

<http://www.jyu.fi/library/tutkielmat/454/>

Sponsorointikohteen myynti yritykselle

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Pekka Pajarinen
19.8.1997
Taloustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

SPONSOROINTIKOHTEN MYYNTI YRITYKSELLE

Pekka Pajarinen

Ohjaaja: Heikki Eerola

Markkinoinnin pro gradu 1997

Jyväskylän yliopisto

69 sivua, lähteet 2 sivua, liitteet (2kpl) 4 sivua

TIIVISTELMÄ

Sponsoroinnin käyttö yhtenä markkinointiviestinnän keinona on koko ajan lisääntynyt ja ennusteiden mukaan näin tapahtuu myös jatkossakin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat ovat oleellisia sponsoroinnin kohteen kannalta ja muodostaa sponsoroinnin vuorovaikutusmalli asiakas-myyjäsuhteen vuorovaikutusmallin pohjalta. Tutkimuksen alussa on esitelty organisaatioiden välinen asiakas-myyjäsuhdemalli, joka on perustana tutkimuksessa muodostettavalle sponsoroinnin vuorovaikutusmallille. Tutkimuksessa on myös esitetty organisaatioiden välisen asiakas-myyjäsuhteen vaikutustaktiikoita ja suhteen kehittymiseen liittyviä asioita, joiden perusteella on laadittu sponsorointikohteen myyntiprosessi.

Koska sponsorointia voidaan pitää markkinointiviestinnän yhtenä keinona, on tutkimuksessa esitetty markkinointiviestinnän perusteet, promootiojohtaminen ja sen prosessi. Itse sponsoroinnin määritelmä, yhteydet muihin markkinoinnin viestintäkeinoihin ja sponsoroinnin viestintämalli ovat myös oleellinen osa tutkielmaa. Sponsorointi on myös tehokas keino merkin arvojen - lojaalisuus, tietoisuus, mielletty laatu ja assosiaatiot- muodostamisessa, ylläpitämisessä ja uudistamisessa, joten sponsoroinnin käyttöä merkki -markkinoinnissa on myös käsitelty. Tutkimuksen pääpaino on kuitenkin sponsoroinnin kohteen myymisessä yrityksille, minkä oletetaan muistuttavan merkittävästi organisaatioiden välisen asiakas-myyjäsuhteen myyntiprosessia.

Edellä esitetty sponsoroinnin vuorovaikutusmalli testattiin teemahaastatteluin kahdessa sponsorointia harjoittavassa yrityksessä, minkä mukaan mallin kaikki osatekijät ovat jossain määrin oleellisia sponsorointisuhteessa. Eri osien painoarvot eivät ole kaikki saman suuruisia, mikä on kuitenkin paljon kiinni niin sponsorioivasta yrityksestä kuin sponsoroinnin kohteestakin, joten malliin ei haastattelujen perusteella tehty muutoksia. Sponsorointikohteen myyntiprosessi testattiin myös teemahaastatteluin kahdessa urheiluseurassa, minkä mukaan tärkeimmiksi asioiksi onnistuneen sponsorointisuhteen luomiselle, kehittämiselle ja ylläpitämiselle ilmenivät tiedottaminen, rehellisyys, näkyvyys, sosiaalinen kanssakäyminen, henkilökohtaiset suhteet ja menestys. Haastattelujen perusteella mallia muutettiin ja yksinkertaistettiin tarkoituksena osoittaa sponsorointia hakeville seuroille yksinkertainen ja toimiva sponsorointikohteen myyntiprosessi.

AVAINSANAT: markkinointi, sponsorointi, markkinointiviestintä ja sponsorointisuhde.

SISÄLTÖ

1 SPONSOROINTIKOHTTEEN MYYNTI YRITYKSELLE	1
1.1 Tutkielman lähtökohdat ja tavoitteet	1
1.2 Mitä sponsorointi on?	2
1.3 Markkinointiviestintä ja sponsorointi Suomessa	3
2 ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN ASIAKAS-MYYJÄSUHDE	4
2.1 Mallin pääpiirteet	4
2.2 Vuorovaikutusmalli	5
2.2.1 Vuorovaikutustapahtuma	5
2.2.2 Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat	8
2.2.3 Ympäristö, jossa vuorovaikutus tapahtuu	9
2.2.4 Ilmapiiri	11
2.2.5 Malli	11
3 VAIKUTUSTAKTIIKAT ORGANISAATIOIDEN VÄLISESSÄ ASIAKAS- MYYJÄSUHTEESSA	13
3.1 Vuorovaikutusprosessi asiakkaan näkökulmasta	13
3.1.1 Tarpeen epävarmuus	13
3.1.2 Markkinoiden epävarmuus	13
3.1.3 Kaupankäynnin epävarmuus	14
3.2 Vuorovaikutusprosessi myyjän näkökulmasta	14
3.3 Vaihtoehtoiset vaikutustaktiikat	15
4 ORGANISAATIOIDEN VÄLISEN ASIAKAS-MYYJÄSUHTEEN KEHITYS	17
4.1 Ennakkovaihe	17
4.2 Varhaisvaihe	17
4.3 Kehitysvaihe	18
4.4 Rutiinivaihe	20
4.5 Loppuvaihe	21

4.6 Markkinoinnin merkitys	21
4.6.1 Suhteen luominen	21
4.6.2 Suhteen kehittäminen	22
4.6.3 Suhteen ylläpitäminen	22
4.6.4 Yhteenveto	23
5 MARKKINOINTIViestintä JA SPONSOROINTI	24
5.1 Viestinnän perusteet	24
5.2 Markkinointiviestintä	27
5.3 Promootiojohtaminen	27
5.4 Käsitteellinen kehys: kolme markkinoinnin muotoa	28
5.4.1 Perustarjonta	28
5.4.2 Suostutteleva viestintä	29
5.4.3 Promootionalinen suostuttelu	29
5.5 Sponsorointi	30
5.5.1 Sponsoroinnin määritelmä	30
5.5.2 Sponsorointi markkinointimixin osana	30
5.5.3. Sponsoroinnin viestintämalli	31
5.6 Promootiojohtamisen prosessi	33
5.6.1 Tilanneanalyysi	33
5.6.2 Markkinointikohteet	33
5.6.3 Promootiobudjetti	34
5.6.4 Yhdistäminen ja järjestäminen	34
5.6.5 Promootiojohtamisen ohjelma	34
5.6.6 Kehitys ja seuranta	35
5.7 Merkin arvot ja sponsorointi	35
5.7.1 Merkki	35
5.7.2 Merkin arvot	36
5.7.3 Merkkilojaalisuus ja sponsorointi	36
5.7.4 Merkkitietoisuus ja sponsorointi	37
5.7.5 Mielletty laatu ja sponsorointi	37
5.7.6 Merkkiassosiaatiot ja sponsorointi	38
5.7.7 Sponsorointi haluttujen assosiaatioiden valinnassa luomisessa ja ylläpitämisessä	39

5.7.8 Nimi-, symboli- ja iskulausepäätökset sponsoroinnissa.	39
5.7.9 Merkin uudistaminen ja sponsorointi	39
6 SPONSOROINNIN VUOROVAIKUTUSMALLIN LUOMINEN ASIAKAS- MYYJÄSUHTEEN VUOROVAIKUTUSMALLIN AVULLA	41
6.1 Mallin pääpiirteet	41
6.2 Sponsoroinnin vuorovaikutus	42
6.2.1 Sponsoroinnin vuorovaikutustapahtuma	42
6.2.2 Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat sponsoroinnissa.	45
6.2.3 Ympäristö, jossa sponsoroinnin vuorovaikutus tapahtuu	46
6.2.4 Sponsorointisuhteen ilmapiiri	48
6.3 Sponsorointisuhteen vuorovaikutusmalli	49
7 VAIKUTUSTAKTIIKAT SPONSOROINTISUHTEESSA	50
7.1 Vuorovaikutusprosessi sponsoroivan yrityksen näkökulmasta	50
7.1.1 Tarpeen epävarmuus	50
7.1.2 Markkinoiden epävarmuus	50
7.1.3 Yhteistyön epävarmuus	51
7.2 Vuorovaikutusprosessi sponsoroinnin kohteen näkökulmasta	51
7.3 Vaihtoehtoiset vaikutustaktiikat	52
8 SPONSOROINTISUHTEEN KEHITYS	54
8.1 Ennakkovaihe	54
8.2 Varhaisvaihe	54
8.3 Kehitysvaihe	55
8.4 Rutiinivaihe	56
8.5 Loppuvaihe	58
8.6 Markkinoinnin merkitys	58
8.6.1 Sponsorointisuhteen luominen	58
8.6.2 Sponsorointisuhteen kehittäminen	59
8.6.3 Sponsorointisuhteen ylläpitäminen	60
8.6.4 Yhteenveto	60

9 SPONSOROINTIKOHTTEEN MYYNTIPROSESSI	61
10 TESTAUS, TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	63
10.1 Testaus	63
10.2 Tulokset	67
10.3 Johtopäätökset	69
LÄHTEET	70
LIITTEET	72

1 SPONSOROINTIKOHTTEEN MYYNTI YRITYKSELLE

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka paljon sponsoroinnin vuorovaikutussuhde vastaa normaalia organisaatioiden välisen asiakas-myyjäsuhteen vuorovaikutusta ja kehitystä. Tutkimuksessa luodaan sponsoroinnin vuorovaikutusmalli teollisuusmarkkinoiden asiakas-myyjäsuhteen vuorovaikutusmallin pohjalta, sovelletaan teollisuusmarkkinoiden asiakas-myyjäsuhteen vaikutustaktiikoita ja kehitystä sponsorointiin ja näiden perusteella luodaan sponsorointikohteen myyntiprosessimalli. Case-osassa tarkastellaan kahta yritystä ja kahta sponsoroinnin kohdetta, joilla kaikilla on vähintään vuoden kestänyt sponsorointisuhde, tarkoituksena osoittaa teoriaosassa näytetyt yhtäläisyydet toteen, sekä tutkia sponsoroinnin vuorovaikutusmallin, kehityksen, vaikutustaktiikoiden ja sponsoroinnin myyntiprosessimallin toimivuutta käytännössä lähinnä sponsoroinnin kohteen näkökulmasta.

Hypoteesina on, että organisaatioiden välisen asiakas-myyjäsuhteen ja sponsorointisuhteen vuorovaikutustapahtumien väliltä löytyy paljon yhtäläisyyksiä, joten sponsoroinnin vuorovaikutusmallin, kehityksen ja vaikutustaktiikoiden luominen onnistuu edellisten avulla.

Sponsorointi-termiä käytetään usein laaja-alaisesti niin, että se käsittää yrityksen mille tahansa toiminnalle antaman tuen, kunhan se vain poikkeaa yrityksen tavanomaisesta toiminnasta. Tässä tutkimuksessa sponsoroinnilla tarkoitetaan yritysten antamaa rahallista tai aineellista tukea sellaiselle tapahtumalle tai toiminnalle, joka ei suoranaisesti liity yrityksen varsinaiseen toimintaan. Tämän tuen on oltava sellaista, että myös sponsoroiva yritys uskoo itse hyötyvänsä siitä taloudellisesti.

Suunnitelmallinen sponsorointi, joka tapahtuu liiketaloudellisista syistä ja on asianmukaisesti järjestetty, voi tuottaa erinomaisia tuloksia niin pienille kuin suurillekin yrityksille. Jos sponsorointiin ei suhtauduta vakavasti eikä tiedetä, miten hyvä sponsorointisuhde toimii, voi odotettu tulos olla täysin päinvastainen.

Sponsorointi-käsite siinä tarkoituksessa kuin sitä tässä käsitellään on niin uusi, että sitä ei ole mainittu kuin uusimmissa markkinoinnin oppikirjoissa. Tiedossani ei ole valmiita vastaavanlaisia tutkimuksia.

1.2 Mitä sponsorointi on? (Tuori, 1995)

Sponsorointi-termi on jo 1980-luvulta ollut yritysmaailman ja tiedotusvälineiden käytössä. Se näyttää yritysjohton kielenkäytössä värittyneen välillä kielteisestikin ja siksi sille on joskus ehdotettu korvaavia nimityksiä. Termi on kuitenkin jo hyvin vakiintunut ja samanrunkoinen merkittävillä länsimaisilla kielillä. Termin vaihtamisen sijasta alan ammattilaisten haasteena on tuoda sponsoroinnille sisältöä entistä tavoitteellisempaa markkinoinnin muotona. Sponsoroinnin määrittely on vaikeaa, mutta seuraava määritelmä on muokaten lainattu Philips Internationalin markkinointitutkimusjohtaja Ton Okterilta:

“Sponsorointi on yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja hyödyntämistä määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin.”

Sponsorointi eroaa hyväntekeväisyydestä siten, että hyväntekijä ei odota lahjoituksestaan hyötyä itselleen, tuen julkisuus ei ole tärkeää ja hyväntekeväisyys ei perustu sopimukseen. Sponsorointi eroaa mainonnasta siten, että mainonta on suoraa vaikuttamista, kun taas sponsorointi on usein epäsuoraa viestintää, jossa sponsori liittyy yrityksen nimen sen liiketoiminnan ulkopuoliseen kohteeseen. Mainonnan sanoma on suorasukainen, informatiivinen ja suostutteleva, kun taas sponsoroinnin sanoma on epäsuora, hienovarainen ja suunniteltu esimerkiksi imagon kohennukseen.

Suotuisan markkina-aseman saavuttaminen on markkinointiviestinnän päätehtävä. Sen kohderyhmänä ei ole pelkästään asiakkaat, vaan koko yrityksen toimintaympäristö, sen sidosryhmät. Sponsorointi kuuluu markkinointiviestintään, mutta se ei kuitenkaan ole itsenäinen elementti, vaan tarvitsee usein tuekseen muita markkinointiviestinnän keinoja.

1.3 Markkinointiviestintä ja sponsorointi Suomessa 1996

Suomen Gallup-Media Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan markkinointiviestintään käytettiin Suomessa 1996 suunnittelu- ja tuotantokustannuksineen yhteensä 10,4 miljardia markkaa. Sponsorointiin käytettiin noin 3 % eli 350 miljoonaa markkaa. Kasvua edellisestä vuodesta oli 20,7 %:a. Urheilu on pysynyt vakaasti yritysmaailman sponsoroinnin ykköskohteena. Urheilun sisällä tapahtuu sen sijaan mullistuksia. Urheilutapahtumien tukeminen kasvaa selvästi. Joukkueurheilun tuki pysyy ennallaan, mutta yksilöurheilun tukeminen vähenee rajusti.

Tiedot ovat Mainostajien liiton julkaisemasta sponsorointibarometristä. Sen mukaan sponsorointi on saavuttanut 80 -luvun lopun huippuluvut. Liiton jäsenyritysten sponsorointi-investoinnit olivat 269 miljoonaa vuonna 1996. Vuonna 1998 sponsoroinnin odotetaan kasvavan edelleen. Barometrin saldo on +11, mikä tarkoittaa sitä, että 11 prosentin enemmistö yrityksistä on aikeissa lisätä sponsorointiaan. Panoksia panevat peliin erityisesti teollisuuden ja palvelualan yritykset.

Vuonna 1996 yrityksistä 91 prosenttia käytti markkojaan urheilun sponsorointiin. Korkeakulttuurin kohteisiin sijoitti 34 prosenttia yrityksistä. Kolmanneksi merkittävin alue oli sosiaaliset kohteet. Populaarikulttuurin tukijoita on ollut 18 prosentissa yrityksistä. Jatkossa on toisin. Vuodeksi 1998 ennustetaan popille suurta nousua. Barometriluku on +24 (erotus sponsorointia lisäävien ja vähentävien prosenttiosuudesta). Joukkueurheilu polkee paikallaan (-2). Yksilöurheilulle barometri ennustaa rajuinta laskua (-17). Muita sponsoroinnin kohteita olivat tiede 18, koulutus 16 ja ympäristökohteet 13 prosenttia.

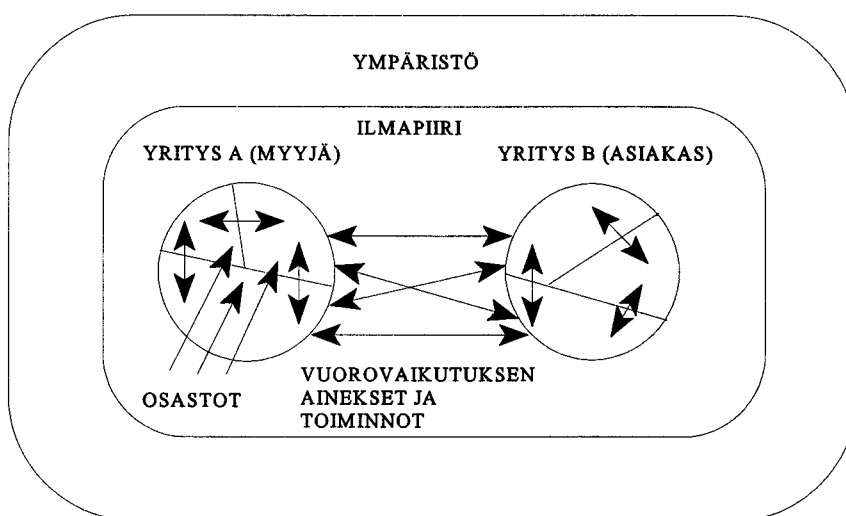
Yli 60 prosenttia yrityksistä on ollut tyytyväisiä sponsorointinsa tuloksiin kaikilla alueilla. Tosin toiminnan tuloksia mittaa systemaattisesti vain joka neljäs yritys. Mainostajien liiton jäsenten mainospanostukset ovat yli 80 prosenttia maan kaikista mainosinvestoinneista.

2 ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN ASIAKAS-MYYJÄSUHDE (IMP Group, 1982)

2.1 Mallin pääpiirteet

Sekä asiakas että myyjä ovat aktiivisia markkinoilla ja molemmat saattavat etsiä sopivaa asiakasta tai myyjää parantaakseen erikoistumisen edellytyksiä tai tarjontaa, ja kontrolloidakseen jo olemassa olevaa vuorovaikutusprosessia. Toiseksi asiakkaan ja myyjän välinen suhde on pitkäaikainen, suljettu ja sisältää vuorovaikutusta sekä yritysten sisällä että niiden välillä. Kolmanneksi asiakkaan ja myyjän väliset linkit usein muuttuvat institutionaaliseksi rooli-odotuksiksi, joissa tavallaan siirretään vastuu jostain tehtävästä toiselle osapuolelle. Yksinkertaisemmin suhde voi siis sisältää yhtä hyvin konflikteja kuin onnistunutta yhteistyötä. Neljänneksi suljettu asiakas-myyjäsuhte usein muodostuu jatkuvasta materiaalin tai osien toimituksesta.

Tässä malli on yleistetty kahden osapuolen asiakas-myyjäsuhdemalli, mutta lähestymistapaa voidaan myös soveltaa useamman osapuolen mallissa. Pääpiirteet edellä esitetystä lähestymistavasta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Asiakas-myyjäsuhdemallin pääpiirteet (IMP Group, 1982)

Kuviosta voimme eritellä neljä muuttujaryhmää, jotka kuvaavat ja vaikuttavat asiakkaan ja myyjän vuorovaikutukseen:

1. Muuttujat, jotka kuvaavat mukana olevat osapuolet, molemmat sekä organisaatioina että yksilöinä.
2. Muuttujat, jotka kuvaavat vuorovaikutuksen ainekset ja toiminnot
3. Muuttujat, jotka kuvaavat ympäristön, jossa vuorovaikutus tapahtuu.
4. Muuttujat, jotka kuvaavat ilmapiirin, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja johon puolestaan myös vuorovaikutus vaikuttaa.

2.2 Vuorovaikutusmalli

Teollisuustuotteiden markkinointi ja ostaminen nähdään kahden osapuolen välisenä vuorovaikutustoimintona tietyssä ympäristössä. Tällä tavalla analysoituna se sisältää neljä päätekijää, jotka ovat vuorostaan jaettu alatekijöihin.

Päätekijät ovat:

1. Vuorovaikutustapahtuma
2. Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat
3. Ympäristö, jossa vuorovaikutus tapahtuu
4. Ilmapiiri, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja päin vastoin.

2.2.1 Vuorovaikutustapahtuma

Asiakas-myyjäsuhte on siis, kuten edellä todettiin, pitkäaikainen varsinkin teollisuustuotteista puhuttaessa. Täten on tärkeää erottaa yksilölliset episodit vuorovaikutussuhteen pitkäaikaisista näkökohdista.

a) Episodit

Episodit, jotka tapahtuvat teollisuusmarkkinoiden suhteissa, sisältävät kahden osapuolen välistä vaihtoa. Vaihdeettavat tekijät voidaan jakaa seuraavasti:

1. Tuotteiden tai palveluiden vaihto
2. Informaation vaihto
3. Rahan vaihto
4. Sosiaalinen vaihto

Tuotteiden tai palveluiden vaihto

Tuotteiden tai palveluiden vaihto on usein koko vaihtamisen ydin. Tästä johtuen tuotteen tai palvelun tunnusmerkit saavat usein aikaan merkittävän vaikutuksen koko suhteeseen.

Informaation vaihto

Informaation sisältö on tietysti tärkeä. Sen lisäksi asiaa voidaan tarkastella toiselta kantilta. Kahden osapuolen välinen informaatio voi olla joko henkilökohtaista tai yleistä informaatiota. Yleistä informointia käytetään silloin, kun on kyseessä puhtaasti tekninen ja/tai kaupallinen informaatio. Henkilökohtaista informointia taas käytetään ns. soft datan yhteydessä, esim. tuotteen käyttö, sopimukset tai ylläpitävä ja yleinen informaatio. Lopuksi, informaation vaihdon muoto on tärkeä. Muodollisuuden aste saattaa johtua laajemmasta organisationaalisisesta erityispiirteestä, joka taas saattaa vaikuttaa koko asiakas-myyjäsuhteeseen.

Rahan vaihto

Rahan vaihdon määrä on suoraan verrannollinen sen taloudelliseen tärkeyteen ko. suhteessa. Toinen tärkeä näkökanta on tarvitaanko valuutan vaihtamista ko. vaihdon yhteydessä ja tämän epävarmuus ajan kuluessa.

Sosiaalinen vaihto

Sosiaalisella kanssakäymisellä on tärkeä tehtävä olla vähentämässä epävarmuutta kahden osapuolen välillä (Håkansson, Östberg, 1975). Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun kahden osapuolen välillä on maantieteellisiä tai kulttuurillisia eroja, tai silloin kun kokemukset toisesta osapuolesta on vähäisiä. Se saattaa myös vähentää lyhyen ajan vaikeuksia.

Kuitenkin onnistuneen sosiaalisen kanssakäymisen ehkä kaikkein tärkein tehtävä on pitkällä aikavälillä liittää kaksi osapuolta yhteen. Monet sopimukset asiakkaan ja myyjän välillä eivät perustu lakiin ja asetukseen vaan tunteenomaiseen luottamukseen. Toisaalta luottamuksen kehittyminen riippuu myös kolmesta muusta yllä esitetystä tekijästä.

b) Pitkäaikaisen näkökohdat

Sosiaalinen kanssakäyminen on varmasti tärkeää rakennettaessa pitkäaikaista asiakas-myyjäsuhdetta. Toisaalta myös tuotteiden ja palveluiden, rahan ja informaation vaihtaminen ovat tärkeitä osatekijöitä. Näiden episodien jokapäiväisyys saa ajanmyötä aikaan sen, että molemmilla osapuolilla on selvät käsitykset siitä, mitkä tehtävät tai vastualueet kuuluvat kenellekin (Ford, 1978).

Kommunikaatio tai informaation vaihtaminen menestyksekkäästi kehittää organisaatioiden välistä kontaktimallia ja roolijakoa. Kontaktimallit koostuvat yksilöistä ja ihmisryhmistä sisällyttäen erilaisia rooleja, toiminta- ja viestintätapoja. Nämä kontaktimallit voivat sitoa osapuolet joko erittäin tiukasti toisiinsa tai ne voivat myös heikentää asiakas-myyjäsuhdetta merkittävästi. On tärkeää huomata, että informaationvaihto ja sosiaalinen kanssakäyminen voivat jatkua vaikka kuinka kauan huolimatta siitä, että tavaraa tai rahaa ei olla tänä aikana vaihdettu lainkaan.

Toinen huomionarvoinen asia on erilaiset muutokset. Niitä voivat olla tuotannon muutokset, taloudelliset järjestelyt, informaatorutiinien muutokset tai sosiaaliset muutokset. Muutosten syynä yleensä on kannattavuudesta johtuvat seikat, mutta on myös mahdollista, että ne on tehty tarkoituksena uudistaa tai muuttaa asiakas-myyjäsuhdetta.

Toinen osapuoli ei aina välttämättä ole tyytyväinen toisen tekemiin muutoksiin, mutta tuote-, jakelu-, hinta- ja viestintämuutokset ja jopa organisaatiomuutokset ovat osa myyjän markkinointistrategiaa. Toisaalta ostaja voi tehdä omia tarvitsemia muutoksia tuotevalikoimaansa, tuotantomenetelmiin, hinnoitteluun ja viestintään.

2.2.2 Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat

Organisaatioiden välinen vuorovaikutussuhde riippuu osapuolten ominaispiirteistä. Tähän kuuluu sekä itse organisaatioiden että niihin kuuluvien yksilöiden ominaispiirteet. Organisaatiotekijöihin sisältyvät yritysten asemat markkinoilla tuottajana, jälleenmyyjänä jne. Niihin kuuluvat myös tuote, jota myyjä tarjoaa, tuotanto- ja käyttötieteologiat ja yritysten asiantuntemukset näissä asioissa. Seuraavassa käydään läpi muutama päätekijä yksityiskohtaisemmin.

a) Teknologia

Tekniset asiat ovat usein kriittisiä teollisuuden asiakas-myyjäsuhteessa. Vuorovaikutusprosessin päämäärät voidaan selittää, kun määritellään myyjän tuotantoteknologia ja asiakkaan käyttötieteologia. Kahden teknologiasysteemin ominaispiirteet ja niiden väliset erot antavat perusolosuhteet, jossa vuorovaikutus alkaa. Näiden alkuolosuhteiden mukaan saadaan mm. muutostarpeet, molemminpuolinen luottamus ja kontaktimalli.

b) Organisaation koko, rakenne ja strategia

Osapuolten koko ja voima antavat alkuasetelman vuorovaikutukselle. Yleisesti ottaen isommalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet dominoida pienempää yritystä, oli se sitten asiakas tai myyjä. Organisaatioiden rakenteet vaikuttavat vuorovaikutukseen monellakin tavalla. Se nähdään mukana olijoiden lukumäärässä, vaihdon menetelmissä, kommunikaatitavoissa, vuorovaikutuksen muodoissa, mitä todella vaihdetaan ja mihin. Organisaatioiden strategiat ovat myös tärkeitä, koska ne luovat eri toimintavaihtoehtoja.

c) Organisaatioiden kokemus

Organisaatioiden kokemus on tärkeää, ei ainoastaan vuorovaikutuksessa, vaan yleensä kaikissa toiminnoissa. Kokemus saattaa johtaa uusiin asiakas-myyjäsuhteisiin ja opettaa, kuinka niissä tulee toimia, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä.

d) Yksilöt

Ainakin kaksi yksilöä on mukana vuorovaikutussuhteessa, yksi kummastakin yrityksestä. He ovat yleensä myyjä ja asiakas. Useasti kuitenkin mukana on ihmisiä eri tehtäväalueilta, hierarkian eri tasoilta ja eri rooleista. He vaihtavat informaatiota, kehittävät vuorovaikutussuhdetta ja rakentavat henkilökohtaisia suhteita, jotka vaikuttavat varmasti tehtyihin yhteistyöpäätöksiin. Erilaiset persoonallisuudet, kokemukset ja motivaatiot yritysten henkilökunnissa tarkoittaa sitä, että eri henkilöt ottavat osaa sosiaalisten suhteiden luomiseen eri tavalla. On tärkeää ottaa opikseen eri vuorovaikutussuhteista ja käyttää tätä kokemusta myöhemmin hyväksi.

2.2.3 Ympäristö, jossa vuorovaikutus tapahtuu

Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutusta ei voida tässä analysoida erikseen, mutta se voidaan käsitellä laajemmassa yhteydessä. Tässä laajemmassa yhteydessä on muutamia näkökohtia:

a) Markkinoiden rakenne

Asiakas-myyjäsuhte täytyy tässä käsitellä yhtenä useammasta samanlaisesta suhteesta, jotka esiintyvät joko samoilla kansallisilla tai kansainvälisillä markkinoilla. Markkinoiden rakenne riippuu sekä asiakkaan että myyjän keskeisyydestä markkinoilla, markkinoiden vilkkaudesta ja suurimpien markkinaosuuksien hallitsijoista. Se myös käsittää laajuuden, miten markkinat voidaan nähdä, kansalliset vai kansainväliset. Markkinoiden laajuus tarjoaa useita uusia mahdollisuuksia.

b) Dynaamisuus

Asiakas-myyjäsuhteen dynaamisuusaste vaikuttaa suhteeseen kahdella päinvastaisella tavalla. Ensiksi, suljettu suhde lisää tietoa toisen osapuolen hyvistä puolista ja nämä pystytään käyttämään hyväksi. Toiseksi ja päinvastoin, dynaamisessa ympäristössä saattaa tulla kalliiksi tarttua opportunistisesti joka tilaisuuteen.

c) Kansainvälisyys

Osto- ja myyntimarkkinoiden kansainvälistyminen on siinä mielessä tärkeää, että se vaikuttaa yrityksen motivaatioon kehittää kansainvälisiä suhteita. Tämä saattaa jopa vaikuttaa yritysten organisaatorakenteisiin, koska tarvitaan uusia ulkomaankaupan asiantuntijoita, esim. kielen takia.

d) Asema valmistusketjussa

Ympäristön näkökanta, jota täytyy harkita sen mukaan, missä vaiheessa valmistusketjua yksilölliset vuorovaikutussuhteet tapahtuvat. Esimerkiksi yritys A myy komponentteja valmistaja B:lle, joka puolestaan valmistaa niistä piirilevyjä ja myy ne edelleen C:lle, joka valmistaa kodin elektroniikkaa. C puolestaan myy valmiit tuotteen kauppias D:lle, joka myy ne kuluttajille.

Asiakas-myyjäsuhde B:n ja A:n välillä vaikuttaa varmasti molempien sekä A:n että B:n suhteisiin C:hen ja myös ketjun muihin myöhempiin organisaatioihin. A:n ja B:n suhde vaikuttaa myös horisontaalisesti muihin komponenttien myyjiin.

e) Sosiaalinen systeemi

Yhtä paljon kuin horisontaaliset ja vertikaaliset kanavat vaikuttavat asiakas-myyjäsuhteeseen, täytyy myös ottaa huomioon yksittäistä suhdetta ympäröivä laajempi ympäristö - sosiaalinen systeemi. Tämä on erityisen olennaista kansainvälisillä markkinoilla, missä asenteet ja odotukset ovat erilaisia kuin kansallisella tasolla toimittaessa. Myös kaupankäynnin säännöt ja rajoitukset on otettava huomioon.

2.2.4 Ilmapiiri

Yksi onnistuneen asiakas-myyjäsuhteen päätekijöistä, johon voidaan tietoisella suunnittelulla vaikuttaa, on suhteen yleinen ilmapiiri. Ilmapiiriä voidaan kuvailla sanoilla vahva riippuvuus, yhteistyö, läheisyys ja molemminpuoliset odotukset. Toisaalta yrityksen tarkoituksena saattaa olla esim. pitää etäisyyttä toiseen osapuoleen. Syyt, minkä takia yritykset käyttäytyvät tietoisesti jollakin tavalla, voidaan jakaa taloudellisiin (kustannus-hyöty) ja kontrolloitavuussyihin.

a) Taloudellinen ulottuvuus

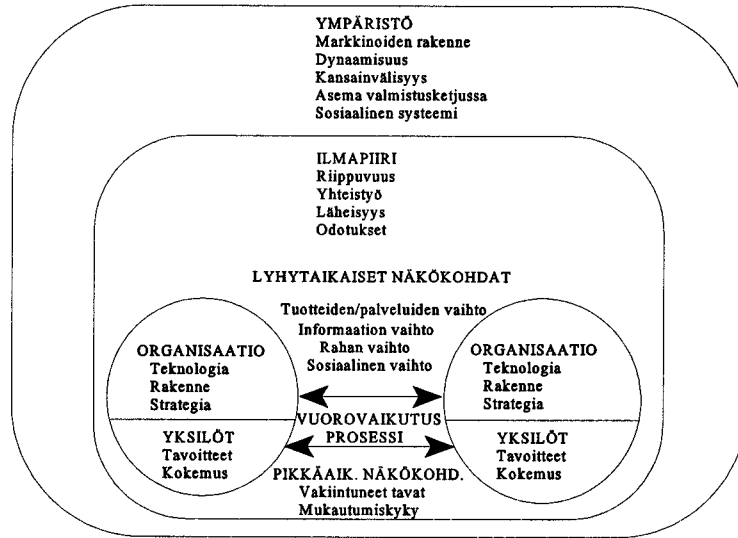
On useita erilaisia kustannuksia, joita voidaan vähentää läheisellä yhteistyöllä. Läheinen yhteys tarkoittaa sitä, että on mahdollista hallita tehokkaammin jakelu, neuvottelut ja hallinto. Myös tuotantokustannuksia voidaan alentaa, koska läheinen asiakas-myyjäsuhte mahdollistaa optimaalisen tehtävien jaon suunnittelun. Lisäksi voidaan suunnitella yhdessä uusia tuotteita, parantaa tai uudelleen muotoilla vanhoja ja vaihtaa teknistä tai taloudellista informaatiota.

b) Kontrolliulottuvuus

Toinen tärkeä syy läheiseen suhteeseen on se, että silloin pystyy paremmin kontrolloimaan toista. Se parantaa yrityksen mahdollisuuksia ennustaa ja määrätä sitä osaa sen ympäristöstä.

2.2.5 Malli

Edellisen perusteella on rakennettu vuorovaikutusmalli, kuvio 2, jossa näkyy sekä lyhyt- että pitkäaikaiset näkökohdat yritysten A ja B välisestä vuorovaikutusprosessista.



Kuvio 2 Asiakas-myyjäsuhteen vuorovaikutusmalli (IMP Group, 1982)

3 VAIKUTUSTAKTIIKAT ORGANISAATIOIDEN VÄLISESSÄ ASIAKAS-MYYJÄSUHTEESSA (Håkansson, Johanson, Wootz, 1976)

3.1 Vuorovaikutusprosessi asiakkaan näkökulmasta

Normaalisti asiakas voi valita sopivan tavaran tai palvelun toimittajan vertailemalla hintaa, laatua ja muita oleellisia asioita. Aina se ei kuitenkaan ole niin helppoa. Ensinnäkin voi olla vaikea määritellä ja spesifioida tarve esimerkiksi silloin, kun on mahdotonta mitata tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Toinen tilanne, joka aiheuttaa ongelmia, on markkinoiden heterogeenisyys ja/tai dynaamisuus. Kolmas tilanne, joka on asiakkaan kannalta vaikea, on luottamuksen puute myyjää kohtaan tai ongelmat kaupankäynnissä ja vuorovaikutuksessa.

3.1.1 Tarpeen epävarmuus

Usein on vaikeaa tulkita tarkasti materiaalien, koneiden, työkalujen ja palveluiden tarpeiden luonnetta. Asiakkaan kokema tarpeen epävarmuus koostuu näistä tekijöistä suhteessa toiminnan tärkeyteen. On tärkeää huomata, että tarpeen epävarmuus voi sekä lisääntyä että vähentyä vuorovaikutuksen aikana. Myyjällä voi olla tietoa tekijöistä, joita asiakas ei ole viime aikoina ottanut huomioon, mikä saattaa lisätä tarpeen epävarmuutta. Toisaalta myyjä saattaa tietää keinon tulkita tarkasti asiakkaan tarpeita, mikä taas vähentää tarpeen epävarmuutta. Tarpeen epävarmuus ei ole suoraan verrannollinen tuotteen tekniseen monimutkaisuuteen. Tarvittavien raaka-aineiden tarkka luonne tietyssä tuotannon prosessissa saattaa olla vaikea tulkita ja sitä kautta se aiheuttaa asiakkaalle tarpeen epävarmuutta. Toisaalta jotkut korkean teknologian kompleksit saattavat olla tarkoin standardoitu, joten tarpeen epävarmuus on hyvin alhainen.

3.1.2 Markkinoiden epävarmuus

Markkinoiden epävarmuus on suhteessa myyjiin ja siihen, miten asiakkaat kokevat itsensä joukkona heidän vaihtoehtoja. Markkinoiden epävarmuuden taso riippuu myyjien erilaisuuden asteesta eli heterogeenisyydestä ja siitä, kuinka nämä erilaisuudet vaihtelevat eri aikoina eli dynaamisuudesta. Asiakkaan ongelmana on se, että kehittäessään suhdetta

yhden myyjän kanssa , hän menettää mahdollisuuden muihin myyjiin ja sitä kautta vaihtoehtoihin ja muutoksiin.

3.1.3 Kaupankäynnin epävarmuus

Kaupankäynnin epävarmuus liittyy ongelmiin, miten saada tuote myyjältä asiakkaalle fyysisesti, laillisesti, sovitussa ajassa jne.. Toinen tärkeä kaupankäynnin epävarmuuden näkökanta on asiakkaan ja myyjä erilaisuus. Kun esimerkiksi kieli, kulttuuri tai teknologia ovat erilaisia, on väärinkäsitysten mahdollisuus myös suuri. Alkuerilaisuudet voivat pienentyä vuorovaikutusprosessin aikana eli tapahtuu molemmin puolista oppimista. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa kaupankäynnin epävarmuuteen, on taso, jolle tietyn tuotteen kaupankäyntiproseduurit on standardoitu. Mitä vähemmän näitä proseduureja on, sitä suurempi on kaupankäynnin epävarmuus.

3.2 Vuorovaikutusprosessi myyjän näkökulmasta

Pitkällä aikavälillä myyjän päämäärä vuorovaikutusprosessissa on tehdä voittoa myymällä tuotettaan tai palveluaan hinnalla, joka ylittää aiheutuneet kustannukset. Saadakseen asiakkaan ostamaan tuotteensa tai palvelun kyseiseen hintaan, on myyjän ratkaistava joitakin asiakkaan ongelmia. Ensimmäinen ratkaisevaa on taso, jolla myyjä pystyy tyydyttämään asiakkaan tietyn tärkeän tarpeen ja toiseksi taso, jolla myyjä pystyy siirtämään ratkaisun asiakkaalle. Tarpeen tyydyttäminen sisältää sekä itse tuotteen sekä siihen liittyvät palvelut. Ratkaisun siirtäminen asiakkaalle sisältää sekä jakelun kapasiteetin ja luotettavuuden että laajuuden, jolla neuvotteluissa esille tulleet ongelmat pystytään ratkaisemaan. Myyjän on pystyttävä osoittamaan kykynsä näissä asioissa käytännössä ennen kuin asiakkaan luottamus saavutetaan. Mitä korkeampaa kykyä myyjä haluaa osoittaa asiakkaalle sekä ongelman ratkaisussa että sen siirtämisessä asiakkaalle, sitä enemmän sen on investoitava resursseja tietämykseen, välineisiin ja organisaatioon. Seurauksena tästä yritys lopulta saavuttaa korkeamman kustannustason mutta toisaalta asiakas arvostaa tämän korkealle ja on valmis maksamaan enemmän, koska epävarmuus

on pienentynyt. Tämän vuoksi on tärkeää, että myyjä sovittaa kykynsä asiakkaan kokeman epävarmuuden kanssa yhteen.

Markkinoinnin kannalta ajateltuna edellä oleva kuvaus myyjästä herättää kaksi tärkeää kysymystä. Ensimmäkin, kuinka paljon yrityksen kokonaiskyvystä tulisi kohdistaa kullekin asiakkaalle (rajausongelma). Yleensä yritykset eivät kohtele kaikkia asiakkaitaan tasavertaisesti, vaan jotkut asiakkaat, jotka ovat tärkeitä jollakin tavalla, saavat erikoiskohtelun. Myyjän pitäisi kuitenkin analysoida jatkuvasti eri vuorovaikutussuhteidensa luonnetta ja tehdä tämän perustella oikeat ratkaisut. Toiseksi, miten käsitellä jokaista suhdetta ja siihen liittyviä ongelmia (käsittelyongelma). Tässä on tärkeää huomioida sekä sosiaalinen ja fyysinen vaihto. Sosiaalinen vaihto liittyy läheisesti luottamuksen luomiseen. Yksi tapa on antaa asiakkaalle tärkeätä ja merkityksellistä tietoa myyjän omasta yrityksestä ja hankkia myös vastaavasti tietoa asiakkaan yrityksestä. Fyysinen ja sosiaalinen vaihto liittyvät läheisesti toisiinsa siten, että mitä monimutkaisempaa fyysinen vaihto on, sitä läheisempää on sosiaalisen vaihdon oltava.

3.3 Vaihtoehtoiset vaikutustaktiikat

Vaikutustaktiikoiden analysointia teollisuusmarkkinoilla ei voida tehdä siten, että lähtökohdaksi otetaan keskimääräinen asiakas, vaan lähtökohdaksi on otettava suhde yksittäisen asiakkaan kanssa. Joissain tapauksissa useat asiakkaat voidaan tietysti luokitella samalla tavalla, mutta tässä keskitytään suhteeseen yksittäisen asiakkaan kanssa. Toisaalta teollisuustuotteiden tuottajalla voi olla lukuisia taktiikoita, jotka sopivat useisiin asiakkaisiin ja toisaalta joihinkin ei ollenkaan.

Vaikuttamalla asiakkaan kokemaan epävarmuuteen eri tavoilla voi myyjä saada aikaan eri tyyppisiä käyttäytymisvaikutuksia. Koettua epävarmuutta voidaan joko nostaa tai laskea riippuen käytetystä taktiikasta ja epävarmuuden laadusta. Antamalla asiakkaalle uutta teknistä tietoa myyjä saattaa muuttaa asiakkaan todellista käsitystä tuotteesta ja kasvattaa koettua tarpeen epävarmuutta. Tämän seurauksena päätöksentekijä saattaa yrittää miettiä päätöstä sisäisesti ja aloittaa vuorovaikutuksen yritysten välillä poistaakseen syntyneen epävarmuuden. Myyjä voi myös vähentää asiakkaan kokemaa tarpeen epävarmuutta korostamalla, että ratkaistava ongelma ei ole niin monimutkainen kuin asiakas luulee. Jos

myyjä voi antaa asiakkaalle sellaista tietoa, että asiakas kokee markkinat erilaisiksi kuin normaalisti, asiakkaan koettu epävarmuus markkinoista kasvaa. Asiakas keskittyy tarkemmin markkinoihin kuin aikaisemmin ja hän tekee vertailuja hinnoista, laadusta, maksusysteemeistä jne.. Toisaalta, jos myyjä tarjoaa tietoa, joka kuvastaa markkinoiden yhdenmukaisuutta, vaikutus on päinvastainen eli koettu tarpeen epävarmuus vähenee. Tässä tapauksessa asiakas ei ymmärrä ideaa markkinatilanteen tietämyksen laajentamisesta. Myyjä voi myös korostaa yrityksen mahdollisuuksia auttaa jakelussa ja sitä kautta vähentää asiakkaan kokemaa kaupankäynnin epävarmuutta. Tämä voidaan saada aikaan muodostamalla puskurivarasto asiakkaalle tai kehittämällä yhteiskuljetus- tai yhteisvarastosysteemi. Taktiikat, joiden tarkoitus on kasvattaa asiakkaan kokemaa kaupankäynnin epävarmuutta myyjää kohtaa eivät ole oleellisia, paitsi joskus kilpailijoiden käyttäminä informaatiotaktiikkoina.

Vaikutustaktiikat voidaan kuvata 3 X 3 matriisina, jolla saadaan 27 eri taktiikkaa riippuen tilanteesta. Matriisi on esitetty kuviossa 3.

Muutoksen suunta	Kasvu	Vakaa	Lasku
Tarpeen epävarmuus			
Markkinoiden epävarmuus			
Kaupankäynnin epävarmuus			

Kuvio 3

4 ORGANISAATIOIDEN VÄLISEN ASIAKAS-MYYJÄSUHTEEN KEHITYS

(Ford, 1980)

4.1 Ennakkovaihe

Potentiaalisen tavaran toimittajan eli myyjän arviointi tapahtuu tässä vaiheessa mutta se ei vielä sisällä sitoumuksia. Arviointi perustuu kolmeen tekijään: kokemus, epävarmuus ja etäisyys. Kokemus nykyisistä ja viimeaikaisista suhteista muodostavat taustan, jonka mukaan uuden partnerin mahdollisuudet ja suorituskyky arvioidaan. Ostaja saattaa kokea epävarmuutta mahdollisista lisäkustannuksista, jotka voivat tulla uuden suhteen myötä. Jopa mahdolliset hyödyt saattaavat aiheuttaa epävarmuutta asioitaessa uuden partnerin kanssa. Etäisyys, joka havaitaan olevan asiakkaan ja myyjän välillä, voidaan jakaa viiteen osaan: 1) sosiaalinen etäisyys eli kuinka paljon molemmat organisaatiot ja yksilöt ovat tottumattomia toisten työskentelytapoihin, 2) kulttuurillinen etäisyys eli kuinka paljon normit ja työmenetelmät eroavat kulttuurillisista syistä toisistaan, 3) teknologinen etäisyys eli kahden yrityksen tuote- ja tuotantoteknologiset erot, 4) ajallinen etäisyys eli aika, joka kuluu kontaktin saamiseen, tilauksen tekemiseen tai tavaran toimittamiseen ja 5) maantieteellinen etäisyys eli fyysinen välimatka.

4.2 Varhaisvaihe

Tässä vaiheessa potentiaaliset tavaran toimittajat eli myyjät ovat yhteydessä ostajaan neuvotellakseen tai kehittääkseen sopimuksen tämän kanssa ja se saattaa myös sisältää näytteen toimittamisen. Vaihe voidaan jakaa seuraavasti:

Kokemus:

Suhteen varhaisvaiheessa molemmat sekä asiakas että myyjä haluavat saada hieman kokemusta toisistaan. He haluavat myös saada näkemyksen toisen mielipiteestä itsestään tai mitä toinen toivoo suhteelta. Mitään rutiiniproseduureja ei vielä kuitenkaan käsitellä, vaan sovitaan ylimalkaisesti esimerkiksi laadusta tai muotoilusta.

Epävarmuus:

Koska suhteen tässä vaiheessa esiintyy molemmiin puoliin merkittävää epävarmuutta, kannattaa tällöin sijoittaa inhimillisiin voimavaroihin. Tämä siksi, koska todennäköiset

korvaukset suhteesta ovat vaikeita määrittää ja tulevaisuuden kustannukset ovat vielä määrittämättä.

Etäisyys:

Tässä vaiheessa suhdetta on mahdollista pienentää osapuolten etäisyyttä. Sosiaalisen etäisyyden pienentäminen johtuu useinmiten yritysten välillä olevasta tietämyksen puutteesta ja henkilökohtaisten suhteiden puutteesta yksilöiden välillä. Tämä merkitsee sitä, että monet päätökset kummassakin yrityksessä perustuvat maineeseen eikä kokemukseen toisen osapuolen kyvyistä. Maantieteellinen etäisyys on riippuvainen myyjän kontrollimahdollisuudesta ainakin siihen asti, kunnes myyjä pystyy perustamaan oman paikallisen myyntiosaston tai lähettämään henkilökuntaa asiakkaan luokse. Kulttuurillinen etäisyys voidaan poistaa ainoastaan palkkaamalla paikallista työvoimaa. Jos ei tapahdu ollenkaan sosiaalista kanssakäymistä, on mahdollista, että syntyy luottamuksen puute yritysten välille. Kokemukset myyjän tarjoamasta tuotteesta korostavat eroavaisuuksia, joita saattaa esiintyä tuote- tai tuotantoteknologiassa kahden yrityksen välillä. Ajallinen etäisyys näkyy suhteen alkuvaiheessa, jolloin yritykset mielellään neuvottelevat sopimuksista tai kanssakäymisestä, jotka kuitenkin saattavat tulla voimaan vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tämä johtuu usein ostajan huolesta siitä, saako hän tuotteen sovitun muotoisena, sovitussa ajassa ja sovittuun hintaan. Samoin myyjä on huolestunut siitä, että toteutuvatko kaikki tilaukset, joista on keskusteltu aikaisemmin.

Sitoutuminen:

Molemmat yritykset ovat tietoisia riskeistä, mutta heillä ei ole todisteita partnerinta sitoutuneisuuden asteesta. Todellisuudessa molemmat yritykset saattavat olla tässä vaiheessa hyvin vähän sitoutuneita suhteeseen.

4.3 Kehitysvaihe

Suhteen kehitysvaiheessa sopimukset kirjoitetaan ja silloin alkavat jatkuvat tavaran toimitukset ja vastaavasti raha alkaa myös liikkua.

Kokemus:

Kehitysvaiheessa kokemukset molemmista organisaatioista kasvavat ja mukana olevat yksilöt oppivat toistensa normeja ja arvoja.

Epävarmuus:

Epävarmuudet pienenevät kokemuksen myötä. Erityisesti toiveet yhteistyökumppanista alkavat toteutua ja niihin sisältyvät kustannukset tulevat selville. Molemmat yritykset voivat paremmin arvioida toisen sopivuutta suhteessa omaan vaatimukseen. Tähän sisältyy molemmat sekä itse aikaan saadut että partnerin aikaan saamat vaatimusten täyttämiset.

Etäisyys:

Sosiaalinen vaihto, jota on jo tapahtunut jonkin verran, pienentää sosiaalista etäisyyttä ja tietoisuuden kasvu toisista yksilöistä kasvattaa luottamusta yksilöiden välillä. Kuitenkaan luottamus ei perustu ainoastaan sosiaalisiin suhteisiin, vaan siihen vaikuttaa myös kokemukset vaihdettavista tuotteista tai palveluista ja taloudelliset seikat. Sosiaalisen etäisyyden pienentyminen vaikuttaa myös pienentävästi maantieteelliseen ja kulttuurilliseen etäisyyteen. Kuitenkin eri maassa toimiva myyjä voi perustaa paikallisen myyntipisteen ja palkata sinne paikallista työvoimaa kun kaupankäynti on alkanut kasvaa. Sovitukset, joita yritykset tekevät parantaakseen yhteistyötään pienentävät teknologista etäisyyttä yritysten välillä. Lisäksi molempien omat tuotteet, tuotanto ja hallintotoimenpiteet alkavat lähentyä toisiaan, mistä seuraa taloudellisia säästöjä molemmille. Kokemukset kaupankäynnistä ovat pienentäneet ajallista etäisyyttä neuvotteluissa ja tavaran toimituksessa varsinkin päätuotteiden osalta. Harvemmin tilattujen ja toimitettujen tuotteiden osalta tätä ei ole vielä tapahtunut. Kuitenkin kokemukset ja luottamus toiseen on kasvanut.

Sitoutuminen:

Suurin osa asiakkaan tai myyjän välisestä yhteistyön kehittymisestä parustuu yritysten havaintoihin toisen osapuolen sitoutumisen kehittymisestä. Vaivan näkö pienentääkseen sosiaalista etäisyyttä on yksi myyjän keino näyttää sitoutuneisuuttaan.

4.4 Rutiinivaihe

On mahdotonta asettaa aikataulua milloin asiakas-myyjäsuhte saavuttaa rutiinivaiheen. Vaihetta voidaan kuvata lähinnä suhteen tärkeydellä kummallekin osapuolelle ja se edellyttää jatkuvaa ja laajapohjaista kaupankäyntiä osapuolten välillä.

Kokemus:

Kaupankäynnin myötä saatu huomattava kokemus partnerista johtaa vakiintuneihin operatiivisiin toimintoihin, luottamukseen ja käyttäytymisnormeihin.

Epävarmuus:

Epävarmuus toimimisesta tietyn kumppanin kanssa on vähentynyt tässä vaiheessa minimiinsä. Paradoksaalisesti tämä epävarmuuden väheneminen saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia. On mahdollista, että rutiinomainen työskentely eli laitostuminen ei tyydytä jompaa kumpaa osapuolta ja sitä kautta vaatimukset ja odotukset partnerista eivät enää toteudu.

Etäisyys:

Sosiaalinen etäisyys on minimoitunut suhteen tässä vaiheessa. Ensinnäkin yritysten välille on kehittynyt kattava kontaktimalli, jonka mukaan molemmat toimivat ja eri toimintojen takia tapahtuvat vuorovaikutukset ovat eriytyneet. Toiseksi voimakkaita henkilökohtaisia suhteita on kehittynyt yksilöiden välille, mikä parantaa ongelmien ratkaisua ja vähentää muodollisuutta. Vaikeutena saattaa olla, että yksilöt eivät erota henkilökohtaisia suhteita business -suhteista. Kolmanneksi yritykset saattavat persoonallisoitua, mikä saattoi olla myyjän alkuperäisenkin tarkoitus. Riskinä tässä on henkilöiden vaihtuminen tai kyseisen henkilön oman edun laittaminen selvästi yrityksen edun edelle. Teknologinen etäisyys on pienentynyt menestyksekkäiden sopimusten kautta. Molemmat ovat hyötäneet siitä taloudellisesti ja toisen kontrolloitavuus on parantunut.

Sitoutuminen:

Myyjä kohtaa suhteen tässä vaiheessa kaksi vaikeutta. Ensinnäkin myyjän on vaikea ilmaista sitoumustaan asiakkaalle siten, ettei asiakas vain kuvittele, että myyjä on riippuvainen hänestä. Toiseksi asiakkaan havainnot myyjän sitoutuneisuudesta saattavat

erota todellisuudesta, koska myyjän tekemät tarvittavat resurssien investoinnit ovat tapahtuneet pääasiallisesti jo ennen suhteen tätä vaihetta. Paradoksaalisesti myyjä saattaa olla suhteen tässä vaiheessa kaikkein eniten sitoutunut asiakkaaseensa, mutta kuitenkin näyttää sitoutuneisuuttaan vähemmän kuin suhteen kehitysvaiheessa.

4.5 Loppuvaihe

Tähän vaiheeseen on päästy noudattamalla hyviä kaupankäyntitapoja ja sovittuja hintoja sekä välttämällä ei-sovittuja muutoksia. Kilpailijoiden mukaan tulo saattaa vaarantaa pysyvän suhteen, jonka seurauksena ympyrä sulkeutuu ja vaiheet aloitetaan alusta uuden yhteistyökumppanin kanssa.

4.6 Markkinoinnin merkitys

Yrityksen markkinointitehtävät voidaan tässä tapauksessa jakaa paremminkin suhteen luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen kuin yleisesti markkinointi-mixin manipulointiin. Tässä suhdejohtamisessa voidaan pitää tärkeänä yrityksen taitoa hallita kustannukset ja resurssit vertailtaessa eri suhteita, joihin yrityksellä on kiinnostusta.

4.6.1 Suhteen luominen

Voimassa oleva asiakas-myyjäsuhte on vakavasti otettava este luotaessa uusia suhteita teollisuusmarkkinoilla. Este koostuu olemassa olevan suhteen laiskuudesta, epävarmuudesta, etäisyydestä ja tiedon puutteesta potentiaalisista vaihtoehtoista. Markkinoijan on otettava huomioon seuraavat seikat ratkaistakseen edellä mainitut ongelmat markkina-analyysin avulla: 1) määritettävä markkinasektori, 2) tutkittava potentiaalisten asiakkaiden ja mahdollisten kilpailijoiden nykyiset suhteet ja 3) potentiaaliset asiakkaat on jaettava niihin, joilla on jo pitkäaikaisia asiakassuhteita ja niihin, jotka ovat vasta suhteen varhais- tai kehitysvaiheessa. On vaikea sanoa missä suhteen vaiheessa olevaan asiakkaaseen on helpoin vaikuttaa, vaikka käytettäisiinkin erilaista strategiaa eri suhteen vaiheessa oleviin ehdokkaisiin.

Potentiaalisella suhteen varhaisvaiheessa olevalla asiakkaalla saattaa olla ongelmia, jotka vaativat huomattavaa johtamiseen paneutumista. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on siinä

vaiheessa, että se joutuu arvioimaan eri vaihtoehtoja ja on tietoinen olemassa olevan suhteen riittämättömydestä. Toisaalta yritys, joka on alkanut jo sopeutua ja tottua nykyiseen myyjään, saattaa olla haluton kohtaamaan vaihdon harkinnan kautta tulevaa epävarmuutta. Tässä tilanteessa myyjän kannattaa keskittyä yleisiin perusasioihin, kuten tuotteen erilaistamiseen, hintaan ja toimituksiin. Lähestyminen kannattaa kohdistaa yrityksen ylimpään johtoon.

Suhteen kehitys- tai rutiinivaiheessa oleva asiakas saattaa harkita uutta myyjää ainoastaan silloin, kun nykyinen myyjä on epäonnistunut jossain, tai on muuten vaan riittämätön asiakkaalle. Toisaalta rutiininomainen työskentely ei välttämättä tyydytä enää asiakasta, joten sitä kautta saattaa esiintyä tyytymättömyyttä ja halukkuutta uuteen suhteeseen. Tässä tilanteessa myyjän kannattaa arvioida potentiaalisen asiakkaan erikoisongelmia, tutkia miten ne voitaisiin ratkaista käyttäen omaa kapasiteettia hyväksi ja miettiä miten asiakkaalle tarjoamat parannukset vaikuttavat asiakkaan tuottoihin. Lähestyminen kannattaa kohdistaa henkilöihin, jotka työskentelevät läheisesti ongelmia aiheuttaneiden asioiden parissa.

4.6.2 Suhteen kehittäminen

Sitoutumisen ja etäisyyden pienentäminen ovat tärkeimpiä asioita suhteen kehittämisessä. Suhteen kehittämistä voidaan myös käsitellä strategian ja organisaation ongelmana. On erotettava toisistaan suhteiden strateginen johtaminen ja yksittäisen suhteen operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen sisältää arviot kaikista yksittäisistä suhteista yrityksen strategiassa markkinoilla. Lisäksi se kattaa suhteiden portfolion ja sisältää näiden suhteiden yhteishallinnan, suhteellisen tärkeyden ja resurssien arvioinnin. Yksilöiden, jotka ovat mukana jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, on vaikea nähdä kokonaisuutta ja huomata mahdollista rutinoitumista. Tämän vuoksi on tärkeää, että strateginen johtaminen suoritetaan muiden kuin joka päivä asiakkaan kanssa asioivien toimesta. Yrityksen täytyy myös ottaa huomioon suhteiden luonne eli onko yrityksellä monta pientä asiakasta vai muuta iso.

4.6.3 Suhteen ylläpitäminen

Ehkä kaikkein merkittävin asia, joka täytyy ottaa huomioon pitkäaikaisen suhteen ylläpitämisessä, on rutinoitumisen ongelma. Tästä saattaa seurata, että myyjä ei ole

kykenevä vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Avain tämän ongelman ratkaisuun on yrityksen markkinoinnin jakaminen operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen. Strateginen johtaminen sisältää yrityksen markkina-analyysin ja osoittaa eroavaisuudet markkinasektorin ja asiakkaan luonteen välillä. Lisäksi se pienentää vaaraa, että turhaan siirrettäisiin markkinointitoimenpiteitä yksiltä markkinoilta toisille. Strateginen johtaminen sisältää myös nykyisten operaatioiden uudelleen arvioinnin, jotta nähdään onko nykyiset asiakassuhteet järkeviä. Lopuksi strateginen johtaminen arvioi eri suhteiden resurssit, potentiaalin ja suhteen kehittymisen vaiheen.

4.6.4 Yhteenveto

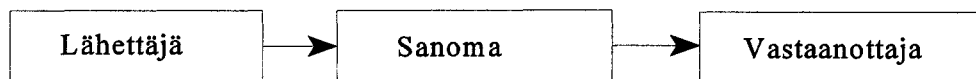
Yrityksen olisi saatava vastaukset siis seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mikä on suhteen todennäköinen potentiaali?
- 2) Mitä resursseja vaaditaan, jotta potentiaali saadaan käytettyä hyväksi?
- 3) Mistä suhteen kehittymisen uhat tulevat?
- 4) Miten suhde sopii yrityksen muihin operaatioihin ja resursseihin?
- 5) Ovatko nykyiset ponnistelut suhteen eteen sopivia suhteessa koko strategiaan?
- 6) Onko yritys ylisitoutunut asiakkaaseen?
- 7) Ovatko yrityksen toimintatavat tarkoituksenmukaisia ajatellen sekä asiakkaan tarpeita että omaa strategiaa, vai perustuvatko ne ainoastaan vanhoihin tottumuksiin ja historiaan?

5 MARKKINOINTIVIESTINTÄ JA SPONSOROINTI

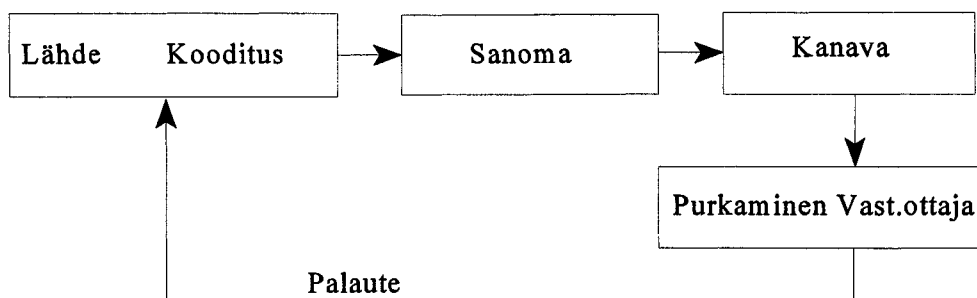
5.1 Viestinnän perusteet (DeLozier, 1976)

Viestintä voidaan määritellä seuraavasti: “Viestintä on lähettäjän ja vastaanottajan välillä tapahtuva ajatusten yhdistämisprosessi.” Molempien, sekä lähettäjän että vastaanottajan, on oltava aktiivisia osallistujia viestintäsuhteessa. Viestinnässä toinen tekee jotain toisen kanssa, ei toiselle. Viestintäprosessimallit voivat olla verbaalisia, ei-verbaalisia tai matamaattisia. Kuitenkin kaikissa malleissa riippumatta muodosta on kolme pääelementtiä - lähettäjä, sanoma ja vastaanottaja. Yksinkertaisimmillaan viestintäprosessi voidaan esittää mallin muodossa kuten kuviossa 4.



Kuvio 4 Yksinkertainen viestintämalli

Kuviossa 5 esitetään hieman monimutkaisempi viestintäprosessi, jossa uusina elementteinä ovat kooditus, purkaminen, kanava ja palaute. Koodituksella tarkoitetaan ajatuksen muuttamista symboliseen muotoon, purkamisella taas symbolisen muodon muuttamista takaisin ajatukseksi. Kanava on polku tai reitti, jota pitkin sanoma siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle ja palaute osoittaa viestinnän kaksisuuntaisen luonteen.



Kuvio 5 Hieman monimutkaisempi viestintäprosessimalli

Edellä esitettyjen graafisten mallien lisäksi on kehitetty verbaalisia viestintämalleja. Harold Lasswell (1960) on kehittänyt käyttökelpoisen mallin asettamalla seuraavat kysymykset:

Kuka? (Who?)

Mitä? (Says what?)

Kanava? (In which channels?)

Kenelle? (To whom?)

Vaikutus? (With what effect?)

Viestinnän vaikutuksista vastaanottajaan ja hänen reaktioista on tehty useita malleja, joista tässä esitellään Lavidgen ja Steinerin (1961) malli, McGuiren (1969) malli ja Colleyn (1961) DAGMAR -malli.

LAVIDGE-STEINER	DAGMAR	MCGUIRE
Osto	Toiminta	Käyttäytyminen Muistissa säilyttäminen
Vakuuttuminen Preferointi Pitäminen	Vakuuttuminen	Periksi antaminen
Tunteminen	Ymmärtäminen	Ymmärtäminen
Tietoisuus	Tietoisuus	Huomio
Tietämättömyys	Tietämättömyys	Esittely

Kaikissa malleissa on monia yhtäläisyyksiä. Kaikki lähtevät tietämättömyydestä ja heti seuraava reaktio on tietoisuus tai huomio, josta seuraa ymmärtäminen. Tämän jälkeen vastaanottajan on käytettävä kokemuksiaan hyväksi saadakseen viestille jonkin tarkoituksen. Seuraavassa portaassa vakuuttumisen tai periksi antamisen voi tulkita

asenteen kehittymiseksi tai muuttumiseksi. McGuiren malli on ainoa, jossa huomioidaan ennen viimeistä vaihetta, että tieto pitää myös säilyttää muistissa. Tätä voidaan kutsua oppimiseksi. Viimeisessä vaiheessa seuraa itse toiminta (DeLozier, 1976).

Nämä porrasmallit eli vaikutuksen hierarkiat muodostavat perustan aktiivisille oppimisteorioille, joiden mukaan viestintä siirtää informaatiota kuluttajalle, mikä saattaa olla riittävän tarkoituksenmukaista muuttamaan asenteita. Suotuisa asennemuutos lisää oston alttiutta ja todennäköisyyttä. Mitä suurempi muutos on, sitä suurempi on oston todennäköisyys (Eerola, 1997).

Aktiiviset oppimisteoriat jakaantuvat kolmeen päävaiheeseen:

1. Oppiminen
2. Asennemuutos
3. Käyttäytymismuutos

Markkinointiviestinnän päämäärä on johdattaa kuluttajia useiden vaiheiden kautta tuotteen tai palvelun ostamiseen. Tässä yhteydessä käydään läpi DAGMAR -mallia hieman tarkemmin. Mallin lyhenne tulee sanoista Defining Advertising Goals for measured Advertising Results. Tarkoituksena on siis saada tuotemerkki asteittain tunnetuksi kunnes saavutetaan lopullinen ostopäätös. DAGMAR -mallin viestintätasot ovat seuraavat:

0. Tietämättömyys

- tuotemerkin olemassaoloa ei tunneta

1. Tietoisuus

- tuotemerkki tunnetaan vain nimeltä

2. Tunteminen

- merkin lisäksi tunnetaan tuotteen mainostettuja ominaisuuksia ja muistetaan mainossanoma tai osia siitä

3. Asenteet

- negatiivisia, neutraaleja, positiivisia tai preferoivia

4. Käyttäytyminen

- ostopäätös tai muu toiminta

5. Pysyvä käyttäytyminen

- merkkiuskollisuus

DAGMAR -ajattelun ehtoina voidaan pitää sitä, että tunnetaan lähtökohta eli missä ollaan ja sitä, että on määriteltävä kohderyhmä, tavoitteet mitattavasti, missä ajassa tavoitteet saavutetaan ja miten ne mitataan (Eerola, 1997).

5.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä (Shimp, De Lozier 1986) määritellään seuraavasti:

Markkinointiviestintään kuuluu kaikki organisaation markkinointi-mixin osat, joilla on merkitystä organisaation asiakkaisiin. On tärkeää huomata, että myös muilla mixin osilla on vaikutusta asiakkaisiin, eikä vain ainoastaan promootiolla. Markkinointiviestintä voidaan jakaa tahalliseen ja tahattomaan viestintään. Tahallisia ovat esim. mainonta tai henkilökohtainen myyntityö ja tahattomia ovat sen sijaan esim. tuotteen ominaisuudet, pakkaus tai hinta. Lisäksi markkinointiorganisaatio toimii sekä viestin lähettäjänä että vastaanottajana. Viestin lähettäjänä organisaatio yrittää informoida, suostutella ja kannustaa markkinoita toimimaan halutulla tavalla. Viestin vastaanottajana organisaatio sopeutuu markkinoihin tarkoituksenaan tutkia viestin perille menoa, vastaanottaa viestejä muuttuvasta markkinatilanteesta tai huomata uusia viestintämahdollisuuksia.

5.3 Promootiojohtaminen

Promootio -sana tulee latinan kielen sanasta *promovere* (*pro* = eteenpäin, *movere* = liikkua) ja tarkoittaa tässä yhteydessä asiakkaan motivoimista toimintaan. Promootiojohtaminen (Shimp, De Lozier 1986) tarjoaa viisi keinoa tähän tarkoitukseen: mainonta, henkilökohtainen myynti, myynninedistäminen, julkisuus ja ostohetken viestintä.

Mainonta on maksettua viestintää, joka kohdistuu useaan henkilöön samanaikaisesti ja se voidaan jakaa massa- ja suoramainontaan.

Henkilökohtainen myynti on henkilöltä henkilölle tapahtuvaa viestintää, jossa myyjän tarkoituksena on suostutella mahdollinen ostaja hankkimaan yrityksen tuotteita tai palveluja.

Myynninedistäminen sisältää ne markkinointitoimenpiteet, jotka toimivat ylläkkeenä asiakkaan nopeaan toimintaan, kuten kupongit, bonukset, ilmaisanäytteet ja arpajaiset.

Julkisuus, kuten mainonta, ei ole henkilökohtaista viestintää, vaan kohdistuu suureen massaan. Toisin kuin mainonnassa, yritys ei maksa julkisuudesta, vaan se tulee usein uutisista tai toimituksellisista kommentteista yrityksen tuotteista tai palveluista.

Ostohetken viestintään kuuluu näyttelyt, julisteet, kyltit ja muu liikkeen sisällä oleva materiaali, jonka tarkoituksena on vaikuttaa ostohetken valintaan.

Edellä kuvatut promootiojohtamisen keinot muodostavat promootio-mixin, jonka täytyy sopia yhteen yrityksen muun toiminnan kanssa.

5.4 Käsitteellinen kehys: kolme markkinoinnin muotoa (Shimp, DeLozier 1986)

5.4.1 Perustarjonta

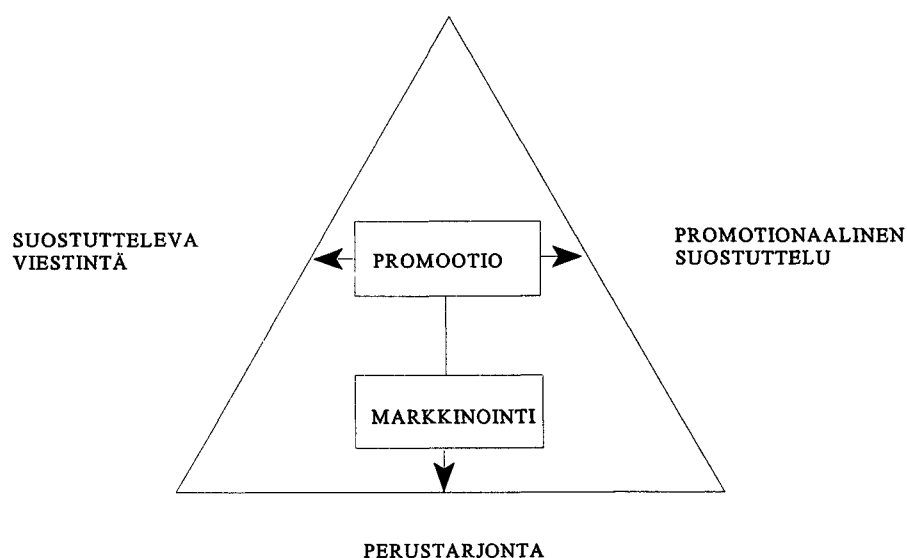
Perustarjonnalla tarkoitetaan normaaleja ja yleisiä asioita, joita markkinoija tarjoaa kohteelleen jonkin ongelman ratkaisuksi. Ne voidaan jakaa kahteen osatekijään; itse tuotteeseen ja myynnin ehtoihin, kuten hinta, luottoehdot, takuut, saatavuus ja toimituslupaukset. Perustarjonnan rooli on tyydyttää asiakkaan tarpeet ja saada asiakas toimimaan halutulla tavalla tarjoamalla paremmat edut kuin kilpailija.

5.4.2 Suostutteleva viestintä

Suostutteleva viestintä koostuu sanomista suoraan potentiaalisille asiakkaille tarkoituksena saada heidät kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta. Se voidaan jakaa kolmeen osaan; ei-henkilökohtaiset verbaaliset viestit, kuten mainonta ja julkisuus, henkilökohtaiset verbaaliset viestit, kuten henkilökohtainen myynti ja sanallinen kannustus ja ei-verbaaliset viestit, kuten pakkaus ja mielikuvat ostopaikasta. Suostuttelevan viestinnän tarkoituksena on herättää halua rohkaisemalla asiakasta kuvittelemaan tuotteesta tai palvelusta saatavia hyötyjä.

5.4.3 Promootionalinen suostuttelu

Promootionaalinen suostuttelu sisältää lisähyödyn, jonka tarkoituksena on motivoida kuluttaja ostotoimintaan. Sitä kutsutaan yleisemmin myynnin edistämiseksi ja se voidaan jakaa kolmeen osatekijään; tuotteen luonnetta esittelevät, kuten ilmaisanäytteet, koekäyttö ja lisätuotteet samaan hintaan, hintaan sidotut suostuttelukeinot, kuten alennukset, rahat takaisin -kupongit ja avustukset tavarantoimittajille sekä erilaiset lisähyödyt, kuten bonukset, kilpailut ja leimat. Tarkoituksena on siis saada kuluttajat ja jälleenmyyjät ottamaan tuote omakseen. Kaikki kolme markkinoinnin muotoa sekä menevät päällekkäin ja limittäin että vahvistavat toinen toisiaan.



Kuvio 6 Markkinoinnin kolme muotoa (Beem, Shaffer 1981)

5.5 Sponsorointi

5.5.1 Sponsoroinnin määritelmä (Tuori 1989)

Sponsoroinnin tarkka määrittely on vaikeaa ja sen tarkka erottaminen esimerkiksi mainonnasta ehkä jopa turhaa. Seuraavassa määritelmässä Philips Internationalin markkinointitutkimusjohtaja Ton Otker (1988) on määritellyt sponsoroinnin yrityksen näkökulmasta: "Sponsorointi on yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon ostamista ja hyväksikäyttöä määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin".

Tähän voisi vielä lisätä, että sponsorointi ei yleensä suoranaisesti liity yrityksen varsinaiseen toimintaan ja siihen kuuluu sponsoroivan yrityksen ja kohteen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus.

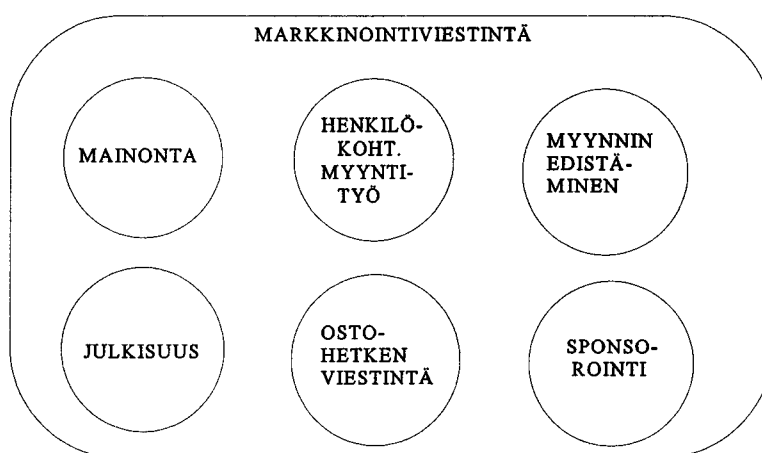
Sponsorointi sekoitetaan usein hyväntekeväisyyteen tai mainontaan, mutta yleensä hyväntekijä ei odota lahjoituksestaan hyötyä itselleen, hyväntekijälle tuen julkisuus ei ole tärkeää ja sponsorointi perustuu sopimukseen. Uusimpana sponsorointimuotona ovat olleet sosiaalisiin kohteisiin, esim. Lastenkliniikka, sijoitetut rahat, joista yritykset ilmoittelevat lehdissä. Siten yritykset lisäävät hyväntekeväisyyteen sponsoroinnin aineksia. Sponsoroinnin ja mainonnan ehkä selvin ero on siinä, että mainonta on suoraa vaikuttamista, kun taas sponsorointi on epäsuoraa viestintää, jossa sponsori liittyy nimensä sen liiketoiminnan ulkopuoliseen kohteeseen. On muistettava, että viestinnän vaikutus ei riipu näkymättömistä taustatekijöistä vaan siitä, miten kohderyhmä sen mieltää.

5.5.2 Sponsorointi markkinointimixin osana

Markkinointimixiin ymmärretään perinteisesti kuuluvan neljä elementtiä: tuote, hinta, jakelu ja viestintäkeinot. Viestintäkeinot, tai paremminkin markkinointiviestintä, jaetaan edelleen neljään osaan: henkilökohtainen myyntityö (PS), mainonta, myynninedistäminen (SP), julkisuus ja ostohetken viestintä (Shimp, De Lozier 1986). Suotuisan markkina-aseman saavuttaminen on markkinointiviestinnän päätehtävä, mutta sen kohderyhmänä ei ole ainoastaan asiakkaat, vaan koko yrityksen toimintaympäristö, sen sidosryhmät.

Kohderyhmiä ovat mm. rahoittajat, osakkeenomistajat, henkilöstö, valtuutetut ja virkamiehet, tavarantoimittajat, jakelutien jäsenet, asiakkaat, oppilaitokset, naapurit ja mediat.

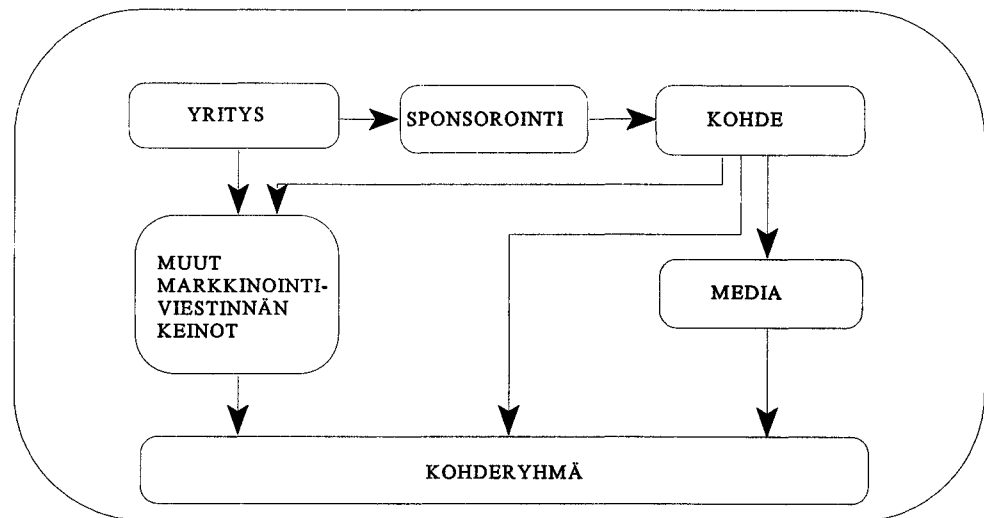
Sponsorointi kuuluu markkinointiviestintään ja sen voi lisätä markkinointiviestinnän kuudenneksi elementiksi. Sponsorointi ei kuitenkaan ole itsenäinen elementti, vaan tarvitsee usein tuekseen muita viestinnän osia. Markkinointiviestintä on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Markkinointiviestintä

5.5.3. Sponsoroinnin viestintämalli

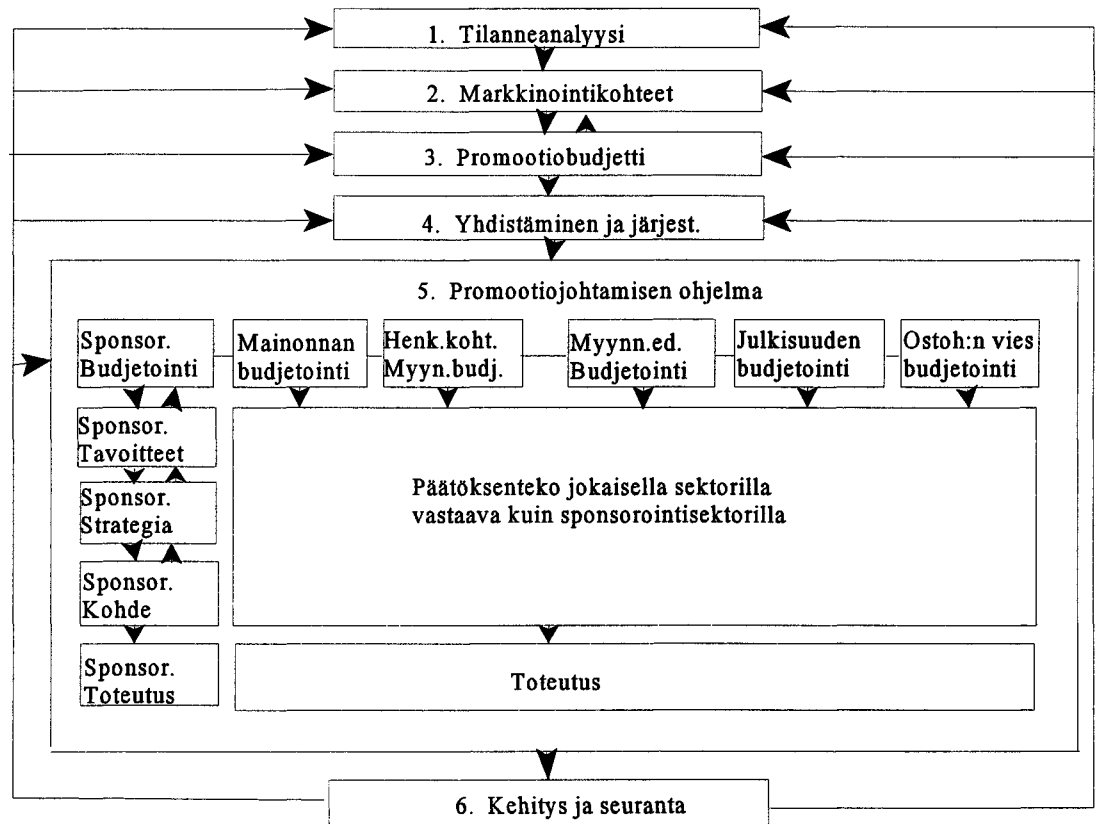
Sponsoroinnin kommunikointitapa poikkeaa muista markkinointiviestinnän elementeistä. Kun mainonta, myynninedistäminen, julkisuus, ostohetken viestintä ja henkilökohtainen myyntityö lähettävät viestinsä suoraan kohderyhmille, sponsorointi viestii kohteensa kautta joko suoraan, median välityksellä tai käyttäen viestintämixin muita keino hyväkseen, kuten kuvioista 8 nähdään.



Kuvio 8 Sponsoroinnin viestintämalli

Lähetäjällä ja vastaanottajalla on oltava yhteinen ymmärryksen alue. Sponsoroinnissa tämä on ymmärrettävä yhtenevä arvomaailmana sponsoroivan yrityksen ja sen kohderyhmän välillä. Jos esimerkiksi tiedetään kohderyhmän suhtautuvan positiivisesti jääkiekkoon, niin oletettavasti yritys saavuttaa myönteistä mielikuvaa sponsoroidessaan jääkiekkoa. Luotettavinta tietoa kohderyhmän arvostuksesta saa luonnollisesti markkinointitutkimuksen avulla. Liikeryityksille tai muille yhteisöille sponsorointi on myös keino kertoa omasta arvomaailmastaan.

5.6 Promootiojohtamisen prosessi (Shimp, DeLozier 1986)



Kuvio 9 Promootiojohtamisen porrasmalli (Alkuperäismallit: Ray 1973, Engel, Warshaw ja Kinneer 1983, Shimp, DeLozier 1986)

5.6.1 Tilanneanalyysi

Tilanteessa on hyödyllistä analysoida sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön markkinatilanne, kilpailijoiden aktiivisuus, sosiokulttuurinen kehitys, lainopilliset seikat ja jakelukanavien toimivuus, eli ulkoiset vahvuudet ja heikkoudet.

5.6.2 Markkinointikohteet

Yleiset myyntitasot, markkinointikustannukset ja myynnin toteutus ovat tärkeimmät asiat tässä vaiheessa. Lisäksi on suunniteltava markkinasegmentit, maantieteelliset sijainnit ja aikataulut.

5.6.3 Promootiobudjetti

Eritellään summat, jotka myönnetään eri promootiomixin osille. Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä markkinointikohteet ja promootiobudjetti ovat interaktiivisia päätöksiä eli markkinointikohteet antavat pohjan budjetoinnille, mikä taas on otettava huomioon rajoittavana tekijänä suunniteltaessa kohteita.

5.6.4 Yhdistäminen ja järjestäminen

Promootiomixin osien on sovittava yhteen tarkoituksenaan saavuttaa markkinoinnin kohteet. Jotta optimaalinen tehokkuus saavutetaan, on mainoskampanjat, myyinnedistämissopimukset, ostohetken viestintäohjelmat, lehdistötiedotteet ja sponsorointisopimukset integroitava keskenään ja rinnastettava henkilökohtaisen myyntityön kanssa.

5.6.5 Promootiojohtamisen ohjelma

Budjetointi, kohteet, strategia, välineen valinta ja toteutus ovat jokaisen kuuden promootiomixin osan portaat, jotka on käytävä läpi onnistuneen ohjelman toteuttamiseksi. Tässä yhteydessä käydään läpi ainoastaan sponsoroinnin johtaminen, mutta kaikki vaiheet ovat sovellettavissa muihinkin promootiomixin osiin.

1. Sponsoroinnin budjetointi

- Päätöksenteko alkaa alkubudjetin teolla, missä jokaiselle sponsoroitavalle kohteelle tehdään oma budjetti. Budjetit voidaan tehdä käyttämällä tiettyä osuutta ennustetusta myynnistä seuraavalla laskentakaudella. Budjetteja voidaan muuttaa, jos tilanteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tehdyt sopimukset on tietysti pidettävä .

2. Sponsoroinnin tavoitteet

Sponsoroinnin tavoitteet voidaan tässä rinnastaa viestinnän tavoitteisiin, jotka ovat 1) lisätä asiakkaiden tietoisuutta markkinoijan tuotteesta tai palvelusta, 2) lisätä asiakkaiden ymmärrystä tuotteesta tai palvelusta, sen ominaisuuksista, hyödyistä ja eduista, 3) parantaa asiakkaan asennetta tuotteita tai palveluja kohtaan, 4) saada aikaan tuotteen tai palvelun kokeilu ja 5) lisätä tuotteen "suusta-suuhun" -markkinointia.

3. Sponsorointistrategia

- Strategiapäätökset koskevat sanoman sisältöä ja tuotteen tai palvelun esittelyä, jotka perustuvat edellä määriteltyihin tavoitteisiin.

4. Sponsoroinnin kohde

- Kohteen valintaan vaikuttaa kaikki edellä mainitut asiat: budjetti, tavoitteet ja strategia.

5. Sponsoroinnin toteutus

- Sponsoroinnin toteutus sisältää kaikki toimenpiteet, jotta sponsorointiohjelma saadaan alkuun: neuvotellaan sopimukset, päätetään tarvittavista hankinnoista (esim. pelipaidat sponsoroitavalle joukkueelle) ja sovitaan muista tarpeellisista yksityiskohdista.

5.6.6 Kehitys ja seuranta

Promootiojohtamisen prosessi ei suinkaan pääty toteutusvaiheeseen, vaan on jatkuvasti seurattava ja, jos mahdollista, mitattava promootion tehokkuutta ja konkreettisesti suoritettava tarvittavat toimenpiteet, jos toteutus ei vastaa tavoitteita ja suunnitelmia.

5.7 Merkin arvot ja sponsorointi

5.7.1 Merkki (Aaker, 1991)

Merkki on tunnusomainen nimi ja/tai symboli (esim. logo, tuotemerkki tai pakkaus), jonka avulla ostaja pystyy erottamaan ko. tuotteen tai palvelun muista kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai palveluista. Lisäksi se viestittää asiakkaalle tuotteen alkuperän ja suojelee sekä asiakasta että valmistajaa kilpailijoilta, jotka yrittävät tarjota vastaavaa tuotetta markkinoilla. Stephen King (WPP Group) on määritellyt tuotteen ja merkin eron seuraavasti: "Tuote on jotain, mikä valmistetaan tehtaassa; merkki on jotain, minkä asiakas ostaa. Kilpailija voi kopioida tuotteen; merkki on ainutlaatuinen. Tuote voi nopeasti vanhentua; menestyksekkäs merkki on ajaton."

5.7.2 Merkin arvot (Aaker, 1991)

Merkin arvot voidaan ryhmitellä viiteen kategoriaan:

1. Lojaalisuus
2. Tietoisuus
3. Mielletty laatu
4. Assosiaatiot
5. Muut edut

Edellä esitetyistä arvoista hyötyvät sekä asiakkaat että itse yritys.

Asiakkaat voivat tulkita ja prosessoida informaatiota tuotteista tai merkeistä. Arvot vaikuttavat myös asiakkaan ostopäätöksiin ja ennen kaikkea mielletty laatu ja merkkiassosiaatiot vaikuttavat asiakkaan käyttötyytyväisyyteen.

Yritys hyötyy näistä arvoista pystymällä rakentamaan taitavan ja tehokkaan markkinointiohjelman, merkkilojaalisuutena, hinnoittelussa, merkin laajentamisessa, jakelukanavan markkinoinnissa ja saamalla kilpailullisia etuja.

5.7.3 Merkkilojaalisuus ja sponsorointi

Sponsorointia voidaan käyttää hyväksi lojaalisuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä varsinkin "business to business"- markkinoinnissa. Yritys voi tarjota erilaisia elämyksiä ja kokemuksia asiakkailleen tarjoamalla heille esim. urheilua tai kulttuuria sponsoroimalla jotain seuraa tai tapahtumaa saaden näin lippuja ko. tapahtumiin tai seuran otteluihin. Myös erilaiset juottamiset ja syöttämiset onnistuvat samalla helposti. Samassa yhteydessä joku kyseisen alan asiantuntija voidaan tuoda tilaisuuteen kertomaan tapahtuman suunnittelusta, valmisteluista ja toteutuksesta. Tästä hyvänä esimerkkinä nähtiin jääkiekon MM-kilpailut Suomessa 1997, jossa Hartwall -areenan pääravintola Silver Star Cafe oli koko kisojen ajan varattu eri yrityksille, jotka tarjosivat siellä asiakkailleen erätauoilla pientä naposteltavaa juomia unohtamatta. Useat valmentajat kävivät siellä myös kertomassa näkemyksiään nykyjääkiekosta ja meneillään olevista peleistä. Tällainen sponsorointi sopii erittäin hyvin

myös henkilökunnan motivointiin tai palkitsemiseen. Myös jakelukanavan jäsenten kohdalla voidaan toimia samalla tavalla motivoiden ja saaden heidät pysymään jatkossakin lojaalisina yritystä kohtaan. Vähittäiskaupan yksittäisten asiakkaiden kohdalla tällainen toiminta saattaa olla vähän vaikeaa, koska on vaikea erotella kenelle kutsu lähetetään ja kuka lasketaan kanta-asiakkaaksi ja kuka ei. Erilaiset kanta-asiakasrekisterit tietysti helpottavat valintaa.

5.7.4 Merkkitietoisuus ja sponsorointi

Sponsorointi on hyvä keino lisätä merkkitietoisuutta olipa kyseessä sitten tunnistamisen, muistamisen tai mielessä olemisen kehittäminen. Gallupien mukaan tunnettu tuotemerkki on yksi asia, johon kuluttajat luottavat tehdessään valintaa eri tuotteiden välillä. Sponsoroinnilla tätä tunnettavuutta on helppo lisätä, varsinkin jos kohderyhmän arvomaailma on yhtenevä sponsoroinnin kohteen kanssa. Tämä arvomaailman yhtenevyys onkin erittäin tärkeä päätösmuuttuja valittaessa sponsoroinnin kohdetta. Koska tietoisuuden rakentaminen on helpompaa pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä, yksittäisten tapahtumien sponsorointi ei tässä tapauksessa ole niin tehokasta kuin urheilujoukkueen sponsorointi. Esimerkiksi jääkiekkjoukkueen kannattajat näkevät joukkueensa pelaavan n. 20 - 30 kertaa kaudessa ja lisäksi vielä median avulla kuvia näistä ja vieraspaikkakunnalla pelattavista otteluista. Yhden ottelun aikana kannattaja näkee sponsorin tuotemerkin pelaajien rinnoissa varmasti satoja ellei tuhansia kertoja, ja varmasti jokainen kannattaja muistaa tämän merkin myös pelin jälkeenkin.

5.7.5 Mielletty laatu ja sponsorointi

Sponsoroinnin ja merkin mielletyn laadun yhteyttä on vaikea määrittää. Ongelmalliseksi sen tekee se, että on vaikea ymmärtää, mikä viestii ostajalle korkeasta laadusta. Mieltääkö kuluttaja merkin korkealaatuiseksi, jos se näkyy Savonlinnan Oopperajuhlilla tai Porin Jazzeilla, mielletäänkö tuote korkealaatuisemmaksi, jos logo on Jokereiden vai Pyhäjärven Pohdin peliasussa. Toisaalta, jos esim. joku huippuhihtäjä käyttää Karhun suksia olympialaisissa, niin kuluttaja varmasti mieltää Karhun sukset korkealaatuisiksi, vaikkei samanlaisia pystyisikään ostamaan läheisestä automarketista. Hyvänä esimerkkinä voidaan

pitää Skodaa, joka sponsoroi jääkiekon MM-kilpailuja 1997 usealla miljoonalla. Heidän ongelmansa varmasti tällä hetkellä on saada kuluttajat mieltämään Skoda mainettaan laadukkaammaksi autoksi, mitä se varmasti nykyään onkin Volkswagenin kanssa tehdyn yhteistyön seurauksena, mutta pinttyneet mielipiteet ovat lujassa. Sponsorointisopimusten mukaan urheilijat usein esittelevät jotain tuotetta esim. tavaratalossa, mikä varmasti lisää myyntiä, mutta tuskin se tekee sitä laatuassosiaatioiden avulla. Ainoana keinona saada laatumielityksiä muutettua sponsoroinnin avulla on antaa tuote kohteen käyttöön, jotta tavalliset kuluttajat näkisivät itse käytön ja ajattelisivat, että tuotteen on pakko olla korkealaatuinen, koska sponsoroinnin kohdekin sitä käyttää.

5.7.6 Merkkiassosiaatiot ja sponsorointi

Sponsoroinnin ehkä tärkein tehtävä on vaikuttaa kohderyhmän assosiaatioihin. Sponsoroinnin avulla vaikutetut kuluttajan assosiaatiot vaikuttavat informaation prosessointiin ja muistamiseen, tarjoavat keinon erottua muista, antavat lopullisen sysäyksen ostopäätökseen ja tärkeimpänä luovat positiivisen asenteen ja tunteen yritystä tai merkkiä kohtaan. Konkreettisten tuoteominaisuuksien esille tuonti esim. urheilijoiden suorittamana tuote-esittelynä toimii parhaiten silloin, kun esittelystä saatavat assosiaatiot voivat johtaa suoraan ostamiseen. Myös pitkävaikutteisempaa assosiaatioiden muuttumista saadaan aikaan erilaisten tapahtumien, tilaisuuksien, kilpailujen, yksilöiden ja joukkueiden sponsoroinnilla. Erityisesti julkisuuden henkilöt, esiintyvät taiteilijat ja urheilijat, saavat aikaan assosiaatioissa muutoksia, joten heidän sponsorointi on siis perusteltua. Myös tässä kohderyhmän määrittämisellä on tärkeä merkitys, sillä luultavasti esim. Juhani Palmun taidenäyttelyyn sopii paremmin Stockmannin kuin Alepan suorittama sponsorointi, tai toisaalta Tampax sopii paremmin Tuuli Matinsalon rintaan kuin miesten jalkapallojoukkueen pelipaitaan. Terveellistä elämäntapaa ja vitalisuutta assosioivat merkit sopivat taas hyvin liikunta- ja urheilutapahtumiin. Erikoisuuksien hakeminen ja sitä kautta erottuminen kilpailijoista on myös tärkeää, joten sopivalla sponsorointikohteen valinnalla tämä varmasti onnistuu. Hyvänä esimerkkinä jääkiekkjoukkue Jokerit, jotka pelasivat Hackmanin "kattilat" päässään pari edellistä SM-liiga -kauttaan. Erilaiset persoonallisuudet tarjoavat oivan mahdollisuuden erilaistumiseen, esimerkkinä Seppo Rätty, joka esiintyy lähes aina verkkareissa, oli aivan loistava erään firman pukumainoksessa.

5.7.7 Sponsorointi haluttujen assosiaatioiden valinnassa, luomisessa ja ylläpitämisessä

Sponsoroinnin mahdollisuuksien miettiminen ja suunnittelu valittaessa ja luotaessa merkkiä ja sitä kautta haluttuja assosiaatioita ei ehkä ole kovinkaan tärkeää. Toki se voidaan ottaa huomioon yhtenä osatekijänä. Sitä vastoin jo valmiin merkin ja haluttujen assosiaatioiden herättämiseen, ylläpitämiseen ja vahvistamiseen sponsorointi sen sijaan sopii erittäin hyvin.

5.7.8 Nimi-, symboli- ja iskulausepäätökset sponsoroinnissa

Logon käyttö sponsoroinnissa on ehkä vaivattominta, koska se vaatii yleensä pienemmän tilan ja on selkeämpi kuin nimi tai iskulause. Esimerkiksi jos verrataan yrityksen logoa jääkiekkjoukkueen pelipaidassa ja saamaan tilaan ahdettua nimeä tai iskulausetta, logo varmasti näkyy paremmin aina yläkatsomoonkin asti. Toisaalta jos, logo ei ole valmiiksi tunnettu, voi haluttu julkisuus jäädä saamatta. Sellaisissa paikoissa missä on tilaa laittaa nimi ja mahdollisesti vielä jopa iskulause, kannattaa toki käyttää molempia, koska silloin varmistuu se, että kohderyhmä varmasti tietää mistä on kyse ja halutut assosiaatiot voivat toteutua. Sponsorin nimen käyttö esim. joukkueen nimenä on yleistynyt paljon. Se on varmasti tehokas keino saada nimi esiin. Ongelmana tässä on se, että joukkueen kotipaikka ei välttämättä tule sponsorin nimestä esiin, mikä kuitenkin on monelle joukkueelle tärkeää. Iskulauseiden käyttö tulee parhaiten esille erilaisten tapahtumien mainoskuulutuksissa, jossa ne toimivat paremmin kuin painettuna.

5.7.9 Merkin uudistaminen ja sponsorointi

Sponsoroinnin käyttö merkin uudistamisessa toimii ainakin seuraavissa tapauksissa: 1) vanhojen asiakkaiden muistutusmainonta, 2) uudet markkinat tai unohdetut käyttäjät, 3) assosiaatioiden muuttaminen tai lisääminen ja 4) lisäedut tai -palvelut. Jos vanhat asiakkaat ja sitä kautta haluttu kohderyhmä on mahdollista saavuttaa jossain tietyssä tapahtumassa, antaa ko. tapahtuman sponsorointi vanhojen asiakkaiden muistuttamiseen sopivan keinon. Uusien markkinoiden tai unohdettujen asiakkaiden saavuttaminen sponsoroinnilla on myös mahdollista, jos löytyy sopiva linkki sponsoroinnin kohteen ja uuden halutun kohderyhmän välille. Sponsorointi sopii kuitenkin parhaiten ehkä assosiaatioiden muuttamiseen tai

lisäämiseen. Esimerkiksi tästä voidaan ottaa Poutun makkarat. Makkara yleisesti on mielletty epäterveelliseksi ruoaksi, mutta Poutun sponsoroidessa Juha Kankkusta kuluttajat saattoivat mieltää Kankkusen urheilijaksi ja sitä kautta Poutun makkarat vähemmän epäterveelliseksi, sillä eiväthän urheilijat syövät terveellistä ruokaa. Lisätujen tai -palveluiden aikaansaaminen sponsoroinnilla onnistuu lähinnä sisäisessä markkinoinnissa, jossa voidaan henkilökunnalle tarjota kohteen kautta elämyksiä ja kokemuksia vapaa-ajalla, jotta työntekijät olisivat tyytyväisempiä. Usein on myös jaettu ilmaislippuja johonkin tapahtumaan esimerkiksi sadalle ensimmäiselle asiakkaalle, jolloin voidaan puhua myös lisäedun tarjoamisesta.

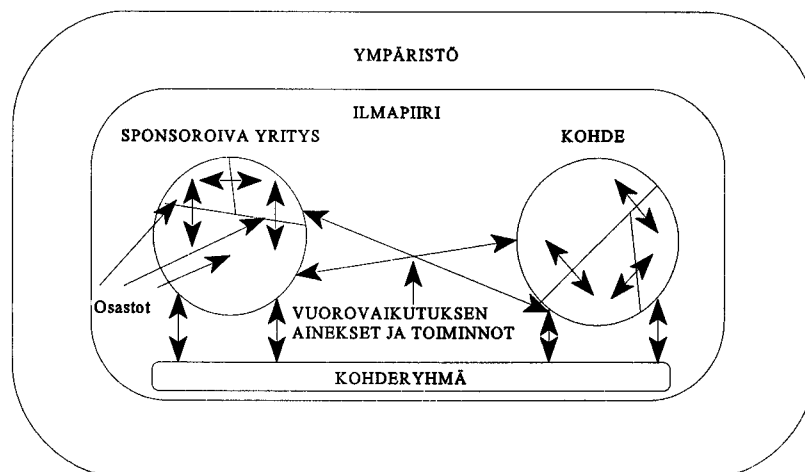
Sponsorointia suunniteltaessa on siis tärkeää ottaa huomioon merkin arvot ja miettiä kuinka niitä voitaisiin käyttää hyväksi, jotta saavutettaisiin sponsoroinnille asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin.

6 SPONSOROINNIN VUOROVAIKUTUSMALLIN LUOMINEN ASIAKAS-MYYJÄSUHTEEN VUOROVAIKUTUSMALLIN AVULLA

6.1 Mallin pääpiirteet

Sponsoroinnissa sekä sponsoroiva yritys että kohde ovat aktiivisia markkinoilla. Kuitenkin kohteet ovat yleensä tällä hetkellä aktiivisempia, koska yritysten tieto sponsoroinnista ei ole vielä riittävää. Sponsorointisuhde ei välttämättä ole pitkäaikainen, esimerkkinä jonkun yksittäisen tilaisuuden tai tapahtuman sponsorointi, eikä myöskään suljettu, koska mukana on myös kohderyhmä ja sponsorointi on vain yksi osa markkinointimixiä, mikä täytyy myös ottaa huomioon. Sponsorointisuhde sisältää vuorovaikutusta sekä siihen osallistujien välillä että niiden sisällä. Institutionaaliset rooli-odotukset ja jatkuva rahan tai materiaalin vaihto riippuvat täysin suhteen iästä ja sen kestosta.

Tässä malli on yleistetty kahden osapuolen sponsorointisuhdemalli, johon on lisätty kolmanneksi osapuoleksi kohderyhmä. Lähestymistapaa voidaan myös soveltaa useamman osapuolen mallissa. Pääpiirteet edellä esitetystä lähestymistavasta on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10 Sponsoroinnin vuorovaikutusmallin pääpiirteet (mukailtu IMP groupin 1982 mallista)

6.2 Sponsoroinnin vuorovaikutus

Sponsorointi ei yleensä liity yrityksen varsinaiseen toimintaan ja siihen kuuluu sponsoroivan yrityksen ja kohteen välinen yhteistyö ja vuorovaikutus tietyssä ympäristössä. Myös kohderyhmä on nähtävä tärkeänä tekijänä, jonka kanssa molemmilla on vuorovaikutusta ja joka myös vaikuttaa sponsoroivan yrityksen ja kohteen väliseen vuorovaikutukseen. Tällä tavalla analysoituna vuorovaikutus sisältää neljä päätekijää, jotka ovat vuorostaan jaettu alatekijöihin.

Päätekijät ovat:

1. Vuorovaikutustapahtuma
2. Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat
3. Ympäristö, jossa vuorovaikutus tapahtuu
4. Ilmapiiri, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja päinvastoin

6.2.1 Sponsoroinnin vuorovaikutustapahtuma

Sponsorointi suhteen kesto saattaa vaihdella lyhyestä tilaisuudesta tai tapahtumasta monivuotiseen vakiintuneeseen suhteeseen. Käsiteltäessä pitkäkestoista sponsorointisuhdetta on tärkeää erottaa yksilölliset episodit pitkäaikaisista näkökohdista.

a) Episodit

Episodit, jotka tapahtuvat sponsorointisuhteessa sponsoroivan yrityksen välillä, sisältävät kahden osapuolen vaihtoa. Vaihdeettavat tekijät voidaan jakaa seuraavasti:

1. Tuotteiden tai palveluiden vaihto
2. Informaation vaihto
3. Rahan vaihto
4. Sosiaalinen vaihto

Tuotteiden tai palveluiden vaihto sponsoroinnissa

Sponsoroinnissa tuotteiden tai palveluiden vaihtaminen ei ole yleensä suhteen tärkein tavoite. Tosin usein kylläkin vaihdetaan jokin tuote tai palvelu niiden käyttämisestä seuraavaan julkisuusarvoon, esim. annetaan tunnetulle urheilijalle auto käyttöön, jolloin molemmat hyötyvät omalla tavallaan. Urheilija pääsee liikkumaan kilpailuihin ja sponsori saa julkisuutta, koska ko. automerkki yhdistetään silloin menestykseen ja näin saavutettu tuotekuva parantaa yrityksen myyntiä.

Informaation vaihto sponsoroinnissa

Informaation sisältö on tietysti tärkeä asia sponsorointisuhteessa. Asiaa voidaan myös tarkastella toiselta kantilta. Kahden osapuolen välinen informaatio voi olla joko henkilökohtaista tai yleistä informaatiota. Yleistä informaatiota käytetään silloin, kun on kyseessä puhtaasti kaupallinen informaatio. Henkilökohtaista informointia taas käytetään ns. soft datan yhteydessä, esim. ylläpitävä ja yleinen informaatio. Informaation muoto on tärkeä. Muodollisuuden aste saattaa johtua laajemmasta organisationaalista erityispiirteestä, joka taas saattaa vaikuttaa koko sponsorointisuhteeseen.

Rahan vaihto sponsorointisuhteessa

Rahan vaihdon määrä on suoraan verrannollinen sen tärkeyteen ko. suhteessa. Toinen tärkeä näkökanta on tarvitaanko valuutan vaihtamista esim. sponsoroidessa ulkomailla ja tästä johtuva epävarmuus ajan kuluessa.

Sosiaalinen vaihto sponsorointisuhteessa

Sosiaalisella kanssakäymisellä on tärkeä tehtävä vähentämässä epävarmuutta kahden osapuolen välillä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun kahden osapuolen välillä on maantieteellisiä tai kulttuurillisia eroja, tai silloin kun kokemukset toisesta osapuolesta ovat vähäisiä. Sosiaalinen kanssakäyminen saattaa myös vähentää lyhyen ajan vaikeuksia. Kuitenkin onnistuneen sosiaalisen kanssakäymisen ehkä kaikkein tärkein tehtävä on pitkällä aikavälillä liittää kaksi osapuolta yhteen. Monet sponsorointisopimukset eivät perustu lain tai asetuksen mukaiseen kirjalliseen sopimukseen vaan tunteenomaiseen

luottamukseen. Toisaalta luottamuksen kehittyminen riippuu myös kolmesta muusta yllä esitetystä tekijästä.

b) Pitkäaikaiset näkökohdat

Sosiaalinen kanssakäyminen on varmasti tärkeää rakennettaessa pitkäaikaista sponsorointisuhdetta. Toisaalta myös tuotteiden, palveluiden, rahan ja informaation vaihtaminen ovat tärkeitä osatekijöitä. Näiden episodien jokapäiväisyys saa ajanmyötä aikaan sen, että molemmilla osapuolilla on selvät käsitykset siitä mitkä tehtävät tai vastualueet kuuluvat kellekin.

Kommunikaatio tai informaation vaihtaminen menestyksekkäästi kehittää organisaatioiden välistä kontaktimallia ja roolijakoa. Kontaktimallit koostuvat yksilöistä ja ihmisryhmistä sisällyttäen erilaisia rooleja, toiminta- ja viestintätapoja. Nämä kontaktimallit voivat sitoa osapuolet joko erittäin tiukasti toisiinsa tai ne voivat myös heikentää sponsorointisuhdetta merkittävästi. On tärkeää huomata, että informaation vaihto ja sosiaalinen kanssakäyminen voivat jatkua vaikka kuinka kauan huolimatta siitä, että minkäänlaista muuta vaihtoa ei ole tänä aikana tapahtunut.

Toinen huomionarvoinen asia on erilaiset muutokset. Niitä voivat olla taloudelliset järjestelyt, informaatorutiinien muutokset tai sosiaaliset muutokset. Muutoksen syynä yleensä on kannattavuudesta johtuvat seikat, mutta on myös mahdollista, että ne on tehty tarkoituksena uudistaa tai muuttaa sponsorointisuhdetta. Sponsoroinnin kohde ei aina välttämättä ole tyytyväinen sponsoroivan yrityksen tekemiin muutoksiin, mutta markkinointiviestinnän muutokset ovat osa yrityksen markkinointistrategiaa. Toisaalta sponsoroinnin kohde voi tehdä omia tarpeellisia muutoksia esim. näkyvyyteen, hinnoitteluun ja viestintään.

6.2.2 Vuorovaikutustapahtumaan osallistujat sponsoroinnissa

Sponsoroivan yrityksen ja kohteen välinen vuorovaikutussuhde riippuu osapuolten ominaispiirteistä. Tähän kuuluu sekä itse organisaatioiden että niihin kuuluvien yksilöiden ominaispiirteet. Organisaatiotekijöihin sisältyvät sponsoroivan yrityksen asema markkinoilla, tuotteet tai palvelut, joita yritys tarjoaa, yrityksen koko, kohteen koko ja yhteiskunnallinen asema, molempien organisaatioiden asiantuntemukset jne. Seuraavassa käydään läpi muutama päätekijä yksityiskohtaisemmin.

a) Asiantuntemus

Yrityksen markkinointistrategia on usein tärkeä tekijä sponsorointisuhteessa. Vuorovaikutusprosessin päämäärät voidaan selittää, kun määritellään yrityksen markkinointistrategia ja kohteen sopivuus ko. yrityksen sponsorointikohteeksi sekä kohteen odotukset suhteelta. Organisaatioiden ominaispiirteet ja niiden väliset erot antavat perusolosuhteet, jossa vuorovaikutus voi alkaa. Näiden alkuolosuhteiden mukaan saadaan mm. muutostarpeet, molemminpuolinen luottamus ja kontaktimalli.

b) Organisaation koko, rakenne ja strategia

Osapuolten koko ja merkittävyys yhteiskunnassa saattavat antaa alkuasetelman vuorovaikutukselle. Kuitenkin osapuolten kokoa ja voimaa on vaikea vertailla, koska ne toimivat lähes poikkeuksetta eri aloilla ja ovat rakenteeltaan erilaisia. Esimerkiksi jääkiekkoseura ja paperitehdas. Organisaatioiden rakenteet vaikuttavat vuorovaikutukseen monellakin tavalla. Se nähdään mukana olijojen määrässä, vaihdon menetelmissä, kommunikaatitavoissa, vuorovaikutuksen muodoissa ja mitä todella vaihdetaan ja mihin. Organisaatioiden strategiat luovat eri toimintavaihtoehtoja ja ovat siten tärkeitä.

c) Organisaatioiden kokemus

Organisaatioiden kokemus on tärkeää, ei ainostaan vuorovaikutuksessa, vaan yleensä kaikissa toiminnoissa. Kokemus saattaa parantaa vanhoja sponsorointisuhteita, johtaa uusiin suhteisiin ja opettaa, kuinka niissä tulee toimia, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä.

d) Yksilöt

Ainakin kaksi yksilöä on mukana vuorovaikutussuhteessa, yksi kummastakin organisaatiossa eli sponsoroivan yrityksen edustaja ja kohteen edustaja. Useasti kuitenkin mukana on ihmisiä eri tehtävälueilta, hierarkian eri tasoilta ja eri rooleista. He vaihtavat informaatiota, kehittävät vuorovaikutussuhdetta ja rakentavat henkilökohtaisia suhteita, jotka vaikuttavat varmasti tehtyihin yhteistyöpäätöksiin. Erilaiset persoonallisuudet, kokemukset ja motivaatiot organisaatioiden henkilökunnissa tarkoittaa sitä, että eri henkilöt ottavat osaa sosiaalisten suhteiden luomiseen eri tavalla. On tärkeää ottaa opikseen eri vuorovaikutussuhteista ja käyttää tätä kokemusta myöhemmin hyväksi.

6.2.3 Ympäristö, jossa sponsoroinnin vuorovaikutus tapahtuu

Sponsoroivan yrityksen ja kohteen vuorovaikutuksen ympäristön käsitteleminen yhdessä on vaikeaa, koska molempien toimintaympäristöt eroavat yleensä toisistaan. Toisaalta ne sponsorointisuhteen myötä voidaan yhdistää ympäristöksi, jossa vuorovaikutus tapahtuu.

Tässä yhteydessä on muutamia näkökohtia:

a) Markkinoiden rakenne

Markkinoiden rakenne riippuu sponsoroivan yrityksen keskeisyydestä markkinoilla, markkinoiden vilkkaudesta ja suurimpien markkinaosuuksien hallitsijoista. Se myös käsittää laajuuden, miten markkinat voidaan nähdä, kansalliset vai kansainväliset. Toisaalta kohteen tunnettavuus, suosio, julkisuus ja menestys vaikuttavat ympäristöön. Kohderyhmän arvomaailmat ovat myös keskeisiä.

b) Dynaamisuus

Sponsorointisuhteen dynaamisuusaste vaikuttaa suhteeseen kahdella päinvastaisella tavalla. Ensiksi, suljettu suhde lisää tietoa toisen osapuolen hyvistä ja huonoista puolista ja nämä pystytään käyttämään hyväksi. Toiseksi ja päinvastoin, dynaamisessa ympäristössä saattaa tulla kalliiksi tarttua opportunistisesti joka tilaisuuteen.

c) Kansainvälisyys

Markkinoiden kansainvälistymisestä seuraa väistämättä yrityksen tarve ja motivaatio lisätä yrityksen tunnettavuutta myös ulkomailla. Tällöin kohteen olisi oltava tämän vaatimuksen täyttävä joko koti- tai ulkomainen yksilö, ryhmä, tilaisuus tai tapahtuma, jonka imago sopii yrityksen tarkoituksiin.

d) Yrityksen asema myynti- tai valmistusketjussa

Asia, jota täytyy harkita sen mukaan, missä vaiheessa myynti- tai valmistusketjua yksilölliset sponsoroinnin vuorovaikutussuhteet tapahtuvat. Esimerkiksi yritys A valmistaa auton moottoreita ja sponsoroi kohde X:ää. Yritys A myy moottorit yritys B:lle, joka asettaa ne valmistamiinsa autoihin ja myy valmiit autot autokauppias C:lle, joka myy ne edelleen kuluttajille. Sponsorointisuhde A:n ja X:n välillä vaikuttaa varmasti ketjun muihin suhteisiin ja myös horisontaalisesti muihin moottoreiden myyjiin.

e) Sosiaalinen systeemi

Sponsorointisuhteessa täytyy ottaa huomioon myös yksittäistä suhdetta ympäröivä laajempi ympäristö - sosiaalinen systeemi. Sponsoroinnissa saattavat kohdata toisistaan täysin erilaiset tavat, tottumukset, asenteet ja odotukset, johtuen sponsoroivan yrityksen ja kohteen erilaisista taustoista, kokemuksista ja toimintaympäristöistä. Tämä on erityisen oleellista kansainvälisillä markkinoilla, missä asenteet ja odotukset ovat erilaisia kuin kansallisella tasolla toimittaessa.

6.2.4 Sponsorointisuhteen ilmapiiri

Yksi onnistuneen sponsorointisuhteen päätekijöistä, johon voidaan tietoisella suunnittelulla vaikuttaa, on suhteen yleinen ilmapiiri. Ilmapiiriä voidaan kuvailla sanoilla vahva riippuvuus, yhteistyö, läheisyys ja molemminpuoliset odotukset. Toisaalta sponsoroivan yrityksen tarkoituksena saattaa olla esim. pitää etäisyyttä kohteeseen. Syyt, minkä takia yritykset käyttäytyvät tietoisesti jollakin tavalla, voidaan jakaa taloudellisiin (kustannus-hyöty) ja kontrolloitavuussyihin.

a) Taloudellinen ulottuvuus

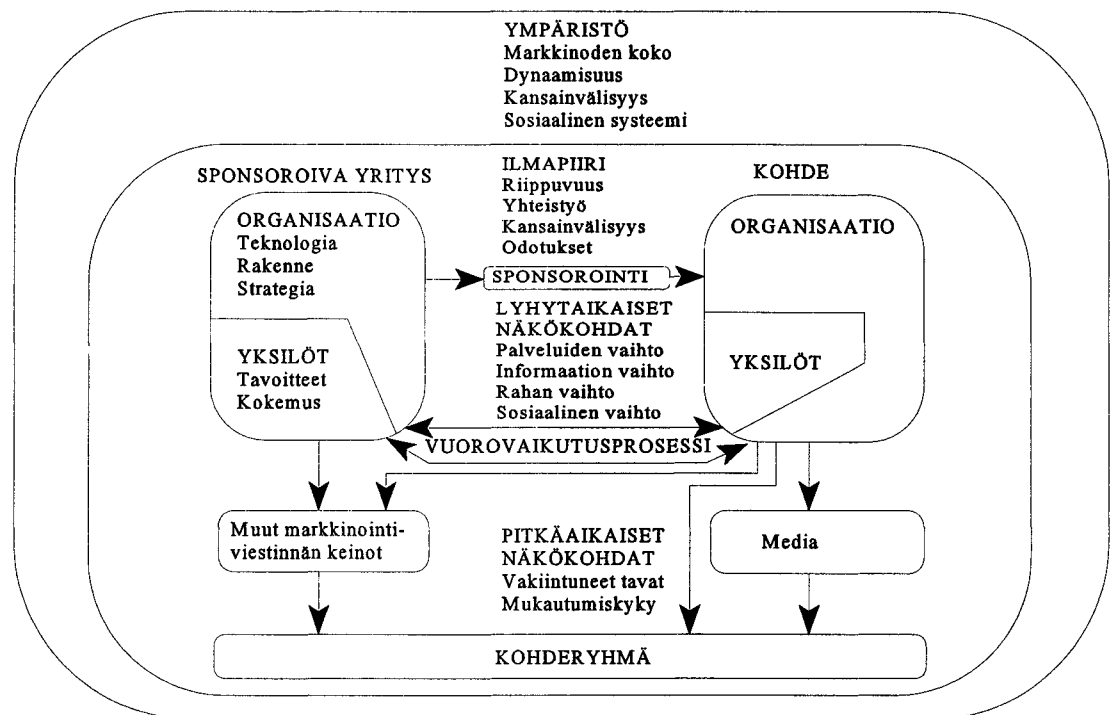
On useita kustannuksia, joita voidaan vähentää läheisellä yhteistyöllä. Läheinen yhteys tarkoittaa sitä, että on mahdollista hallita tehokkaammin neuvottelut ja hallinto. Myös varsinaisia sponsorointikustannuksia voidaan alentaa, koska läheinen sponsorointisuhde mahdollistaa optimaalisen tehtävien jaon suunnittelun. Lisäksi voidaan yhdessä suunnitella uusia sponsorointitapoja, parantaa tai uudelleen muotoilla vanhoja ja vaihtaa taloudellista informaatiota.

b) Kontrolliulottuvuus

Toinen tärkeä syy läheiseen suhteeseen on se, että silloin pystyy paremmin kontrolloimaan toista. Se parantaa sekä sponsoroivan yrityksen että kohteen mahdollisuuksia ennustaa ja määrätä sitä osaa sponsorointisuhteen ympäristöstä.

6.3 Sponsorointisuhteen vuorovaikutusmalli

Edellisten perusteella on rakennettu sponsorointisuhteen vuorovaikutusmalli, kuvio 11, jossa näkyy sekä lyhyt- että pitkäaikaiset näkökohdat sponsoroivan yrityksen ja kohteen välisessä vuorovaikutusprosessissa.



Kuvio 11 Sponsoroinnin vuorovaikutusmalli (mukailtu IMP Groupin 1982 mallista)

7 VAIKUTUSTAKTIIKAT SPONSOROINTISUHTEESSA

7.1 Vuorovaikutusprosessi sponsoroivan yrityksen näkökulmasta

Normaalisti sponsoroiva yritys voi valita sopivan sponsoroinnin kohteen vertailemalla hintaa, laatua ja muita oleellisia asioita. Aina se ei kuitenkaan ole niin helppoa. Ensinnäkin voi olla vaikea määritellä ja spesifioida tarve esimerkiksi silloin, kun on mahdotonta mitata palvelun ominaisuuksia. Toinen tilanne, joka aiheuttaa ongelmia, on markkinoiden heterogeenisyys ja/tai dynaamisuus. Kolmas tilanne, joka on sponsoroivan yrityksen kannalta vaikea, on luottamuksen puute kohdetta kohtaan tai ongelmat kanssakäynnissä ja vuorovaikutuksessa.

7.1.1 Tarpeen epävarmuus

Usein on vaikeaa tulkita tarkasti markkinointitoimenpiteiden tarpeiden luonnetta. Sponsoroivan yrityksen kokema tarpeen epävarmuus koostuu näistä tekijöistä suhteessa toiminnan tärkeyteen. On tärkeää huomata, että tarpeen epävarmuus voi sekä lisääntyä että vähentyä vuorovaikutuksen aikana. Sponsoroinnin kohteella voi olla tietoa tekijöistä, joita yritys ei ole viime aikoina ottanut huomioon, mikä saattaa lisätä tarpeen epävarmuutta. Toisaalta kohde saattaa tietää keinon tulkita tarkasti sponsoroivan yrityksen tarpeita, mikä taas vähentää tarpeen epävarmuutta. Tarpeen epävarmuus ei ole suoraan verrannollinen tuotteen tekniseen monimutkaisuuteen. Tarvittavien markkinointitoimenpiteiden luonne tietyssä tilanteessa saattaa olla vaikea tulkita ja sitä kautta se aiheuttaa asiakkaalle tarpeen epävarmuutta. Toisaalta jotkut tilanteet saattavat olla tarkoin selvillä, joten tarpeen epävarmuus on hyvin alhainen.

7.1.2 Markkinoiden epävarmuus

Markkinoiden epävarmuus on suhteessa sponsoroinnin kohteisiin ja siihen, miten yritykset kokevat itsensä joukkona heidän vaihtoehtoja. Markkinoiden epävarmuuden taso riippuu kohteiden erilaisuuden asteesta eli heterogeenisyydestä ja siitä, kuinka nämä erilaisuudet vaihtelevat eri aikoina eli dynaamisuudesta. Sponsoroivan yrityksen ongelmana on se, että kehittäessään suhdetta yhden sponsorointikohteen kanssa, hän saattaa menettää mahdollisuuden muihin kohteisiin ja sitä kautta vaihtoehtoihin ja muutoksiin.

7.1.3 Yhteistyön epävarmuus

Yhteistyön epävarmuus liittyy ongelmiin, miten sponsorointi toteutetaan fyysisesti, laillisesti, sovitussa ajassa jne.. Toinen tärkeä yhteistyön epävarmuuden näkökanta on sponsoroivan yrityksen ja kohteen erilaisuus. Kun esimerkiksi kieli, kulttuuri tai organisaatiot ovat erilaisia, on väärinkäsitysten mahdollisuus myös suuri. Alkuerilaisuudet voivat pienentyä vuorovaikutusprosessin aikana eli tapahtuu molemmin puolista oppimista. Kolmas tekijä, joka vaikuttaa yhteistyön epävarmuuteen, on taso, jolle sponsoroinnin toteutusproseduurit on standardoitu. Mitä vähemmän näitä proseduureja on, sitä suurempi on yhteistyön epävarmuus.

7.2 Vuorovaikutusprosessi sponsoroinnin kohteen näkökulmasta

Pitkällä aikavälillä sponsoroinnin kohteen päämäärä vuorovaikutusprosessissa on tehdä rahaa varsinaista toimintaansa varten myymällä palvelujaan hinnalla, joka ylittää aiheutuneet kustannukset. Saadakseen yrityksen ostamaan palvelun kyseiseen hintaan, on kohteen ratkaistava joitakin sponsoroivan yrityksen ongelmia. Ensinnäkin ratkaisevaa on taso, jolla sponsoroinnin kohde pystyy tyydyttämään yrityksen tietyn tärkeän tarpeen ja toiseksi taso, jolla kohde pystyy toteuttamaan tehdyn ratkaisun. Ratkaisun toteuttaminen sisältää sekä viestinnän kapasiteetin ja luotettavuuden että laajuuden, jolla neuvotteluissa esille tulleet ongelmat pystytään ratkaisemaan. Kohteen on pystyttävä osoittamaan kykynsä näissä asioissa käytännössä ennen kuin yrityksen luottamus saavutetaan. Mitä korkeampaa kykyä kohde haluaa osoittaa sponsorovalle yritykselle sekä ongelman ratkaisussa että sen toteutuksessa, sitä enemmän sen on investoitava resursseja tietämykseen, välineisiin ja organisaatioon. Seurauksena tästä kohde lopulta saavuttaa korkeamman kustannustason mutta toisaalta sponsoroiva yritys arvostaa tämän korkealle ja on valmis maksamaan enemmän, koska epävarmuus on pienentynyt. Tämän vuoksi on tärkeää, että sponsoroinnin kohde sovitaa kykynsä yrityksen kokeman epävarmuuden kanssa yhteen.

Markkinoinnin kannalta ajateltuna edellä oleva kuvaus sponsoroinnin kohteesta herättää kaksi tärkeää kysymystä. Ensinnäkin, kuinka paljon kohteen kokonaiskyvystä tulisi kohdistaa kullekin sponsorovalle yritykselle (rajausongelma). Yleensä kohteet eivät kohtele kaikkia sponsoreitaan tasavertaisesti, vaan jotkut sponsorit, jotka ovat tärkeitä jollakin tavalla, saavat erikoiskohtelun. Sponsoroinnin kohteen pitäisi kuitenkin analysoida

jatkuvasti eri vuorovaikutussuhteidensa luonnetta ja tehdä tämän perustella oikeat ratkaisut. Toiseksi, miten käsitellä jokaista suhdetta ja siihen liittyviä ongelmia (käsittelyongelma). Tässä on tärkeää huomioida sosiaalinen vaihto, joka liittyy läheisesti luottamuksen luomiseen. Yksi tapa on antaa sponsorille mielenkiintoista ja merkityksellistä tietoa kohteen omasta toiminnasta ja hankkia myös vastaavasti tietoa sponsorin yrityksestä.

7.3 Vaihtoehtoiset vaikutustaktiikat

Vaikutustaktiikoiden analysointia sponsorointimarkkinoilla ei voida tehdä siten, että lähtökohdaksi otetaan keskimääräinen sponsoroiva yritys, vaan lähtökohdaksi on otettava suhde yksittäisen yrityksen kanssa. Joissain tapauksissa useat sponsoroivat yritykset voidaan tietysti luokitella samalla tavalla, mutta tässä keskitytään suhteeseen yksittäisen yrityksen kanssa. Toisaalta sponsoroinnin kohteella voi olla lukuisia taktiikoita, jotka sopivat useisiin yrityksiin ja toisaalta joihinkin ei ollenkaan.

Vaikuttamalla sponsoroivan yrityksen kokemaan epävarmuuteen eri tavoilla voi kohde saada aikaan eri tyyppisiä käyttäytymisvaikutuksia. Koettua epävarmuutta voidaan joko nostaa tai laskea riippuen käytetystä taktiikasta ja epävarmuuden laadusta. Antamalla sponsoroivalle yritykselle uutta tietoa kohde saattaa muuttaa yrityksen todellista käsitystä sponsoroinnin kautta saaduista palveluista ja hyödyistä, ja kasvattaa koettua tarpeen epävarmuutta. Tämän seurauksena päätöksentekijä saattaa miettiä päätöstä sisäisesti ja aloittaa vuorovaikutuksen kohteen kanssa poistaakseen syntyneen epävarmuuden. Sponsoroinnin kohde voi myös vähentää yrityksen kokemaa tarpeen epävarmuutta korostamalla, että ratkaistava ongelma ei ole niin monimutkainen kuin asiakas luulee. Jos kohde voi antaa yritykselle sellaista tietoa, että yritys kokee markkinat erilaisiksi kuin normaalisti, yrityksen koettu epävarmuus markkinoista kasvaa. Yritys keskittyy tarkemmin markkinoihin kuin aikaisemmin ja hän tekee vertailuja hinnoista, laadusta, maksusysteemeistä jne.. Toisaalta, jos kohde tarjoaa tietoa, joka kuvastaa markkinoiden yhdenmukaisuutta, vaikutus on päinvastainen eli koettu tarpeen epävarmuus vähenee. Taktiikat, joiden tarkoitus on kasvattaa yrityksen kokemaa yhteistyön epävarmuutta kohdetta kohtaan eivät ole oleellisia, paitsi joskus kilpailevien kohteiden käyttäminä informaatiotaktiikkoina.

Vaikutustaktiikat voidaan kuvata 3 X 3 matriisina, jolla saadaan 27 eri taktiikkaa riippuen

tilanteesta. Matriisi on esitetty kuviossa 12.

Muutoksen suunta	Kasvu	Vakaa	Lasku
Tarpeen epävarmuus			
Markkinoiden epävarmuus			
Yhteistyön epävarmuus			

Kuvio 12 Sponsorointisuhteen vaikutustaktiikat

8 SPONSOROINTISUHTEEN KEHITYS

8.1 Ennakkovaihe

Potentiaalisen sponsoroivan yrityksen arviointi tapahtuu tässä vaiheessa mutta se ei vielä sisällä sitoumuksia. Arviointi perustuu kolmeen tekijään: kokemus, epävarmuus ja etäisyys. Kokemus nykyisistä ja viimeaikaisista sponsorointisuhteista muodostavat taustan, jonka mukaan uuden sponsorin mahdollisuudet ja suorituskyky arvioidaan. Sponsoroiva yritys saattaa kokea epävarmuutta mahdollisista lisäkustannuksista, jotka voivat tulla uuden suhteen myötä. Jopa mahdolliset hyödyt saattaavat aiheuttaa epävarmuutta asioitaessa uuden kohteen kanssa. Etäisyys, joka havaitaan olevan sponsoroivan yrityksen ja kohteen välillä, voidaan jakaa viiteen osaan: 1) sosiaalinen etäisyys eli kuinka paljon molemmat organisaatiot ja yksilöt ovat tottumattomia toisten työskentelytapoihin, 2) kulttuurillinen etäisyys eli kuinka paljon normit ja työmenetelmät eroavat kulttuurillisista syistä toisistaan, 3) ajallinen etäisyys eli aika, joka kuluu kontaktin saamiseen, sopimuksen kirjoittamiseen tai sponsoroinnin toteuttamiseen ja 4) maantieteellinen etäisyys eli fyysinen välimatka.

8.2 Varhaisvaihe

Tässä vaiheessa sponsoroinnin kohde on yhteydessä potentiaaliseen sponsoroivaan yritykseen neuvotellakseen tai kehittääkseen sopimuksen tämän kanssa. Vaihe voidaan jakaa seuraavasti:

Kokemus:

Sponsorointisuhteen varhaisvaiheessa molemmat sekä sponsoroiva yritys että kohde haluavat saada hieman kokemusta toisistaan. He haluavat myös saada näkemyksen toisen mielipiteestä itsestään tai mitä toinen toivoo suhteelta. Mitään rutiiniproseduureja ei vielä kuitenkaan käsitellä, vaan sovitaan ylimalkaisesti esimerkiksi sopimuksen kestosta ja sen rahallisesta arvosta.

Epävarmuus:

Koska sponsorointisuhteen tässä vaiheessa esiintyy molemmin puolista merkittävää epävarmuutta, kannattaa tällöin sijoittaa inhimillisiin voimavaroihin. Tämä siksi, koska todennäköiset korvaukset suhteesta ovat vaikeita määrittää ja tulevaisuuden kustannukset ovat vielä määrittämättä.

Etäisyys:

Tässä vaiheessa sponsorointisuhdetta on mahdollista pienentää osapuolten etäisyyttä. Sosiaalisen etäisyyden pienentäminen johtuu useinmiten sponsoroivan yrityksen ja kohteen välillä olevasta tietämyksen puutteesta ja henkilökohtaisten suhteiden puutteesta yksilöiden välillä. Tämä merkitsee sitä, että monet päätökset molemmissa organisaatioissa perustuvat maineeseen eikä kokemukseen toisen osapuolen kyvyistä. Jos ei tapahdu ollenkaan sosiaalista kanssakäymistä, on mahdollista, että syntyy luottamuksen puute organisaatioiden välille. Kokemukset sponsoroinnin kohteen tarjoamista palveluista korostavat eroavaisuuksia, joita saattaa esiintyä kahden organisaation välillä. Ajallinen etäisyys näkyy sponsorointisuhteen alkuvaiheessa, jolloin molemmat mielellään neuvottelevat sopimuksista tai kanssakäymisestä, jotka kuitenkin saattavat tulla voimaan vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Tämä johtuu usein sponsoroivan yrityksen huolesta siitä, saako hän sovitut palvelut sovitussa ajassa ja sovittuun hintaan. Samoin sponsoroinnin kohde on huolestunut siitä, että toteutuvatko kaikki sovitut asiat, joista on keskusteltu aikaisemmin.

Sitoutuminen:

Molemmat sekä sponsoroiva yritys että kohde ovat tietoisia riskeistä, mutta heillä ei ole todisteita partnerinta sitoutuneisuuden asteesta. Todellisuudessa molemmat organisaatiot saattavat olla tässä vaiheessa hyvin vähän sitoutuneita suhteeseen.

8.3 Kehitysvaihe

Sponsorointisuhteen kehitysvaiheessa sopimukset kirjoitetaan ja silloin alkavat jatkuvat sovittujen palvelujen toimitukset ja vastaavasti raha alkaa myös liikkua.

Kokemus:

Kehitysvaiheessa kokemukset molemmista organisaatioista kasvavat ja mukana olevat yksilöt oppivat toistensa normeja ja arvoja.

Epävarmuus:

Epävarmuudet pienenevät kokemuksen myötä. Erityisesti toiveet yhteistyökumppanista alkavat toteutua ja niihin sisältyvät kustannukset tulevat selville. Molemmat organisaatiot voivat paremmin arvioida toisen sopivuutta suhteessa omiin vaatimuksiin. Tähän sisältyy molemmat sekä itse aikaan saadut että partnerin aikaan saamat vaatimusten täyttämiset.

Etäisyys:

Sosiaalinen vaihto, jota on jo tapahtunut jonkin verran, pienentää sosiaalista etäisyyttä ja tietoisuuden kasvu toisista yksilöistä kasvattaa luottamusta yksilöiden välillä. Kuitenkaan luottamus ei perustu ainoastaan sosiaalisiin suhteisiin, vaan siihen vaikuttaa myös kokemukset sponsoroinnin toteutumisesta ja taloudelliset seikat. Sosiaalisen etäisyyden pienentyminen vaikuttaa myös pienentävästi maantieteelliseen ja kulttuurilliseen etäisyyteen. Kokemukset sponsoroinnista ovat pienentäneet ajallista etäisyyttä neuvotteluissa ja sponsoroinnin toteutuksessa, ja luottamus toiseen on kasvanut.

Sitoutuminen:

Suurin osa sponsoroivan yrityksen ja kohteen välisestä yhteistyön kehittymisestä perustuu organisaatioiden havaintoihin toisen osapuolen sitoutumisen kehittymisestä. Vaivannäkö pienentääkseen sosiaalista etäisyyttä on yksi sponsoroinnin kohteen keino näyttää sitoutuneisuuttaan.

8.4 Rutiinivaihe

On mahdotonta asettaa aikataulua milloin sponsorointisuhde saavuttaa rutiinivaiheen. Vaihetta voidaan kuvata lähinnä suhteen tärkeydellä kummallekin osapuolelle ja se edellyttää jatkuvaa ja laajapohjaista kanssakäyntiä osapuolten välillä.

Kokemus:

Sponsoroinnin myötä saatu huomattava kokemus partnerista johtaa vakiintuneihin operatiivisiin toimintoihin, luottamukseen ja käyttäytymisnormeihin.

Epävarmuus:

Epävarmuus toimimisesta tietyn kumppanin kanssa on vähentynyt tässä vaiheessa minimiinsä. Paradoksaalisesti tämä epävarmuuden väheneminen saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia. On mahdollista, että rutiininomainen työskentely eli laitostuminen ei tyydytä jompaa kumpaa osapuolta ja sitä kautta vaatimukset ja odotukset partnerista eivät enää toteudu.

Etäisyys:

Sosiaalinen etäisyys on minimoitunut suhteen tässä vaiheessa. Ensinnäkin organisaatioiden välille on kehittynyt kattava kontaktimalli, jonka mukaan molemmat toimivat ja eri toimintojen takia tapahtuvat vuorovaikutukset ovat eriytyneet. Toiseksi voimakkaita henkilökohtaisia suhteita on kehittynyt yksilöiden välille, mikä parantaa ongelmien ratkaisua ja vähentää muodollisuutta. Vaikeutena saattaa olla, että yksilöt eivät erota henkilökohtaisia suhteita business -suhteista. Kolmanneksi organisaatiot saattavat persoonallisoitua, mikä saattoi olla sponsoroinnin kohteen alkuperäinenkin tarkoitus. Riskinä tässä on henkilöiden vaihtuminen tai kyseisen henkilön oman edun laittaminen selvästi yrityksen edun edelle.

Sitoutuminen:

Sponsoroinnin kohde kohtaa suhteen tässä vaiheessa kaksi vaikeutta. Ensinnäkin kohteen on vaikea ilmaista sitoumustaan sponsorivalle yritykselle siten, ettei yritys vain kuvittele, että kohde on riippuvainen yrityksestä. Toiseksi sponsorioivan yrityksen havainnot kohteen sitoutuneisuudesta saattavat erota todellisuudesta, koska kohteen tekemät tarvittavat resurssien investoinnit ovat tapahtuneet pääasiallisesti jo ennen suhteen tätä vaihetta. Paradoksaalisesti sponsoroinnin kohde saattaa olla suhteen tässä vaiheessa kaikkein eniten sitoutunut sponsoriinsa, mutta kuitenkin näyttää sitoutuneisuuttaan vähemmän kuin suhteen kehitysvaiheessa.

8.5 Loppuvaihe

Tähän vaiheeseen on päästy noudattamalla hyviä kaupankäyntitapoja ja sovittuja hintoja sekä välttämällä ei-sovittuja muutoksia. Kilpailijoiden mukaan tulo saattaa vaarantaa pysyvän suhteen, jonka seurauksena ympyrä sulkeutuu ja vaiheet aloitetaan alusta uuden yhteistyökumppanin kanssa.

8.6 Markkinoinnin merkitys

Sponsoroivan yrityksen tai kohteen markkinointitehtävät voidaan tässä tapauksessa jakaa suhteen luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tässä suhdejohtamisessa voidaan pitää tärkeänä organisaation taitoa hallita kustannukset ja resurssit vertailtaessa eri suhteita, joihin sillä on kiinnostusta.

8.6.1 Sponsorointisuhteen luominen

Voimassa oleva sponsorointisuhde on vakavasti otettava este luotaessa uusia suhteita sponsorointimarkkinoilla. Este koostuu olemassa olevan suhteen laiskuudesta, epävarmuudesta, etäisyydestä ja tiedon puutteesta potentiaalisista vaihtoehtoista. Sponsoroinnin kohteen on otettava huomioon seuraavat seikat ratkaistakseen edellä mainitut ongelmat markkina-analyysin avulla: 1) määritettävä markkinasektori, 2) tutkittava potentiaalisten sponsoroivien yritysten ja mahdollisten kilpailevien kohteiden nykyiset suhteet ja 3) potentiaaliset sponsorit on jaettava niihin, joilla on jo pitkäaikaisia sponsorointisuhteita ja niihin, jotka ovat vasta suhteen varhais- tai kehitysvaiheessa. On vaikea sanoa missä sponsorointisuhteen vaiheessa olevaan yritykseen on helpoin vaikuttaa, vaikka käytettäisiinkin erilaista strategiaa eri suhteen vaiheessa oleviin ehdokkaisiin.

Potentiaalisella sponsorointisuhteen varhaisvaiheessa olevalla yrityksellä saattaa olla ongelmia, jotka vaativat huomattavaa johtamiseen paneutumista. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on siinä vaiheessa, että se joutuu arvioimaan eri vaihtoehtoja ja saattaa olla tietoinen olemassa olevan sponsorointisuhteen riittämättömyydestä. Toisaalta yritys, joka on alkanut jo sopeutua ja tottua nykyiseen kohteeseen, saattaa olla haluton kohtaamaan vaihdon

harkinnan kautta tulevaa epävarmuutta. Tässä tilanteessa itseään myyvän sponsoroinnin kohteen kannattaa keskittyä yleisiin perusasioihin, kuten tuotteen erilaistamiseen, hintaan ja toteutukseen. Lähestyminen kannattaa kohdistaa yrityksen ylimpään johtoon.

Sponsorointisuhteen kehitys- tai rutiinivaiheessa oleva yritys saattaa harkita uutta kohdetta ainoastaan silloin, kun nykyinen kohde on epäonnistunut jossain, tai on muuten vaan riittämätön sponsoroivalle yritykselle. Toisaalta rutiininomainen työskentely ei välttämättä tyydytä enää yritystä, joten sitä kautta saattaa esiintyä tyytymättömyyttä ja halukkuutta uuteen suhteeseen. Tässä tilanteessa sponsoroinnin kohteen kannattaa yrittää arvioida yrityksen erikoisongelmia, tutkia miten ne voitaisiin ratkaista käyttäen omaa kapasiteettia hyväksi ja miettiä miten yritykselle tarjoamat parannukset vaikuttavat yrityksen tuottoihin. Lähestyminen kannattaa kohdistaa henkilöihin, jotka työskentelevät läheisesti ongelmia aiheuttaneiden asioiden parissa.

8.6.2 Sponsorointisuhteen kehittäminen

Sitoutumisen kasvattaminen ja etäisyyden pienentäminen ovat tärkeimpiä asioita sponsorointisuhteen kehittämisessä. Suhteen kehittämistä voidaan myös käsitellä strategian ja organisaation ongelmana. On erotettava toisistaan sponsorointisuhteiden strateginen johtaminen ja yksittäisen suhteen operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen sisältää arviot kaikista yksittäisistä sponsorointisuhteista kohteen strategiassa markkinoilla. Lisäksi se kattaa suhteiden portfolion ja sisältää näiden suhteiden yhteishallinnan, suhteellisen tärkeyden ja resurssien arvioinnin. Yksilöiden, jotka ovat mukana jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, on vaikea nähdä kokonaisuutta ja huomata mahdollista rutinoitumista. Tämän vuoksi on tärkeää, että strateginen johtaminen suoritetaan muiden kuin usein sponsoroivan yrityksen kanssa asioivien toimesta eli esimerkiksi urheiluseurassa toiminnanjohtajan tai markkinointipäällikön lisäksi johtokunta on mukana päättämässä strategisista asioista. Kohteen täytyy myös ottaa huomioon suhteiden luonne eli onko kohteella monta pientä sponsoria vai muuta iso.

8.6.3 Sponsorointisuhteen ylläpitäminen

Ehkä kaikkein merkittävin asia, joka täytyy ottaa huomioon pitkäaikaisen sponsorointisuhteen ylläpitämisessä, on rutinoitumisen ongelma. Tästä saattaa seurata, että sponsoroinnin kohde ei ole kykenevä vastaamaan sponsorin vaatimuksiin. Avain tämän ongelman ratkaisuun on kohteen markkinoinnin jakaminen operatiiviseen ja strategiseen johtamiseen eli esimerkiksi urheiluseurassa johtokunta vastaa strategisesta johtamisesta ja toiminnanjohtaja operatiivisesta johtamisesta. Strateginen johtaminen sisältää organisaation markkina-analyysin ja osoittaa eroavaisuudet markkinasektorin ja sponsoroivan yrityksen luonteen välillä. Lisäksi se pienentää vaaraa, että turhaan siirrettäisiin markkinointitoimenpiteitä yksiltä markkinoilta toisille. Strateginen johtaminen sisältää myös nykyisten operaatioiden uudelleen arvioinnin, jotta nähdään onko nykyiset sponsorointisuhteet järkeviä. Lopuksi strateginen johtaminen arvioi eri sponsorointisuhteiden resurssit, potentiaalin ja suhteen kehittymisen vaiheen.

Yhteenveto

Sponsoroinnin kohteen olisi saatava vastaukset siis seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mikä on sponsorointisuhteen todennäköinen potentiaali?
- 2) Mitä resursseja vaaditaan, jotta potentiaali saadaan käytettyä hyväksi?
- 3) Mistä sponsorointisuhteen kehittymisen uhat tulevat?
- 4) Miten yksittäinen sponsorointisuhde sopii kohteen muihin operaatioihin ja resursseihin?
- 5) Ovatko nykyiset ponnistelut yksittäisen sponsorointisuhteen eteen sopivia suhteessa koko strategiaan?
- 6) Onko kohde ylisitoutunut sponsoroivaan yritykseen?
- 7) Ovatko kohteen toimintatavat tarkoituksenmukaisia ajatellen sekä sponsoroivan yrityksen tarpeita että omaa strategiaa, vai perustuvatko ne ainoastaan vanhoihin tottumuksiin ja historiaan?

9 SPONSOROINTIKOHTTEEN MYYNTIPROSESSI

Edellisten lukujen perusteella voidaan muodostaa sponsorointikohteen myyntiprosessi, joka jaetaan viiteen päävaiheeseen: 1. Oma budjetti, 2. Mahdolliset sponsorit, 3. Sponsorointisuhteen luominen, 4. Sponsorointisuhteen kehittäminen ja 5. Sponsorointisuhteen ylläpitäminen. Seuraavassa sponsorointisuhteen myyntiprosessi pääpiirteittäin:

1. Oma budjetti

- lähtökohtana rahan tarve oman toiminnan pyörittämiseen

2. Mahdolliset sponsorit

- arviointi
 - yhteinen arvomaailma (5.5.3)
 - sponsoroinnin viestintämalli (5.5.3)
 - yrityksen promootiojohtaminen (5.6)
 - merkin arvoihin vaikuttaminen (5.7)
- valinta

3. Sponsorointisuhteen luominen

- yritysten voimassa olevat sponsorointisuhteet (8.6.1)
 - markkinasektorin määrittäminen (8.6.1)
 - potentiaalisten sponsorien ja kilpailevien kohteiden nykyiset suhteet (8.6.1)
 - potentiaaliset sponsorit jaettava niihin, joilla on jo pitkäaikaisia sponsorointisuhteita ja niihin, jotka ovat vasta suhteen varhais- tai kehitysvaiheessa (8.6.1)
- miten pystytään tyydyttämään yrityksen tietty tärkeä tarve (7.2)
 - oma viestinnän kapasiteetti ja luotettavuus
- miten pystytään toteuttamaan tehty ratkaisu (7.2)
 - laajuus, jolla ongelmat pystytään ratkaisemaan
- yrityksen epävarmuuteen vaikuttaminen (7.1)

- ennakkovaihe (8.1)

- kokemus
- epävarmuus
- etäisyys

4. Sponsorointisuhteen kehittäminen

- varhaisvaihe (8.2)

- näkemykset toisen mielipiteistä (8.2)
- sijoitus inhimillisiin voimavaroihin (8.2)
- etäisyyden pienentäminen sosiaalisen kanssakäymisen avulla (8.2)

- kehitysvaihe (8.3)

- erotettava suhteiden strateginen ja operatiivinen johtaminen (8.6.2)
- rajausongelma (7.2)
- käsittelyongelma (7.2)
- sponsoroivan yrityksen erityisongelmat (8.6.1)
- tuotteen erilaistaminen, hinta ja toteutus (8.6.1)

5. Sponsorointisuhteen ylläpitäminen

- rutiinivaihe (8.4)

- jatkuva kanssakäyminen
- varottava liikaa rutinoitumista
- erotettava henkilökohtaiset suhteet business -suhteista
- harkittava kuinka paljon sitoutuneisuutta ilmaistaan

- loppuvaihe (8.5)

- otettava huomioon mahdolliset kilpailijat

10 TESTAUS, TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Testaus

Sponsoroinnin vuorovaikutusmallin testaus suoritettiin teemahaastatteluin kahdessa Jyväskylässä toimivassa yrityksessä, Keskisuomalainen Oy:ssä ja Valmet Oy Painopaperikoneissa. Haastateltavina olivat Keskisuomalaisesta markkinointipäällikkö Tuula Kangas ja Valmetilta viestintäpäällikkö Juha Kinnunen. Molemmissa yrityksissä sponsoroinnin osuus koko markkinointibudjetista jää muutamaan prosenttiin, mutta silti molemmat ovat Jyväskylän seudulla merkittävimpiä sponsoroinnin harjoittajia. Kummankaan yrityksen sponsorointi ei keskity pelkästään urheiluun, vaan mukana on myös kulttuurin sponsorointia, mitä molemmat yritykset pitivät erittäin tärkeänä. Pääkysymykset ovat liitteessä 1.

Sponsorointikohteen myyntiprosessin testaus suoritettiin teemahaastatteluin kahdessa jyvaskyläisessä urheiluseurassa, JYP ry:ssä ja JJK ry:ssä. Haastateltavina olivat JYP:n markkinointipäällikkö Lissu Korhonen ja JJK:n toiminnanjohtaja Mika Järvinen. Molemmissa seuroissa sponsoroinnin keinoin tehty varainhankinta on varsin merkittävää. JYP:ssä sponsoroinnilla saadut varat ovat n. 45 - 50 prosenttia edustusjoukkueen koko budjetista ja JJK:ssa noin kolmannes. Pääkysymykset liitteessä 2.

Mallissa esiintyvät vuorovaikutuksen osatekijät tulivat yrityshaastatteluissa hyvin esille jo keskusteltaessa sponsoroinnin suunnittelusta, kohteen valinnasta ja tavoitteista, joten niitä ei tarvinnut edes kovin suoraan kysyäkään. Sponsoroinnin suunnittelussa Keskisuomalaisessa vastaa muutaman hengen ryhmä, joka noudattaa yrityksen kirjattuja periaatteita. Valmetilla noudatetaan konsernin viestintästrategiaa tietyin vapauksin välttämällä kuitenkin suuria ristiriitoja ja keskittymällä myös vihreisiin arvoihin ja metalliteollisuuden imagon nostamiseen. Kohteen valinnassa Keskisuomalainen keskittyy urheilusponsoroinnissa joukkueisiin välttämällä yksilöurheilua. Kohteen vaatimuksina ovat hyvä imago ja maakunnallisuus. Valmet keskittyy tasapuolisesti urheiluun, kulttuuriin, nuorisotyöhön ja kansainvälisiin projekteihin. Urheilijoiden menestystä ei pidetty kovinkaan tärkeänä, vaan

tavoitteena on olla hyvä, yhteiskunnallinen ja vastuullinen yrityskansalainen ja sitä kautta viestittää hyvää ulkoista kuvaa yrityksestä. Keskittymällä nuorisoon ja opiskelijoihin (erityisesti metalli- ja paperiala) Valmet yrittää vaikuttaa nuorten kuvaan Valmetista ja sitä kautta myöhemmin saada heidät halukkaiksi työskentelemään yrityksessä tai tulevana asiakkaina tai alihankkijoina myötämielisiksi yritystä kohtaan. Myös oma henkilökunnan motivoiminen, palkitseminen ja myönteisen käsityksen työnantajana saaminen olivat molemmille yrityksille yksi syy harjoittaa sponsorointia.

Sponsoroinnin yhteensopivuutta muiden markkinointiviestinnän keinojen (mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, julkisuus ja ostohetken viestintä) kanssa molemmat pitivät tärkeänä. Keskisuomalaisessa molempien osapuolten hyötymistä pidettiin tärkeänä, mutta usein yrityksen saama hyöty jää vähäiseksi henkilökunnan motivointia lukuun ottamatta. Valmetilla taas varotaan liiallista itsekkyyttä ja yritetään toimia siten, että molemmat osapuolet hyötävät. Yhteisen arvomaailman tavoitetta yrityksen ja kohderyhmän välillä molemmat pitivät vaikeana ja lähes mahdottomana tavoitteena, tosin Valmet yrittää muuttaa kohderyhmän arvomaailmaa oman kaltaiseksi. Keskisuomalainen pitää sponsoroinnin näkyvyyttä eri medioissa tärkeänä, kun taas Valmetille se ei ole oleellista. Sponsoroinnin tehon seuranta molemmat yritykset pitivät vaikeana ja kalliina. Valmet kuitenkin seuraa esimerkiksi juniorijoukkueille annettujen rahojen käyttöä, mutta varsinaisen tavoitteen eli junioreiden tunne siitä, että heitä on tuettu ja positiivisen imagon saavuttaminen ovat kuitenkin vaikeita seurata.

Sponsoroinnin vuorovaikutustapahtumassa tuotteiden ja palveluiden vaihto on molemmille yrityksille epäoleellista. Keskisuomalaisessa käytetään kuitenkin urheilijoita joskus markkinointitehtävissä ja Valmet käyttää esimerkiksi sponsoroinnin kautta saatuja lippuja johonkin tapahtumaan henkilökunnan spontaanina palkitsemiskeinona. Informaation vaihto sponsoroinnissa tapahtuu pääasiassa molemmilla sopimusneuvottelujen yhteydessä, valmetilla seurat käyvät kyllä joskus kertomassa toiminnastaan ja tapahtumista. Rahan vaihto kuuluu oleellisena osana sponsorointiin molemmissa yrityksissä. Sosiaalinen vaihto osapuolten välillä rajoittuu useinmiten oleellisiin asioihin koskien sopimuksia, jotka tehdään aina kirjallisina. Myös sponsoroinnin kohteen edustajat pitävät kirjallisia sopimuksia itsestään selvänä. Pitkäaikaisista näkökohdista vakiintuneista tavoista molempien mielestä olisi päästävä eroon, jottei sponsorointia pidettäisi aina niin itsestäänselvänä. Valmetilla sopimus ei jatku aina automaattisesti, vaan on yritetty saada

aikaa vaihtelua, vuorottelua ja tasapuolisuutta. Yleensä sponsoroidaan muutamaa suurta ja useata pientä kohdetta samanaikaisesti. Vaarana vaihtelulle ja vuorottelulle pidettiin vihaisuutta, joka saattaa seurata suhteen katkeamisesta.

Vuorovaikutustapahtumaan osallistujien asiantuntemusta molemmat yritykset pitivät kohtalaisen hyvänä, vaikka joskus olikin joitain ylilyöntejä tapahtunut. Sponsoroitavan organisaation koolla ei ollut yrityksen mielestä väliä. Keskisuomalainen keskittynyt kuitenkin joukkueurheiluun välttäen yksilöurheilijoita. Molempien mielestä kokemattomuus joskus näkyy, mutta ei kuitenkaan häiritsevästi. Molemmat myönsivät, että yksilöt vaikuttavat sopimusten syntyyn. Valmetin mielestä olisi kuitenkin parempi, jos asiat ratkaisisivat. Myös suhteiden hyväksikäytössä oli oltava tarkkana, paitsi jos suhteet liittyvät esim. kaupankäyntiin, jolloin ne olisi hyväksyttävissä.

Sponsoroinnin vuorovaikutuksen ympäristöllä (markkinoiden rakenne, dynaamisuus, kansainvälisyys, asema myynti- tai valmistusketjussa ja sosiaalinen systeemi) on molempien mielestä merkitystä sponsorointisuhteeseen yleisellä tasolla. Molempien yritysten yksi tavoitteista on vaikuttaa muihin ketjun jäseniin ja Valmetilla myös ns. sielujen sympatia vaikuttaa kohteen valinnassa.

Vuorovaikutuksen ilmapiirin vaikutuksesta sponsorointisuhteeseen pidettiin erityisen tärkeänä läheistä yhteistyötä ja suhteiden hoitoa, jotta mahdolliset vahingot ja takaiskut voitaisiin välttää. Myös kohteen kontrolloitavuus on molemmille yrityksille jossain määrin tärkeää, mutta harvoin täysin mahdollista.

Seuroissa tehdyissä teemahaastatteluissa esille tulleet asiat vastasivat pääkohdittain sivuilla 61 ja 62 esitettyä sponsoroinnin myyntiprosessin eri vaiheita, mutta kaikkiin eri mahdollisuuksiin ei oltu kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota.

Mahdollisten sponsoreiden arvioinnissa yhteistä arvomaailmaa yrityksen ja sponsoroinnin kohderyhmän eli tässä tapauksessa katsojien ja lajia seuraavien välillä pidettiin tärkeänä, mutta asiaa ei oltu mietitty kovinkaan tarkkaan. Täysin eri arvomaailman omaavat yritykset karsitaan kuitenkin pois ja yleensä ottaen asian tärkeys riippuu paljon kyseisestä yrityksestä. Merkin arvoihin - lojaalisuus, tietoisuus, mielletty laatu ja assosiaatiot -

vaikuttamista pidettiin tärkeänä sponsoroinnin keinona, mutta molemmissa seuroissa myönnettiin, että kehittämisen varaa olisi. Tärkeimpänä merkin arvona pidettiin näkyvyyden kautta tulevaa merkin tietoisuutta. JYP:ssä ja JJK:ssa pidettiin sponsorointisuhteen luomisvaiheessa tärkeänä näkyvyyttä niin itse ottelutapahtumissa kuin mediassakin. Myös vastavuoroisuutta esimerkiksi ottelussa myytävien tuotteiden muodossa pidettiin tärkeänä. Yritysten voimassa olevat sponsorointisopimukset eivät kummassakaan seurassa ole esteenä neuvotteluihin ryhtymiselle, mutta yritykset itse ovat aika pitkälle tehneet valintansa, joihin on aika vaikea vaikuttaa. Toisaalta esimerkiksi pelipaitaan ei kannata laittaa kahta saman alan yritystä, mutta vaihtoehtoja kyllä löytyy myös muista paikoista. JJK:n pääideana on tarjota yrityksille uusi, värikäs, raikas ja kansainvälinen sponsoroinnin kohde. Isot sponsorit hakevat näkyvyyttä, kun taas pienemmille on myös vakaalla pohjalla oleva junioritoiminta tärkeämpää. Edelliskauden menestys helpottaa huomattavasti seuraavan kauden sponsorointineuvotteluja. Sponsoreita hankittaessa rajoitteina katsottiin JYP:ssä olevan selvästi urheilullista imagoa vastainen yritys tai tuote, tilan puute (korvattavissa muilla paikoilla tai muodoilla) ja sopimuksen kautta tuleva yksinmyyntioikeus. JJK:ssa asiaa on kyllä mietitty, mutta vielä sellaista ei ole tullut vastaan.

Sponsorointisuhteen kehittämisessä molemmat seurat pitivät tärkeänä sijoitusta ihmillisiin voimavaroihin ja etäisyyden pienentämistä sosiaalisen kanssakäymisen avulla. Molemmat seurat järjestävät 2 -6 VIP -tapahtumaa kaudessa kotiotteluiden yhteydessä, joissa sponsoreille tarjotaan syötävää ja juotavaa taukojen aikana. JYP:ssä tärkeimmät sponsorit viedään myös vierasotteluihin 2 kertaa kaudessa. Myös seuran kuulumisia vaihdetaan usein ja erityisesti VIP -tilaisuuksissa sponsoreille kerrotaan ns. sisäpiiritietoa joukkueesta ja yleensä koko lajista. Kummassakin seurassa johtokunta tai hallitus toimii sponsorointiasioissa lähinnä valvovana elimenä, jota tiedotetaan tekeillä olevista ja tehdyistä sopimuksista. Rajaus- ja käsittelyongelmat hoidetaan molemmissa seuroissa sponsorin koon mukaan eli isot sponsorit saavat suuremman huomion kuin pienemmät.

Sponsorointisuhteen ylläpitämisessä henkilökohtaisten suhteiden merkitys on molemmissa seuroissa suuri ja niitä ei aina eroteta business -suhteista, varsinkin kun kyseessä ovat pienehköt sponsorit. Kilpailevat seurat eivät vaikuta kummarkaan sponsoreiden hankintaan, koska tarjoamalla itseään ei menetä mitään ja jatkossa tilanne saattaa muuttua. Kesä- ja talvilajit on eroteltava, koska monet yritykset haluavat sponsoroida molempina

ajanjaksoina. Myös yhteistyötä eri seurojen välillä esiintyy jonkin verran tai ainakin sitä on suunniteltu. Rehellisyys ja sopimuksista kiinnipitäminen ovat perusedelleyksiä onnistuneelle ja jatkuvalla sponsorointisuhteelle molempien seurojen mielestä. JYP:ssä tarjotaan uutta seuraavan kauden sopimusta ensin vanhoille sponsoreille ja jos he eivät ole kiinnostuneita, niin sitten vasta sopimusta tarjotaan uusille sponsoreille.

Yhteenvetona tärkeimpinä asioina onnistuneen sponsorointisuhteen luomisen, kehittämisen ja ylläpitämisen edellytyksinä pidettiin näkyvyyttä, seurasta tiedottamista, joukkueen menestystä, rehellisyyttä ja sopimusten pitämistä, sosiaalista kanssakäymistä ja henkilökohtaisia suhteita.

10.2 Tulokset

Keskisuomalainen Oy:ssä ja Valmet Oy:ssä tehtyjen teemahaastattelujen perusteella sivulla 49 esitetyn sponsorointisuhteen vuorovaikutusmallin kaikki osatekijät olivat jossain määrin oleellisia sponsorointisuhteessa, joten malliin ei sen perusteella ole syytä tehdä muutoksia. Sponsoroinnin myyntiprosessin eri vaiheet tulivat myös haastatteluissa hyvin esille, tosin eri osien painoarvot sponsorointisuhteessa eivät kaikki olleet saman suuruisia

JYP:ssä ja JJK:ssa tehtyjen teemahaastattelujen perusteella sivuilla 61 ja 62 esitetty sponsorointikohteen myyntiprosessi voidaan muuttaa ja tiivistää seuraavaan muotoon:

1. Oma budjetti

- lähtökohtana rahan tarve oman toiminnan pyörittämiseen

2. Mahdolliset sponsorit

- arviointi

- löydettävä yhteinen arvomaailma yrityksen ja sponsoroinnin kohteen välillä
- mietittävä sponsoroinnin eri mahdollisuuksia käyttäen sponsoroinnin viestintämallia hyväksi

- mietittävä miten ko. yritys voisi vaikuttaa merkkinsä arvoihin - lojaalisuus, tietoisuus, mielletty laatu, assosiaatiot - valitsemalla sponsorointikohteeksi juuri meidät

- karsittavat sopimattomat yritykset pois

- valinta

3. Sponsorointisuhteen luominen

- kerrottava yritykselle omasta toiminnasta, menestyksestä, näkyvyydestä ja tulevaisuuden suunnitelmista

- käytettävä hyväksi henkilökohtaisia suhteita

- otettava huomioon sponsorien ja kilpailevien kohteiden nykyiset suhteet (esim. kesä- ja talviaika)

- kerrottava miten pystytään tyydyttämään yrityksen tietty tärkeä tarve

- kerrottava omasta viestintäkapasiteetista ja sen luotettavuudesta

- kerrottava miten pystytään toteuttamaan tehty ratkaisu

- pienennettävä etäisyyttä sosiaalisen kanssakäymisen avulla

4. Sponsorointisuhteen kehittäminen

- kerrottava omista tapahtumista, tekemisistä, menestyksestä, suunnitelmista jne.

- otettava huomioon näkemykset toisen mielipiteistä

- sijoitettava inhimillisiin voimavaroihin

- pienennettävä etäisyyttä sosiaalisella kanssakäymisellä

- mietittävä tarkkaan kuinka paljon aikaa ja voimavaroja kohdistetaan kullekin sponsorille

- mahdollisuuksien mukaan järjestettävä VIP -tilaisuuksia sponsoreille

- kehitettävä omaa tuotetta (erilaistaminen, hinta ja toteutus)

5. Sponsorointisuhteen ylläpitäminen

- pidettävä yllä jatkuvaa kanssakäymistä

- varottava liikaa rutinoitumista

- otettava huomioon mahdolliset kilpailevat kohteet

- tarjottava sopimusta seuraavaksi kaudeksi ensin vanhoille sponsoreille

10.3 Johtopäätökset

Organisaatioiden välisen asiakas-myyjäsuhteen ja sponsorointisuhteen vuorovaikutustapahtumien väliltä löytyi paljon yhtäläisyyksiä, joten sponsoroinnin vuorovaikutusmallin ja kohteen myyntiprosessin luominen onnistui hyvin. Osa asiakas-myyjäsuhteen osatekijöistä ei kuitenkaan sopinut sponsorointiin ollenkaan, mutta ne pystyttiin jättämään luontevasti pois.

Tutkimuksessa esitetyt sponsoroinnin vuorovaikutusmalli ja sponsorointikohteen myyntiprosessi ovat molemmat muodostettu siten, että ne sopivat mahdollisimman moneen sponsorointisuhteeseen. Tästä johtuen varsinkin sponsorointikohteen myyntiprosessia ei tule noudattaa kirjaimellisesti, vaan on otettava huomioon sekä kohteen että yrityksen erityispiirteet ja luotava esitettyä myyntiprosessia hyväksi käyttäen tilanteeseen sopiva sponsorointisuhde, josta hyötyvät molemmat osapuolet.

Koska eri osatekijöiden painoarvot sponsorointisuhteessa eivät kaikki ole saman suuruisia, jatkossa olisi mahdollista tutkia tarkemmin vuorovaikutusmallin osatekijöitä ja selvittää, mitkä tekijät ovat todella oleellisia suhteen kannalta ja mitkä vain tukea antavia sivutekijöitä. Kohteen myyntiprosessin kehittäminen edelleen tapahtuisi parhaiten perehtymällä menestyvien sponsorointikohteiden vaikutustaktiikoihin tarkemmin ja tutkimalla lisäksi miten yritykset reagoivat erilaisiin myyntitaktiikoihin.

LÄHTEET

- Aaker 1991: Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand
- Beem, Shaffer 1981: Triggers to Customer Action - Some Elements in a Theory of Promotional Inducement
- Colley 1961: Managerial Marketing Policies and Decisions, pp.326-335
- DeLozier 1976: The Marketing Communications Process
- Eerola 1997: Markkinointiviestintä, Jyväskylän yliopisto
- Engel, Warshaw, Kinneer 1983:
Promotional Strategy
- Ford 1978: Stability Factors in Industrial Marketing Channels; Industrial Marketing Management, 7, 410-422
- Ford 1980: European Journal of Marketing, 14(5/6), pp.339-354
- Håkansson, Johanson, Woods 1976:
Industrial Marketing Management, pp.319-332 (5)
- Håkansson, Östberg 1975:
Industrial Marketing - An Organizational Problem?; Industrial Marketing Management, 4, 113 - 123
- IMP Group 1982: International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, Wiley, Chichester, pp. 10-27
- Lasswell 1960: The Structure and Function of Communication in Society

- Lavidge, Steiner 1961: A Model for Predictive Measurements of Advertising and Effectiveness; *Journal of Marketing*, vol. 25, Oct
- Mainostajien liitto 1997: Sponsorointitutkimus
- McGuire 1969: An Information Processing Model of Advertising Effectiveness, the University of Chicago, July
- Otker 1988: Exploitation: The Key to Sponsorship Success, *European Research*, May
- Ray 1973: A Decision Sequence Analysis of Developments in Marketing Communication; *Journal of Marketing*, Vol. 37, Jan.
- Shimp, DeLozier 1986: *Promotion Management and Marketing Communications*
- Suomen Gallup-Media Oy 1997:
Mediamainonta- ja markkinointiviestintätutkimus
- Tuori 1995: Sponsorin käsikirja, Mainostajien Liitto
- Tuori 1989: Sponsoroinnin opas

LIITTEET

Liite 1

Kysymykset Valmet Oy:ssä ja Keski-suomalainen Oy:ssä tehdyissä haastatteluissa:

1. MITÄ ASIOITA PIDÄTTE TÄRKEINÄ JA OTATTE HUOMIOON SPONSOROINNIN SUUNNITTELUSSA JA KOHTEEN VALINNASSA?

2. OLETTEKO OTTANEET HUOMIOON SEURAAVIA ASIOITA SPONSOROINNISSA JA JOS ETTE, NIIN PIDÄTTEKÖ NIITÄ KUITENKIN TÄRKEINÄ?

- Sponsoroinnin yhteensopivuus muiden markkinointiviestinnän keinojen kanssa (mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, julkisuus ja ostohetken viestintä)

- Molempien osapuolten hyötyminen

- Yhteinen arvomaailma yrityksellä ja kohderyhmällä

- Näkyvyys eri medioissa

- Sponsoroinnin tavoitteet

- Sponsoroinnin seuranta, kehitys ja mittaaminen

- Vuorovaikutustapahtuma

a) Episodit

1. Tuotteiden ja palveluiden vaihto

2. Informaation vaihto

3. Rahan vaihto

4. Sosiaalinen vaihto

b) Pitkäaikaiset näkökohdat

1. Tehtävät ja vastualueet
2. Muutokset henkilöstössä
3. Muutokset näkyvyydessä
4. Muutokset hinnoittelussa
5. Muutokset viestinnässä
6. Vakiintuneet tavat
7. Mukautumiskyky

- Vuorovaikutukseen osallistujat

1. Asiantuntemus
2. Organisaatioiden koot
3. Organisaatioiden kokemukset
4. Yksilöt

- Ympäristö

1. Markkinoiden rakenne
2. Dynaamisuus
3. Kansainvälisyys
4. Yrityksen asema valmistus- tai myyntiketjussa
5. Sosiaalinen systeemi

- Ilmapiiri

1. Taloudellinen ulottuvuus
2. Kontrolliulottuvuus

3. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

- Mihin sponsorointi on suuntautunut?

- Sponsoroinnin osuus markkinointiviestinnästä?

Liite 2

Kysymykset JYP:ssä ja JJK:ssa tehdyissä haastatteluissa:

1. MITÄ ASIOITA PIDÄTTE TÄRKEINÄ JA OTATTE HUOMIOON SPONSOROINTISUHTEEN LUOMISESSA (miten myytte itsenne hyvänä sponsoroinnin kohteena?), KEHITTÄMISESSÄ JA YLLÄPITÄMISESSÄ?

2. OLETTEKO OTTANEET HUOMIOON SEURAAVIA ASIOITA SPONSOROINNISSA JA JOS ETTE, NIIN PIDÄTTEKÖ NIITÄ KUITENKIN TÄRKEINÄ?

- Oma budjetti

- Mahdolliset sponsorit

- yhteinen arvomaailma yrityksellä ja kohderyhmällä

- sponsoroinnin viestintämalli

(kts. kuvio 8 s.32)

- yrityksen promootiojohtaminen

- merkin arvoihin vaikuttaminen

(lojaalisuus, tietoisuus, mielletty laatu, assosiaatiot)

- Sponsorointisuhteen luominen

- yrityksen voimassa olevat sponsorointikohteet

- miten pystytään tyydyttämään yrityksen tietty tärkeä tarve

- miten pystytään toteuttamaan tehty ratkaisu

- yrityksen epävarmuuteen vaikuttaminen

- Sponsorointisuhteen kehittäminen

- näkemykset toisen mielipiteistä

- sijoitus inhimillisiin voimavaroihin

- etäisyyden pienentäminen sosiaalisen kanssakäymisen avulla

- erotettava suhteen strateginen ja operatiivinen johtaminen

(johtokunta ja toiminnanjohtaja)

- rajausongelma
(kuinka paljon kohteen kokonaiskyvystä tulisi kohdistaa kullekin sponsoroivalle yritykselle)
- käsittelyongelma
(miten käsitellä jokaista suhdetta ja siihen liittyviä ongelmia)
- sponsoroivan yrityksen erityisongelmat
- tuotteen erilaistaminen, hintaja toteutus

- Sponsorointisuhteen ylläpitäminen

- jatkuva kanssakäyminen
- varottava liikaa rutinoitumista
- erotettava henkilökohtaiset suhteet business -suhteista
- harkittava kuinka paljon sitoutumista ilmaistaan
- otettava huomioon mahdolliset kilpailijat

3. MITKÄ EDELLÄ OLEVISTA ASIOISTA ON TEIDÄN MIELESTÄ TÄRKEIMPIÄ ONNISTUNEEN SPONSOROINTISUHTEEN KANNALTA?

4. SEUROJEN TAUSTATIEDOT

- Sponsoroinnin osuus budjetista?
- Onko seuralla jotain rajoitteita sponsoreita hankittaessa?