee niin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen (Metsämuuronen, 2003). Tämän tutkimuksen tutkimustapa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on sen hypoteesittomuus eli tutkimuksessa ei ole ennalta määritelty olettamuksia tutkimuksen tuloksista vaan pikemminkin tutkimuksesta opitaan jotain uutta (Eskola & Suoranta, 1998). Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä kuvata jotain tiettyä ilmiötä tai antaa käsite uudelle ilmiölle eikä tilastollinen yleistys ole tärkeää. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkijan odotetaan paljastavan jotain uutta (Hirsjärvi et al. 2009, 164).

Tässä tutkimuksessa ei ole määritelty ennako-oletuksia, vaan tarkoituksena on löytää osittain uutta tietoa. Tutkimus pyrkii myös kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä ja tässä tutkimuksessa ilmiö on sponsorisuhteiden hallinta Suomessa. Toisaalta (Metsämuuronen, 2003) toteaa, että nykyään tutkija harvoin löytää mitään poikkeuksellisen uutta tietoa ilman, että joku olisi aiemmin kyseisen ilmiön löytänyt. Tieteelliselle tiedolle keskeistä on kuitenkin uuden tiedon perustuminen vanhaan tietoon, joka toimii pohjana tutkimukselle (Metsämuuronen, 2003). Tämän tutkimuksen vanhan tiedon lähteinä toimivat sidosryhmään, sponsorointiin ja suhdemarkkinointiin liittyvät aiemmat tutkimukset. Laadullinen menetelmä sopii myös siitä syystä, että ammattimaisten urheiluseurojen määrä ei Suomessa ole hirveän suuri, joten määrällisen tutkimuksen tekeminen olisi ollut vaikeaa. Lisäksi laadullisella tutkimuksella pääsee syvällisemmälle tasolle tutkimaan suhteiden hallintaa. Laadullinen tutkimus antaa siten tilaa tutkimuksen tuloksien analysointiin ja kenties uusien havaintojen löytämiseen.

Aineisto kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennakkoon määritelty, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastateltava vastaa omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998). Teemahaastattelulla puolestaan tarkoitetaan teema-alueiden määrittelyä, mutta valmiita kysymyksiä ei ole (Eskola & Suoranta, 1998). Haastattelun etuna on myös se, että tutkija pystyy toistamaan kysymykset ja avaamaan epäselvyydet haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tämä tutkimus käytännössä on näiden kahden eri tyylin eli puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimuoto eli alkuun on mietitty valmiit kysymykset, mutta haastattelun

edetessä voi esiintyä lisäkysymyksiä tai kysymysten järjestys saattaa vaihtaa paikkaa, pysyen kuitenkin teemojen rajoissa. Tällä pyritään pitämään yllä keskustelunomaista ja vapaata tunnelmaa, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman luontevat. Lisäksi kysymykset sponsoreille ja urheiluseuroille vaihtelevat hieman, mutta teemat pysyvät samana. Teemoja ovat suhteen tärkeys, suhteen syntymiseen ja päättymiseen vaikuttavat tekijät sekä suhteen käytännön hallinta. Teemat ja kysymysrungot annetaan valmiiksi haastateltaville muutamaa päivää ennen haastattelua. Tuomi ja Sarajärvi (2002) toteavat, että on perusteltua antaa aiheet haastattelijoille etukäteen saadakseen paljon tietoa haastatteluista.

Aineiston keräämisen jälkeen käytetään teemoittelua aineiston analysointiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat teemoittelun olevan aineiston jakamista pienempiin osiin ja aihepiireihin, jonka tarkoituksena on etsiä aineistosta tiettyihin teemoihin liittyviä näkemyksiä. Yksinkertaisuudessaan aineisto puretaan edellä mainittuihin neljään teemaan: tärkeys, suhteen syntymiseen ja päättymiseen vaikuttavat tekijät sekä suhteen käytännön hallinta.

Aineiston analysointiin käytetään teoriasidonnaista menetelmää. Menetelmässä aiempi teoria toimii tukena tutkimukselle, mutta aikaisemman teorian merkitys ei ole sitä vahvistava vaan enemmänkin tarkoituksena on tuoda esiin uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Teoriasidonnaisen analyysin logiikka on yleensä abduktiivinen eli tutkija yhdistelee aineiston ja valmiit mallit, josta saattaa syntyä uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2002)). Abduktiivinen menetelmä toimii tähän tutkimukseen, koska esimerkiksi sidosryhmien hallintaan liittyvät teoriat ja mallit eivät suoranaisesti liity tai ole kehitetty sponsorisuhteiden hallintaan, mutta ne toimivat ohjaavana tekijänä analyysissä. Lisäksi sponsorointiin on olemassa teorian pohjalta malleja, mutta niiden on tarkoituksena tukea ainoastaan tätä tutkimusta. Abduktiivisen analysoinnin avulla tutkimuksesta saattaa syntyä paremmin uusia ajatuksia ja malleja, kuin esimerkiksi täysin teorialähtöisestä analysoinnista. Jotkin teemat tutkimuksessa ovat hyvin teorialähtöisiä, mutta esimerkiksi sponsoroitavan osapuolen tutkimuksen vähyys johtaa siihen, että teoriasidonnainen lähestymistapa on parempi.

3.2 Käytännön toteutus

Tässä tutkimuksessa haastatellaan kolmea urheiluorganisaatiota sekä jokaisesta yhtä heidän yhteistyökumppaniansa. Kyseiset organisaatiot edustavat eri lajeja; pesäpallo, jalkapallo sekä jääkiekko ja jokainen pelaa lajinsa pääsarjassa. Eri lajit tuovat hyvän vertailun tutkimukseen, mutta pääsyynä on saada mahdollisimman kattava yleiskuva sponsorisuhteiden hallinnasta. Varsinaisesti en siis vertaile lajien välisiä eroja vaan pyrin saamaan kattavan kuvan suomalaisen joukkueurheilun sponsoritilanteesta. Haastateltavat yhteistyökumppanit ovat seurojen pääyhteistyökumppaneita. Haastatteluun valitut seurat, yritykset ja henkilöt ovat anonyymeja eli nimiä ei paljasteta. Tarkoituksena tällä on luoda luottavainen tunnelma haastattelutilanteeseen, jotta haastateltava pystyy

mahdollisimman avoimesti vastaamaan kysymyksiin. Nimien tuomisella mukaan tutkimukseen saattaisi olla negatiivinen vaikutus tuloksiin, koska haastateltavat saattaisivat pelätä vastata mahdollisimman avoimesti. Urheiluseurat esimerkiksi saattaisivat kokea, että heitä verrataan toisiin urheiluseuroihin ja sponsorit puolestaan saattaisivat vastata liian suppeasti kysymyksiin suhteen tärkeydestä. Koska tutkimuksessa on paljon teoriapohjana valta-suhdetta, anonyymisyys voi tuoda rehellisempiä vastauksia haastattelutilanteessa. Haastateltaville henkilöille kerron, mitä seuran yhteistyökumppania haastattelen myös ja päinvastoin, mutta muiden lajien haastateltaville en kerro seurojen tai yritysten nimiä.

Haastateltavat henkilöt urheiluorganisaatioiden osalta vastaavat sponsori-suhteden hankinnasta sekä ylläpidosta. Seurat on nimetty tutkimuksessa seuraavasti; jääkiekkoseura, pesäpalloseura ja jalkapalloseura. Yhteistyökumppanien osalta haastateltavat henkilöt myös vastaavat sponsorisuhteesta, joten tarkoituksena on haastatella henkilöitä, jotka tietävät suhteesta ja ylläpidosta kaikista eniten. Yhteistyökumppanit on nimetty seuraavasti: Jääkiekkoyritys, pesäpalloyritys ja jalkapalloyritys.

Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2023 yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin joko kasvotusten paikan päällä tai etäyhteyksin. Haastatteluja edelsi luvan kysyminen haastattelun nauhoittamiseen, kysymys- ja teemarungon lähettäminen haastateltaville sekä haastattelun alussa tutustuminen henkilöön ja rooliin organisaatiossa. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista 90 minuuttiin ja jokainen haastattelu eteni teeman ja kysymysrunгон mukaisesti, mutta lisäkysymykset vaihtelivat haastattelujen välillä. Haastattelutilanteissa ei ollut muita henkilöitä kuin haastattelijä ja haastateltava eikä häiriötekijöitä haastattelujen aikana ollut. Rauhallinen ja kiireetön ympäristö haastatteluille oli tutkimuksen kannalta hyvä, koska haastattelijä sai kaiken tarvittavan tiedon haastattelujen aikana. Taulukossa 2 on haastattelujen tiedot.

Taulukko 2. Haastattelujen tiedot

Seura/Yritys	Rooli	Päivämäärä	Kesto
Pesäpallo-seura	Myyntipäällikkö	15.2.2023	90min
Pesäpalloyritys	Toimitusjohtaja	15.2.2023	45min
Jääkiekko-seura	Myyntipäällikkö	16.2.2023	45min
Jääkiekkoyritys	Markkinointipäällikkö	21.2.2023	70min
Jalkapallo-seura	Myyntipäällikkö	17.2.2023	55min
Jalkapalloyritys	Toimitusjohtaja	20.2.2023	55min

Haastateltava aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 82 sivua.

4 TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset eri teemojen mukaan. Ensimmäisenä käydään läpi sponsorisuhteen syntymiseen vaikuttavat tekijät, jonka jälkeen tutkimme suhteen tärkeyteen ja hallintaan liittyvät tekijät. Viimeinen teema käsittelee tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteen päättymiseen. Ensimmäinen teema, suhteen syntymiseen vaikuttavat tekijät käsittelevät enemmän yleisesti seurojen ja yritysten kumppaneita. Toinen teema eli tärkeys ja hallinta puolestaan kuvaavat enemmän seuran ja yrityksen keskinäistä suhdetta ja viimeinen teema puolestaan enemmän yleisesti kaikkia kumppaneita.

4.1 Suhteen syntymiseen vaikuttavat tekijät urheiluseuran näkökulmasta

Urheiluseurojen motiivit aloittaa sponsorisuhde tietyn yrityksen kanssa voidaan jakaa erilaisiin tekijöihin, joita on tutkittu brändin ja tapahtuman yhteensopivuuden kautta (Gwinner, 2013). Näitä tekijöitä voidaan soveltaa myös urheiluseurojen sopivuuden mittaamisessa potentiaalisten sponsorikumppaneiden kanssa. Seurojen haastatteluissa tarkasteltiin systemaattisesti tärkeimpiä tekijöitä sponsorisuhteen aloittamiseksi tietyn yrityksen kanssa. Seurat pyrkivät tavoittamaan samaa kohdeyleisöä kuin yritys, joka haluaa näkyvyyttä heidän tapahtumissaan.

“yleensä se menee sillein et jos yritys haluaa meillä näkyvyyttä jossain, niin kyllähän ne ajattelee sillä, että siellä jäähallilla pitää olla sitä porukkaa mitkä on niitten potentiaalisia asiakkaita” (Jääkiekkoseura)

“pyritään löytää semmosia ratkasuja et mikä heitä vois hyödyttää mistä he vois löytää kohdeyleisön” (Pesäpalloseura)

Jalkapalloseura näkee, että kohdeyleisö vaikuttaa, mutta he etsivät myös muitakin mahdollisia yhteistyökumppaneita, jotka eivät välttämättä saavuta samaa kohdeyleisöä.

Maantieteellisen sijainnin perusteella tehtävä valinta on urheiluseuroille muodostunut tehokkaaksi keinoksi saada uusia kumppaneita, koska seurat kokevat paikkakunnan tai maaseudun ulkopuolelta kumppanien saamisen vaikeaksi. Seurat eivät kuitenkaan haluaisi, että maantieteellinen sijainti olisi merkittävä tekijä, mutta ovat kokemuksen myötä todenneet sen olevan yrityksille merkittävä tekijä.

“Jos haluaa tulla muualta päin suomea mukaan niin ei sanota kellekään tietysti ei, ellei se ole jotenkin ristiriidassa meidän nykyisiin kumppaneihin. Mutta kyllä pääsääntöisesti yhteistyökumppanuudet tulee tästä noin noin 100 km:n säteeltä kunnasta

piirrettyinä...Huomattavan paljon vaikeampi on lähteä myymään seuraa toiseen maakuntaan, kun kunnassa paikallisesti olevalle yritykselle” (Jalkapalloseura)

Pesäpalloseura näkee mahdollisuuksia tällä hetkellä enemmän maakunnan ulkopuolelta, mutta kokee haasteeksi isompien kaupunkien jo olemassa olevat saman lajin tai muiden lajien seurat.

”Sanosin et se (maantieteellinen sijainti) ei vaikuta enään niin paljon kun mitä se vaikutti kolme vuotta tai kaks vuotta sitten. Kyl siel on mun aikana tullu useempi kumppani ihan esimerkiksi Helsingistä ... ehkä näkisin et isompi kasvupotentiaali ois ympäristöstä” (Pesäpalloseura)

Samankokoinen sponsori sekä sponsoroitava kohde muodosttava tehokkaamman sopivuuden (Gwinner 2013). Urheiluseurat ovat kuitenkin avoimia lähes kaiken kokoisille seuroille ja ainoa rajausta kulkee siinä, että liian pienet yritykset pyritään karsimaan pois.

”Me ei niinku lähdetä aktiivisesti tällä hetkellä esimerkiksi alle miljoonan liikevaihdon yrityksiin sitten niinku olemaan yhteydessä... Totta kai me tehdään(sopimus) jos joku pienempikin haluaa” (Jääkiekkoseura)

”Siihen vaikuttaa liikevaihto sekä sitten henkilöstömäärä sekä sitten me ollaan käytetty rajauksena liikekauden tulosta viimeisien vuosien aikana, niin niitten pohjalta me sitten rajataan meille sellainen vajaan 1000 yrityksen pooli mitä me sitten kontaktoidaan.” (Jalkapalloseura)

Pesäpalloseurassa pyritään lähestymään koosta riippumatta kaikkia potentiaalisia yhteistyökumppaneita.

”Ei olla lähetty yrityksen koon myötä lokeroimaan sitä et meilläkin on tosi iso määrä niiku pieniä yrityksiä myöskin mukana” (Pesäpalloseura)

Suurin syy koon mukana tehtäviin rajauksiin on se, että seuroilla ei ole riittävästi resursseja kontaktoida kaikkia potentiaalisia yrityksiä. Seuroilla on yksi tai kaksi henkilöä, jotka hoitavat yhteistyökumppanuuksia ja aika ei riitä kaikkeen. Siinä tapauksessa priorisointi isompiin yrityksiin koetaan järkeväksi keinoksi hallita työkuormaa. Jalkapalloseura laskee, että yrityksiä on kaupungin alueella yli 9000 ja kahden henkilön tehdessä työtä, tulee aika vastaan, että kaikkia ei kerkeä tavoittelemaan, vaan johonkin on vedettävä raja.

Imagon ja brändin samankaltaisuus koetaan myös tehokkaaksi sopivuudeksi (Gwinner, 2013). Urheiluseurat eivät kuitenkaan ensisijaisesti etsi samankaltaisuutta vaan samankaltaisuus on ajan mittaan saattanut syntyä, kuten Jääkiekkoseuran ja jääkiekkoyrityksen tapauksessa.

”Silloin kun se on tehty se sopimus, niin sitähan ei ole kukaan varmaan ajatellut sillä, että seura on vähän kun se yrityksen tuote ja joukkue vaan menee eteenpäin, vaan

se tuli sitten ajan myötä. Siinä vielä vähän pelityyli oli semmoinen, josta joku keksi siihen tämmöisen hyvän yhtäläisyyden” (Jääkiekkoseura)

Haastattelusta ilmeni myös, että samankaltaisuuden vuoksi molemmat osapuolet ovat hyötynneet tästä ja tulokset vahvistavat Gwinnerin (2013) tutkimusta. Haastatteluissa käytiin myös läpi, hakevatko seurat etsiä sponsoreita tietyiltä toimialoilta. Haastattelujen perusteella seurat eivät hae tietyiltä aloilta sponsoreita vaan koittavat mahdollisimman monelta toimialalta pyrkiä löytämään kumppaneita. Imagon ja brändin tapauksessa seurat haluavat, että yritykset, joita lähestytään, ovat imagoltaan kunnossa ja eivät ole ristiriidassa seuran arvojen kanssa. Sponsoreita etsiessä seurat pyrkivät pitkäaikaisen suhteen synnyttämiseen ja sitä kautta sitouttaa yritykset mukaan suhteeseen. Pitkäaikainen kumppanuus liittää seuraa ja yritystä toisiinsa, mikä luo paremman sopivuuden (Gwinner, 2013). Tämä ilmiö tapahtui jääkiekkoseuran ja jääkiekkoyrityksen tapauksessa.

Yhteenvetona, urheiluseurojen valitessa mahdollisia sponsoreita, maantieteellinen sijainti, sama kohdeyleisö sekä yrityksen koko ovat merkittäviä tekijöitä kohteen valinnassa. Yrityksen koko sekä maantieteellinen sijainti eivät kuitenkaan olisi niin merkittäviä tekijöitä, jos seuroilla olisi enemmän resursseja käytössä ja he pystyisivät kontaktoimaan paljon suuremman määrän potentiaalisia yrityksiä. Lisäksi urheiluseurat ovat todenneet, että on helpompaa saada maantieteellisesti lähellä oleva yritys yhteistyöhön. Aiemmin tutkimuksessa käytiin läpi tutkimus, että sponsoroitavan olisi hyvä olla tietoinen kuluttajien asenteista ja sitä kautta lähestyä sopivia sponsoreita (Speed ja Thompson, 2000). Lisäksi sponsoroitavan on hyvä olla tietoinen sponsorista. Hyvä itsetuntemus ja tuntemus sponsorista puolestaan yhdessä vaikuttavat suhteen kestoon ja onnistumiseen (Toscani & Prendergast, 2018). Tuloksista on osittain havaittavissa se, että sponsoreilta saama tulo on tärkeä osa seuran toimintaa, joten liiallinen karsiminen esimerkiksi tietyiltä toimialoilta ei ole tällä hetkellä seuroille vaihtoehto. Taulukossa 3 on listattuna merkittävät sponsorin valintaan vaikuttavat tekijät, jotka ilmenivät haastatteluista.

Taulukko 3. Sponsorin valintaan vaikuttavat tekijät

Tekijä	Perustelu
Kohdeyleisö	Seurat pystyvät paremmin myymään ajatuksen sponsoroinnista yrityksille, jos kohdeyleisö on samankaltainen
Yrityksen koko	Resurssipula henkilöstön osalta pakottaa seurat priorisoimaan suurempiin yrityksiin, koska sieltä saatava taloudellinen tuki on suurempi
Maantieteellinen sijainti	Seurat ovat huomanneet, että on helpompaa saada yrityksen kanssa suhde, jos se vaikuttaa samalla maantieteellisellä alueella.

4.2 Yrityksen näkökulma suhteen syntymiseen

Tässä kappaleessa käydään läpi yritysten näkökulmat siihen, mitkä tekijät vaikuttavat sponsoroitavan seuran valintaan. Tämän kappaleen tuloksia voidaan verrata aiempien tutkimuksien tuloksiin, koska sponsoroinnin motiiveja on aiemmin tutkittu runsaasti. Tulokset ovat koottu niin, että pohjana ja vertailuna toimii Slåtten et al. (2017) motiivimatriisi sekä resurssipohjaisen lähestymistapa. Pesäpalloyrityksen kohdalla sponsorointi nähdään näkyvyyden kasvattamisessa seutukunnalla, mutta myös samaan aikaan paikallisen urheiluseuran tukemista ja sitä kautta paikallisen yhteisön tukemista. Näkyvyyden kasvattaminen on ulkoinen ja opportunistinen motiivi, kun taas paikallisen yhteisön tukeminen ulkoisena ja altruistisena motiivina.

“Se että tuetaan tätä paikallista osaamista ja urheiluseuraa sillä tavalla, että se säilyisi tuolla pesäpallokentällä niin kun jatkossakin... sitten saadaan niitä ottelussa kävijöitä ja siellä ottelussa saadulla näkyvyydellä saadaan sitten houkuteltua sitten sitä kävijää tänne meillekin” (Pesäpalloyritys)

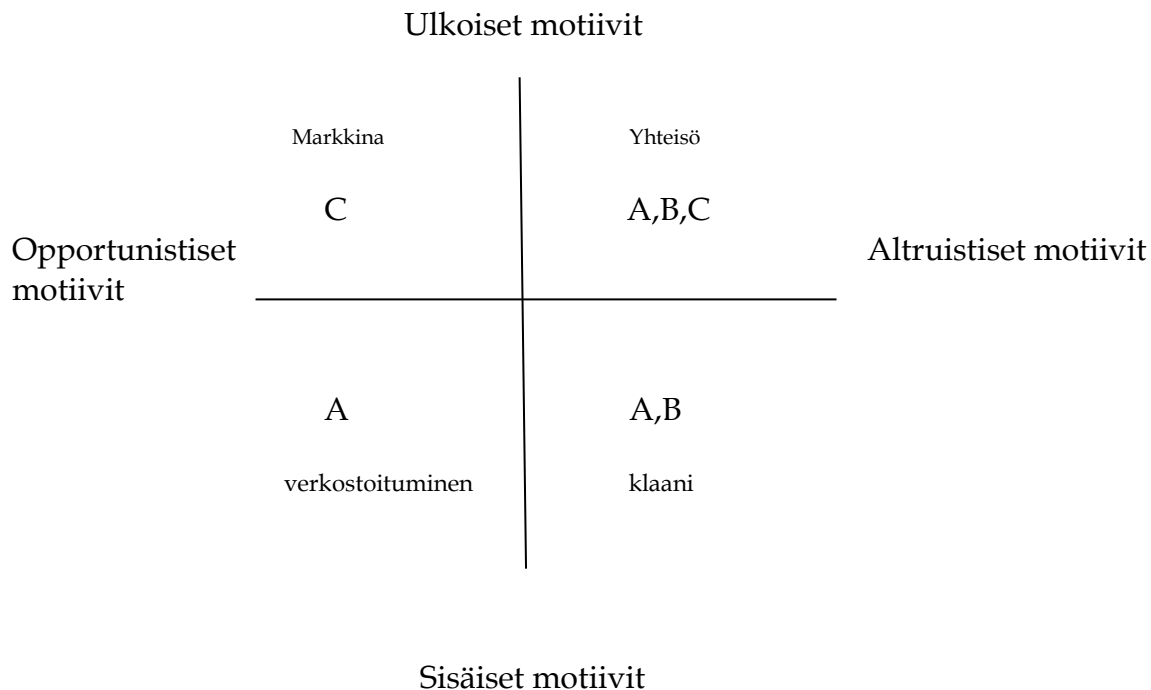
Jalkapalloyritykselle sponsorointi nähdään näkyvyytenä tietyllä talousalueella. Kyseessä on enemmän yhteiskunnallisten ja paikallisten asioiden tukeminen, mikä nähdään ulkoisena ja altruistisena motiivina. Yritys näkee sponsoroinnin myös työntekijöiden ja heidän perheidensä harrastuksen tukemisena mikä on sisäinen ja altruistinen motiivi. Lisäksi sponsoroinnilla pyritään verkostoitumaan, mikä on sisäinen ja opportunistinen motiivi.

“Se on niinku yleinen brändimielikuva ja näkyvyys tietyllä talousalueella ja sitten siinä on pieni tämmöinen hyöntekeväisyys...että ollaan oltu pitkään mukana tukemassa tän kunnan jalkapalloilua ja halutaan olla siinä vielä mukana, vaikka suoraa tämmöistä markkinointihyötyä tälle bisnekselle ei ole.” (Jalkapalloyritys)

Jääkiekkoyritykselle paikallisuuden tukeminen koetaan myös tärkeäksi syyksi sponsoroinnille, mutta myös yrityksen sen hetken strategia määrittää paljon sponsoroinnin painopistettä ja oman yrityksen markkinan sijainti vaikuttaa myös valintaan. Yritys on esimerkiksi sanonut monelle seuralle, lajiliitolle ja yksittäisille yrityksille ei, koska se ei siinä hetkessä sovi yrityksen sponsorointistrategiaan.

Seuraavassa taulukossa on Slåtten et al. (2017) motiivimatriisi, mihin haastateltavat yritykset on sijoitettu haastattelujen perusteella.

A: Jalkapalloyritys
 B: Jääkiekkoyritys
 C: Pesäpalloyritys



Kuvio 9. Sponsoroinnin motiivimatriisi sovellettuna tutkimusaineistoon (Slåtten et al., 2017)

Tulokset osoittavat, että ulkoista ja altruistista motiivia kuvaava yhteisö-motiivi nähdään suurimpana motiivina sponsoroinnille. Myös sisäistä ja altruistista motiivia kuvaava klaani-motiivi nähdään kahden sponsorin toimesta motiivina. Yhteisö-motiivilla tarkoitettiin esimerkiksi paikallisen yhteisön ja alueen tukemista. Klaani puolestaan tarkoitti esimerkiksi yrityksen omien työntekijöiden työhyvinvoinnin kasvattamista. Tuloksista näkee, että sponsoroinnin motiivit yrityksille ovat hyvin monipuoliset ja eri vaihtoehtoja löytyy. Motiiveina on mahdollista olla kaikki neljä osa-aluetta. Haastattelujen perusteella jokaisella yrityksellä oli vähintään kaksi eri motiivia lähteä sponsorimaan urheiluseuraa. Jalkapalloseuran sponsorilla on kolmessa eri lohkossa sijainti, joten heidän motiivit sponsorointiin voidaan nähdä hyvin monipuolisina. Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksillä on monia eri näkökulmia ja strategioita urheilusponsoroinnille, eikä yhtä oikeaa motiivia ole. Joka tapauksessa paikallisuuden ja alueen yhteisön edistämistä pidetään suosituimpana motiivina lähteä mukaan sponsorointiin. Kyseessä ei siis ole keino kasvattaa yrityksen taloutta tai saada näkyvyyttä, vaan kenties hakea yritykselle hyvä kuva paikallisten keskuudessa, missä sillä on toimintaa.

Urheiluseuran koolla ei nähdä jalkapallo- ja jääkiekkoyritysten keskuudessa suurta merkitystä vaan sponsoroitavia kohteita on sekä pieniä, että

suuriakin seuroja. Pesäpalloseura näkee koolla olevan vaikutusta näkyvyyteen, mutta myös pienempiä seuroja on tuettu paikallisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

“Jos on näitä pienempiä kylän seuroja niin sitten jollain pienemmällä summalla ollaan siinä mukana. Mutta tokihan se urheiluseuran koko vaikuttaa, että sitä näkyvyyttä sitten on tietysti isommalla seuralla enemmän.” (Pesäpalloyritys)

Maantieteellinen sijainti tuli osittain edellisessä motiivimatriisissa hieman ilmi monipuolisesti. Se voi olla paikallisen yhteisön edistämistä, yrityksen työntekijöiden ja heidän lapsien hyvinvoinnin edistämistä tai yrityksen näkyvyyden parantamista tietyllä alueella. Tästä syystä maantieteellinen sijainti voidaan sijoittaa matriisiin jokaiseen neljään kohtaan. Jääkiekkoyrityksen kohdalla maantieteellinen sijainti vaikuttaa siihen, kuinka paljon yritys haluaa sponsoroinnillaan edistää lähiyhteisöä ja lähiseutua.

“Mitenkä yrityksen ja seuran yhteistyö palvelee tai näkyy meidän yhteisössä ja mitä me voidaan tarjota meidän lähiseudussa.” (Jääkiekkoyritys)

Pesäpalloyrityksen näkee maantieteellisessä sijainnissa myös mahdollisuuden oman liiketoimintansa ja palveluidensa parantamiseen.

“Tietysti sitten näitä vieraitakin kun sinne viedään niin onhan se toki helpompi että se on tuossa äärellään se kohde että että pääsee meidän asiakkaatkin sinne helposti peliä katsomaan” (Pesäpalloyritys)

Jalkapalloyrityksellä maantieteellinen sijainti vaikuttaa paljon suhteen valintaan. Yritys pyrkii edesauttamaan esimerkiksi seuroja, joiden paikkakunnalla yrityksellä on tehtaita. Maantieteellinen sijainti pohjautuu näissä esimerkiksi työntekijöiden tai heidän lähipiirinsä harrastuksien tukemiseen. Lisäksi yritys näkee sponsoroinnin olevan mahdollisuus houkutellessa potentiaalisia työntekijöitä yhteenkuuluvuuden tunteella.

“Maantieteellinen sijainti vaikuttaa meidän tapauksessa valtavasti, kun siinä on taas se tietty talousalue ja läheisyys niiden ihmisten elämään, jotka on meillä töissä ja se johtaa meitä tukemaan semmoisia pienempiä seuroja jossa tehdään vaikka juniorityötä” (Jalkapalloyritys)

Työnantajabrändäys toimii myös sponsoroinnin tavoitteena urheilutapahtumassa (2019). Jalkapalloyritys hakee samantyylistä lähestymistapaa sponsorointiin ja tuloksena tutkimuksen mukaan on positiivinen vaikutus organisaatiokulttuuriin ja identiteettiin. Tämä liittyy aiemmin tuloksissa esitettyyn motiivimatriisin Klaani-motiiviin, missä pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja saamaan yrityksestä kiinnostavampi työpaikka työnhakijoille.

Imagolla on myös yrityksille merkitystä sponsorisuhteen valinnassa. Jääkiekkoyritys toteaa, että on tärkeää miettiä, minkälainen on oman yrityksen

tilanne ja peilata sitä mahdollisen sponsoroitavan seuran tilanteeseen esimerkiksi menestymisen suhteen. Yritys puhuu halo-efektin käyttämisestä hyväkseen sponsoroinnissa. Halo-efektillä tarkoitetaan kirjallisuudessa kognitiivista tunnetta, jonka avulla ihmiset muodostavat mielipiteen jostain asiasta, joka perustuu johonkin toiseen asiaan (Nicolau, Mellinas & Martin-Fuentes, 2020).

“Esimerkiksi jos on markkinajohtajana ja haluaa ottaa siihen omaan statukseensa tai siihen asemaansa lisäboostia niin silloin todennäköisesti kannattaisi hakea semmoista sponsorointisuhdetta, jossa se urheiluseura tai joukkue itsessään on myös jokseenkin hyvin menestynyt tai se pystyy näyttämään niitä mestarien elkeitä tai johtajuuselkeitä, jolloin ne pystyy lainaamaan toisin kanssa sitä halo-efektiä, että kumpikin on niinku voittaja voittajan kanssa” (Jääkiekkoyritys)

Sponsoriryityksille on erityisen tärkeää, että sponsoroitava seura ole imagoltaan negatiivinen ja aiheuta sitä kautta myös yrityksen imagolle haittaa. Seuroille on tärkeää myös, että arvot kohtaavat sponsoroitavan seuran kanssa, jolloin on koetaan samankaltaisuutta yrityksen ja seuran välillä. Jalkapalloseura pitää myös tärkeänä ESG-vastuullisuutta, että niiden pitäisi toteutua sponsoroitavan seuran kohdalla. ESG-vastuullisuudella tarkoitetaan ympäristöllistä (environmental), sosiaalista (social) ja hallinnollista (governance) vastuuta (Gillian, Koch & Starks, 2021).

“ESG vastuullisuudesta ympäristövastuu, no se riippuu vähän lajista minkälaista se sitten on milläkin ... sitten sosiaalinen vastuu, johon liittyy sitten erilaisia asioita esim diversiteetti erityisesti junioritoiminnassa ja sitten governance et siellä hoidettaisiin asioita hyvin taloudesta muuhun hallintoon ja ja näin pois päin. Semmoinen niinku ESG asioiden hoitamiseen liittyvä imago ja brändi niin on mun mielestä tärkeä alignment factor.” (Jalkapalloyritys)

Jääkiekkoyritys näkee tärkeäksi myös sen, kuinka mahdollinen sponsoroitava seura lähestyy heitä ja miten heidät pystytään vakuuttamaan. Etenkin, jos kyseessä on enemmän näkyvyyttä, kuin paikallista yhteenkuuluvuutta tarkoittava suhde, niin urheiluseuran pitäisi myydä ajatus hyvin sponsorille.

“Yksikään urheilija tai urheilujoukkue ei lähesty mua markkinoijana sillä kulmalla, että hei, mulla on tällainen yleisö ja tällainen julkasutapa ja tällainen media... Tyyppillisesti ne lähestyy “et hei me ollaan tällainen seura, tällainen track record “ja käydään yleisesti se urheilupuoli ja sit et “hakisin itselleni yhteistyökumppania ja mä tarjoan näkyvyytenä logoo sinne ja nettisivuille tänne. Ja mä voin olla mukana teidän tapahtumissa ja te voitte hyödyntää mua ja näin”” (Jääkiekkoyritys)

Resurssipohjaisessa lähestymistavassa oli neljä indikaattoria, jonka avulla kilpailuetua pyritään luomaan (Jensen et al., 2016). Haastattelujen perusteella arvoa pyrittiin luomaan pesäpalloyrityksen osalta paikallisen näkyvyyden kasvattamisella, mutta myös hyväntekeväisyyden ja paikallisen yhteisön tukemisella. Harvinaisuus näkyy pienen paikkakunnan kautta, koska muiden yritysten on vaikea

nimenomaan kyseisellä paikkakunnalla toimia tukijana ja sitä kautta yritys saa kilpailuetua omalla toimialallaan. Jäljitettävyys ja korvattavuus näkyy myös paikkakuntasidoksena, jonka avulla yritys saa toimialallaan ja paikkakunnalla kilpailuetua toimiessaan sponsorina paikalliselle urheiluseuralle. Majoitusvieraiden vieminen otteluun on harvinainen palvelu, jonka voi nähdä mahdottomana korvata tai jäljittää nimenomaan kyseisellä paikkakunnalla. Jalkapallo- sekä Jääkiekkoyrityksessä on havaittavissa myös brändinäkyvyys tietyllä seutukunnalla sekä paikallisen yhteisön tukeminen arvoa tuottavana tekijänä. Muista tekijöistä on vaikea tehdä suoria johtopäätöksiä haastattelujen perusteella. Resurssipohjaisen lähestymistavan pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että arvoa tuottava tekijä on kaikille kolmelle yritykselle paikallisen näkyvyyden lisääminen tai ylläpitäminen sekä myös paikallisen yhteisön tukeminen.

Yhteenvetona, yrityksillä on niin sisäisiä, ulkoisia, altruistisia kuin opportunistisia motiiveja sponsoroidessaan suomalaista ammattiurheiluseuraa. Eniten sponsorointi koetaan kuitenkin paikallisen yhteisön tukemiseksi, mutta myös työntekijöiden hyvinvointi ja verkostoitumismahdollisuudet nähdään sponsoroinnin motiivina. Kilpailuetua ja oman liiketoiminnan kasvattamista sponsoroinnin avulla ei nähdä niin suurena motiivina, mutta esimerkiksi pesäpalloyrityksen kohdalla sponsorointi nähdään yhtenä keinona houkutellessa lisää asiakkaita. Yritykset hakevat sponsoroinnilla myös näkyvyyttä, mutta sitä ei koettu tärkeimmäksi motiiviksi vaan enemmän valintaan vaikuttaisi paikallisuus ja yhteisöllisyyden parantaminen. Altruistisuus on merkittävä motiivi sponsoroinnin motiivina ja vähemmän merkittävänä nähdään opportunistinen, yrityksen pääliiketoimintaa edistävä.

Suhteen valintaan vaikuttaa myös seuran imago ja maantieteellinen sijainti. Kuitenkin etenkin jalkapallo- ja jääkiekkoyrityksellä on kulloinkin omat painopisteensä, mitä yhteiskunnallista ja urheilullista (liikunta, ammattiurheilu) teemaa halutaan tukea. Jalkapalloyrityksellä on myös henkilö niin yrityksen kuin urheiluseuran hallituksessa, mikä on vaikuttanut sen kyseisen suhteen syntyymiseen. Sponsoroinnin motiiveina voivat toimia myös yrityksen johtopersonien omat motiivit (Meenaghan, 1991).

4.3 Suhteen tärkeys

Seuraavaksi käsitellään sponsorisuhteiden tärkeyttä ja niiden hallintaan liittyviä teemoja. Tukevana teoriana toimii sidosryhmien tunnistamiseen ja hallintaan liittyvä valta-kiinnostus-teoria, missä tunnistetaan sidosryhmät vallan ja kiinnostuksen mukaan. Suhteen tärkeyden analysointiin käytetään sidosryhmäteoriaa apuna. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, että miten osapuolet arvioivat toisen osapuolen tärkeyttä sponsorisuhteessa. Tähän kysymykseen etsittiin haastattelussa vastausta kysymällä esimerkiksi, kuinka korvattavissa toinen osapuoli on ja kuinka yritykselle/seuralle kävisi taloudellisesti, jos toinen osapuoli haluaa lopettaa yhteistyön. Haastattelussa käytiin läpi erityisesti suhdetta haastattelussa olleiden seurojen ja sponsorioiden välillä, mutta myös yleisesti sponsorioiden tärkeyttä

ja urheiluseurojen tärkeyttä kummankin osapuolen näkökulmasta. Aiempaa tutkimusta sponsorisuhteiden välisestä tärkeydestä ja valtasuhteista ei ole tehty, joten tämän osion tulokset antavat uutta tietoa sponsoroinnista.

Haastatteluissa käytiin läpi kuvitteellista tilannetta, jossa sponsori haluaisi jostain syystä lopettaa yhteistyön ja seurauksia siitä. Kaikki kolme seuraa kokisivat taloudellisen menetyksen olevan merkittävä, jos sponsoriyritys lopettaisi yhteistyön. Taloudellisen kolhun lisäksi imagollinen menetys oli huomattavaa, sillä sponsorit toivat seuroille arvostusta ja tunnustusta. Jääkiekkoseura arvioi imagollisen menetyksen olevan suurempi kuin taloudellinen menetys, kun taas pesäpalloseura ja jalkapalloseura pitivät taloudellista menetystä merkittävänä.

“Se jo varmaan vähän imagoonkin tuntuisi sillein et “mitä tässä tapahtuu”. Yritys ja seura on kuitenkin varmaan niinku SM liigan tasollakin ihan siellä top kolmosessa kun yhdistetään yritykset ja seura toisiinsa. Sitten taas rahallisesti niin kyllä Suomessa puhutaan kuitenkin ainakin täällä meidän tasolla vielä sitten, vaikka on isot rahat, mut ei ne niin isot rahat ole etteikö niitä sitten pystyisi korvaamaan” (Jääkiekkoseura)

“Taloudellisesti olisi erittäin haastavaa. Se johtaisi taatusti meillä jonkinasteisiin toimiin ja vähän semmoiseen uudelleenorganisointiin. Ihan taatusti, että täähän on meille merkittävä yhteistyökumppani ja halutaan tehdä kaikkemme sen eteen, että yhteistyö voi ja elää hyvin” (Jalkapalloseura)

Pesäpalloseura kokisi myös taloudellisen menetyksen olevan niin suuri, että se vaatisi useamman uuden kumppanin tilalle ja korvattavuus olisi haastavaa. Seuran asioista kerrotaan sponsoriyrityksille hyvin avoimesti ja heitä pidetään ajan tasalla, jos esimerkiksi henkilöstöä vaihtuu ja taloudellinen tilanne muuttuu. Sponsorien mielipiteellä ei seuran strategiaan päätöksiin ole suurta vaikutusta ja tärkeimmät päätökset koitetaan pitää seuran omina valintoina. Jääkiekkoseura kokee myös, että seuran strategiset päätökset ovat heidän omia ja sponsoreilla ei valtaa niihin asioihin.

“Mä luulen, että ei se meidän niinku mihinkään strategiaan juttuihin tai tällaisiin juttuihin vaikuta sitten kuitenkaan, että enemmän semmoista imagoa sitten ajatellaan varmaan, että mitä se yritys ajattelee tästä, mutta en mä usko että me mennään kysymään yritykseltä, että hei, että pitäisikö meidän tehdä näin vaan näin, että kyllä ne on meidän juttuja sitten.” (Jääkiekkoseura)

Jalkapalloseuralla on henkilö sekä seuran, että sponsoriyrityksen hallituksessa, joten luonnollisesti yhden henkilön kautta on vaikutusta päätöksiin, mutta muiden yrityksen henkilöiden mielipiteillä ei ole vaikutusta. Kiinnostus sponsoriyritystä kohtaan on suurta kaikilla seuroilla. Pesäpalloseura esimerkiksi haluaa osoittaa kiinnostuksellaan sitoutuneisuutta yhteistyöhön ja sitä, että yritys kokisi yhteistyön muuksikin kuin pelkästään taloudellisen tuen antamiseksi.

“Ollaan kiinnostuneita tottakai. Kyllähän mitä just sanoinkin et siel tuli sukupolvenmuutos heilläkin niin kaikki tuommoset meitä kiinnostaa lähtökohtaisesti ...

Mut kyl mie ainakin koen ja varsinkin kun henkilökohtasella tasolla ite kolmen vuoden ajan esimerkiksi heidän kanssa hoitanu yhteistyökuvioo niin siin on se henkilökohtane in-tressi et heidänki asiat kiinnostaa minua aika merkittävästikin.” (Pesäpalloseura)

Jääkiekkoseura haluaa myös pitää tietoisena yrityksen tilannetta ja omatoimisesti lukee yrityksen uutisia, tasaisin ajoin, koska yleensä neuvotteluissa puhutaan enemmän seuran asioista.

”Enemmän se on varmaan sitä, että pitää lukea lehdistä. Totta kai aina kun on noita palavereita ihan sama minkä yrityksen kanssa niin on tärkeitä, että me ollaan myös kiinnostuneita siitä yrityksestä. Se osoittaa jo sitä, että halutaan oikeasti tehdä yhteistyötä, että meidän pitää olla aina itsekkin kartalla, että mitä yrityksissä tapahtuu ja miten siellä menee” (Jääkiekkoseura)

Neuvottelutilanteissa suhde koetaan tasavahvaksi ja seurat ovat tehneet sen eteen töitä, että se koetaan arvokkaaksi kummallekin osapuolelle.

”Oma tapa et pyritään löytämään sopivaa, jos se on vaikka mainostusta niin pyritään löytämään heille se oikea väylä mainostaa. Mä nään et se on aika semmosta keskusteluvaa niikun kaikinpuolin se ite neuvottelu. (Pesäpalloseura)

”Koen että että vahvasti se menee siihen, että meillä on tietyt tavoitteet jokaisen tämmöisen ison yhteistyökumppanin kanssa ja tota sitten katsotaan toistemme partnereina että mitä tällaisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii ja sitä kautta se muodostuu se kokonaisuus, että siinä siinä kyllä niin kun ollaan tasavertasia asiakkaan kanssa. (Jalkapalloseura)

Jääkiekkoseura näkee, että kun seura tarjoaa enemmän ja laadukkaampaa sisältöä toiselle osapuolelle, niin myös suhde muuttuu tasavertaisemmaksi. Seura on huomannut muutoksen parempaan tässä asiassa viimeisen 10 vuoden aikana, että suhteet ovat muuttuneet tasavertaisemmaksi parempien sisältöjen ja molempinpuolisten arvoa tuottavien ratkaisujen avulla.

Haastatteluissa käytiin myös kuvitteellinen tilanne läpi, jossa seura haluaisi lopettaa yhteistyön ja miten se vaikuttaisi sponsoriyrityksiin. Yritysten osalta suhteen loppuminen ei olisi merkittävä kolhu liiketoiminnallisesti tai taloudellisesti. Yritykset kokevat, että rahaa säästyisi johonkin toiseen toimintaan, mutta imagollinen kolhu saattaisi syntyä.

”No ei sillä nyt varmaan niin dramaattista vaikutusta olisi, että tokihan sitä näkyvyyttä varmaan sitten vähän pienentäisi ja näin, mutta ei se nyt varmaankaan suurta osaa siinä näyttelee kumminkaan, että ei se nyt mikään katastrofi ois.” (Pesäpalloseura)

”Me suhteen kautta saadaan tiettyä positiivista työnantajamielikuvaa ja yritysmielikuvaa sillä talousalueella aikaan, mutta jos se sitten loppuisi niin mä en pysty siitä jotta hyöin suoraan taloudellisesta vaikutusta muuta kuin se et me ei sponsoroida, niin me säästetään se raha johonkin muuhun käyttöön ... (Päivittäinen tekeminen) ei muuttuisi” (Jalkapalloyritys)

“Taloudellinen lovi olisi sitä, että meille se käytettävää raha jäisi meille. Myynnillistä suoraan myynnillistä esimerkiksi tuotteiden myyntiin liittyvää notkahdusta en usko, että tapahtuisi ... se ei ole meille niin bisneskriittinen “(Jääkiekkoyritys)

Korvattavuus näkyy pesäpalloyrityksen kohdalla siten, että maakunnan alueella ei ole saman kokoluokan seuraa, mutta tuki suuntautuisi sitten hieman pienempiin seuroihin. Jalkapalloyritys kokee myös korvaavuuden löytyvän samalta talousalueelta tai jopa suuntautuisi lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyviin juttuihin. Yritysten asioista kertominen on vähäistä urheiluseuran kanssa, koska enemmän keskustellaan urheiluseuran asioista. Jos yrityksissä tapahtuisi jokin merkittävä muutos niin urheiluseura ei olisi ensimmäisten joukossa, jolle asiasta tiedotettaisiin.

“Meidän keskustelut yleensä liittyy ei niinkään meidän yrityksen kuulumisiin bisneksen, liiketoiminnan tai myynnin tai markkinalla Että “miten meillä myynnissä menee tai tuotteita menee minnekin”, niin se keskustelu on hyvin pientä“ (Jääkiekkoyritys)

“Jos (asialla, esim taloudellinen tilanne) rupeis olemaan sitten vaikutusta siihen yhteistyösopimukseen jollain tavalla, niin tokihan siinä kohtaa sitten pitäisi olla yhteydessä, mutta ei se nyt ehkä kumminkaan ihan ensimmäinen kohde sitten ole.” (Pesäpalloyritys)

Yritykset kuitenkin ovat kiinnostuneita urheiluseuran asioista etenkin niiltä osin, mitkä vaikuttavat yhteistyöhön. Pesäpalloyritys kokee, että seuran asiat kiinnostavat myös ”työajan” ulkopuolella.

“Kyllähän sitä sitten aina aika ajoin, jos nähdään näiden seuran taustahenkilöiden kanssa tuolla kylillä muutenkin, niin tokihan se puhe aika äkkiä sitten siihen kääntyy, että minkälainen tilanne siellä (seurassa) on” (Pesäpalloyritys)

Myös Jääkiekkoyritystä kiinnostaa seuran asiat niin virallisissa yhteyksissä kuin myös epävirallisesti.

“Kyllähän me ollaan tietenkin kiinnostuneita ... Me katsotaan seuraa puhtaasti yhteistyötahoina ... sit taas jääkiekkofanina jos lähestytään asiaa, niin totta kai me puhutaan vaikka edellisestä pelistä miten siinä meni. Mutta ne on enemmänkin semmoista normaalia kanssakäymistä jota ei sotketa kumminkaan siihen meidän esimerkiksi markkinointisuunnitelmaan tai suunniteltuun yhteisprojektiin” (Jääkiekkoyritys)

Myös Jalkapalloyrityksessä on kiinnostusta yleisesti seuran asioista ja mahdollisista tapahtumista, mitä seura ja yritys ovat yhdessä järjestämässä. Tulokset osoittavat, että yritykset ovat kiinnostuneita seuran asioista, mutta omista asioista ei juurikaan puhuta, koska urheiluseuran vaikuttamismahdollisuudet ovat vähäiset tai suhde ei liity millään tavalla yritysten ydinliiketoimintaan.

Neuvottelutilanteissa yritykset näkevät, että ovat seuran kanssa hyvin tasapuolisessa neuvottelusuhteessa. Pyrkimys on, että tasavertaisesti pystytään neuvottelemaan ja tuottamaan arvoa molemmille osapuolille. Yritykset kuitenkin tiedostavat sen, että taloudellisen tuen ansiosta heillä on hieman enemmän valtaa suhteessa.

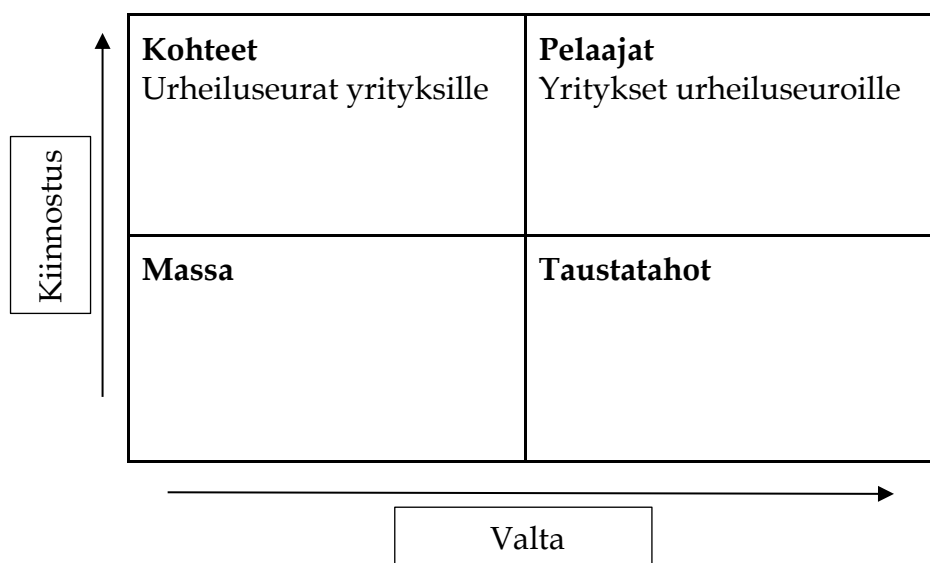
"Tavallaan kun on maksajaominaisuudessa niin toki, mutta kyllä sitä silleen neuvoteltu että tästä nyt jollain tavalla sitten sitä hyötyä tulisi molempiin suuntiin" (Pesäpalloyritys)

"Tässä kohtaa meillä on enemmän vaikutusvaltaa, että me ollaan kuitenkin päättökija ja tavallaan se raha ei ole helposti korvattavissa" (Jalkapalloyritys)

Jääkiekkoyritys näkee jääkiekkoseuran kanssa suhteen myös tasavahvana suhteena, joka on seurausta pitkään jatkuneesta yhteistyöstä. Uuden potentiaalisen sponsoroitavan seuran kohdalla yritys näkee, että heillä on täysin neuvottelulta suhteessa.

"Mä koen sen hyvin tasavahvaksi, että kummallakin osapuolella on omat ajatukset siitä minkälaista on hyvä yhteistyö ja me tuodaan varmasti se aika avoimesti keskenään keskustellen ... (uuden seuran kohdalla) Meillä on sataprosenttisesti vaikutusvalta ja sillä seuralla on 0%" (Jääkiekkoyritys)

Aiemmin tutkimuksessa käytiin läpi valta-kiinnostus-matriisi missä, sidosryhmät tunnistetaan neljään eri osaan riippuen sen vaikutusvallasta ja kiinnostuksesta. Kohteilla tarkoitettiin suuren kiinnostuksen, mutta pienen vallan omaavia sidosryhmiä. Pelaajat olivat sekä suuren kiinnostuksen, että vallan omaavia sidosryhmiä. Massa oli pienen vallan ja kiinnostuksen omaavia sidosryhmiä ja taustatahot suuren vallan, mutta pienen kiinnostuksen omaavia sidosryhmiä. (Eden & Ackermann, 1998.)

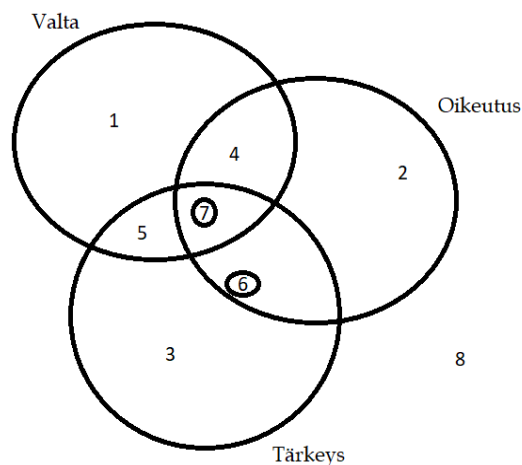


Kuvio 10. Seurojen ja sponsorien sijoittuminen valta-kiinnostusmatriisissa.

Haastattelujen perusteella seurat ja yritykset on luokiteltu kyseiseen matriisiin. Urheiluseuroille sponsorit ovat hyvin tärkeä ja lähes korvaamaton sidosryhmä. Lisäksi sponsorit ovat kiinnostuneita toiminnasta, joten ne ovat seuralle "pelaajat"-sidosryhmä, joilla on suuri valta, mutta myös kiinnostuneet seuran toiminnasta. Valta pohjautuu pitkälti taloudelliseen valtaan. Sidosryhmillä voi olla poliittista, taloudellista tai äänestysellistä valtaa (Key, 1999). Tässä tapauksessa yrityksellä on suuri taloudellinen valta, koska heidän osuutensa seurojen taloudesta on merkittävä. Tässä on vaihtelua seurojen kesken ja esimerkiksi jääkiekkoseura kokee, että imagollinen tappio olisi suurempi kuin taloudellinen tappio ja taloudellinen aukko olisi suhteellisen hyvin korvattavissa. Jääkiekkoseuralle yritys olisi kenties suuren vallan ja pienen vallan välimaastossa matriisissa eli pelaajan ja kohteen välimaastossa, mutta kuitenkin enemmän pelaajan puolella. Yllä oleva kuvio kuitenkin antaa keskiarvon sponsorien tärkeydestä, ja tulosten perusteella sponsorit kuuluvat tärkeimpiin sidosryhmiin suomalaisille urheiluseuroille.

Yritykset eivät ole millään tavalla taloudellisesti riippuvaisia seuroista. Lisäksi normaaliin liiketoimintaan ei ole juurikaan vaikutusta, mutta seurat ovat kiinnostuneita yrityksestä. Urheiluseurat ovat yrityksille "kohteet"-kategoriassa, joilla on suurehko kiinnostus, mutta pieni valta. Tulosten perusteella keskiarvoisesti urheiluseurat ovat kiinnostava, mutta ei valtaa omaava sidosryhmä yrityksille.

Mitchell et al. (1997) mallissa yritys voi tunnistaa omat sidosryhmänsä ja hallita suhdetta mallin perusteella. Mallissa sidosryhmät on jaettu kolmeen osaluueeseen; Valta, Oikeutus sekä tärkeys. Yhden attribuutin omaavat sidosryhmät ovat piileviä sidosryhmiä. Kahden attribuutin omaavat puolestaan odottavia ja kolmen lopullisia sidosryhmiä. (Mitchell et al., 1997)



Kuvio 11: Yritysten ja seurojen sijoittuminen Mitchell et al. (1997) kuvioon.

Tässä tutkimuksessa yrityksillä on legitimizeettiä ja tärkeyttä urheiluseuroja kohtaan. Valta näkyy taloudellisen vallan muodossa, joten urheiluseuroille sponsoriyritys tässä tutkimuksessa omistaa kaikki kolme attribuuttia ollen siten lopullinen sidosryhmä (7). Yrityksille urheiluseuroilla on sekä oikeutus ja tärkeys (6), mutta valta-attribuutti puuttuu, joten seurat ovat yrityksille odottavia sidosryhmiä. Sidossuhteet ovat prosesseja, jotka muuttuvat ajan myötä (Myllykangas et al., 2010). Seurojen ja yritysten suhteet saattavat muuttua mallissa. Lisäksi sponsoriyrityspaikat voivat sijaita monessakin eri paikassa mallissa riippuen sponsoriyrityspaikasta seuralle. Pienemmät sponsoriyritykset tuskin omaavat kaikkia kolmea attribuuttia. Yritysten näkökulmasta pienempien sponsoriyrityspaikoiden osapuolilla saattaa olla ainoastaan yksi attribuutti.

Yritysten ja seurojen välillä on havaittavissa ero suhteen tärkeydessä ja valta-asetelmassa. Ero tulee taloudellisesta riippuvuudesta, koska sponsoriyritys on seuroille taloudellisesti tärkeä sidosryhmä. Tällä saattaa olla vaikutusta viestintään ja yleisesti suhteen ylläpitoon, koska toisella osapuolella on hieman enemmän valtaa. Lajien välillä on havaittavissa, että jääkiekkoseuralle taloudellinen menetys ei ole niin merkittävä, kuin jalkapallo- ja pesäpalloseuralle.

4.4 Suhteen hallinta

Tässä kappaleessa käydään läpi suhteen hallintaan liittyviä, konkreettisiakin esimerkkejä seurojen ja yritysten välillä. Tuloksia pohjataan sidosryhmän hallinnan ja suhdemarkkinoinnin teorioihin. Aiemmassa kappaleessa seurat ja yritykset on luokiteltu sidosryhmän tärkeyden mukaan ja tässä kappaleessa käydään läpi, miten valtasuhde vaikuttaa suhteen käytännön hallinnassa. Lisäksi käydään läpi

mahdollisia vaikeuksia suhteen aikana, ja mistä ne ovat johtuneet. Tulokset ovat jäsentyneet kolmeen eri teemaan, mitkä käydään läpi. Ensimmäisenä teemana on suhteen aktiivisuus, eli kuinka usein ja miten osapuolet viestivät suhteessa ja kumpi on aktiivisempi osapuoli. Yritykset ja seurat käyvät aktiivista yhteydenpitoa ja yhteydenpito tapahtuu niin virallisesti kuin epävirallisestikin esimerkiksi ottelutapahtumissa. Lisäksi yhteydenpidot ajoittuvat enemmän lajien kilpailukauteen. Kauden ulkopuolella yhteydenpito on vähäisempää.

“Kun meillä tää perheyrityksenä pyörii ja isä on kovin innostunut lajista ja seuraa paljon käy joka pelin katsomassa niin hän on sitten tuota varmaan niinku en tiedä onko viikottain, mutta pari kolme kertaa kuukauteen varmaan yhteydessä sitten tähän taustaporukkaan.” (Pesäpalloyritys)

“Enemmän se painottuu tonne kesäajalle se yhteydenpito.” (Pesäpalloseura)

“Yrityksen kanssa ketkä meillä on sen yhteyshenkilöitä niin niillä on kuukausittain omat tsekkauspalaverit. Sitten totta kai me järjestetään tällaisia kumppanitapahtumia aina mitä onkaan, aamupalatilaisuuksia ja vieraspelireissuja, erilaisia juttuja niin siellä sitten taas vähän on tällamoista niinku enemmän jutustelua taikka pelitapahtumissa tai muualla(epäformaalimpaa)” (Jääkiekkoseura)

Jalkapalloseuran ja yrityksen välillä yhteydenpidon tekee erilaiseksi se, että yksi henkilö on sekä seuran, että yrityksen hallituksessa, joten yhteydenpito sitä kautta on todella tiivistä. Seura on myös virallisemmin yhteydessä yritykseen myös ainakin kerran kuukauteen ja kilpailukaudella useammin.

“(Ollaan) tiiviissä yhteistyössä johtuen just et hän on hallituksessa vahvasti mukana, mutta sitten yrityksen kanssa muuten niin hän on tietynlainen viestinviejä. Ollaan säännöllisesti yhteydessä aina tällaisesta kumppaniviestistä tietynlaisiin tervehdyksiin. Niin ihan osittain jopa viikkotasolla ja sitten off-seasonin aikanaan ehkä puhutaan noin kuukausitasolla” (Jalkapalloseura)

Yhteydenpito on enemmän sitä, että seura on yhteydessä sponsoreihin kuin toisinpäin. Jalkapalloseuran sponsori kokee, että kaikkien sponsoroitavien seurojen olisi hyvä olla se aktiivinen osapuoli suhteessa, jotta yritys näkee suhteella olevan jotain arvoa. Suhde jalkapalloseuraan on tiivis

“Tää yhteys on meillä erittäin vahva johtuen tästä tavallaan seurahallituksen kautta vaikuttamisesta ... Sitten jos mä mietin näitä muita niin kyllähän se enemmän näissä pienissä jutuissa mitä näiden kanssa on, että he viestivät enemmän meille kun me heille että me ollaan sovittu heidän kanssa joistain asioista ja he ovat sitten kykynsä ja halunsa mukaan niinku meille päin aktiivisia. Ja tietysti jos ovat viisaita, niin ovat aktiivisia enemmän kuin se pakollinen kerran vuodessa ... se parantaa jatkomahdollisuuksia sopimuksen uusintaneuvotteluissa.” (Jalkapalloyritys)

Pesäpalloseura kokee myös yhteydenpidon olevan enemmän seurasta päin tulevaa ja näkee, että henkilöstön määrän vähyden takia yhteydenpito ei ole niin aktiivista kuin haluaisi olla kaikkiin sponsoreihin.

“Kyl se enemmän on sitä et me ollaan heihin yhteydessä ja osittain toivosin vaikka ite et pystysin olee enemmän yhteydessä et se ois ympärivuotista. Kyl se vähän meillä vaikuttaa et on vähän palkallisia työntekijöitä et meillä on 2 henkilöä ympärivuoden hommissa ja mullahan on esimerkiks suurin vastuu siitä kumppanimyynnistä niin siinä mielessä toivosin et ois enemmän aikaa heille” (Pesäpalloseura)

Myös Jääkiekkoseura kokee resurssien vähyden ongelmana yhteydenpitoon, vaikka myös he ovat myös proaktiivisempi osapuoli sponsorisuhteissa. Etenkin pienempien sponsoriensa kanssa yhteydenpito ei ole niin aktiivista kuin isompien sponsoriensa kanssa.

“Meillä on tällä hetkellä käytännössä kaks myyntimiestä...kyllä se vähän silleen menee tietysti (ei niin aktiivista yhteydenpitoa pienempien kanssa)” (Jääkiekkoseura)

Sidosryhmien osallistaminen on jaettu viiteen eri tasoon sen mukaan, kuinka tärkeästä sidosryhmästä on kyse: tiedottaminen, konsultointi, osallistaminen, yhteistyö sekä valtuuttaminen (Bryson, 2004). Haastattelujen perusteella urheiluseurat osallistavat sponsoreitaan osallistaminen-tasoon, mikä tarkoittaa yhdessä työskentelyä, jossa huolet sekä ongelmat otetaan huomioon. Osaltaan voidaan myös puhua yhteistyötasosta, missä yritysten neuvot ja suositukset otetaan maksimaalisella mahdollisella tavalla huomioon seurassa. Seurat kuitenkin vetivät selkeän rajan, mihin sponsoreilla on vaikutusta ja esimerkiksi strategiaan tai urheilullisiin asioihin sponsoriensa mielipiteitä ei oteta huomioon. Pienempien sponsoriensa osalta voidaan puhuta konsultointi-tasosta, missä sidosryhmä pidetään informoituna ja heidän mielipiteitä kuunnellaan. Yritysten osalta urheiluseurat eivät varsinaisesti ole halukkaita osallistumaan muuhun kuin kyseiseen suhteeseen liittyvään päätöksentekoon ja toisaalta yritys rajaa urheiluseuran vaikutusvallan ainoastan kyseiseen sponsorisuhteeseen. Haastattelujen perusteella yritykset osallistavat urheiluseuroja konsultointi-tasoon.

Toisena teemana hallintaan liittyen on se, että kuinka hyvin osapuolet tietävät toisen osapuolen tavoitteet suhteessa ja mitkä ovat tärkeitä tekijöitä tietoisuuteen. Kaikki haastateltavat kokevat, että on selvää, mitä toinen osapuoli suhteesta haluaa ja että kumpikin osapuoli on hyvin perillä, mikä on suhteen tarkoitus. Kaikki haastateltavat myös kokevat, että toistuva yhteydenpito ja avoimuus ovat syitä sille, miksi tavoitteet pysyvät selvänä osapuolille. Lisäksi sopimukset kirjataan selkeiksi, jotta väärinymmärryksiä ei tapahtuisi.

“Seuran tapauksessa meillä on 3 vuoden sopimuskausi aina sitten julkistetaan. Niin siinä sopimusneuvotteluissa me käydään tarkkaan läpi se, että mitä kumpikin haluaa ja miten miten halutaan toimia ja mitkä on pelisäännöt. Mitä me tehdään, minkälaisia asioita tullaan toteuttamaan sen 3 vuoden aikana, niin ne kirjataan kirjallisiin sopimuksiin ja sitten se kuukausipalaveri on vaan sitä käytännön toteuttamiseen organisoimista

ja tämmöistä johtoryhmätyöskentelyä, jossa vaan katsotaan että mennään oikeaan suuntaan ja tehdään niitä asioita mitä on sovittu.” (Jääkiekkoyritys)

Jalkapalloseuran ja -yrityksen osalta on myös selvää, mitä osapuolet suhteesta haluavat. Tilanteeseen osaltaan vaikuttaa myönteisesti se, että yksi henkilö on kummankin osapuolen hallituksessa mukana, mutta jalkapalloseura pyrkii asettamaan tavoitteet kaikille yhteistöille ja pitämään sponsoreita ajan tasalla.

”käytännössä jokainen yhteistyökumppanuus rakentuu yhdessä alleviivattujen tavoitteiden päälle ja meidän prosessi menee siten, että siellä on joku tavoite mitä halutaan tavoitella. Sen jälkeen me asetetaan tietyt mittarit miten me tää tavoite saadaan mitattua” (Jalkapalloseura)

Avoimuus ja tasainen yhteydenpito on myös ollut pesäpalloseuran ja yrityksen välillä syy, minkä takia molemmat osapuolet ovat selvillä toistensa tavoitteista. Pesäpalloyritys aikanaan koki tietyn asian liian raskaaksi toteuttaa ja se yhteisymmärryksessä sovittiin, että jatkossa kyseistä asiaa ei tarvitse tehdä.

”Järjestettiin aikanaan sinne ottelutapahtumiin vip-telttaan ruokien toimittaminen sinne. Ja tota se tietysti aika paljon kuormitti sitten tätä meidän toimintaa, kun kesät on muutenkin kiireisiä ja sitten just silloin heinäkuussa paljon niitä kotipelejä seurallakin. Se oli sitten joskus tuotti vähän hankaluutta kun pienellä porukalla tässä töitä tehtiin ...vähän muokattiin sitä yhteistyökuviota sitten yhdessä.” (Pesäpalloyritys)

”Just tässä syksyn ja talven aikana esimerkiksi käydään aikalailla kohta kohdalta se et mite on toteutunu. Toki sit seuran sisäisesti käydään myös et mitä ne yhteistyösopimukset yleensäkin sisältää ja oli se mitä tahansa niin et ne kaikki toteutuu... viimesintä sopimusta ku tehtiin niin siinä aika avoimin kortein pelattiin sen suhteen ja suoraa kyseltiin et mitä he haluavat siitä suhteesta ja mitä myö pystytään tekemään” (Pesäpalloseura)

Kolmantena teemana hallintaan liittyen on suhteen mahdolliset ongelmakohdat eli mitkä ovat niitä tekijöitä ja hetkiä sponsorisuhteessa, mitkä koetaan vaikeaksi. Vaikeuksia kanssa ei seurojen mukaan ole ollut pääyhteistyökumppanien kanssa, mutta urheiluseurat myöntävät henkilöstön vähyyden olevan välillä ongelma, että pienempien sponsorien kanssa ei yksinkertaisesti riitä aika suhteiden täydelliseen ylläpitämiseen. Seurat myös kokevat joidenkin sponsorien vaativan liikaa asioita suhteessa siihen tukeen, mitä seurat saavat sponsoreilta. Pesäpalloseura on viimeisten vuosien aikana joutunut uusimaan paljon sponsorisopimuksia, koska aiemmin seura teki jopa tappiota sopimuksilla. Myös viestinnän osalta seura on saanut paljon jopa rumaa vastaanottoa sponsoreilta, kun he ovat uudistaneet seuran sponsoristrategiaa parantaakseen taloudellista tilannetta.

”Rahahan se on hyvin usein et ei olla valmiita laittamaan euromääräisesti kovinkaan paljon kiinni mut sit halutaan joka paikkaan mainokset ... Muutamien kumppanien kohdalla he on tottunu siihen et aikasemmin ku seuran taloustilanne on ollu todella heikko niin ollaan esim 500 eurolla ostettu laitmainos kentältä ja siihen sit entine seurajohto

on lupautunu sen 50 vapaalippua antamaan päälle. Siinä tekee jo tappiota sillä et ei makseta ja niitä jaetaan ympäriinsä ni muutamit kumppanit on selkeesti tottunu siihen käytäntöön mikä sit on luonu omat haasteensa ... Sit jos siitä mulle kettuillaan et "aikasemman johtokunnan aikaa ei tarvinnu maksaa alvia ja ei tarvinnu maksaa kausikortista" niin emmä tiä mun mielestä silloin ei oo oikee paikka olla meiän kumppanina. Tämmösiä yksittäisiä siellä on niiku haasteina ollu mut onneks niitä ei oo paljoo" (Pesäpalloseura)

Myös jääkiekkoseuralla on tapauksia, että hyvin pienellä summalla mukana olevat yritykset vaativat suhteessa liian paljon seuralta.

"Liittyy just tämmöisiin ehkä niihin meidän pienimpiin kumppaneihin, että summa on kuitenkin hyvin pieni ja sitten halutaan "sitä ja tätä mulle ja miksi ei ole sitä tehty ja miksi ei ole tätä tehty?" mutta mä sanon se on sitä priorisointia. Niitä isompia pitää kuitenkin jollakin tapaa huolehtia enemmän, koska ne maksaa tästä jutusta enemmän" (Jääkiekkoseura)

Jalkapalloseura kokee haastavaksi sen, että sopimusta tekemässä olevan osapuolen tavoite saattaa erota siitä, mikä on esimerkiksi yrityksen työntekijöiden näkökulma asiaan.

"Sopimus tehdään joko hallituksen tai tai yleensä operatiivisen johdon eli toimitusjohtajan kanssa. Niin se että, miten tämä yrityksen edustaja näkee sen tavoitteen tai sen yhteistyön toteuttamisen, niin se saattaa erota jollain asteella sitten tämän yrityksen muista eli vaikka keskitason tai työntekijöiden näkökulmasta" (Jalkapalloseura)

Jääkiekkoseura myöntää, että välillä tulee sovittua liikaa asioita pienempienkin sponsoriensa kanssa ja sitten huomataan, että henkilöresurssit eivät riitä toteuttamaan kaikkia ennalta sovittuja asioita. Tästä seura on oppinut ja on nykyään varovaisempi, mitä sovitaan sopimukseen. Toisaalta haastattelusta käy ilmi, että sponsorit eivät ole kovin aktiivisia kyseisten sovittujen asioiden toteuttamiseen, vaan odottavat seuran tekevän kaiken.

"Se on helppo luvata, kun istutaan tässä pöydässä, että rakennetaan semmoinen video missä käydään tuolla ja täällä ja sitten yhtäkkiä huomataankin että ei ole oikein aikaa eikä ole ideoita eikä resurssijakaan, mut tää pitäisi kuitenkin tehdä jollakin tapaa. Sen olen ehkä oppinut, että niissä pitää olla malttia mitä pitää uskaltaa sitten luvata että sitten kun on vähän porukkaa niin se on hankala juttu toteuttaa" (Jääkiekkoseura)

Pesäpalloseuralla on tapauksia, missä sovittu asia on jäänyt tekemättä sponsorin toimesta, mutta asiasta on syytetty seuraa.

"Siellä oli tämmöisiä esimerkkejä et sopimukset on tehty aikapäiviä sitten ja ne liittyy jollain tavalla kentällä tapahtuvaan mainostukseen. Yhteys on katkennu kumppanin kaa siihen et sopimus on tehty mut materiaali mitä on tarvittu kentälle leditaulun mainokseen niin kumppani on ite sen vahvistanu et hän toimittaa materiaalit. Mutta kun niitä ei oo toimitettu ja mulla tosissaan se kenttä on niin laaja et kaikkee tämmöstä en muistanu vaikka se kumppani on sen sanonu et hän toteuttaa niin kyl mie näkisin et mun pitäis

siinä olla muistuttava osapuoli jos sitä ei sopimuksessa erikseen lue. Tiedän et siel on esimerkiks tämmöne kumppani mikä on tällä vetäny herneet nenää et näissä pitäis olla mun mielestä vielä tarkempi” (Pesäpalloseura)

Suhdemarkkinoinnin teorioiden pohjalta on tutkittu sponsorisuhteen hallintaa ja määritelty vaiheita, missä voi olla vaikeuksia ylläpitää suhdetta. Taulukossa 3 on havainnoitu tutkimuksen tuloksia Cousensin, Babiakin ja Bradishin (2006) malliin.

Taulukko 3. Seurojen näkökulmasta koetut ongelmat havainnoituna Cousensin, Babiakin ja Bradishin (2006) malliin.

Suhteen vaihe	Ongelmia seurojen näkökulmasta
1. Tarpeen tunnistaminen	
2. Neuvottelu/suhteen tavoitteiden asettaminen	Seurat ovat luvanneet enemmän asioita, mitä ovat kykeneväisiä toteuttamaan.
3. Johtajuus = Käytännön toteutus	Ei pystytä toteuttamaan kaikkia asioita, mitä on sovittu resurssipulan ja liiallisten vaatimusten takia
4. Suhteen arviointi	
5. Sopimusuusinta	

Taulukosta ilmenee kaksi vaihetta, missä etenkin jääkiekko- ja pesäpalloseuran osalta on ollut vaikeuksia. Suhteiden tavoitteiden asettamisessa seurat ovat luvanneet enemmän, mitä lopulta ovat kykeneväisiä toteuttamaan ja tämä heijastuu käytännön toteutuksen vaiheeseen, kun kaikkia asioita ja tehtäviä ei pystytä toteuttamaan. Lisäksi sponsoriin liialliset vaatimukset seuroja kohtaan toteutuksesta johtavat kyseisiin ongelmiin. Tavoitteiden asettamisessa ja käytännön toteutuksessa tapahtuvat ongelmat seuraavat yleensä eteenpäin, kun suhdetta arvioidaan ja uusitaan sopimuksia.

Yritykset eivät ole kyseisten seurojen kanssa kokeneet haasteita, mutta jalkapalloyritys näkee sisäisen motivaation puutteen haasteena yleisesti sponsoroinnin hallintaan. Jalkapalloyritys on viime aikoina tukenut paikallisia urheiluseuroja ja siinä on haastattelun mukaan tärkeää, että on motivoituneita yrityksen työntekijöitä, jotka hoitavat sponsorisuhtetta.

“On tärkeitä et meidän puolelta löytyy sitoutuneita ihmisiä jotka haluaa sitä juttua ... Et kun mä rahalle sanon kyllä tai ei, niin mä koitan katsoa että tehdaspaikkakunnilla on sitten se joka siellä sitä asiaa ehdottaa, niin hän on riittävän sitoutunut siihen mitä tekevät siellä sitten paikallisesti jonkun salibandyseuran kanssa” (Jalkapalloyritys)

Lisäksi osa haastateltavista koki sponsorisuhteen mittaamisen vaikeaksi. Jalkapalloyritys ei esimerkiksi pysty nimeämään mitattavia faktoreita sponsorisuhteesta.

Yhteenvetona suhteen hallintaan liittyen, urheiluseurat ovat proaktiivisempi osapuoli viestinnän suhteen kuin sponsorit. Lisäksi urheiluseurat osallistavat sponsoreita enemmän heidän toimintaansa kuin toisinpäin. Ongelmakohtia hallintaan liittyen ovat tavoitteiden asettaminen liian korkealle ja käytännön toteutus, mikä osaltaan on seurausta liian vaativista tavoitteista.

4.5 Henkilösuhteiden vaikutus suhteen hallintaan

Haastatteluista nousi esiin henkilökemian tärkeys, jonka vaikutus suhteen hallintaan ja onnistumiseen näyttää haastattelun perusteella olevan suuri. Kaikki haastateltavat kokevat, että hyvä henkilökemia on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotta suhteen hallinta onnistuu. Myös suhteesta vastaavan henkilön vaihtuminen yrityksessä tai seurassa saattaa muuttaa suhdetta. Etenkin urheiluseurat kokevat henkilösuhteiden olevan tärkeää suhteen hallinnassa.

“Tää yhteistyö perustuu paljon henkilökemiaan ja yleensä sen yrityksen johdon mielipiteeseen, että sitten jos yrityksessä vaikka toimitusjohtaja vaihtuu niin se kuka istuu sen pankin päällä niin hänellä voi olla sitten ihan oma visio siitä asiasta ja se voi olla mahdollisuus tai se voi olla todella iso uhka(suhteelle)” (Jalkapalloseura)

Jalkapalloseura on pyrkinyt liiallista henkilöriippuvuutta pienentää sillä, että heillä on näyttää tuloksia yhteistyön kannattavuudesta.

“On se sitten ollut joku uusi ihminen tai sitten meidän tuttu kenen kanssa sopimus on aikanaan väännetty. Niin kun on näyttää sitten mustaa valkoisella että hei että sä et vaan niinku laittanut tätä niin kun tonne ja ammuut rahan niin sanotusti taivaalle vaan tässä on niinku oikeasti mustaa valkoisella että tätä tästä yhteistyöstä saatiin ... he ovat sitten ymmärtäneet, että tää oikeasti onkin ihan hyöä juttu” (Jalkapalloseura)

Myös jääkiekkoseura kokee henkilösuhteella olevan suuri merkitys suhteessa ja monista henkilöistä on tullut kavereita. Suhde myös saattaa muuttua, jos vastapuolella henkilö vaihtuu.

“Vuosien aikana kyllä noista kumppaneista aika monesta on tullut niinku kaveri ja se on mennyt semmoiselle pohjalle että ollaan kavereita ... Se on paljon helpompi tehdä sitä yhteistyötäkin sitten kun sä tiedät että pystyy (luottamaan) ... Tätä kauppaa kuitenkin paljon henkilökemilla tehään, että jos siellä vaihtuu henkilö, kuka ottaa vastuun siitä niin ja paljon on sitä, että pienennetään paljon taikka voidaan jää kokonaan pois” (Jääkiekkoseura)

Pesäpalloseura kokee myös henkilösuhteilla olevan vaikutusta ja myös seuran johtokunnan henkilöiden vaihtuminen saattaa vaikuttaa suhteeseen, koska taustalla on aiemmin ollut tiivis henkilösuhde. Seuralla on paljon entisiä pelinjohtajia

tai pelaajia johtokunnassa ja kun kysessä on pieni paikkakunta, niin suhteiden merkitys korostuu.

*“Yks tapaus on semmoinen et kun seurassa muuttu henkilöt, niin se yhteistyö ha-
lukkuus oli paljon heikomppaa.”* (Pesäpalloseura)

Yritysten osalta myös on havaittavissa se, että henkilösuhteet ovat merkittävä tekijä suhteen hallinnan kannalta. Yritykset näkevät henkilösuhteilla olevan myös merkitystä yhteistyössä, mutta esimerkiksi Jääkiekkoseuran sponsori haluaa erotella henkilökohtaiset suhteet ja viralliset asiat eivät liikaa sekoitu keskenään.

“Se on vaan henkilökemiaa kumminkin. Meidän pitää aina muistaa, että meillä on sopimus ja sopimuksessa on ehtoja ja asioita, joita me toteutetaan. Mehän voidaan saada toteutettua ne asiat, vaikka kemiat ei kohtaakaan.” (Jääkiekkoyritys)

Pesäpalloseura näkee myös, että tuttu henkilö entuudestaan vaikuttaa suhteeseen, mutta näkee myös henkilökohtaisen kiinnostuksen lajia kohtaan tärkeänä tekijänä, että suhde pysyy hallinnassa.

“jos on 2 tasavahvaa lajia niin tokihan jos joku tuttu henkilö taustalla on niin helppompi varmaan sitten sen tutun kanssa ruveta jatkamaan... Ehkä se on sitten se laji kumminkin mikä vaikuttaa” (Pesäpalloyritys)

Jalkapalloyritys näkee kahdenlaista henkilökemiaa. Toinen on yrityksen oma yhteyshenkilö, joka vastaa suhteesta ja sitten yrityksen johto. Henkilösuhteiden on siis näiden välillä toimittava. Toinen on seuran yhteyshenkilön ja yrityksen välillä oleva henkilösuhde.

“Tää perustuu hyvään henkeen positiivisuuteen, luottamukseen ja jos jos siellä tulee niin kun merkittäviä henkilövaihdos, joka johtaa siihen, että jotenkin luottamus tai kytkentä tai arvot menee kysymysmerkkitalaan, niin se varmasti vaikuttaa siihen (suhteeseen)” (Jalkapalloyritys)

Henkilösuhteiden vaikutuksen suuruus sponsorisuhteiden hallintaan ei ole suuri yllätys, koska yritysten välisissä suhteissa henkilösuhteilla on tutkitusti merkitystä. Henkilökohtaiset suhteet ovat kriittinen elementti yritysten välisessä ostoprosessissa (Lian & Laing, 2007). Lisäksi henkilökohtaiset suhteet ovat välttämätöntä Business-To-Business-suhteen menestymiselle ja, että yhteyshenkilön vaihtuminen voi vaikuttaa negatiivisesti yritysten taloudelliseen tilanteeseen. Toisaalta henkilösuhteiden katkeamisella voi olla myös myönteisiä vaikutuksia, koska se rohkaisee yrityksiä tarkastelemaan suhdetta uudelleen (Schmitz et al. 2020.) Hyvä henkilösuhde vaikuttaa tulosten mukaan suhteen kestoon ja onnistumiseen. Luottamus ja kenties yhteinen historia henkilöiden välillä luo kestävän henkilösuhteen, joka heijastuu suhteeseen. Tuloksista kuitenkin ilmenee, että liiallista henkilöriippuvuutta on pyritty välttämään, koska esimerkiksi henkilövaihdokset saattavat päättää seuran ja sponsorin suhteen kokonaan.

Yhteenvedona suhteen tärkeyteen ja hallintaan voidaan todeta, että Urheiluseuroille sponsorit ovat tärkeämpiä kuin sponsoreille urheiluseurat. Ero syntyy pitkälti taloudellisen vallan kautta, koska urheiluseuroille sponsorit ovat tärkeä tulonlähde. On kuitenkin tärkeä muistaa, että valta- ja tärkeyssuhteet eivät ole vakioita, vaan muuttuvat ajan myötä suhteen kehittyessä (Johnson et al., 2008). Suhteen hallinnassa haastatteluissa olleet seurat ja yritykset näkevät kaiken olevan hyvin ja tavoitteet ovat selkeitä. Viestintä tapahtuu niin virallisesti järjestetyissä tapaamisissa kuin epävirallisesti esimerkiksi ottelutapahtumissa. Lisäksi yhdellä seura-yritys-suhteella on yhteinen henkilö molempien osapuolten hallituksessa, mikä luo kiinteän suhteen osapuolten välille. aiempi lajitausta vaikutti pesäpalloseuran ja yrityksen välillä, mikä osaltaan luo suhteesta kiinteän ja viestittyä tulee paljon myös epävirallisesti.

Rakenteelliset ja suhteelliset tekijät ovat tärkeitä sponsorisuhteen hallinnassa (Morgan, Taylor & Adair, 2020). Haastattelujen perusteella seurat ja yritykset pitävät kumpaakin tärkeänä. Paljon on suhteellista, luottamukseen ja epäviralliseen viestintään liittyviä toimintoja, mutta myös viralliset sopimukset ovat tärkeitä, joiden avulla suhde pysyy selkeänä kummallekin osapuolelle.

Vaikeuksia ei juuri löytynyt haastateltavien osapuolten välillä, mutta seurojen osalta henkilöstöpuute näkyy joidenkin suhteiden hallintaan negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. On myös huomattavissa pienempien sponsorien osalta passiivisuutta yhteistyösuhteeseen kahden seuran mukaan. Sponsoroitavien kohteiden olisi hyvä olla proaktiivisia sen suhteen, että mitä he pystyvät sponsoreille tarjoamaan (Toscani & Prendergast 2018). Tämän tutkimuksen perusteella myös sponsorin olisi hyvä olla aktiivinen, jotta tarjottu toimenpide toteutuisi ja kumpikin osapuoli hyötyisi parhaiten yhdessä sovituista asioista. Lisäksi yksi seura koki viestinnän olevan rumaa heitä kohtaan, jos joku asia on jäänyt hoitamatta esimerkiksi resurssien riittämättömyyden takia tai, että yritys itse on alun perin luvannut asian hoitaa. Tästä voi päätellä, että arvostus yhteistyötä kohtaan ei ole kaikilla yrityksillä korkealla ja toisen tilannetta ei oteta tarpeeksi huomioon. Kummallekin osapuolelle arvoa tuottava suhde vaatii myös sen, että sponsorit ottavat myös sponsoroitavan kohteen tarpeet huomioon, eivätkä sulje heitä ulkopuolelle päätöksenteossa (Toscani & Prendergast, 2018). Sponsorisuhteissa on siis havaittavissa eroja siinä, että pääyhteistyökumppanien kanssa suhde on selkeä ja molemmin puolinen arvostus korkea, mutta pienempien sponsorien osalta löytyy suhteissa joko arvostuksen puutetta tai yksinkertaisesti seuran resurssit eivät riitä maksimaalisesti ylläpitämään suhdetta. Myös henkilökohtaisilla suhteilla on suuri vaikutus sponsorisuhteiden hallintaan, ja suhteiden pitkittyessä henkilökohtaiset suhteet muuttuvat jopa kaverillisiksi. Tästä saattaa kuitenkin koitua ongelmia, jos suhteesta vastaava henkilö vaihtuu ja suhdetta ei olla pystytty mittaamaan rationaalisin perustein.

Yritysten osalta vaikeudet ilmenevät tietynlaisen ulkoisen ja sisäisen sitoutuneisuuden puutteena tai ainakaan sitoutuneisuus ei yrityksen johdolle näy. Sitoutuneisuuden puute voi osaltaan myös olla seurausta, että urheiluseurat eivät pysty edelleenkään vakuuttamaan yrityksiä tarpeeksi suhteen hyödyistä.

4.6 Suhteen päättämiseen vaikuttavat tekijät

Tässä kappaleessa käydään läpi syitä ja tekijöitä, mitkä ovat vaikuttaneet tai vaikuttaisivat urheiluseuran ja sponsorin välisen suhteen päättämiseen. Kappale rakentuu siten, että ensiksi käydään läpi urheiluseuran toimesta loppuneet suhteet, jonka jälkeen urheiluseurojen tapaukset, jossa yritys on lopettanut suhteen. Samalla tavalla käydään läpi yritysten osalta kokemuksia suhteiden loppumiseen. Lopuksi pyritään löytämään syitä ja tekijöitä, jotka ovat tärkeitä siinä, että suhde ei pääty.

Tutkimuksen teoriaosiossa käytiin läpi erilaisia esimerkkejä historiasta, jossa urheiluseuran toimesta on yhteistyö lopetettu ja tässä tutkimuksessa otetaan selvää, onko suomalaisessa urheilussa samanlaisia tapauksia. Tapauksia on ollut, että urheiluseura on saanut paremman tarjouksen esimerkiksi paitasponsorilta, jolloin he ovat vaihtaneet siihen. Pesäpalloseuralta löytyy kyseinen tapaus myös. He kilpailuttivat vaatevalmistajan ja löysivät paremman tarjouksen.

“Kilpailutettiin joukkueelle tulevia vaatteita niin siinä oli yhteensä neljä meidän kumppanii jotka pysty saman paketin tarjoomaan mut yhel kumppanil oli seuran näkövinkkelistä paras tarjous ylivoimaisesti.” (Pesäpalloseura)

Jalkapalloseuralla on tapauksia, missä heillä ei ole tarvetta tietylle palvelulle enään, jonka johdosta he päättävät yhteistyösopimuksen.

“Usein se on liittynyt palveluihin, jota me ollaan ostettu myös asiakkaalta ja sitten on ilmennyt, että meillä ei ole enää tällaiseen palveluun tarvetta. On se sit liittynyt tietokonejärjestelmiin tai CRM järjestelmiin tai johonkin datan mittaamiseen. Niin silloin kun ollaan huomattu, että se palvelu ei enää palvele meitä niin me ollaan sitten sitä kautta irtisanottu” (Jalkapalloseura)

Seurat ovat myös kokeneet huonon imagon olleen syynä, että ovat halunneet lopettaa yhteistyön. Imago on saattanut muuttua ajan myötä tai muilta sidosryhmiltä on tullut negatiivista palautetta, jonka seurauksena seura on kokenut yhteistyön päättämisen oikeaksi vaihtoehdoksi.

“Meidän ois pitäny järjestää iso tapahtuma mihin ei yksinkertaisesti seurana yksistää ois ollu resursseja. Sit tää taho joka ois halunnu järjestää on sit suututtanu käytännössä kaikki muut tahot paitsi seuran ennen sitä niin se ois tosissaa ollu meille jo niiku mainehaitta jos semmosee isompaa tapahtumaa järjestetty. (Pesäpalloseura)

“Tulee esimerkkinä vaikka tää yritys X, siellä oli näitä natsijuttuja. Niin tota kyllä silloin sitten meidänkin yhteistyö niinku loppui siihen, että me ei koettu että meidän aroot ja yritys X:n aroot on samoja niin ei haluttu sitten sitä hommaa jatkaa.” (Jääkiekko-seura)

“Harvoin on mut historian saatossa on 1-2 tapausta silleen että että me ollaan jouduuttu puhaltua peli poikki, että me ei haluta olla sellaisessa vastaavanlaisessa mukana.” (Jalkapalloseura)

Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) määrittelivät tutkimuksessaan kymmenen vaikuttavaa tekijää, miksi sponsorisuhde katkeaa sponsoriyrityksen toimesta. Kyseisistä kymmenestä tekijästä osan voi myös ajatella niin, että niiden seurauksena urheiluseura haluaisi katkaista suhteen. Etenkin yhteisön signaalien vaikutus näkyi pesäpalloseuran osalta yhden sponsorin tapauksessa. Lisäksi henkilökohtaiset suhteet ovat olleet syynä, että seura on lopettanut suhteen tai ainakin harkinnut lopettamista.

“On niitä tapauksia vedetään todella turhanpäiväisestä asiasta herneet nenään ... sen jälkeen haukuttaa kaikki seurassa toimivat tahot niin siinä vaiheessa kannattaa vaan käteillä ja kiittää et kiitos menneestä yhteistyöstä.” (Pesäpalloseura)

Haastatteluissa käytiin myös läpi, että mitkä asiat ovat niin vakavia, että yhteistyö loppuisi seuran toimesta. Yleisesti luottamuksen puute tai arvojen epäkohta ovat tekijöitä, jonka seurauksena yhteistyö loppuisi.

“Jos oltais valmiita lopettaa yhteistyö niin siellä pitää olla taustalla sellaisia, että yhteistyökumppani ei hoida omaa osuuttaan. Esimerkiksi sopimuksessa on vaikka nimellinen rahallinen arvo niin ei maksa niitä laskuja mitä mitä me lähetetäänettä se pitää ehdottomast olla niinku kondiksessa. Toinen on joku valtava sopimusriike tai joku muu vastaava mikä ei missään määrin sovellu meidän arvoihin tai toimintaympäristöön. Esimerkkinä tulee vaikka, että jos vaikka joku meidän yhteistyökumppani lähtisi valtavasti vaikka tukemaan tukemaan tota naapurin valtiota tuossa ukrainan sodassa” (Jalkapalloseura)

Haastatteluissa käytiin myös läpi tapauksia, jossa yhteistyösopimus on lopetettu sponsorin toimesta. Van Rijn, Kristalin ja Henselerin (2019) kymmenestä sponsorisuhteen lopettavasta tekijästä yksi oli urheilutulokset, eli sponsorit ovat kiinnostuneempia menestyvistä urheiluseuroista, kun taas esimerkiksi putoaminen alemmalle sarjatasolle saattaa päättää suhteen. Jääkiekkoseura näki, että joukkueen heikko pelillinen tulos vaikuttaa yhteistyösuhteiden päättymiseen.

“Jos joukkue pelaa huonosti niin vaikuttaa ja nää on monesti intohimosia jääkiekon seuraajia ja jos heidän mielestään joukkue pelaa niin surkeasti, niin se on myyntimiehenkin vika aika usein, että se peli ei kulje että “tää saa olla tässä, ei tarvitse enää olla mukana”” (Jääkiekkoseura)

Jalkapalloseuran osalta tulos ei heidän mielestään ole hetkeen päättänyt yhteistyösuhteita. Putoaminen sarjatasolta kuitenkin saattaisi muuttaa suhteiden suuruutta. Myös mitaleille pääseminen sarjassa aiheuttaisi positiivisen reaktion sponsorisuhteissa.

“Sanotaan, että arviolta ehkä 90% se tuloksellisuus ei ole merkittävää asia, jos joukkue pysyy veikkausliigassa ... jos me oltaisiin tiputettu ykkösdivisioonan, niin sitten varmasti se olisi vaikuttanut tosi vahvasti meidän kumppaneihin ... sitten jos me ollaan mitaleilla ja voitetaan vaikka mestaruus niin sehän aiheuttaa ihan valtavan piikin positiivisessa mielessä” (Jalkapalloseura)

Yleisin tekijä suhteen loppumiseen sponsorin toimesta on yrityksen taloudellisen tilanteen heikkeneminen Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) tutkimuksessaan myös totesivat. Etenkin viime vuosina koronavirus sekä Ukrainan sota ovat heikentäneet sponsorien taloudellista tilannetta.

“Just tää mitä muutaman vuoden maailmantilanne on ollu ni luonnollisesti siel on ollu yrityksiä et sieltä on niiku suoraan sanottu et heillä on kassatilanne nolilla et ei oo minkäänlaista mahdollisuutta lähte mihinkään mukaan” (Pesäpalloseura)

Jääkiekko- ja jalkapalloseura myös ovat kokeneet yritysten taloudellisen tilanteen heikentyneen, ja sitä kautta yhteistyösopimus on loppunut.

“On eletty tietysti niin poikkeuksellisia vuosia, on koronat ja inflaatiota ja sotaa ja muuta vastaavaa, niin siellä on ollut paljon sellaisia taloudellisia tilanteita, että ei vaan pysty olla mukana enää yhteistyössä. Ja jostain pitää joustaa tai nipistää niin valitettavasti urheilu ja kulttuuri on aika lailla ensimmäisenä liipasimella ... valitettavasti viimeisen 4 vuoden aikana syy on useasti ollut joku sellainen asia mihin me ei olla pystytty millään lailla vaikuttamaan liittyen maailman tilanteisiin ja näihin pandemioihin.” (Jalkapalloseura)

“Varmaan yleisin on semmoinen että, taloudelliset vaikeudet yrityksillä osoittaa sitä, että “hei meillä menee sen verran huonosti, että me ei pystytä näitä velvoitteita tekemään.” Niin sitten sovitaan että no OK lopetetaan juttu ja katsotaan ehkä joskus myöhemmin uudelleen” (Jääkiekkoseura)

Negatiivinen kuva lajia tai seuraa kohtaan voi myös olla syy sponsorisuhteen päättymiseen (Van Rijn, Kristal & Henseler, 2019). Jalkapalloseuran kohdalla heidän kannattajien käytös on saanut yhden yhteistyökumppanin päättämään suhteen.

“Meillä on ollut vähän huono maine meidän tapahtumissa olevan pienen hulivili häirikkö huligaanien kanssa ja se ei ole sitten osunut yrityksen arvoihin, eikä he halua olla sellaisessa enää mukana” (Jalkapalloseura)

Yksi syy suhteen päättymiseen sponsorin toimesta on myös, että yritys on saavuttanut suhteessa kaikki haluamansa tavoitteet, jolloin he haluavat lopettaa suhteen (Van Rijn, Kristal & Henseler, 2019). Jalkapalloseura pyrkii ehkäisemään tämän tyylistä suhteen loppumista tarkalla tulosten mittaamisella, jotta pystyy todentamaan yritykselle suhteen olevan edelleen kannattava.

”Joka vuosi on tietynlaisia jumppia useidenkin kanssa, että moni harkitsee, että missä haluavat olla mukana ja missä ei ja että täytyykö tavoitteet riittävässä määrin yhteistyöstä vai ei ... meidän pitää joka vuosi pystyä todentaa se, että sun kannattaa jatkaa meidän mukana.” (Jalkapalloseura)

Seuraavaksi käydään läpi yritysten aloitteesta johtuneita tapauksia suhteen päättymiseen. Tutkimuksen tuloksista on aiemmin ilmennyt, että yrityksillä on hie- man enemmän valtaa suhteessa, vaikka haastateltavien keskinäisissä suhteissa se ei ilmennyt. Aiemmat tutkimukset ovat myös paljon keskittyneet yrityksen näkökulmaan, kun on tutkittu suhteen päättymistä.

Jalkapalloyritys on lopettanut suhteita sen takia, että he ovat muuttaneet strategiaansa sponsorointia kohtaan. Nykyisin he haluavat tukea enemmän lasten ja nuorten hyvinvointia, jonka seurauksena ovat päättäneet esimerkiksi joukkuekilpaurheilun liittyviä sponsorisopimuksia. Myös jääkiekkoyritys näkee sponsoroinnin painopisteen olevan yksi tekijä, jonka muuttuminen voi vaikuttaa sponsorisuhteisiin.

”Otettiin lasten ja nuorten hyvinvointia semmoiseksi pääteemaksi, niin yleisesti ottaen sponsorointi lähti suuntautumaan ja yhteiskuntatuki lähti suuntautumaan sellaiseen sen sijaan että se koskee aikuisten joukkueurheilua, niin tuota se on sitten johtanut käytännössä sellaisiin, että joitain sellaisia mitä on joskus tuettu, ei tueta enää” (Jalkapalloyritys)

Pesäpalloyrityksellä yksi sponsorisuhde on loppunut sen takia, että urheiluseura tippui sarjatasoa alemmaksi Pesäpalloyrityksellä ei sen kuitenkaan suurempaa painopisteen muutosta sponsorointiin ole ollut. Yritys kokee, että urheilullisella menestyksellä on vaikutusta suhteen olemassaoloon, etenkin jos sarjataso muuttuu.

”jossain kohtaa lentopalloseuran kanssa tehtiin yhteistyötä ja sieltä loppui sitten se toiminta, niin siinä vaiheessahan se sitten loppu tavallaan meiltäkin se yhteistyö, vaikka se seura jatkokin sitten alemmalta sarjatasolta ... Jos se sarjataso muuttuu niin se on varmaan yksi tekijä mikä saattaisi sen lopettaa. Ainakin sanotaan, että sitä sitten mietittäisi, että minkälaisilla panoksilla ollaan sitten jatkossa mukana” (Pesäpalloseura)

Jääkiekkoyritys puolestaan näkee urheilullisen menestyksen normaalina aalto- liikkeenä ja pitää silloin tärkeänä, että seura tekee kaikkensa menestyksen eteen. Toisin sanoen urheilullinen menestys ei ole niin vaikuttava tekijä, kunhan seura näyttää yrittävänsä ja antavan kaikkensa menestyksen eteen.

”Me ymmärretään aaltoliike myös urheilussa, että siellä voidaan tulla vähän alas- päin siitä huipusta. Mutta tiedetään, että joukkue tekee kaikkensa sen eteen, että nousee takaisin siihen missä ollaan oltu” (Jääkiekkoyritys)

Haastatteluisissa käytiin myös läpi eri skenaarioita, jonka seurauksena yritys lopettaisi yhteistyön. Jääkiekkoyritys lopettaisi yhteistyön, jos sopimusta rikotaan selkeästi.

“Jos sopimuksen ehdot ei täydy ja selkeästi voidaan osoittaa, että tämmöistä ei ole toteutettu. Ja se on oltava jokseenkin merkittävää, no sanotaan nyt vaikka näin, että joukkueen pelaajat jää kiinni dopingista, joka jätkä vetää douppia ja jää kiinni ja joukkue suljetaan sarjasta pois. Niin kyl me siinä vaiheessa varmaan harkittais tätä, että mitenkähän tän kumppanuuden kanssa nyt olisi”. (Jääkiekkoyritys)

Pesäpalloyritys kokee, että jos seuran arvot eivät enää kohtaa yrityksen kanssa, niin suhteen jatkosta keskusteltaisiin.

“Jos seuran arvot jotenkin rupeaisi kovin paljon muuttumaa tai siihen tulisi jotain kolhuja. Että jos siellä vaikka seuran sisällä sitten jotain kämmejä sattuisi, niin tuota niistä ainakin varmasti sitten keskusteltaisiin, että mitenkä siitä sitten jatketaan (Pesäpalloyritys)

Myös Jalkapalloyritys lopettaisi yhteistyön, jos arvot eivät enää kohtaa seuran ja yrityksen välillä. Jääkiekko- sekä jalkapalloyritys kokevat myös arvojen olevan tärkeä tekijä suhteen jatkuvuuden kannalta.

“jos nähdään, että siellä ei tehdä asioita semmoisella tavalla, mikä on kestävä ja vastuullista, ja on tavalla meidän arvojen vastaista, niin se johtaisi varmaan aika nopeisiin johtopäätöksiin ... Jos siellä tapahtuisi joku tämmöinen arvo konsepti, että jostain syystä se joku aspekti siitä ESG vastuullisuudesta lähtee menemään väärään suuntaan siellä seurassa, niin sehän herättäisi isoja kysymyksiä” (Jalkapalloyritys)

“Jos huomataan et nyt menee meidän näkökulmasta kaakkoon tää homma, että me ei voida yhtään allekirjoittaa enää tuon joukkueen touhua tai seuran brändi viedään semmoiseen suuntaan et tää on on meille vahingollista. Niin sen jälkeenhän me keskustellaan tietenkin ensin sen joukkueen tai seuran edustajien kanssa”. (Jääkiekkoyritys)

Henkilösuhteiden muuttuminen vaikuttaa myös mahdollisesti suhteen päättymiseen. Pesäpalloyritys näkee henkilösuhteilla olevan vaikutusta, mutta ensiksi katsottaisiin läpi uuden henkilön kanssa työskentely.

“Pyrkisi sitten hoitamaan asioita jonkun seuran toisen henkilön kanssa, jos se nyt menisi niin vaikeaksi. Ensin katsoo ainakin se kortti sitten enneku lopettaa tota tyystin (Pesäpalloyritys)

Jääkiekkoyritys kokee myös huonot henkilösuhteet syyksi lopettaa yhteisyö, mutta henkilösuhteet eivät ole se kaikista tärkein tekijä.

“Niin kyllä mä voisin sopimuskauden päätteeksi sanoa että kiitos hei ja vaihtaa toiseen toimijaan. Jos ne muut ehdot toimii ihan samalla lailla kuin siellä toisellakin. Niin

kyllä kivojen ihmisten kanssa on kivempi tehdä töitä kuin mulkeroiden” (Jääkiekkoyritys)

Pesäpalloyritys näkee myös, että oman yrityksen taloudellinen tilanne voisi olla syy lopettaa yhteistyö.

“Jos maailmantilanne tai meidän yrityksen tilanne muuttuisi sitten niin radikaalisti et ei olisi mahdollista olla mukana. Ehkä tää meidän elinkeino on se, mistä on ensin pidettävä kiinni, että varmaan tarvittaisiin keskittyä ihan tähän omaan tekemiseen että.” (Pesäpalloyritys)

Haastatteluista ei ilmennyt tapauksia yritysten osalta, missä urheiluseura haluaisi lopettaa yhteistyön. Taulukossa 4 on yhteenvetona syyt sponsorisuhteiden lopettamiselle haastattelujen perusteella. Vasemmalla puolella on seurojen toimesta yhteistyön lopettaminen ja oikealla sponsorien toimesta yhteistyön lopettaminen.

Taulukko 4. Syitä suhteen päättymiseen

Seurat	Yritykset
Arvot eivät kohtaa	Arvot eivät kohtaa
Henkilökemia	Henkilökemia
Ei tarvetta sponsorille/kilpailutus	Taloudellinen tilanne
Luottamuksen puute	Strategisen painopisteen muutos
Sopimusrikkomus	Sopimusrikkomus
Muut sidosryhmät vaatineet lopettamista (Yhteisön signaalien vaikutus)	Ei tarvittavaa näyttöä suhteen onnistumisista/ arvonluonnin riittämättömyys
	Joukkueen tulos
	Henkilöstön vaihdos
	Luottamuksen puute

Kuten taulukosta huomaa, sponsoreilla on enemmän syitä yhteistyön lopettamiselle. Henkilökemia, arvojen epäkohta, sopimusrikkomus ja luottamuksen puute

ovat kummallakin osapuolella syitä suhteen lopettamiseen. Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) kävivät tutkimuksessaan läpi kymmenen tekijää, joiden seurakseen sponsorisuhde päättyy. Tekijät olivat markkinointistrategian muuttuminen, taloudellisen tilanteen muuttuminen, tavoitteiden saavuttaminen yhteisön signaalien vaikutus sponsoriin, negatiivinen kuva lajia tai sponsoroitavaa kohdetta kohtaan, urheilullinen tulos, yksinoikeus, arvionluonnin riittämättömyys ja mitaamisen vaikeus, henkilökohtaiset suhteet ja kymmenes tekijä on lainsäädäntö. Näistä tekijöistä kaikki muut paitsi tavoitteiden saavuttaminen, yksinoikeus ja lainsäädäntö havaittiin haastatteluissa joko seuroilla tai yrityksillä syyksi suhteen päättymiseen. Lisäksi edellä mainittujen kymmenen tekijän lisäksi tuli ilmi uusia syitä suhteen lopettamiselle. Sopimusrikkomus ja luottamuksen puute ovat uusia tekijöitä, joka vaikutti tai vaikuttaisivat suhteen päättymiseen haastattelujen perusteella. Lisäksi arvojen muuttuminen joko yrityksellä tai seuralla negatiiviseen suuntaan vaikuttaisi suhteen päättymiseen. Tämä osaltaan liittyy negatiiviseen kuvaan lajia tai seuraa kohtaan, jossa Van Rijn, Kristal ja Henseler (2019) mainitsivat tutkimuksessaan pyöräilyn lajina esimerkkinä, jossa sponsorit ovat kaikonneet dopingskandaalien vuoksi.

Haastatteluissa käytiin läpi myös, mitkä tekijät ovat tärkeitä suhteen jatkuvuuden kannalta ja ettei suhde loppuisi. Seurat vastasivat, että luottamus ja sitoutuneisuus ovat tärkeitä tekijöitä. Myös hyvät henkilöiden väliset suhteet korostuvat suhteen onnistumisessa.

”luotettavuus, ammattimaisuus ja yhteisöllisyys että ne varmaan ne 3 tärkeintä arvoa minkä takia se homma toimii” (Jääkiekkoseura)

”vahvasti se perustuu siihen luottamukseen ja sen luottamuksen rakentamiseen ja mä näen, että siinä me ollaan onnistuttu tosi hyvin, koska meillä on iso osa meidän kumppaneista yli neljä vuotta ollu putkeen mukana. Asiakkuuden hoito sen sopimuskauden aikana on luonut sellaisen tietynlaisen luottamuksen, mikä sitten pitää sen yhteistyökumppanin meillä mukana.” (Jalkapalloseura)

”Hirmu tärkeätä että on tämmönen, kun puhutaan tosi pitkäaikasesta kumppanista niin siel on semmonen syvä suhde olemassa” (Pesäpalloseura)

Yrityksillä oli pitkälti samat vastaukset kuin seuroillakin, eli toiseen osapuoleen luottaminen koettiin tärkeäksi. Jääkiekkoyritys koki, että pitkäaikaiseen suhteeseen on auttanut muuntautumiskyky. Lisäksi luottamus siihen, että toinen osapuoli antaa omassa toiminnassaan kaikkensa on vakuuttanut yrityksen jatkaamaan suhdetta.

”Sitä yhteistyötä on pystytty muuttamaan meidän muuttuneiden tavoitteiden mukaiseksi. Jos me ollaan haluttu sorvata sitä suhdetta, vaikka nyt enemmän sen yhteisöllisyyden suuntaan, niin se on onnistunut ... tiedetään, että seura tekee kaikkensa sen eteen, että noustaankin takaisin siihen missä ollaan oltu ja nähdään se työ ja panostus sen eteen.” (Jääkiekkoyritys)

Tulokset ovat yhteneväisiä Farrellyn ja Questerin (2005) tutkimukseen, missä luottamuksella oli merkittävä vaikutus suhteen tyytyväisyyteen sponsoriyritysten osalta ja vaikutus oli merkittävä etenkin ei-taloudelliseen tyytyväisyyteen. Aiemmin tässä tutkimuksessa on havaittu, että suomalaiset sponsorit eivät hae suoraan taloudellista hyötyä sponsoroinnilla ja kun luottamus on tärkeä tekijä suhteen onnistumisessa, niin tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Farrellyn ja Questerin (2005) tuloksia.

Yhteenvetona, sekä yrityksillä että seuroilla oli samoja syitä, minkä takia yhteistyö saattaisi johtaa loppumiseen. Suuri osa syistä on niitä, jonka takia sponsoriyritys haluaa lopettaa yhteistyön, mutta myös urheiluseuroille on tärkeää, että tietyt asiat suhteessa toimivat, eikä kannattamattomissa suhteissa kannata olla mukana. Aiemmin tutkimuksessa todettiin, että sponsoreilla on pieni valtasuhde-etu urheiluseuraa kohtaan ja osaltaan se näkyy myös sponsorisuhteiden päättämisen syinä, joita sponsoreilla on enemmän.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista. Tuloksia peilataan aikaisemmissa kappaleissa määriteltyihin teorioihin, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan käytännön tasolla vinkkejä antaen seuroille ja sponsoreille. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tehdään ehdotuksia uusille jatkotutkimuksille.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millä tavalla suomalaiset joukkueurheiluseurat ja heidän sponsorinsa hallitsevat suhdetta sekä mitkä tekijät vaikuttavat suhteen syntymiseen ja päättymiseen. Lisäksi tutkittiin osa puolten tärkeyttä suhteessa. Vastauksia kysymyksiin haettiin haastattelemalla kolmea suomalaista joukkueurheiluseuraa sekä jokaisesta yhtä heidän sponsoriaan.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että sponsorisuhteen hallinnassa yritysten ja seurojen välillä ei merkittäviä vaikeuksia ole ja pääyhteistyökumppanien sekä urheiluseurojen suhde on kestäväällä pohjalla. Seurat kuitenkin kokevat joidenkin sponsoriensa kanssa ongelmia suhteen toteutusvaiheessa ja tavoitteiden asettamisessa. Tavoitteiden asettamisessa seurat kokevat vaatimusten olevan liian suuria suhteesta saamaan tukeen verrattuna, joten suhteet ovat epätasapainossa molemminpuolisen arvionluonnin osalta. Tuloksista ilmeni, että seuroilla on ainoastaan muutama henkilö hoitamassa sponsorisuhteita ja sponsoreita saattaa olla yli sata kappaletta. Tämä luo tulosten perusteella tilanteen, että kaikkiin kumppaneihin ei pysty yksinkertaisesti panostamaan, sillä tavalla, kun alun perin on neuvotteluissa sovittu. Tutkimuksen tulokset ovat osittain yhteneväiset Cousensin, Babiakin ja Bradishin (2006) tutkimukseen, jossa määriteltiin sponsorisuhteen mahdolliseksi ongelmakohtiksi käytännön toteutusvaihe sekä tavoitteiden asettamisvaihe.

Yritykset kokevat puolestaan ongelmaksi suhteen tuoman arvionmittaamisen vaikeuden. Tilanne ei siis ole muuttunut yli 30-vuoden aikana, kun McDonald (1991) totesi yrityksillä olevan ongelmia mitata sponsoroinnin vaikutuksia ja saada siitä olennainen hyöty. Tulosten perusteella yritykset ovat edelleen epä-tietoisia joidenkin sponsoroitavien kohteiden hyödyistä. Tulokset myös vahvistavat Cousensin, Babiakin ja Bradishin (2006) tutkimusta, jossa suhteen arviointivaihe on koettu mahdolliseksi ongelmavaiheeksi sponsorisuhteessa.

Sponsorintisuhteessa vallitsee yleisellä tasolla ero osapuolten valtasuhteissa. Tulokset osoittavat, että sponsoreilla on taloudellista valtaa seuroihin ja siten omaavat enemmän valtaa. Tämä luo viestinnän osalta eron, koska tärkeimpien sidosryhmien kanssa yhteydenpito on oltava tiivistä ja vähemmän tärkeän yhteydenpito ei ole niin tiivistä (Chinyio & Olomolaiye, 2009.) Tutkimuksessa tämä tuli ilmi, koska urheiluseurat ovat aktiivisempi osapuoli viestimään

sponsoreille ja sponsorit enemmän reaktiivisempi. Resurssipulan ja sitä kautta myös viestinnän puutteen vuoksi seuroilla on ollut tapauksia, missä asia on jäänyt tekemättä ja sitä kautta sponsorisuhde on saattanut jopa loppua. Vaikeudet tai kehittymisen kohteet sponsorisuhdeiden hallinnassa tutkimuksen mukaan ovat tavoitteiden asettamisessa ja käytännön toteutuksen vaiheessa. Nämä tulokset tukevat Cousensin, Babiakin ja Bradishin (2006) tutkimusta edellä mainittujen kohtien osalta.

Sponsorin valintaan seuroilla vaikuttaa yrityksen arvot ja koko. Maantieteellisellä sijainnilla on myös vaikutusta valintaan, koska lähempänä olevat yritykset ovat kokemusten perusteella helpompia saada yhteistyöhön kuin kauempana olevat yritykset. Koolla ei varsinaisesti haeta samaa, mitä Gwinner (2013) tutkimuksessaan osoitti, että samankokoinen seura ja sponsori luo paremman sopivuuden. Seuroilla resurssien puute johtaa siihen, että kaikista pienempiä yrityksiä ei kontaktoida, koska priorisoidaan liikevaihdoltaan isompiin yrityksiin. Yrityksillä suurin tekijä sponsorisuhde valintaan on paikallisuuden tukeminen sillä paikkakunnalla, missä yrityksellä on liiketoimintaa tai tuotantolaitos. Sponsorointi nähdään myös osittain näkyvyyden parantamisena, mutta virallista liiketoimintakäytäntöä markkinointiviestintään ei hirveästi ole havaittavissa. Lisäksi tuloksista ilmenee, että sponsorointia käytetään myös sisäisen markkinoinnin välineenä. Tämä vahvistaa käsitystä, että sponsoroinnin syntymiseen liittyvät tekijät ovat monipuolistuneet viimeisten vuosien varrella. Gwinner (2013) sekä Farrelly (2010) totesivat, että sponsorointi on muuttunut hyväntekeväisyydestä mainontaan ja sitä kautta strategiseksi työkaluksi, jossa pyritään molempien osapuolten tavoitteet saavuttamaan. Tulokset osoittavat, että tietyllä tavalla sponsorointi on palannut takaisin hyväntekeväisyysaikaan, jos kyseinen tekijä edes koskaan on kadonnut. Molemminpuolinen arvoa tuottava suhde on kuitenkin vahvasti mukana sponsorisuhdeissa, etenkin isompien sponsorien kanssa.

Sponsorisuhde päätymisen vaikuttavia tekijöitä on useita. Yleisin tekijä tulosten perusteella on, että yrityksen taloudellinen tilanne heikkenee, jolloin sponsorointi lopetetaan. Myös henkilösuhteilla on merkitystä suhteiden päättymiseen ja esimerkiksi henkilövaihdos yrityksessä on merkittävä tekijä, jonka seurauksena suhde saattaa päättyä. Tähän osaltaan voi liittyä myös yrityksen sponsorointistrategian muutos joko uuden henkilön myötä, mutta myös sponsorointistrategia voi yrityksillä muuttua ilman henkilövaihdoksia ja on silti merkittävä uhka suhteiden jatkuvuudelle. Muita päättymiseen havaittuja tai vaikuttavia tekijöitä ovat arvojen muuttuminen negatiiviseen suuntaan, sopimusrikkomukset ja tavoitteiden saavuttaminen. Aiemmissä tutkimuksissa on paljon tutkittu sponsorin näkökulmasta suhteiden päättäviä tekijöitä ja urheiluseuran näkökulma on tässä jätetty huomiotta. Urheiluseuralla on myös paljon samoja tekijöitä, jonka seurauksena he lopettaisivat yhteistyön ja suurimpana tuloksista nousee esiin arvojen epäkohdan tai muuttumisen. Urheiluseurat kokevat, että sponsorin arvot on oltava saman kaltaiset kuin seuralla ja aivan kaikkien kanssa ei ryhdytä yhteistyöhön. Van Rijnin, Kristalin ja Henselerin (2019) määrittelemiä syitä suhteiden päättymiselle ilmeni tässä tutkimuksessa, mutta myös uusia syitä ilmeni tuloksista, kuten sopimusrikkomus ja luottamuksen puute.

Suhteen jatkuvuuden kannalta luottamuksella on iso rooli. Tulokset vahvistavat Farrelyn ja Questerin (2005) tutkimusta, jossa luottamus korreloi positiivisesti niin taloudelliseen kuin ei-taloudelliseen tyytyväisyyteen sponsorisuhteessa. Haastattelujen perusteella myös tämä tutkimus vahvistaa luottamuksen tärkeyttä sponsorisuhteessa.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimuksessa havaittiin, että urheiluseuroilla ei ole riittävästi resursseja ylläpitää kaikkia sponsorisuhteita laadukkaasti. Urheiluseuran osalta kannattaa selkeyttää sponsorisuhteiden hallinnan vastuunjako ja varmistaa riittävät resurssit. Tämä voi tarkoittaa joko lisää työntekijöitä sponsorisuhteiden hoitoon tai sponsorimäärän vähentämistä, jotta voi keskittyä tärkeimpiin ja kannattavimpiin suhteisiin. Tavoitteena on varmistaa, että jokaiseen sponsorisuhteeseen voidaan panostaa laadukkaasti ja ylläpitää hyviä henkilösuhteita.

Sponsorirytykset kokivat, että suhteen hyötyjen mittaaminen on vaikeaa joidenkin sponsorisuhteiden osalta, joten urheiluseurojen kannattaa erityisesti panostaa siihen, että suhteen hyödyt pystytään todistamaan. Tämä on tärkeää myös niissä tilanteissa, kun sponsorirytyksessä henkilö vaihtuu, jolloin hyötyjen todistaminen ehkäisee suhteen loppumista. Hyötyjen mittaaminen on tutkitusti ollut sponsorisuhteissa ongelma, joten tilanne ei ole uusi. Tuloksista ilmeni myös, että henkilösuhteilla on suuri vaikutus sponsorisuhteisiin, ja kytkös lajiin tai seuraan vaikuttaa paljon suhteen syntymiseen sekä hallintaan. Sponsorin ja urheiluseuran kannattaa ylläpitää hyviä henkilösuhteita, mutta liiallinen henkilöriippuvuus voi olla haitaksi, jos esimerkiksi seurassa tai yrityksessä tuttu henkilö vaihtuu. Tilannetta kannattaa koko ajan tarkastella myös virallisesti, jolloin vältytään tilanteilta, että ei pystytään todentamaan sponsorisuhteen kannattavuutta uudelle suhteesta vastaavalle henkilölle.

Yritysten osalta on tärkeää, että sponsorointiin on valittu jokin tietty painopiste, minkä seurauksena lähtee mukaan sponsorointiin. Tämä kannattaa myös ilmaista urheiluseuralle, jotta seura pystyy tarjoamaan oikeanlaista sisältöä sponsoroinnista ja hyödyt saataisiin maksimoitua suhteessa. Yrityksen on myös tärkeää viestiä eri tason työntekijöille, että miksi jotain seuraa sponsoroidaan, koska sponsoroinnista vastaa usein yksi henkilö ja tieto ei välttämättä liiku koko yrityksen henkilöstölle. Sponsorointisuhteen syntymiseen liittyvät tekijät osoittautuivat tutkimuksessa hyvin monipuolisiksi, joten painopisteitä voi olla yrityksillä useita riippuen sponsoroitavasta seurasta. Yritykset voisivat esimerkiksi valita yhteen suhteeseen paikallisuuden tukemisen ja toiseen esimerkiksi näkyvyyden kasvattamisen. Tämä puolestaan voi lisätä sponsoroinnin määrää Suomessa.

Molemmille osapuolille olisi hyvä jatkuvasti arvioida ja kehittää sponsorisuhteitaan. Tämä voi sisältää säännöllisiä palavereita ja tilaisuuksia, jossa osapuolet voivat keskustella ja arvioida suhteen tilaa, tavoitteita ja odotuksia. Jatkuva kommunikaatio ja yhteistyö resurssien puitteissa auttavat vahvistamaan suhteita ja parantamaan niiden tuloksellisuutta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta on usein kritisoitu sen luotettavuuden epäselvästä arvioinnista (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkija yksi luotettavuuden kriteereistä ja siten luotettavuuden arviointi koskee muutakin, kuin pelkkää mittauksien luotettavuutta (Eskola & Suoranta, 1998). Lisäksi laadullisen tutkimuksen tulokset sisältävät paljon tutkijan omaa pohdintaa ja näkökulmaa kuin määrälliset tutkimukset (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi miettiä uskottavuuden ja vahvistuvuuden avulla. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tarkoittaako tutkijan käsitykset ilmiöstä tutkittavien käsitystä. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että ovatko tutkimuksen tulokset jollain tavalla aiemmissä tutkimuksissa ilmenneet. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa uskottavuus ilmeni haastatteluissa haastateltavien ammattitaitona ymmärtää käsitteet samalla tavalla kuin tutkija ymmärtää. Haastattelutilanteissa tutkija saattoi kysyä täsmentäviä vastauksia, jos tutkittavan vastaus ei antanut riittävän tarkkaa kuvaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi tähän mahdollisuuden. Vahvistuvuus ilmeni siten, että monet ilmiöt sponsorisuhteissa on aiemmissä tutkimuksissa myös ilmenneet edes osittain. Esimerkkinä sponsorisuhteen päättymiseen vaikuttavat tekijät, joita aiemmin oli jo tutkittu. Luotettavuuden osalta pienen heikkouksen tekee se, että haastatteluja tehtiin kuusi kappaletta. Tämä voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta, kun haastattelujen lukumäärä oli suhteellisen pieni. Tämän seurauksena aivan aukottomasti ei pysty yleistämään tutkimuksen tuloksia koko Suomen osalta. Toisaalta haastatteluista sai paljon aineistoa analysoitavaksi, mikä osaltaan tuo tutkimukseen luotettavuutta. Jatkotutkimukset aiheesta toisivat luottamusta myös tähän tutkimukseen.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimus tutkimassa juuri sitä asiaa, mitä on haluttu. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka yleistettävissä tutkimus on ja sisäisellä validiteetilla tutkimuksen omaa luotettavuutta eli ovatko esimerkiksi teoria ja käsitteet valittu tutkimukseen sopivaksi. (Metsämuuronen, 2003.) Ulkoinen validiteetti on tutkimuksessa kunnossa. Aineisto oli määritelty tarkasti ja haastateltavat henkilöt olivat kokeneita asiantuntijoita, joilta löytyy kokemusta pitkältikin ajalta sponsorisuhteisiin liittyen. Sisäinen validiteetti on myös hyvä. Keskeiset käsitteet on määritelty kattavasti tutkimuksen teoriaosuudessa ja monesta näkökulmasta. Lisäksi keskeiset tutkimuskysymyksiin vaadittavat määritelmät on tehty ja haastateltavat henkilöt työskentelevät tutkimuksen keskeisten käsitteiden parissa päivittäin. Tutkija ei kuitenkaan haastattelussa sen enempää määritellyt käsitteitä vaan tarkoituksena oli antaa jokaiselle haastateltavalle tilaa omille näkökulmille käsitteisiin liittyen.

5.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Toscani ja Prendegast (2018) totesivat, että sponsoroinnin tutkimus on pääasiassa keskittynyt sponsorin näkökulmaan eikä sponsoroitavan näkökulmaan ja Olkkonen (2001) taas totesi, että sponsorisuhteiden sisältöä ja kehitystä on tutkittu harvakseltaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä sponsoroitavaan liittyvää tutkimusta sekä sponsorisuhteen sisältöön liittyvää tutkimusta, mutta tämänkin tutkimuksen jälkeen on tarvetta kyseisille tutkimuksille. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat suhteen syntyyn ja ylläpitoon. Tutkimuksesta kävi ilmi, että sponsorisuhteiden hallinnassa henkilösuhteet ovat isossa roolissa, joten mielenkiintoista olisi tietää, onko kuinka paljon yrityksiä mukana sponsoroimassa jotakin seuraa, jonka hallituksessa tai johtokunnassa on henkilö kyseisestä yrityksestä.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia kenties kvantitatiivisesti, että mitkä ovat yrityksen motiiveja ryhtyä sponsoriksi Suomessa. Kyseisellä tutkimuksella saataisiin tarkempaa tietoa Slåtten et al.(2018) mallista, jossa sponsoroinnin motiivit oli jaettu altruistisiin, opportunistisiin, sisäisiin sekä ulkoisiin motiiveihin. Kyseinen tutkimus auttaisi urheiluseuroja lähestymään oikealla tavalla potentiaalisia sponsoreita.

Seuraavissa tutkimuksissa voitaisiin myös tarkastella, miten digitaalinen markkinointi ja sosiaalinen media vaikuttavat sponsoroinnin tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, miten sosiaalisen median aktivointi ja brändinäkyvyys digitaalisissa kanavissa vaikuttavat sponsoroinnin tuloksiin ja kuluttajien sitoutumiseen sekä sponsorisuhteen hallintaan.

Koska urheilusponsorointia on myös yksilöurheilun puolella, niin olisi mielenkiintoista tutkia yksilöurheilun sponsorisuhteiden hallintaa. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella yksilöurheilijoiden kokemuksia ja haasteita sponsorisuhteiden hallinnassa sekä tunnistaa parhaita käytäntöjä yksilöurheilun sponsorisuhteiden onnistuneeseen toteuttamiseen.

LÄHTEET

- Ackermann, F., & Eden, C. (2001). Stakeholders Matter: Techniques for their identification and management. Department of Management Science, University of Strathclyde.
- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society*, 12(2), 249-264.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of relationship marketing*, 1(1), 59-77.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (Eds.). (2009). Construction stakeholder management. John Wiley & Sons.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cousens, L., Babiak, K., & Bradish, C. L. (2006). Beyond sponsorship: Re-framing corporate-sport relationships. *Sport Management Review*, 9(1), 1-23.
- Copeland, R., Frisby, W., & McCarville, R. (1996). Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of Sport management*, 10(1), 32-48.
- Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of advertising*, 27(1), 1-21.
- Ernst & Young. (2021). Katsaus SM-liigaseurojen taloudelliseen tilanteeseen. assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fi_fi/pdf/ey-liigaraportti-2019-2020-ja-2020-2021.pdf
- Farrelly, F. (2010). Not Playing the Game: Why Sport Sponsorship Relationships Break Down. *Journal of Sport Management*, 24(3).
- Farrelly, F., & Quester, P. G. (2003). What drives renewal of sponsorship principal/agent relationships?. *Journal of Advertising Research*, 43(4), 353-360.
- Farrelly, F. J., & Quester, P. G. (2005). 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.
- Freeman 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing Inc.).
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Gwinner, K. (2013). Brand-event fit in sport sponsorship. In *Leveraging Brands in Sport Business* (pp. 169-182). Routledge.

- Inside World Football (2022). European sponsorship business hit €27bn in 2021 but still €2.8bn off 2019 high. <https://www.insideworldfootball.com/2022/04/01/european-sponsorship-business-hit-e27bn-2021-still-e2-8bn-off-2019-high/>
- Jensen, J. A., Cobbs, J. B., & Turner, B. A. (2016). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. *Business Horizons*, 59(2), 163-173.
- Johnston, M. A., & Spais, G. S. (2015). Conceptual foundations of sponsorship research. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 296-312.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education.
- IEG 2016 Sponsorship Decision-Makers Survey.
www.sponsorship.com/ieg/files/7f/7fd3bb31-2c81-4fe9-8f5d-1c9d7cab1232.pdf
- IbisWorld (2023) Sports Franchises in the US - Market Size 2005–2029
<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/sports-franchises-united-states/>
- Kaler, J. (2002). Morality and strategy in stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 39(1), 91-100.
- Kaleva. (2017) IS: Rukajärvi lopetti yhteistyön laskijaa sponsoroineen Red Bullin kanssa. www.kaleva.fi/is-rukajarvi-lopetti-yhteistyon-laskijaa-sponsoroi/1667081
- Karjaluoto, H., & Paakkonen, L. (2019). An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Karpavicius, T., & Jucevicius, G. (2009). The application of the business system concept to the analysis of football business. *Engineering Economics*, 63(3).
- Kim, H. M., Song, W. K., & Lee, S. (2021). How Sports Sponsorship Influences a Sponsor's Financial Performance: A Case Study from the Korea Baseball Organization. *Sport Marketing Quarterly*, 30(4), 315-327.
- Kissoudi, P. (2013). Closing the circle: Sponsorship and the Greek Olympic Games from ancient times to the present day. In *Modern Sport-The Global Obsession* (pp. 132-152). Routledge.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Lian, P. C., & Laing, A. W. (2007). Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 709-718.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.v
- McDonald, C. (1991). Sponsorship and the image of the sponsor. *European Journal of marketing*.

- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship–legitimising the medium. *European journal of marketing*, 25(11), 5-10.
- Meenaghan, T., & Shipley, D. (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European journal of marketing*.
- Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing*, 30(5), 385-393.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (2. uud. p.). International Methelp.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Morgan, A., Taylor, T., & Adair, D. (2020). Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective. *Sport Management Review*, 23(5), 838-851.
- Olkkonen, R. (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of services marketing*, 31(1), 11-15.
- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and society review*, 110(4), 407-431.
- Roy, D. P., & Cornwell, T. B. (1999). Managers' use of sponsorship in building brands: service and product firms contrasted. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1(4), 345-361.
- Sharp, Z., & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of business ethics*, 93, 51-71.
- Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the Impact of Relationship Disruptions. *Journal of Marketing*, 84(1), 66-87. <https://doi.org/10.1177/0022242919882630>
- Slåtten, T., Svensson, G., Connolley, S., Bexrud, C., & Læg Reid, T. (2017). The Sponsorship Motive Matrix (SMM): A framework for categorising firms' motives for sponsoring sports events. *European Journal of Tourism Research*, 15, 143-166.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 226-238. <https://www.sportingintelligence.com/2011/10/30/revealed-official-english-football-wage-figures-for-the-past-25-years-301002/>
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management studies*, 38(5), 603-626.

- Su, C., Mitchell, R. K., & Sirgy, M. J. (2007). Enabling guanxi management in China: A hierarchical stakeholder model of effective guanxi. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 301-319.
- Sponsor Insight. Sponsorointi- & tapahtumabarometri (2022) <https://www.sponsorinsight.fi/>
- Toscani, G., & Prendergast, G. (2018). Sponsees: the silent side of sponsorship research. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- van Rijn, M., Kristal, S., & Henseler, J. (2019). Why do all good things come to an end? An inquiry into the discontinuation of sport sponsor-sponsee relationships. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Visuri, R., Kanerva, J., Rissanen, J. (2019) Vaikuttava animaatio kertoo Kärppien ja Tapparän ylivoimasta, mutta HPK on jopa kolmas - Mikä erottaa menestyjäs SM-Liigassa? <https://yle.fi/a/3-10743224>
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International journal of advertising*, 22(1), 5-40.
- Wan, W., Gunawan, J. (2021). Does Money mean success in the English Premier League? https://www.bruinsportsanalytics.com/post/money_in_epl
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2002). *Sport business in the global marketplace*. Springer.

LIITTEET

Haastattelun kysymykset yrityksille

1. Tärkeys

Mistä organisaationne asioista pidätte urheiluseuran tietoisina?

Kuinka paljon otatte urheiluseuran mielipiteitä huomioon organisaation päätöksissä?

Kuinka laajasti olette kiinnostunut seuran asioista/uutisista?

Kuinka selviytyisitte ilman urheiluseuraa taloudellisesti?

Onko urheiluseura helposti korvattavissa?

Koetko, että toisella osapuolista (seura-yritys) on enemmän vaikutusvaltaa vai onko suhde tasavahva?

2. Mitkä tekijät vaikuttavat suhteen syntymiseen (Yleisesti kaikki sponsoitavat seurat)

Vaikuttaako urheiluseuran koko sponsorointisuhteen valintaan?

Pyrittekö saavuttamaan saman kohdeyleisön urheiluseuran kanssa?

Vaikuttaako urheiluseuran maantieteellinen sijainti valintaan?

Miten seuran imago ja brändi vaikuttavat valintaan?

Pyrittekö etsimään pitkäaikaista kumppanuutta?

3. Hallinta

Mitkä ovat teille kolme tärkeää tekijää/arvoa suhteessa?

Millä keinoilla ja kuinka usein viestitte urheiluseuralle?

Onko teillä selvää, mitä toinen osapuoli suhteesta haluaa?

Miten pidätte huolen siitä, että yhteistyön tavoitteet pysyvät selkeinä kummallekin

osapuolelle?

Kumpi on proaktiivisempi?

Mitkä asiat ovat olleet vaikeimpia toteuttaa/ylläpitää yhteistyössä?

4. Mitkä tekijät vaikuttavat suhteen päättymiseen (yleisesti kaikki sponsoroitavat seurat)

Onko tilanteita, missä olette joutuneet lopettamaan yhteistyön?

Onko teillä tapauksia, missä yhteistyötä on jatkettu vaikeuksista huolimatta? Jos on, niin

Mikä on ollut syy/ratkaisu yhteistyön jatkamiselle?

Mitkä ovat mahdollisia syitä, joiden seurauksena joutuisitte lopettamaan yhteistyön?

Kysymykset seuralle

1. Tärkeys

Mistä organisaationne asioista pidätte yhteistyökumppanin tietoisina?

Kuinka paljon otatte yhteistyökumppanin mielipiteitä huomioon organisaation päätöksissä?

Kuinka laajasti olette kiinnostunut yhteistyökumppanin asioista/uutisista?

Kuinka selviytyisitte ilman yhteistyökumppania taloudellisesti?

Onko yhteistyökumppani helposti korvattavissa?

Koetko, että toisella osapuolista (seura-yhteistyökumppani) on enemmän vaikutusvaltaa vai onko suhde tasavahva?

2. Mitkä tekijät vaikuttavat suhteen syntymiseen (yleisesti kaikki yhteistyökumppanit)

Vaikuttaako yrityksen koko yhteistyökumppanin valintaan?

Pyrittekö saavuttamaan saman kohdeyleisön yhteistyökumppanien kanssa?

Vaikuttaako yrityksen maantieteellinen sijainti yhteistyökumppanin valintaan?

Miten yrityksen imago ja brändi vaikuttavat yhteistyökumppanuuteen?

Pyrittekö etsimään pitkäaikaisia kumppaneita?

3. Hallinta

Mitkä ovat teille kolme tärkeää tekijää/arvoa suhteessa?

Millä keinoilla ja kuinka usein viestitte yhteistyökumppaneille?

Onko teillä selvää, mitä toinen osapuoli suhteesta haluaa?

Miten pidätte huolen siitä, että yhteistyön tavoitteet pysyvät selkeinä kummallakin

osapuolelle?

Kumpi on proaktiivisempi?

Mitkä asiat ovat olleet vaikeimpia toteuttaa/ylläpitää yhteistyössä?

4. Mitkä tekijät vaikuttavat suhteen päättymiseen (yleisesti kaikki yhteistyökumppanit)

Onko tilanteita, missä olette joutuneet lopettamaan yhteistyön?

Onko teillä tapauksia, missä yhteistyötä on jatkettu vaikeuksista huolimatta?

Jos on, niin

mikä on ollut syy/ratkaisu yhteistyön jatkamiselle?

Mitkä ovat mahdollisia syitä, joiden seurauksena joutuisitte lopettamaan yhteistyön?

Vaikuttaako henkilökemiat?

