

Sponsorointistrategiat, sponsorointikohteiden valinta ja hyödyntäminen

Eero Lahtinen

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto

Viestintätieteiden laitos

Syksy 2010

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Eero Lahtinen	
Työn nimi Sponsorointistrategiat, sponsorointikohteiden valinta ja hyödyntäminen	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2010	Sivumäärä 113 + 4
Tiivistelmä	
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten sponsorointi nähdään kohdeorganisaatioissa. Tutkimuskirjallisuuden ja esihaastattelujen perusteella erityisesti mielenkiinnon kohteiksi nousivat yritysten sponsorointistrategiat, millä perusteilla sponsorointikohteita valitaan ja miten sponsorointia hyödynnetään. Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten perusteella löytää yrityksille sponsoroinnin kehittämiskohteita.</p> <p>Aineisto kerättiin haastatteleamalla 11 henkilöä kymmenessä erityyppisessä keskisuomalaisessa yrityksessä, jotka harjoittivat sponsorointia. Haastattelut toteutettiin nauhoitettuna puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka litteroitiin, ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimustuloksista heijastui sponsoroinnin monimuotoisuus. Sponsorointi nähtiin merkittävänä ja vastavuoroisena viestintäkeinona. Sponsoroinnilla oli yhteys muihin yritysstrategioihin ja -tavoitteisiin, vaikka sitä luonnehtikin yleisesti ottaen strateginen suunnittelemattomuus.</p> <p>Huolimatta siitä, ettei sponsorointikohteiden valintaan ja hyödyntämiseen panostaminen ollut kovin aktiivista tai suunnitelmallista, sponsorointia kyettiin kuitenkin hyödyntämään melko monipuolisesti, eikä onnistunut hyödyntäminen välttämättä edellyttänyt suurta markkinointiviestintäbudjettia. Sponsorointiin oltiin tyytyväisiä ja sen vaikutuksiin uskottiin, vaikka yrityksillä olikin esittää hyvin vähän tutkimustietoa asian tueksi.</p>	
Asiasanat Markkinointiviestintä, organisaatioviestintä, sponsorointi, strategia, viestintästrategia, yhteiskuntavastuu, yhteistyökumppanuus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

Sisällys

1 JOHDANTO.....	1
2 SPONSOROINTI MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ.....	4
2.1 Kansainvälinen sponsorointi eilen ja tänään	4
2.1.1 Antiikin ajasta 2000-luvulle	4
2.1.2 Sponsoroinnin kasvutekijät	6
2.1.3 Sponsorointi nyky-yhteiskunnassa	7
2.1.4 Sponsorointitutkimus.....	8
2.2 Sponsorointi Suomessa.....	9
2.2.1 Sponsoroinnin erityispiirteet	9
2.2.2 Sponsorointi lukujen valossa.....	10
2.3 Sponsorointisuhteet ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen.....	12
2.3.1 Urheilu.....	12
2.3.2 Muut kohteet.....	15
2.4 Sponsorointi käsitteenä: kohti viestintästrategiaa.....	17
2.4.1 Sponsoroinnin käsite	17
2.4.2 Sponsoroinnin ominaispiirteet ja erottuminen lähikäsitteistä	19
2.4.3 Sponsoroinnin nivoutuminen yrityksen viestintään	20
3 SPONSOROINTI OSANA STRATEGISTA KOKONAISUUTTA	23
3.1 Strategia ja sponsorointistrategia.....	23
3.2 Sponsoroinnin tavoitteet.....	25
3.3 Sponsorointikohteiden valinta.....	28
3.4 Sponsoroinnin hyödyntäminen	32
3.5 Sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen.....	35
3.6 Yhteenvedo teorialuvuista: strateginen sponsorointi	37
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT.....	40
4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset, -menetelmät ja tutkimuksen tavoitteet.....	40
4.2 Tutkimuksen lähtökohdat	41
4.3 Aineiston hankinta: haastattelut	42
4.3.1 Käytännön toteutus	42

4.3.2 Keskiössä vuorovaikutus	43
4.3.3 Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu	44
4.3.4 Haastateltavat ja sponsorointi	46
4.4 Aineiston analysointi	48
5 TUTKIMUSTULOKSET	50
5.1 Sponsorointi ilmiönä.....	50
5.1.1 Sponsoroinnin käsite	50
5.1.2 Sponsoroinnin erityispiirteitä	53
5.1.2.1 Tunteisiin vetoaminen.....	53
5.1.2.2 Menestys.....	54
5.1.2.3 Tarinat.....	55
5.1.2.4 Yhteiskunnallinen hyväksyttävyys	56
5.1.3 Sponsoroinnin merkitys ja asema organisaation viestinnässä.....	57
5.1.4 Tyytyväisyys ja ongelmat.....	60
5.2 Sponsorointistrategiat ja sponsoroinnin tavoitteet.....	61
5.2.1 Sponsorointistrategiat ja strategiset valinnat	61
5.2.1.1 Monenlaiset toimintaperustat.....	61
5.2.1.2 Alueellinen kohdentaminen.....	66
5.2.1.3 Kilpailijoista erottuminen.....	66
5.2.1.4 Brändäys.....	67
5.2.1.5 Profilointi.....	67
5.2.1.6 Yhteiskuntavastuu	68
5.2.1.7 Muutoksen tukeminen	69
5.2.2 Sponsoroinnin tavoitteet	69
5.2.2.1 Viestintä ja myynninedistäminen.....	69
5.2.2.2 Näkyvyys.....	70
5.2.2.3 Kohderyhmien tavoittaminen.....	71
5.3 Sponsorointikohteiden valinta	73
5.3.1 Päättäjät ja päätöksiin vaikuttaminen.....	74
5.3.2 Sponsorointikohteiden analysointi	76
5.3.3 Sponsorointikohteiden ammattitaito	77
5.3.4 Tunteiden ja henkilökohtaisten mieltymysten vaikutus	78
5.4 Sponsoroinnin hyödyntäminen	80
5.4.1 Hyödyntämisen haasteet.....	80

5.4.2 Mainonta.....	83
5.4.3 Sisäinen viestintä	84
5.4.4 Henkilöstön kannustaminen.....	86
5.4.5 Tapahtumat ja promootiot	86
5.4.6 Suhdetoiminta ja verkostoituminen.....	87
5.4.7 Sponsoroinnin vaikutusten arviointi ja mittaaminen.....	88
5.5 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista	89
6 POHDINTA	92
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset	92
6.1.1 Miten sponsorointi nähdään kohdeorganisaatioissa.....	92
6.1.2 Millaisia ovat yritysten sponsorointistrategiat.....	95
6.1.3 Millä perusteilla sponsorointikohteita valitaan	98
6.1.4 Miten sponsorointia hyödynnetään.....	100
6.2 Johtopäätökset	104
6.3 Sponsoroinnin kehittämiskohteet	105
6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	106
KIRJALLISUUS.....	109
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Maailmanlaajuisesti sponsorointi on miljardiluokan liiketoimintaa. Suomessa sponsorointiin käytettiin 151 miljoonaa euroa vuonna 2009 (Sponsorointibarometri 2010). Arkiymmärryksessä sponsorointi nähdäänkin usein globaalien tapahtumien logonäkyvyytenä ja VIP-tilaisuuksina. Mediassa uutisoidaan esimerkiksi siitä, kuinka muun muassa Ferrarin sponsorina toimiva espanjalainen Santander-pankki valtaa formuloita. Brändien ylivallan ohella journalisteja ja suurta yleisöä saattaa kiinnostaa myös, minkälainen sopimus vaikkapa jalkapallojätti FC Barcelonalla ja YK:n lastenjärjestö Unicefilla on: sen sijaan että jalkapalloseura saisi rahaa sponsorointioikeuksia vastaan, se tukeekin Unicefin toimintaa; Barcelona lahjoittaa lastenjärjestölle vuosittain 1,5 miljoonaa euroa.

Sponsoroinnin toinen ääripää näkyy logoina lasten urheiluseurojen takinselkämysissä. Tuttu näky ovat myös alasarjaseuran tilkkutäkkipeliasut, jotka pursuavat yritysten logoja. Suomessa sponsorointi on perinteisesti nähty rahallisen tuen jakamisena näkyvyyttä vastaan: koska yrityksen toimitusjohtaja pitää golfista, on yritys mukana tukemassa golfseuran toimintaa. Jättimäisten investointien sijaan Suomessa raha virtaa sponsoroitavalle enimmäkseen pienistä puroista.

Sponsorointi on hyvin monimuotoinen ilmiö, jota on tutkittu paljon etenkin vuoden 1984 Los Angelesin olympialaisista lähtien, jolloin sponsoroinnin

varsinainen läpimurto tapahtui. Sitten sponsorointi on urheilun ja liikunnan lisäksi vallannut alaa myös kulttuurissa sekä yhteiskunnallisissa ja ympäristökohteissa. Suomessa sponsorointia on tutkittu vähän, ja tutkimus on ollut lähinnä kyselyin toteutettua selvitysluontoista tutkimusta. Markkinoinnin lisäksi sponsorointia on tutkittu myös viestintätieteissä ja liikunnan yhteiskuntatieteissä.

Tässä tutkimuksessa sponsorointia tarkastellaan erityisesti viestinnän näkökulmasta, johon otetaan mukaan ajatuksia sekä markkinoinnista että liikunnan yhteiskuntatieteistä. Sponsorointi nähdään viestintästrategiana, jolla tähdätään sekä kaupallisten tavoitteiden että yritystavoitteiden toteutumiseen. Sponsoroinnin katsotaan liittyvän saumattomasti muihin viestintäkeinoihin, sillä niillä rakennetaan sponsoroinnin sanoma ja sisältö.

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen lukuun. Luvun kaksi tarkoituksena on luoda katsaus sponsorointiin monimuotoisena ilmiönä. Luvussa tarkastellaan muun muassa sponsoroinnin kansainvälistä taustaa, kehitystä ja erityispiirteitä Suomessa. Lisäksi tarkastellaan sponsoroinnin yhteiskunnallisia vaikutuksia, paneudutaan sponsoroinnin määrittelyyn käsitteenä ja pohditaan sponsoroinnin nivoutumista yrityksen viestintään.

Kolmannessa luvussa etsitään tutkimuskirjallisuuden kautta tarkempia näkemyksiä sponsoroinnista osana organisaation strategiakokonaisuutta, määritellään sponsorointistrategia ja tarkastellaan siihen liittyviä tavoitteita. Lisäksi pohditaan strategisen sponsoroinnin kannalta tärkeitä elementtejä: kohteiden valintaa, hyödyntämistä ja vaikutusten mittaamista. Loppuyhteenvedossa nostetaan esille ne keskeiset käsitykset, joille myös tutkijan oma näkemys strategisesta sponsoroinnista rakentuu.

Tutkimuksen tarkoituksena on pureutua pintaa syvemmälle ja selvittää, miten sponsorointi nähdään tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Tutkimuksessa keskitytään yrityksiin, koska tavoitteena on nostaa esille ja

ehdottaa yrityksille sponsoroinnin kehittämiskohteita. Tutkimuskirjallisuuden ja esihaastattelujen perusteella erityisesti mielenkiinnon kohteiksi nousivat kohdeorganisaatioiden sponsorointistrategiat, se millä perusteilla kohdeorganisaatiot valitsevat sponsorointikohteitaan, ja miten sponsorointia hyödynnetään.

Tutkimusaineisto koostuu kahden esihaastattelun lisäksi yhdentoista haastateltavan näkemyksistä sponsoroinnista. Aineisto kerättiin nauhoitetuilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka litteroitiin, ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimustulosten esittelyä seuraa keskeisimpien tulosten tarkempi pohdinta, minkä perusteella esitetään yrityksille sponsoroinnin kehittämiskohteita. Lopuksi tutkimusta arvioidaan ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 SPONSOROINTI MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ

Sponsorointi on tuttu sana jokapäiväisessä kielenkäytössä. Varsinkin nuoriso puhuu usein ”sponsaamisesta”, jolla se tarkoittaa taloudellisen tuen antamista – yleensä vastikkeettomasti. Gummeruksen Uuden suomen kielen sanakirjan mukaan sponsori on urheilijan, joukkueen, seuran tms. taloudellinen tukija, rahoittaja, kustantaja, mikä vastaa hyvin arkiymmärrystä. Mediassa puolestaan välittyy usein kuva sponsoroinnista mainontakeinona. Arkikäsitteisiin verrattuna nykyaikaisessa sponsoroinnissa on kuitenkin kysymys hyvin monimuotoisesta käsitteestä ja ilmiökentästä.

2.1 Kansainvälinen sponsorointi eilen ja tänään

Seuraavassa luodaan yhteiskunnallisessa aikaperspektiivissä katsaus kansainvälisen sponsoroinnin kehitykseen ilmiönä. Tavoitteena on löytää taustaa ja pohjaa nykyaikaisen monimuotoisen sponsoroinnin käsitteelliselle ja toiminnalliselle ymmärtämiselle.

2.1.1 Antiikin ajasta 2000-luvulle

Sponsoroinnin kulttuurihistorialliset juuret ulottuvat pitkälle. Arvioiden mukaan olympialaisten perinne alkoi vuonna 776 eaa., jolloin myös urheilusponsorointi sai alkunsa. Merkittävät kansalaiset ja paikalliset hallitukset antoivat taloudellista tukea olympialaisten järjestäjille tavoitteenaan kaupunkiansa maineen ja aseman parantaminen sekä omien

poliittisten pyrkimystensä ajaminen. (Schwarz & Hunter 2008, 242.) Sponsorointi ei ollut antiikissa muutenkaan tavatonta: esimerkiksi keisareilla oli tapana tavoitella kansansuosiota järjestämällä gladiaattoritaisteluja (Alaja 2000, 103).

Myös ensimmäiset kulttuurisponsorit olivat liikkeellä varhain. Keisari Augustuksen neuvonantaja ja diplomaatti, Maecenas-niminen aatelinen, halusi varmistaa suurten runoilijoiden, kuten Vergiliuksen ja Horatiuksen taloudellisesti huolettoman elämän ja lupasi näille täysihoidon maatilallaan vuonna 33 eaa. Keskiajalla kuninkaalliset ja muut varakkaat ihmiset suosivat mielellään kulttuuria sponsorioimalla taloudellisesti köyhiä taiteilijoita ja oppineita. (Alaja 2000, 103; Klein 2001, 46.)

Sponsorointi on nykyäsitäksessään ollut olemassa 1960-luvun puolivälistä lähtien, jolloin kaupallinen sponsorointi käynnistyi Yhdysvalloissa (Meenaghan 2001, 5). Sponsoroinnin suosio kasvoi räjähdysmäisesti 1970-luvulla, jolloin sponsorointia alettiin käyttää kustannustehokkaana mainontakeinona, jonka tavoitteena oli näkyvyyden maksimointi. Yritykset esimerkiksi saivat kolmen sekunnin mainospätkän hinnalla yksinoikeudella kolmeen golfpeliin sponsorointioikeudet. (Alaja 2000, 103; Masterman 2007, 17.) Sponsoroinnin ja mainonnan ydineroa ei tuolloin kuitenkaan vielä ymmärretty, eikä yritysjohto osannut hyödyntää sponsoroinnin vahvuuksia markkinointiviestinnän välineenä (Valanko 2009, 30). Yritykset uskoivat hyötyvänsä sponsoroinnista, vaikka varsinaisten tavoitteiden asettaminen olikin vielä harvinaista. 1980-luvun taitteessa sponsorointikohteiden valintaan vaikuttivat pääasiassa kolme seikkaa: medianäkyvyys, asiakkaiden ja yritysvieraiden kestitseminen ja yritysjohtajien oma mieltymys sponsorointikohteeseen. (Masterman 2007, 17; Stotlar 2005, 4.)

Sponsorointi otti suuren kehitysaskeleen Los Angelesin vuoden 1984 olympialaisissa, jotka olivat kaupallinen menestys. Sponsoreiden mukaantulo pelasti vaarassa olleet olympialaiset – kilpailut olivat aiemmin

tuottaneet enimmäkseen tappioita ja itäblokin maat boikotoivat Yhdysvaltojen maaperällä käytyjä kisoja (ks. lisää esim. Schwarz & Hunter 2008, 243; Klein 2001). Olympialaisten kaupallinen menestys siivitti yrityksiä sponsorointinsa kehittämässä: sponsoroinnin potentiaaliset hyödyt realisoituivat ensimmäistä kertaa. Yritykset alkoivat kiinnittää entistä enemmän huomiota imagoonsa ja brändiinsä, ja sponsoroinnin integroiminen muuhun markkinointiin sai alkunsa. (Masterman 2007, 18.) Sponsoroinnin kaupallisen merkityksen kasvun myötä kulttuuri tuli entistä riippuvaisemmaksi sponsoroinnista, ja sponsorien ja sponsoroitavien välinen tasapaino alkoi järkkyyä: yritykset vaativat yhä suurempaa roolia ja alkoivat aikaisempaa enemmän vaikuttaa tapahtumien sisältöön (Klein 2001, 46–48).

1990-luvun alun taloudellinen taantuma vaikutti merkittävästi sponsorointiin. Lama pakotti yritykset karsimaan markkinointiviestinnän kuluja ja arvioimaan eri viestintäkeinojen kannattavuutta entistä kriittisemmin. Sponsorointi muuttui yhä suunnitelmallisemmaksi toiminnaksi, jossa investoinneille edellytettiin vastinetta. Sponsorointisummien kasvun myötä kiinnostus sponsorointia kohtaan lisääntyi myös tutkijoiden keskuudessa. (Alaja 2000, 103–104; Masterman 2007, 20.) Käytännön kokemusten ja tutkimuskirjallisuuden myötä osaaminen kehittyi suurin harppauksin ja sponsorointi ammattimaistui. Sponsorointikohteiden valintaa alettiin tukea kohdeanalyysillä ja tutkimustiedolla eikä intuition perustuva tehokkuus enää riittänyt – sponsoroinnin vaikuttavuutta alettiin myös mitata (Meenaghan 2001, 7).

2.1.2 Sponsoroinnin kasvutekijät

Sponsoroinnin nopeaan kasvuun vaikuttivat monet tekijät: Mainonta kallistui, ja sille haettiin kustannustehokkaampaa korviketta sponsoroinnista. Tupakka- ja alkoholituotteiden mainontaa kohtaan asetettiin entistä tiukempia säännöksiä, mikä ajoi yritykset hakemaan näkyvyyttä sponsoroinnin kautta. Perinteinen mediakenttä pirstoutui, mikä heikensi

massamarkkinoinnin tehoa; sponsoroinnilla koettiin pystyvän vaikuttamaan paremmin haluttuihin kohderyhmiin. Lisääntynyt ihmisten vapaa-aika ajoi markkinoijat ihmisten perään pelikentille ja kulttuuritapahtumiin. (Valanko 2009, 32.) Sponsorointiin suhtauduttiin perinteistä mainontaa positiivisemmin: ihmiset ymmärsivät, että monet heidän suosikitapahtumistaan eivät olisi mahdollisia ilman sponsoreita (Masterman 2007, 17). Sponsoroinnin vaikuttavuutta pystyttiin tukemaan tutkimustiedolla, ja media oli entistä kiinnostuneempi sponsoroiduista tapahtumista (Meenaghan 2001, 5).

2.1.3 Sponsorointi nyky-yhteiskunnassa

Nykypäivänä kansainvälisessä sponsoroinnissa on siirrytty askeleen verran strategisempaan suuntaan. Siinä missä ennen sponsorointia integroitiin muuhun markkinointiin, tänä päivänä sitä integroidaan perustavanlaatuisemmin yrityksen muihin strategioihin. Strategisen integroinnin ohella sponsoroinnin toinen suuri kehityssuunta kansainvälisillä markkinoilla on brändin profiilin nostaminen. (Ferrand, Torrigian & Camps 2007, 11.)

Nyky-yhteiskunnassa sponsorointiin käytetään valtavat määrät rahaa, ja kustannukset ovatkin olleet kasvussa koko ajan ennen vuoden 2008 taloudellista taantumaa. Vuonna 2009 sponsorointisopimusten maailmanlaajuinen arvo oli 44,8 miljardia dollaria (IEG Sponsorship report 2009). Taantumana lisäksi sponsorointirahoja näyttävät huventavan ainoastaan merkittävät dopingskandaalit (Bryman 2004, 96–99). Kustannusten ohella myös sponsorointikohteiden spektri on laajentunut. Urheilu ja pienemmässä määrin kulttuuri ovat edelleen sponsoroinnin tärkeimpiä fokuksia, mutta myös sosiaalinen, yhteiskunnallinen ja ympäristösponsorointi ovat haukanneet yhä suuremman osuuden sponsorointirahoista. (Walliser 2003, 6.)

Sponsorointikohteiden laajentuneen kirjon taustatekijänä on sponsoroinnin näkyvyyspintojen jatkuva lisääntyminen. Sponsorointi on saavuttamassa saturaatiopisteen erityisesti urheilussa. Nykypäivänä ihmiset kiinnittävät sponsorointiin entistä vähemmän huomiota, sillä se on monesti enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Sponsoroinnin suuri volyymi haastaa yritykset panostamaan sponsorointiyhteistyöhön entistä enemmän ja etsimään uusia kohteita valloittamattomilta alueilta. (Shank 2009, 326–327; Tripodi 2001, 15.)

2.1.4 Sponsorointitutkimus

Sponsoroinnin kasvun ja kaupallistumisen myötä siitä kiinnostuttiin myös tutkimuskohteena, erityisesti Saksassa ja Ranskassa. Sponsorointi on eräs harvoista akateemisista kiinnostuksen kohteista, jotka ovat saaneet enemmän huomiota Euroopassa kuin Pohjois-Amerikassa ja muualla maailmassa, ja kiinnostus sponsorointia kohtaan jatkaa kasvuaan tutkimuskirjallisuudessa. (Walliser 2003, 6.) Suomessa sponsorointikirjallisuus on lähinnä käsikirjatyyppistä (esim. Alaja 2000; Tuori 1995; Valanko 2009), ja sponsorointia on tutkittu selvitysluontoisesti kvantitatiivisilla menetelmillä (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007; Sponsorontibarometri 2010).

Sponsoroinnin tutkimus on keskittynyt vahvasti kuluttajamarkkinoille ja urheilusponsorointiin. B-to-B-ympäristössä (eng. business to business) toimivien yritysten ja julkisen sektorin sponsorointia on tutkittu vähän. Myös taide-, ympäristö- ja sosiaalinen sponsorointi ovat jääneet liian vähälle huomiolle. (Walliser 2003, 19.) Tarkemmin tutkimusta on tehty erityisesti sponsoroinnin vaikutuksista, sponsoroinnin mittaamisesta ja seurannasta ja sponsoroinnin johtamisesta ja hallinnasta (tavoitteet, toimeenpano jne). Sponsoroinnin kehityksen seurauksena tutkimuksen strateginen ote on vahvistunut: sponsorointia on tutkittu myös resurssinäkökulmasta (esim. Amis, Slack & Berrett 1999) ja kilpailuetuna (esim. Fahy, Farrelly & Quester 2004).

2.2 Sponsorointi Suomessa

Suomalainen sponsorointi on seurannut edellä kuvattua kansainvälistä kehitystä pienellä viiveellä. Yhteiskunnallisen vaurastumisen ja lisääntyneen panostuksen myötä täälläkin alettiin odottaa sponsorointi-investoinneille vastinetta. Käytännön kokemusten kautta sponsorointi alkoi pikkuhiljaa ammattimaistua etenkin suurissa yrityksissä.

2.2.1 Sponsoroinnin erityispiirteet

Nykypäivänä suomalainen sponsorointi on polarisoitunut voimakkaasti: yhtäältä sponsorointia harjoitetaan hyvin ammattimaisesti, yrityksen tarpeisiin perustuen, ja toisaalta suomalaista sponsorointia kuvastaa edelleen puuhastelu, josta toiminnan tarkoituksenmukaisuus paljolti puuttuu (Valanko 2009, 31).

Urheilun ja liikunnan sponsoroinnilla on erityisen vahvat juuret Suomessa. Sponsorointi alkoi jo 1800-luvun loppupuolella, jolloin urheilua ja liikuntaa tuettiin filantropian hengessä. Taustalla oli ajatus sosiaalisten ongelmien ehkäisemisestä urheilun avulla. (Ilmanen 1998, 27–31.) Urheilu on ollut vahva suomalaisten kansallistunteen muokkaaja. Ennen toista maailmansotaa saavutettu menestys olympialaisissa teki suomalaisista urheiluhullun kansan, mikä vaikuttaa edelleen suomalaisten urheiluun liittämiin positiivisiin arvoihin. (Itkonen et al. 2007, 17.) Urheiluun liittyvät arvot vaikuttavat paitsi sponsoroinnin kohderyhmissä niin myös sponsorointia koskevassa päätöksenteossa.

Suomalaiset urheiluseurat ovat olleet vahvasti paikallisuuteen sitoutuneita, mistä johtuen myös sponsorit ovat korostuneen paikallisia. Ainoastaan suurimmilla ja parhaiten menestyneillä seuroilla on mahdollisuus hankkia valtakunnallisia sponsoreita, ja sama pätee myös yksilöurheilijoihin. Rahakkaimmat sponsorointisopimukset edellyttävät kansainvälistä

menestystä ja sitä kautta saavutettua medianäkyvyyttä. (Itkonen et al. 2007, 17.)

Arkiymmärryksen tasolla Suomessa on ajateltu, että sponsorit ovat halunneet olla mukana rehdissä ja reippaassa toiminnassa. Tässä mielessä sponsorit ovat sitoutuneet niin sanottuun urheilun hyvään kertomukseen. (Ilmanen, Itkonen, Matilainen & Vuolle 2004, 19–21.) Vaikka nykysponsoroinnissa yrityksiä kiinnostavat ennen kaikkea taloudelliset ja viestinnälliset hyödyt, pätee urheilun hyvään kertomukseen osallistuminen yhä ainakin osittain: esimerkiksi lasten ja nuorten liikunnan sponsorointiin liitetään edelleen lähinnä kasvatukselliset tavoitteet.

Suomalaista sponsorointia kuvastaa tietynlainen salamyhkäisyys. Fonectan markkinointi- ja viestintäjohtaja Jukka-Pekka Vuori kommentoi suomalaista sponsorointikulttuuria Kauppalehdessä (Nikula 2009).

”Sponsorointi on ollut Suomessa salamyhkäistä. Kun oikea markkina on puuttunut ja puuttuu, ei voi tietää, onko hinta kohdallaan. Samoista sopimuksista on voitu pyytää 50 000–500 000 euroa sen mukaan, kuka kysyy. Ja toisaalta omat tai perheen mieltymykset ovat tähän saakka voineet ohjata sponsoroinnin kohdevalintaa liikaa.”

Nykyisten käytäntöjen sijaan Vuori haluaa läpinäkyvyyttä myös sponsorien puolella – ovathan urheilijoiden palkatkin julkisia (Nikula 2009).

2.2.2 Sponsorointi lukujen valossa

Sponsorointi kuuluu kiinteästi suomalaiseen yritysmaailmaan: 80 prosenttia suurista yrityksistä, 58 prosenttia pk-yrityksistä ja 24 prosenttia yksityisyrittäjistä on sponsoroinut viimeisen vuoden aikana (Sponsorointibarometri 2010).

Mainostajien Liitto seuraa suomalaisen sponsoroinnin kehitystä vuosittain. Sen laatimassa Sponsorointibarometrissa tutkitaan muun muassa yritysten investoimaa sponsorointieurojen määrää ja jakautumista eri kohteiden kesken. Tutkimuksen sponsoroinnin kokonaiseuroja mittaavaan osaan osallistuvat Mainostajien Liiton jäsenten ohella myös Suomen Yrittäjien jäsenyritykset. (Sponsorointibarometri 2010.)

Sponsorointiin käytetyn rahamäärän kasvu on tällä vuosikymmenellä ollut ripeää. Vuonna 2009 yritykset käyttivät sponsorointisopimukseen 151 miljoonaa euroa, mikä on 16 prosenttia vähemmän kuin edellisellä vuonna (Sponsorointibarometri 2010). Huomioitavaa on se, että vuoden 2008 sopimukset tehtiin taloudellisen nousukauden aikana, kun taas vuoden 2009 sopimukset heijastelevat äkkijyrkkää suhdannekäännettä alaspäin.

Urheilun osuus 151 miljoonan kokonaispotista oli 95 miljoonaa euroa, josta jääkiekon osuus oli peräti 25 miljoonaa (Sponsorointibarometri 2010). Jääkiekon vahva asema muistuttaa jalkapallon asemaa kansainvälisesti, ja sitä selittävät sekä lajin nauttima suosio että kattava medianäkyvyys. Jääkiekon voidaan nähdä olevan myös moderni urheilulaji, joka edustaa yrityksille sopivia arvoja nyky-yhteiskunnassa.

Kulttuurikohteita sponsorointiin vuonna 2009 18 miljoonan euron panostuksella. Muihin kohteisiin, joihin lukeutuivat muun muassa paikalliset, yhteiskunnalliset ja sosiaaliset kohteet, käytettiin 39 miljoonaa euroa. (Sponsorointibarometri 2010.) Sponsorointirahojen jakautumisen painopisteet ovat viime vuosina pysyneet koko lailla ennallaan.

Mainostajien Liiton jäsenyrityksistä 16 prosenttia aikoo kasvattaa sponsorointiaan vuonna 2010, 25 prosenttia puolestaan vähentää, ja loput yritykset aikovat pitää budjetin ennallaan. Yhteiskunnallisten kohteiden sponsorointi, ympäristö-, elokuva- ja ohjelmasponsorointi ovat kasvattamassa osuuttaan. (Sponsorointibarometri 2010.)

Suomalainen sponsorointi seuraa kansainvälistä kehitystä myös lukujen valossa: 41 prosenttia yrityksistä aikoo tulevaisuudessa karsia sponsorointikohteidensa määrää, 36 prosenttia yrityksistä tavoittelee entistä pitkäjänteisempää yhteistyötä (Sponsorointibarometri 2010). Myös kansainvälisesti pyritään panostamaan nimenomaan sponsorointiyhteistyön laatuun kohteiden määrän sijasta (Stotlar 2005, 4).

2.3 Sponsorointisuhteet ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Maailmanlaajuisesti, Suomi mukaan lukien, urheilu on ylivoimaisesti suosituin ja panostetuin sponsorointikohde. Perässä tulee kulttuurin ja erilaisten yhteiskunnallisten ja ympäristökohteiden sponsorointi.

Seuraavassa tarkastellaan em. sponsorointikumppanuuksien valossa, mitä ne kertovat sponsoroinnista ilmiönä ja yhteiskunnallisena vaikuttajana.

2.3.1 Urheilu

Markkinoijat ja media ovat löytäneet tiensä urheilun pariin sitä mukaa, kun urheilusta on tullut liiketaloutta ja ammattimaistumisen ja uuden teknologian myötä ihmismassoja kiinnostava elämänaalue (ks. Scambler 2005, 116–129). Urheilu ei ole ollut medialle enää aikoihin pelkästään urheilu-uutisointia, vaan myös urheiluun liittyvät lieveilmiöt skandaaleineen kiinnostavat. Menestyneistä urheilijoista on tehty julkisuuden henkilöitä, jotka pysyvät otsikoissa vielä urheilu-uran jälkeenkin. Monet huippu-urheilijat jatkavatkin sponsorointiyhteistyötä, kun aktiiviura on loppunut. (Itkonen et al. 2007, 15.)

Huippu-urheilu on nykyaikana tuote, joka muodostaa yhdessä median ja markkinoiden kanssa kolmiyhteyden. Tässä kolmiyhteydessä jokaisen osatekijän merkitys on keskeinen: Jos urheilutuote ei ole tarpeeksi laadukas, sponsorit eivät kiinnostu siitä, eikä myöskään mediaa kiinnosta

heikkolaatuinen tuote. Ilman mediaa taas on vaikeata hankkia sponsoreita, sillä sponsorit tavoittelevat usein medianäkyvyyttä, jonka pohjalta ne rakentavat sponsorointiyhteistyölle sisältöä. Edelleen, mikäli sponsoreita ei ole, hyvän urheilutuotteen rakentaminen ei onnistu nyky-yhteiskunnassa. (Itkonen 2005, 336–339.) Kolmiyhteyden saumaton toimiminen on tärkeää erityisesti urheilun näkökulmasta. Yhdenkin osatekijän heikkeneminen tarkoittaa vaikeita aikoja urheilulajille ja urheilijoille; toimiva yhteistyö puolestaan vankistaa urheilun asemaa. Kaikkien osapuolten tavoitteena on mahdollisimman laaja suosio, mihin kaikki osatekijät pyrkivät vaikuttamaan aktiivisella yleisöllä (Giulianotti 2005, 175–177).

Urheilun kiinnostavuuteen suosituimpana sponsorointikohteena liittyy laajan medianäkyvyyden ohella keskeisesti myös menestymisen tavoittelu – ja nimenomaan yhteisen menestymisen tavoittelu. Kun sponsorointikohde menestyy, samalla myös sponsorit saavat brändinsä näkyville ja pääsevät nauttimaan menestyksestä. Urheilumenestykseen assosioituminen osoittaa, että sponsori toimii taloudellisia arvoja korostavan yhteiskunnan arvomaailman mukaisesti. Tällöin urheilumenestyksessä mukana oleminen näyttäytyy myös yrityksen sidosryhmille yleisenä menestyksenä. (Itkonen et al. 2007, 23–24.)

Urheilun sponsoroinnin erityispiirteisiin liittyvät tunteet ja fanikulttuuri. Esimerkiksi Yhdysvalloissa Nascar-fanit ovat menneet faniudessaan niin pitkälle, että jotkut keskittävät kuluttamisensa Nascar-sponsoreiden tuotteisiin, koska he tietävät, että ilman sponsoreita he eivät todennäköisesti voisi nauttia suosikkiurheilijoidensa edesottamuksista. Kaupallinen urheilusponsorointi voi siis lisätä brändiuskollisuutta. (Lough 2005, 104.)

Urheilusponsorointiin liittyy keskeisenä elementtinä arvoituksellisuus – urheilussa voi tapahtua monenmoista. Sponsorin näkökulmasta kohtalokkaimpia lieveilmiöitä ovat petokset ja väärinkäytökset, joihin sponsori ei voi vaikuttaa. Epärehellisyyden liittäminen sponsoriin on riski,

jonka yritykset joutuvat ottamaan. Viime vuosina asiasta on tullut erityisen ajankohtainen dopingkärysten myötä. Yrityskuvaan liittyvistä kielteisistä mielikuvista on hankalaa päästä eroon. (Itkonen et al. 2007.)

Urheilusponsoroinnin arvoituksellisuuteen vaikuttaa myös se, etteivät sponsorit ja urheilutuotteen tekijät pysty arvioimaan tarkasti urheilua seuraavan yleisön mieltymyksiä ja niiden muutoksia (Itkonen et al. 2007, 24). Urheilulajien suosio elää koko ajan. Suomessa kestopuolustuksen saavuttaneisiin lajeihin, kuten jääkiekkoon, investoiminen ei ole niin riskialtista kuin marginaalilajien sponsorointi. Varman päälle pelaaminen ei kuitenkaan aina kannata: suosittuja lajeja sponsoroivat monet yritykset, eivätkä esimerkiksi sponsorointiin liitetyt positiiviset mielikuvat ja medianäkyvyys tule yrityksille yksinoikeudella.

Sponsoroinnin kaupallisen merkityksen kasvun myötä monet yhteiskunnalliset tahot ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi sponsoroinnista, mikä on samalla merkinnyt sponsoreiden vaikutusvallan kasvua. Urheilu esimerkiksi on tullut niin riippuvaiseksi sponsoroinnista, että yhteistyökumppaneiden vetäytyessä monet urheilutapahtumat jäävät järjestämättä. Sponsorointirahat vaikuttavat myös esimerkiksi siihen, mitkä urheilulajit säilyttävät asemansa ja mitkä eivät. Sponsorirahan painoarvosta viestii sekin, että kilpailusääntöjä ja aikatauluja on muutettu sponsoreitten vaatimuksista (Itkonen et al. 2007, 22).

Urheilun ammattimaistuesssa ja rahantarpeen kasvaessa urheilupiirien on annettava yhä enemmän tilaa sponsoreille, koska ammattiuurheilun rahoittaminen nielee jatkossa yhä enemmän rahaa muun muassa jatkuvasti kasvavien pelaajapalkkioiden myötä. Urheilupiirit antavat lisää valtaa yhteistyökumppaneilleen siinä toivossa, että ne saisivat haalittua kasaan yhä enemmän sponsorieuroja. (Itkonen et al. 2007, 24.)

Sponsorointi ja taloudellisten arvojen korostuminen ovat vaikuttaneet siihen, että myös urheilijat tähtäävät entistä enemmän taloudelliseen menestykseen. Urheilujoukkueita yhtiöitetään. Myös julkinen valta on kiinnostunut urheilusta ja sen mukana tulevasta medianäkyvyydestä. Esimerkiksi valtiot ja kaupungit kilpailevat kisaisännyyksistä, tavoitteenaan näyttää erinomaisuuttaan ja houkuttaa vieraita kisakaupunkeihin. (Itkonen et al. 2007, 24.)

Muun muassa Fonectan markkinointi- ja viestintäjohtaja Jukka-Pekka Vuori perää sponsoreiden yhteisöllistä vastuuta. Yrityksen sponsoroidun Hiihtoliiton seuratyössä on mukana 300 000 suomalaista perheineen. (Nikula 2009.)

”Oli anteeksiantamatonta, että esimerkiksi Lahden doping-jupakan jälkeen sponsorit pakenivat heti ja jättivät huippu-urheilun ohella kaiken muunkin. Siinä meni perusta, jolle tulevaa rakennetaan. Sponsorin tehtävää ei ole työntää rotkosta alas, vaan tukea ja sparrata.” (Nikula 2009.)

2.3.2 Muut kohteet

Siinä missä urheilu koetaan helposti massasponsoroinniksi, kulttuurin sponsoroinnin etuna on puolestaan tiettyjen niche-kohderyhmien tavoittaminen (Quester & Thompson 2001, 34). Kulttuurin sponsoroinnissa yrityksen arvot ja ideologia saavat enemmän painoarvoa kuin massoille suunnatussa sponsoroinnissa. Kulttuurin sponsoroinnin kasvuun on vaikuttanut kulttuuriväen entistä positiivisempi suhtautuminen sponsorointiin (Tuori 1995, 52–53). Myös yritykset ovat oppineet kulttuuritapahtumien sponsoroinnin lähtökohdat: esimerkiksi taidetapahtumien sponsoroinnin pitää olla hienovaraista ja sopia tapahtuman luonteeseen. ”Jos urheilussa pitää huutaa, niin taiteessa pitää kuiskata” (Valanko 2009, 34).

Helsingin juhlaviikkojen pääsponsorin Elisan viestintäjohtaja Katiye Vuorela tähdentää, että taidesponsoroinnin tavoitteena on hyvän yrityskansalaisuuden osoittaminen, jota hyödynnetään pääasiassa yrityksen sisällä. "Haluamme olla mukana sponsoroimassa nuoria taiteilijoita sekä antaa henkilöstölle ja asiakkaillemme mahdollisuuden nauttia taiteesta", Vuorela kertoo. Elisa ei katso taidesponsorointiin laittamiaan rahoja markkinointi-investointeina; urheilusponsoroinnissa Elisan tavoitteena on viime kädessä edistää myyntiä. (Metsämäki 2010.)

Helsingin juhlaviikkojen toiminnanjohtaja Erik Söderblom puolestaan uskoo, että tulevaisuudessa yritysten osuus taiteen rahoittamisesta on yhä suurempi. "Yrityksillä on tänä päivänä laaja yhteiskunnallinen vastuu. Oikein ymmärrettynä se on myös suuri mahdollisuus", hän sanoo. (Metsämäki 2010.)

Parhaimmillaan sponsoroinnilla voidaankin osapuolten yhteistyön tuloksena saavuttaa molemminpuolinen hyöty: yritykset saavat tunnustusta ja kulttuuri säilyttää asemansa. Vaarana on kuitenkin se, että taloudellisen riippuvuuden kasvaessa sponsoreiden ja sponsoroitavien välinen tasapaino alkaa järkkyyä, jolloin yritykset saattavat vaatia itselleen yhä näkyvämpää roolia ja mahdollisuutta vaikuttaa esimerkiksi tapahtumien sisältöön (ks. esim. Klein 2001, 46–48).

Yhteiskunnallisia ja ympäristökohteita sponsoroidessaan yritykset viestivät sidosryhmilleen hyvästä yrityskansalaisuudesta ja yhteiskuntavastuusta. Näiden kohteiden ei oleteta olevan yhtä tuottoisia kuin urheilusponsoroinnin. (Tuori 1995, 54.) Ympäristökysymykset ovat jatkuvasti pinnalla nyky-yhteiskunnassa, ja yrityksiin suhtaudutaan yhä kriittisemmin, mikä puoltaa yhteiskunnallisten ja ympäristökohteiden sponsorointia. Yhteiskunnallisten ja ympäristökohteiden suosio onkin viime vuosina kasvanut, ja kasvu näyttää jatkuvan (Sponsorointibarometri 2010).

2.4 Sponsorointi käsitteenä: kohti viestintästrategiaa

Kuten edeltävien lukujen sisällöstä ilmenee, sponsoroinnissa on sekä kehityksellisesti että nykyhetkellä kysymys hyvin monimuotoisesta ilmiökentästä, mikä tekee sen käsitteellisestä lähestymisestä ja määrittämisestä haastavaa.

Suuren yleisön sponsorointi-sanaan liittämät kielteiset assosiaatiot perustuvat vanhakantaiseen näkemykseen sponsoroinnista yritysten jakamana vastikkeettomana rahana. Niinpä erityisesti yritysmaailmassa on sponsoroinnin asemesta alettu puhua yhteistyökumppanuudesta. Termin katsotaan ilmentävän paremmin toiminnan vuorovaikutteisuutta, jossa molemmilla osapuolilla on aktiivinen rooli.

Tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin ensisijaisesti sponsoroinnista, koska sponsorointi-sanan katsotaan nykymuodossaan kuvaavan hyvin yhteistyön viestinnällistä puolta. Yhteistyökumppanuus nähdään synonyyminä sponsoroinnille: sillä tarkoitetaan tässä yhteydessä syvää ja vastavuoroista yhteistyötä, jossa sponsoroinnin molemminpuolisen hyödyntämisen merkitys korostuu.

Seuraavassa lähestytään sponsoroinnin käsitettä tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja määritellään sen käyttö tässä tutkimuksessa. Lisäksi tarkastellaan sponsoroinnin ominaispiirteitä ja erottumista lähikäsitteistä. Näistä lähtökohdista pohditaan lopuksi sponsoroinnin nivoutumista yrityksen viestintään.

2.4.1 Sponsoroinnin käsite

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy lukuisia näkemyksiä siitä, mitä sponsorointi on. Sponsoroinnin käsitettä koskevan konsensuksen puuttuminen heijastelee sponsoroinnin monimuotoisuuden ohella sen luonteeseen liittyviä

näkemyseroja, joissa on paljolti kyse siitä, mistä lähtökohdista tai näkökulmista käsin sponsorointia tarkastellaan.

Sponsorointikäsitteen määrittelyjen yksityiskohtaisen vertailun sijaan on tarkoituksenmukaisempaa keskittyä siihen, mitä keskeisiä yhteisiä piirteitä käsitteessä nähdään: Sponsorointi on vastavuoroista yhteistyötä, josta molempien, sekä sponsorin että sponsoroitavan, tulisi hyötyä (esim. Masterman 2007). Sponsorointi saa oikeudet käyttää sponsorointikohdetta viestinnässään taloudellista tukea vastaan, ja oikeuksien hyödyntäminen on avainasemassa sponsoroinnin koko potentiaalinen realisoinnissa (esim. Lough 2005). Sponsorointiyhteistyö perustuu sekä aineellisiin että aineettomiin hyötyihin ja vaatii molempien osapuolten panosta (esim. Valanko 2009). Sponsorointi on toimintaa, jolla haetaan erityisesti kaupallisia hyötyjä, mutta myös tuetaan yritystavoitteita (esim. Ferrand & Torrigiani 2005). Yritys pyrkii sponsoroinnin avulla liittämään yrityskuvaansa sponsorointikohteeseen liittyviä positiivisia mielikuvia (esim. Tuori 1995).

Tässä tutkimuksessa sponsorointi nähdään paljolti Ferrandin ja Torrigianin (2005, 98) tavoin: Sponsorointi on viestintästrategia, joka on integroitu strategioihin, joilla organisaatio tavoittelee kaupallisia tavoitteita ja/tai yritystavoitteita; hyödyntää oikeuksiaan yhdistää organisaatio, brändi ja/tai tuote johonkin muuhun organisaatioon, tapahtumaan tai julkisuuden henkilöön kaupallisessa liiketoimessa osapuolten kesken.

Ferrandin ja Torrigianin määritelmä kiteyttää sponsorointiin sisältyvät keskeiset asiat yrityksen näkökulmasta: Sponsorointi nähdään viestintästrategiana, joka liittyy kiinteästi yrityksen muihin strategioihin. Sponsoroinnissa oikeuksia hyödynnetään yhdistämällä yritys sponsorointikohteeseen, ja sponsoroinnilla tavoitellaan kaupallisten tavoitteiden lisäksi myös yritystavoitteita. Ferrandin ja Torrigianin määritelmän lisäksi tässä tutkimuksessa nähdään keskeiseksi syvälliseen sponsorointiyhteistyöhön panostaminen ja sponsoroinnin vastavuoroisuus.

2.4.2 Sponsoroinnin ominaispiirteet ja erottuminen lähikäsitteistä

Sponsoroinnin keskeisin ominaispiirre on, että sponsorointi vaikuttaa mielikuvien kautta eikä siis välitä suoraa viestiä, kuten esimerkiksi ostokehutusta, vaan vaikuttaa kohderyhmiin välillisesti sponsorin ja sponsorointikohteen yhdistämisen kautta (Valanko 2009, 53). Sponsoroinnin vaikuttavuus perustuu siis assosiaatioon, itse viesti on ”mykkä”. Kohdeyleisön reaktiot poikkeavat yleensä reaktioista perinteiseen mediaan. Todennäköisesti sponsori nähdään positiivisemmassa valossa, sillä sen toiminnalla katsotaan olevan positiivista vaikutusta myös kohteen toimintaan; esimerkiksi mainontaan suhtaudutaan yleensä sponsorointia kyynisemmin. (Meenaghan 2001, 7.) Viestin sisällön, sekä laadun että määrän, tarkka hallinta on mahdotonta, sillä sponsoroinnissa kohde (henkilö, joukkue, tapahtuma) on aina dynaaminen ja elävä (Alaja 2000, 106).

Sponsorointikohteen dynaamisuus tekee sponsoroinnista osittain arvoituksellisen ja myös riskialttiin, mikä korostuu erityisesti urheilussa. Urheilusponsorointiin sisältyy sekä lupauksia että riskejä, mikä tekee siitä houkuttelevaa, mutta toisaalta myös riskaabelia: urheilija ei välttämättä menestykään hänelle asetettujen odotusten mukaisesti tai pahimmassa tapauksessa loukkaantuu, mikä vaikuttaa suoraan esimerkiksi toivottuun medianäkyvyyteen. Huippu-urheilussa ollaan aina suorituskyvyn ääri rajoilla, jolloin pienilläkin virheillä saattaa olla kauaskantoiset seuraukset. (Itkonen et al. 2007, 23–24.) Katso myös kohta 2.3.1.

Varsinkin arkiymmärryksessä sponsorointi nähdään usein virheellisesti mainonnan synonyyminä. Sponsorointi vaikuttaa välillisesti mielikuvien kautta, kun taas mainonta välittää suoran viestin. Joissakin tapauksissa sponsorointia ja mainontaa on kuitenkin vaikea erottaa toisistaan. Esimerkiksi perinteiset kentänlaitamainokset ovat tulkittavissa mainonnaksi, jos ne ovat erillisiä toimenpiteitä. Jos ne ovat vastikkeellisia elementtejä laajemmassa sponsorointiyhteistyössä, on kyse sponsoroinnista. Sovittu

yhteistyö ja sen hyödyntäminen erottaa sponsoroinnin mainonnasta rajatapauksissa. Samoin perustein tv-kanavien myymä ”sponsorointinäkyvyys” ei ole sponsorointia ellei sitä hyödynnetä laajemmin. (Alaja 2000, 106; Valanko 2009, 54.) Vaikka viestintäkeinojen erottelu onkin ymmärtämisen kannalta tärkeää, tulee pitää mielessä, että keinot nivoutuvat toisiinsa sponsoroinnin hyödyntämisessä. Sponsorointi ei siis kilpaile mainonnan kanssa, vaan pikemminkin tukee sitä.

Sponsoroinnin filantrooppisista juurista johtuen (ks. esim. Ilmanen 1998, 27–31) se sekoitetaan joskus hyväntekeväisyyteen. Myös hyväntekeväisyyden ja sponsoroinnin erottavana tekijänä on hyödyntäminen. Sponsorointiin kuuluvaa elementtiä on kyettävä hyödyntämään: esimerkiksi yksittäinen lahjoitus ei ole sponsorointia. (Valanko 2009, 54.) Toisena erotteluperusteena näiden kahden käsitteen välillä on anonymiteetti: sponsoroinnista kerrotaan yrityksen sidosryhmille ja siitä haetaan höytyjä, hyväntekeväisyydestä taas ei.

Sponsorointi on käsitteenä saattanut jäädä epäselväksi myös siksi, että ihmiset näkevät sponsoroinnista vain heille tarkoitetun osan, joka saattaa olla murto-osa kohdennettua ja tarkkaan rajattua, mutta kuitenkin monikanavaista sponsoroinnin hyödyntämistä. Ulkopuolisen on vaikea päästä siihen kiinni ja mieltää sitä kokonaisuudeksi; varsinkin jos nähty viesti onkin alun perin suunnattu toiselle kohderyhmälle, esimerkiksi kuluttajien sijasta toisille yrityksille. (Valanko 2009, 60.)

2.4.3 Sponsoroinnin nivoutuminen yrityksen viestintään

Shanklinin ja Kuzman (1992, 66) mukaan sponsoroinnin ymmärtäminen ja sen liittäminen saumattomasti yrityksen viestintään on usein ongelmallista. Sponsorointi saatetaan nähdä filantropiaksi tai se nähdään vain perinteisten markkinointiviestintäkeinojen tukitoimintona. Yritykset, joilla ei ole juurikaan käytännön kokemusta sponsoroinnista, näkevät sen usein osana

myynninedistämistä tai mainontaa. Kokemuksen karttuessa yritykset ymmärtävät sponsoroinnin luonteen paremmin, ja sponsorointi nähdään erillisenä, adjunktina elementtinä markkinointiviestintämixissä: sponsorointia hyödynnetään muiden viestintäkeinojen avulla, mutta se ei varsinaisesti sisälly mihinkään niistä. Markkinointiviestintämix on markkinointiviestinnän kokonaisuus, johon kuuluvat sponsoroinnin ohella perinteisesti mainonta, suhdetoiminta (eng. public relations), myynninedistäminen ja henkilökohtainen myyntityö.

Tutkimuskirjallisuudessa on eriäviä näkemyksiä sponsoroinnin suhteesta muihin viestintäkeinoihin. Sponsoroinnin nähdään joko sisältyvän muihin markkinointiviestintämixin elementteihin tai sen katsotaan olevan yksi viestinnän elementti muiden joukossa (vrt. esim. Kotler & Keller 2006, 19; Tripodi 2001, 8). Sponsorointi eroaa kuitenkin muista mixin elementeistä siten, että sponsoroinnin vaikuttavuus riippuu pitkälti siitä, miten sitä hyödynnetään muilla markkinointiviestintäkeinoilla (Shank 2005, 369–370).

Masterman (2007, 30–31) tähdentää, että sponsoroinnin suhde muihin viestintäkeinoihin on monimutkainen. Sponsorointi voidaan nähdä kollektiivisena, markkinointiviestintämixiä yhdistävänä työkaluna, jolloin se toimii yhdistävänä tekijänä muille viestintäkeinoille. Toisaalta sponsoroinnin voidaan katsoa olevan yksi yritys- tai markkinointiviestintäkeino muiden joukossa.

Eri näkökannat sponsoroinnin asemasta viestivät ilmiön monimuotoisuudesta. Sponsoroinnin suhde muihin viestintäkeinoihin riippuu pitkälti siitä, mitä sponsoroinnilla tavoitellaan ja mikä on sen asema yrityksen viestinnässä: onko sponsorointi esimerkiksi näkyvä kaupallinen osa tuotemarkkinointia vai lähinnä B-to-B-suhdetoiminnan työkalu. Keskeistä on kuitenkin – varsinkin markkinointiviestinnässä – että sponsoroinnin tulisi tukea muuta viestintää ja toisaalta myös muun

viestinnän sponsorointia, jolloin sponsorointi on erottamaton osa viestinnällistä kokonaisuutta.

Sponsoroinnin nivoutuminen muihin viestintäkeinoihin liittyy integroidun viestinnän käsitteeseen. Integroidun viestinnän voi käsittää joko laajasti tai suppeasti (ks. esim. Vos & Schoemaker 2005, 20). Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi markkinointiviestinnän integrointia, markkinointikeinojen integrointia, organisaation eri viestintäkeinojen integrointia ja integrointia strategiasta viestintäkeinoihin saakka. Mitä laajemmin integroitu viestintäajattelu käsitetään, sitä enemmän se vaatii organisaatiolta. Strategisessa integroinnissa puhutaan viestinnän vertikaalisesta integroinnista, jossa viestinnän suunnittelun perustana on organisaation visio ja strategia. Laajuudesta huolimatta viestinnän integroinnin ydinajatus on sama: integroinnilla pyritään luomaan ristiriidatonta kuvaa ja tehostamaan viestin sanomaa. (Vuokko 2003, 323–328.)

Alaluvussa 2.4.1 sponsorointi määriteltiin viestintästrategiaksi, joka liittyy kiinteästi yrityksen muihin strategioihin, jolloin sponsoroinnin strategisen integroinnin merkitys korostuu ja sponsorointi ankkuroituu yrityksen strategioihin. Lähtökohtaisesti sponsoroinnin tulee siis perustua organisaation toiminnan tarpeisiin ja yritystavoitteisiin. On kuitenkin tavanomaista, että yritysmaailmassa viestinnän integrointi koskettaa vain viestintäkeinoja, sillä strateginen integrointi vaatii paljon resursseja (Kitchen 2005, 72–80).

3 SPONSOROINTI OSANA STRATEGISTA KOKONAISUUTTA

Tässä luvussa etsitään tutkimuskirjallisuuden kautta tarkempia näkemyksiä sponsoroinnista, joka on integroitu organisaatioon strategiakokonaisuuteen.

Liikkeelle lähdetään strategian käsitteestä, jonka pohjalta määritellään sponsorointistrategia ja tarkastellaan siihen kiinteästi liittyviä tavoitteita. Lisäksi pohditaan strategisen sponsoroinnin kannalta keskeisiä elementtejä: kohteiden valintaa, hyödyntämistä ja vaikutusten mittaamista.

3.1 Strategia ja sponsorointistrategia

Arkiymmärryksessä strategialla tarkoitetaan usein suunnitelmaa, jolla tähdätään johonkin päämäärään. Liikemaailmaan sovellettuna ja erityisesti johtamisen tutkimuskirjallisuudessa strategian käsite saa kuitenkin monenlaisia merkityksiä, eikä sen määrittelyssä vallitse konsensus.

Sekä tutkijat että yritysjohtajat näkevät strategian käsitteen monin eri tavoin. Eräs keskeinen erotteleva tekijä on se, että jotkin tahot näkevät tavoitteiden olevan osa strategiaa, toiset taas tekevät niiden välille selkeän rajanvedon. Tässä tutkimuksessa nähdään, että tavoitteet ilmaisevat, mitä tullaan saavuttamaan ja milloin; strategiat puolestaan ohjaavat toimintaa ja kertovat, miten tavoitteisiin päästään (Quinn 1998, 3). Käsite-erottelusta huolimatta strategiat ja tavoitteet nivoutuvat käytännössä toisiinsa monin tavoin.

Strategiat saatetaan sekoittaa taktiikoihin, sillä myös niiden suhde on läheinen. Taktiikat eroavat strategioista siten, että ne ovat lyhytkestoisia ja mukautuvia, tekoihin perustuvia uudelleenjärjestelyjä, joita käytetään rajoitettujen, organisaation toiminnan kannalta ei-oleellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiat puolestaan määrittelevät jatkuvan perustan, jolla mukautuminen järjestetään laajemmin ymmärretyksi tarkoitukseksi. (Quinn 1998, 4.)

Minzbergin (1998, 10–17) ajatus strategista kuvastaa hyvin käsitteen moninaisuutta. Hän jakaa strategian viiteen P:hen: suunnitelmaan (eng. plan), juoneen (eng. ploy), toimintamalliin (eng. pattern), asemaan (eng. position) ja näkökulmaan (eng. perspective). Minzbergin mukaan strategia on siis paljon muutakin kuin suunnitelma siitä, miten päämäärään päästään. Keskeistä Minzbergin määrittelyssä on ajatus strategiasta näkökulmana: organisaatioiden tulee pyrkiä siihen, että strategia on juurtunut organisaation sisälle niin hyvin, että siitä tulee työntekijöille eräänlainen yhteisesti ymmärretty toimintamalli, joka ohjaa heidän toimintaansa. Minzbergin moniulotteinen strategian määrittely viestii siitä, miten erilaiset käsitykset strategiasta voidaan nähdä toisiaan täydentävinä, ei poissulkevinä.

Koska strategian käsite on monisyinen, sen ymmärtäminen käytännössä tuottaa usein ongelmia. Strategia-sanaa käytetään niin monella tavalla, niin moniin tarkoituksiin, että siitä voi tulla merkityksetön, eikä se heijastu millään tapaa käytännön toimintaan, vaikka asian tulisi olla täysin päinvastoin. Porter (2006) on pyrkinyt määritelmässään yksinkertaistamaan strategian perusajatuksen, jotta organisaation strategia myös näkyisi käytännön toiminnassa. Hänen mukaansa strategiassa on pohjimmiltaan kyse erottumisesta: siitä mitä ainutlaatuisia yritykset tarjoavat ja miten tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen.

Perinteisesti strategioiden on nähty olevan hierarkisesti kytköksissä toisiinsa (ks. esim. Hamel & Prahalad 1998, 44). Alaluvussa 2.4.3 tarkasteltiin sponsoroinnin nivoutumista yrityksen viestintään muun muassa integroidun viestinnän kautta ja tähdennettiin viestinnän olevan kytköksissä organisaatiostrategiaan, kun viestintä on integroitu strategiasta käsin. Organisaation viestintästrategian tulisikin olla johdettu liiketoimintastrategiasta lähtien, ja edelleen sponsorointistrategian tulisi nivoutua viestintästrategiaan. Tutkimukset ovat osoittaneet (ks. esim. Amis, Slack & Berrett 1999), että strategisella suhtautumisella sponsorointiin ja sponsoroinnin integroimisella muihin strategioihin on selkeä yhteys sponsoroinnin onnistumiseen; ad hoc -perustaisen sponsoroinnin toimivuus on epätodennäköistä pitkällä aikajänteellä.

Strategisesta ajattelusta ammennettuna: tässä tutkimuksessa sponsorointistrategia nähdään organisaation tarpeisiin pohjautuvana pitkän aikajänteen toimintana, joka integroituu organisaation viestintästrategiaan ja kertoo ja ohjaa, miten sponsoroinnin tavoitteisiin päästään, ottaen huomioon organisaation toimintaympäristön - ja siten myös sponsoroinnin - dynaamisen luonteen.

3.2 Sponsoroinnin tavoitteet

Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa nähdään, että sponsoroinnin tavoitteet liittyvät kiinteästi sponsorointistrategiaan; sponsorointistrategia kertoo ja ohjaa, miten tavoitteisiin päästään. Suhde on vuorovaikutteinen: sponsoroinnin tavoitteet pohjautuvat yhtäältä sponsorointistrategiaan, mutta toisaalta tavoitteet myös muovaavat strategiaa. Kuten minkä tahansa muunkin suunnitelmallisen toiminnan, nykyaikaisen sponsoroinnin tulee viime kädessä perustua sille asetettuihin tavoitteisiin.

Koska sponsorointi on hyvin monimuotoinen ilmiö, myös sponsoroinnin tavoitteet vaihtelevat paljon; toisaalta hyvin erityyppiset tavoitteet juuri

omalta osaltaan tekevät sponsoroinnista vaikeasti lähestyttävää ja monitulkintaista (Dolphin 2003, 181). Samaa kohdetta sponsoroivat tahot voivat kaikki tavoitella toiminnallaan eri asioita, vaikkakin esimerkiksi sosiaalisia kohteita sponsoroivat yritykset tavoittelevat lähinnä yhteiskuntavastuullisuuden osoittamista.

Vaikka sponsoroinnin tavoitteet ovatkin pitkälti yritys-, toimiala- ja tapauskohtaisia, voidaan katsoa, että myös tavoitteiden asettamisessa on menty eteenpäin sponsoroinnin kehityksen myötä: nykyään yrityksillä on yhä tarkemmat strategiset tavoitteet ja odotukset yhteistyökumppanuuksille (Farrelly, Quester & Burton 2006, 1023). Toisaalta modernin sponsoroinnin polarisoituminen näkyy myös tavoitteiden asettelussa: toisessa ääripäässä on sponsorointia, jolle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita (Valanko 2009).

Tutkimuskirjallisuudessa sponsoroinnin tavoitteita on ryhmitelty monella eri tavalla: Yritys- ja kaupalliset tavoitteet (Ferrand Torrigiani 2007); yleistavoitteet, yrityskuvatavoitteet, kohderyhmäkohtaiset tavoitteet ja muut tavoitteet (Valanko 2009); yleiset yritystavoitteet, markkinointi- ja mediatavoitteet (Wilson 1997); suoramyyntin tavoitteet, bränditunnettuuden, sisäisen ja ulkoisen organisaatiotunnettuuden tavoitteet (Masterman 2007); kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymistavoitteet (eng. behavioral) (Lagae 2005).

Laajasta tavoitteiden kirjosta nousevat useimmiten esille yrityskuvan kohentaminen ja tunnettuuden lisääminen (Walliser 2003, 11). Markkinointipainottuneisuudesta johtuen myös sponsoroinnin kaupalliset tavoitteet, kuten myynninedistäminen ja markkinaosuuden nostaminen, korostuvat tutkimuskirjallisuudessa. Toisaalta joskus sponsoroinnissa korostuu nimenomaan antajan rooli. Mackin (1999, 25) pk-yrityksiin keskittyneessä tutkimuksessa kävi ilmi, että sponsoroinnin kaupalliset tavoitteet olivat toissijaisia lähiyhteisöille takaisin antamiseen verrattuna.

Tavoitteiden laadusta riippumatta on keskeistä, että ne on asetettu kohderyhmäkohtaisesti siten, että niiden toteutumista voidaan mitata. Esimerkiksi suurelle yleisölle suunnatun sponsoroinnin tavoitteet ovat kovin erilaiset yhteistyökumppaneille ja henkilöstölle suunnatun sponsoroinnin tavoitteista. Selkeästi ja seurattavaan muotoon asetetut tavoitteet mahdollistavat sen, että sponsoroinnin vaikutuksista saadaan tutkittua tietoa, mikä heijastuu positiivisesti myös sponsorointiyhteistyön hoitamiseen. (Tripodi 2001, 3–4.) Sponsoroinnin kehittyminen siihen suuntaan, että sen tehokkuudesta edellytetään olevan saatavilla tutkimustietoa, on johtanut tavoitteiden mediakeskeisyyteen, koska mediakeskeisiä tavoitteita on helppo mitata (Van Heerden & Du Plessis 2004, 427). Hankalammin todennettavissa olevat sponsoroinnin tavoitteet ovat yhtä lailla tärkeitä, ja myös niitä voi pyrkiä asettamaan siten, että niistä olisi saatavilla tutkimustietoa. Esimerkiksi yleisesti tietoisuuden nostamisen sijaan tavoite voidaan asettaa siten, että tietoisuuden muutoksia seurataan ennen–jälkeen tapahtuman/aktiivisen sponsoroinnin.

Sponsorointibarometrin (2008) mukaan suomalaiset yritykset näkivät hyvästä yrityskansalaisuudesta viestimisen tärkeimmäksi tavoitteekseen sponsoroinnissaan: 51 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä piti sitä tärkeimpänä asiana ja 21 prosenttia toiseksi tärkeimpänä tavoitteena. Toiseksi merkittävin sponsoroinnin tavoite oli medianäkyvyys halutussa kohderyhmässä, jota 25 prosenttia vastaajista piti tärkeimpänä ja 19 prosenttia toiseksi tärkeimpänä tavoitteenaan. Sidosryhmien tavoittaminen (13 %), menestyksestä viestiminen (11 %) ja sisäinen markkinointi (4 %) saivat myös kannatusta sponsoroinnin tavoitteina.

Sponsorointibarometrin (2010) vastuullisuus ja luotettavuus olivat yleisimmät asiat, joita sponsorointiyhteistyöllä haettiin. Kun yritykset käyttivät sponsorointia profilointiin, ne hakivat muun muassa moderniuutta, innovatiivisuutta, menestyneisyyttä ja terveellisyyttä. Valtakunnallisesti

toimivat yritykset hakivat sponsoroinnilla usein myös erityisesti paikallista näkyvyyttä.

3.3 Sponsorointikohteiden valinta

Sponsorointikohteen valinnan taustalla on usein sekä tiedostettuja että tiedostamattomia perusteita. Perinteisesti, ja Suomessa vielä nykypäivänäkin, on ollut vallalla käsitys, että yrityksissä valitaan sponsorointikohteita omiin mieltymyksiin eikä yrityksen tarpeisiin perustuen. Ei ole ollut epätavallista, että yritys lähtee sponsorointiin mukaan, ei strategian eikä tavoitteiden pohjalta, vaan koska yrityksen toimitusjohtaja sattuu pitämään sponsorointikohteesta (ks. esim. Meenaghan 2001).

Sponsoroinnin kehityksen ja ammattimaistumisen myötä sponsorointipäätösten tekeminen henkilökohtaisten mieltymysten perusteella on kuitenkin vähentynyt, ja usein sponsorointiyhteistyölle asetetaan tarkat kriteerit (Tripodi 2001, 3–4). Nykypäivän sponsoroinnin päätöksenteko vaihtelee sen mukaan, kuinka tuttu ilmiö sponsorointi on yritykselle ja millaisia kokemuksia siihen liittyy (Walliser 2003, 11). Lisäksi sponsoroinnin päätöksentekoon vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala ja koko.

Sponsoroinnin kasvun ja monimuotoisen toiminnan seurauksena sponsorointikohteiden valintaa tukemaan on kehitetty useita malleja (esim. Head 1981; Irwin & Asimakopoulos 1992; Wilkinson 1993). Kiteytettyinä mallien tarkoituksena on ollut selventää monesti problemaattista sponsorointikohteiden valintaa ja asettaa kohteet tärkeysjärjestykseen erilaisten kriteerien perusteella, joiden painopisteet vaihtelevat. Myös kohteiden valintaa koskevaa päätöksentekoa on pyritty mallintamaan (Arthur, Scott & Woods 1997).

Tässä tutkimuksessa nähdään, ettei sponsorointikohteen valinnan rajaaminen mihinkään malliin ole tarkoituksenmukaista, sillä kirjallisuudessa esitetyt mallit ovat yleisellä tasolla suuntaa antavia, eivätkä ne huomioi sponsoroinnin monimuotoisuutta. Sponsorointikohteen valinnan tulisi aina olla tapauskohtaista. Varsinkin suurempien yhteistyökumppanuuksien valinnan tulisi perustua sponsorointistrategiaan, tavoitteisiin, kohteen analysointiin ja alustavaan hyödyntämissuunnitelmaan. Sponsoroinnin päätöksenteon täytyy tapahtua suunnitellusti, harkiten ja yrityksen tarpeisiin pohjautuen.

Sponsorointikohteiden valintaperusteina toimivat siis yrityksen tarpeet, joiden pohjalta tulee punnita ja verrata sponsorointia muihin käytettävissä oleviin viestintäkeinoihin: päästäänkö yrityksen tavoitteisiin parhaiten sponsoroinnilla vai olisiko esimerkiksi mainonta parempi vaihtoehto (Masterman 2007, 69). Kun viestintäkeinojen analysointi osoittaa, että sponsorointi on tehokkain tapa viestiä, analyysiä tulee jatkaa potentiaalsiin sponsorointikohteisiin. Liian usein tyydytään siihen, että sponsorointikohte on ajatuksen tasolla hyvä. Analyysi on tarpeellinen, sillä ajatuksen tasolla sopivat yhteistyökumppanuudet saattavat käytännössä osoittautua vastikkeettomiksi: esimerkiksi kohde saattaa mielikuvien tasolla vastata sponsorin tavoitteita, mutta kohderyhmä onkin väärä. (Rines 2008.)

Sponsoreiden määrän kasvaessa oikeiden kohteiden valinnan ja myös muiden sponsoreiden merkitys korostuu. Mitä useammat yritykset sponsoroivat samaa kohdetta, sitä vaikeampaa on saavuttaa haluttuja vaikutuksia. (Walliser 2003, 22.) Sponsorointikohteiden valinnassa tarvitaan resurssien ohella pelisilmää: yritys voi sponsoroida esimerkiksi tapahtumaa, jonka sponsorointiin ei ole tunkua, jolloin massasta erottuminen on helpompaa ja yhteistyön vaikutukset voimakkaampia.

Menestyneessä sponsorointiyhteistyössä tähdentyy usein sponsorointikohteen analyysin merkitys. Esimerkiksi Elcoteqin

markkinointijohtaja Johan Westermarck kertoo Kauppalehdessä, miksi yritys valitsi sponsorointikohteekseen alppihiihdon.

"Pohdimme erilaisia vaihtoehtoja, myös perinteistä mainontaa ja kulttuurin sponsorointia. Alppihiihto sopi parhaiten profiiliimme: se on tekninen, nuorekas ja uskalias laji. Erilaisuus, kunnianhimo ja eurooppalaisuus ovat brändimme elementtejä, joita tässä haetaan. Alppihiihto on esimerkiksi Saksassa yksi seuratuimmista urheilulajeista. Eräs sponsoroinnin tärkeä elementti on mahdollisuus järjestää asiakastilaisuuksia kilpailuiden yhteydessä".
(Hammarsten 2003.)

Sponsorointikohteen valinnan eräs keskeinen lähtökohta on assosiaation luominen kohteen ja sitä sponsoroivan yrityksen tai sen brändin välille. Sponsorointisuhteella ei ole vaikutusta pelkästään sponsorin brändiin, vaan se vaikuttaa myös siihen, miten sponsorointikohde nähdään (Shank 2005, 380–381). Kun sponsoroinnin tavoitteena on brändääminen, kohdeanalyysiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta sponsoroinnin mahdolliset negatiiviset vaikutukset brändiin saadaan minimoitua. Kattava kohteiden kirjo lisää mahdollisten positiivisten miellelyhtymien liittämistä yritykseen tai sen brändiin; toisaalta erityyppisten kohteiden sponsorointi on myös riskialttiimpaa verrattuna yhtenäisen sponsorointiportfolion hakemiseen. (Ks. lisää esim. Thompson & Quester 2002; Chien, Cornwell & Pappu 2010.)

Kohdekartoitusten tekemisen ohella alustava hyödyntämissuunnitelma on tärkeä elementti sponsorointikohteiden valinnassa. Alustavan hyödyntämissuunnitelman avulla yritys pystyy arvioimaan, kuinka paljon ja mitä resursseja sponsorointiyhteistyö todellisuudessa vaatii, mikä tukee myös sponsoroinnin päätöksentekoa. (Masterman 2007; Valanko 2009.) Lisäksi hyödyntämissuunnitelman pohtiminen etukäteen antaa osviittaa siitä, kuinka hyvin potentiaalinen sponsorointikohde voi vastata yrityksen tarpeisiin, ja minkälainen sen ammattitaito on.

Myös sponsoroitavat voivat tarjota tutkimustietoa sponsoroinnin hyödyistä, mikä saattaa osoittautua ratkaisevaksi osatekijäksi sponsorointisopimuksen syntymisessä. Yrityksen ei tuolloin tarvitse käyttää niin paljon resursseja potentiaalisen yhteistyökumppanuuden kannattavuuden tutkimiseen, ja toisaalta sponsoroitava viestii myös siitä, että se on valmis tekemään oman osansa yhteistyökumppanuudessa. (Rines 2008.) Yleensä tarjolla oleva tutkimustieto ei kuitenkaan suoranaisesti tue sponsoreiden tavoitteita, vaan on lähinnä yleistä tietoa, kuten faktaa yleisömääristä ja mitattua medianäkyvyyttä (Stotlar 2003, 62).

Se, kuinka hyvin sponsoroitava osaa kertoa itsestään ja siitä, miten sponsorintyhteistyö auttaa sponsoria pääsemään tavoitteisiinsa, on yrityksen näkökulmasta tärkeitä. Oleellista on myös sponsorin ja sen toimialan tuntemus sekä yhteistyösopimuksen mukauttaminen yrityksen toiveiden mukaisesti (McCook, Turco & Riley 1997; Ferrand et al. 2007.) Suomalaisessa sponsoroinnissa kohteiden räätälöintitaidoissa on merkittäviä eroja: yli puolet suurista yrityksistä arvioi urheilu- ja viihdekohteet hyväiksi sponsoroinnin räätälöijiksi, taide- ja yhteiskunnallisista kohteista räätälöinnissä onnistui vain joka kymmenes (Sponsorointibarometri 2008).

Vuoden 2008 Sponsorointibarometrissa tutkittiin, millä tahoilla on suurin merkitys sponsorointikohteiden valinnassa. 79 prosenttia yrityksistä painotti sponsorointikohteilta saatavaa suoraa tietoa. Myös asiakkailta ja yhteistyökumppaneilla oli vaikutusta sponsorikohteiden valintaan: 49 prosenttia yrityksistä näki asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökannan olevan tärkeässä asemassa. Lisäksi yritykset hankkivat tietoa sponsorointiin erikoistuneilta yrityksiltä (18 %) ja mainos- ja viestintätoimistoilta (11 %). (Sponsorointibarometri 2008.)

3.4 Sponsoroinnin hyödyntäminen

Sponsoroinnin hyödyntämisestä on tullut keskeinen osa nykyaikaista sponsorointia. Vielä reilu pari vuosikymmentä sitten sponsorointisopimuksen solmiminen ja siihen sisällytetyt asiat nähtiin tärkeimpänä fokuksena; oikeudet käyttää sponsorointikohdetta yrityksen viestinnässä olivat ylimääräistä lisäarvoa, jota ei vielä ymmärretty hyödyntää. (Masterman 2007.) Sponsoroinnin kasvun, kaupallistumisen ja kehityksen myötä hyödyntämisestä on tullut sponsoroinnin avaintekijä, ja myös tutkimuskirjallisuudessa on yhtenäinen näkemys siitä, että hyödyntämisellä on oleellinen merkitys sponsoroinnin onnistumisessa (esim. Quester & Thompson 2001; Amis et al. 1999). Sponsoroinnin hyödyntämisellä tarkoitetaan paitsi sponsoroinnin tukemista muilla viestintäkeinoilla myös yleisesti sponsorointioikeuksien käyttämistä sponsorin tarpeisiin.

Carlsbergin panimokonsernin tapa hyödyntää vuoden 2008 jalkapallon EM-kilpailujen sponsorointioikeuksia kuvastaa kansainvälisen sponsoroinnin muuttumista mainontakeinosta kohti massiivista hyödyntämistä. Carlsberg alkoi sponsoroida jalkapalloa alun perin laajan medianäkyvyyden vuoksi. Pelkkä näkyvyys ei kuitenkaan enää riitä Carlsbergille, vaan yritys haluaa päästä lähelle faneja jalkapallon avulla. ”Haluamme olla mukana fanien sosiaalisessa elämässä ja osa fanien yhteisöä. Avaintekijä on fanien tavoittaminen. Myös niiden, jotka eivät seuraa pelejä stadioneilla”, Carlsbergin sponsoroinnista vastaava johtaja Keld Strudahl sanoo. Tämän Carlsberg toteutti muun muassa rakentamalla valtavia fan park -alueita stadioneiden läheisyyteen. Virallinen fan park pystytettiin jokaiselle ottelupaikkakunnalle, minkä lisäksi EM-kisojen pääpaikoille rakennettiin jättimäiset fanipuistot. Fanialueilla oli useita jättiscreenejä jalkapallo-otteluiden seuraamista varten sekä kymmeniä olutpisteitä. (Vanhanen 2008.)

Sponsoroinnin hyödyntäminen liittyy kiinteästi integroidun viestinnän käsitteeseen, jota tarkasteltiin alaluvussa 2.4.3. Integroidussa viestinnässä pyritään luomaan yhtenäistä kuvaa ja tehostamaan viestiä käyttämällä useita viestintäkeinoja ristiriidattoman sisällön rakentamiseen. Laajemmin ymmärrettynä käsitteellä tarkoitetaan viestinnän integroimista organisaation strategioista aina käytännön toimenpiteisiin saakka. Sponsoroinnin suhde muihin strategioihin ja viestintäkeinoihin riippuu paljolti siitä, mikä on sponsoroinnin asema organisaation viestinnässä ja mitä sillä tavoitellaan.

Sponsorointi voi osoittautua hyödylliseksi ilman muiden viestintäkeinojen tukea, mutta tällöin sponsoroinnin potentiaalista jää osa käyttämättä. Viestinnän tehokkuuden maksimoimiseksi organisaatioiden tulee siis integroida sponsorointi muuhun viestintään: sponsorointi on vain yksi osa viestintästrategiaa, ja se tarvitsee tuekseen muuta viestintää tehostamaan integroidun viestin vaikutusta. Viestinnän integrointi luo synergiaetuja, joissa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Tripodi 2001, 9-10.) Toisaalta sponsorointia tulee myös hyödyntää toisinpäin: tukea sponsoroinnilla muuta viestintää ja muita tavoitteita, kuten yritys-, markkinointi- ja kaupallisia tavoitteita (Van Heerden & Du Plessis 2004, 428). Sponsoroinnin integroinnissa oleellista on ymmärtää sen merkitys viestintäkeinona: sponsorointi tulisi nähdä kollektiivisena, eri viestintäkeinoja yhdistävänä työkaluna, ei erillisenä keinona muiden rinnalla.

Tutkimuskirjallisuudessa sponsoroinnin hyödyntäminen on painottunut voimakkaasti markkinointiin ja markkinointiviestintään, mikä selittyy sponsoroinnin kaupallisen kasvun myötä nousseesta mielenkiinnosta aiheeseen. Sponsoroinnin hyödyntäminen ulottuu kuitenkin myös perinteisen markkinoinnin ulkopuolelle. Organisaatio voi käyttää sponsorointia esimerkiksi työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Nykyaikana henkilöstöhallinnon (eng. human resources) tehtävät ovat

moninaiset: oikean työvoiman saatavuuden varmistaminen, henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, työyhteisöjen kehittäminen jne., joihin myös sponsorointi voi tuoda oman lisänsä. (Valanko 2009, 137.) Yritykset kokevat, että yhteiskuntavastuun merkitys kilpailukyvyllä on kasvanut entisestään (Sponsorointibarometri 2010), minkä vuoksi myös yhteiskunnallisesta sponsoroinnista tulisi viestiä yrityksen sidosryhmille, ettei se jää tiheästi mediassa näkyvän kaupallisen sponsoroinnin katveeseen. Lisäksi sponsorointi voi auttaa kohteiden laajojen yritysverkostojen avulla uusien yhteistyökumppanuuksien ja verkostojen syntymistä.

Tutkimuskirjallisuudessa on eriäviä näkemyksiä siitä, kuinka paljon yrityksen tulisi panostaa sponsoroinnin hyödyntämiseen suhteessa sponsorointisopimuksen arvoon (ks. esim. Lough 2005, 107). Nyrkkisäännöistä yleisin on, että sponsoroinnin hyödyntämiseen tulisi käyttää kolminkertainen määrä resursseja verrattuna sponsorointioikeuksien arvoon. Masterman (2007, 219) kuitenkin huomauttaa, että nyrkkisääntöjä tukemaan on olemassa vain vähän tutkimustietoa. Yritysten tulisi siis tarkastella jokaista sponsorointiyhteistyötä omanlaisenaan ja pohtia, kuinka paljon ja minkälaista hyödyntämistä tavoitteiden saavuttaminen vaatii.

Taloudellisten resurssien ohella sponsoroinnin hyödyntäminen kysyy myös aikaa ja kognitiivista kompetenssia. Kun sponsorointiyhteistyö nähdään yrityksessä arvokkaana resurssina, voi sponsorointi luoda kilpailuetua. Lähtökohtana hedelmälliselle sponsorointiyhteistyölle on pitkäaikainen yhteistyökumppanuus. Pitkän aikajänteen kilpailuedun luominen edellyttää, että sponsorointia hyödynnetään aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti viestinnässä, tavoitteena voimakkaan ja yhdenmukaisen viestin luominen. (Amis et al. 1999, 269.) Läheinen sponsorointiyhteistyö voi myös johtaa uusien taitojen ja resurssien syntymiseen. Esimerkiksi taiteissa ja urheilussa tarvitaan luovuutta, mistä sponsorit voivat ammentaa ideoita omaan

viestintäänsä; vastaavasti sponsorointikohteet voivat oppia yrityksiltä liiketoimintaan liittyviä taitoja. (Fahy et al. 2004, 1025.)

Vuoden 2010 Sponsorointibarometri kertoo, että Suomessa sponsoroinnin hyödyntämiseen suhteessa sponsorointisopimukseen investoidaan vähemmän kuin kansainvälisesti. Yritykset käyttivät sponsoroinnin hyödyntämiskuluihin, kuten esimerkiksi mediatilaan ja tapahtumiin, noin 69 miljoonaa euroa viime vuonna. Sponsoroinnin hyödyntämiseen käytetty rahasumma oli laskenut edellisestä peräti 31 prosenttia, mitä selittää vuoden 2009 talouden laskusuhdanne. Hyödyntämiskuluihin käytetty rahasumma oli varsin pieni, kun otetaan huomioon, että yritykset sijoittivat sponsorointisopimukseen yli tuplasti enemmän, 151 miljoonaa euroa.

Sponsoroinnin hyödyntämistä koskevat puutteet korostuvat erityisesti pienten yritysten kohdalla: pienille yrityksille riittää usein pelkkä sponsorointisopimus, eivätkä ne esimerkiksi panosta aktiiviseen sponsoroinnistaan kertomiseen. Pienet yritykset satsasivat sponsorointiin 58 miljoonaa euroa, mutta käyttivät sen hyödyntämiseen vain 21 miljoonaa euroa (Sponsorointibarometri 2008).

3.5 Sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen

Sponsoroinnin mieltäminen vakavasti otettavaksi markkinointiviestintäkeinoksi edellyttää, että sponsoroinnin vaikutuksista on saatavilla tutkittua tietoa. Sponsoroinnin nopean kehityksen myötä pitkälti intuitioon perustuvasta sponsoroinnin tehokkuuden arvioinnista on pyritty siirtymään systemaattisempaan vaikutusten mittaamiseen. (Meenaghan 2001.) Erityisesti sponsorointia varten on kehitetty uusia keinoja ja malleja, minkä ohella mainonnan vaikutusten mittaamiseen käytettyjä keinoja sovelletaan edelleen sponsorointiin. Mittaamisen fokus on siirtynyt pääasiassa tunnettuuden (eng. awareness) ja yrityskuvan mittaamiseen. (Walliser 2003, 20.)

Nykysponsoroinnissa vallitseva ROI-ajattelu (eng. return on investment), jossa penätään todistettua vastinetta sponsorointi-investoineille, nostaa kuitenkin esille, että sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen tuottaa edelleen useimmille yrityksille ongelmia (ks. esim. Lough 2005; Fahy et al. 2004). Vaikutusten mittaaminen tulee ongelmalliseksi ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin sponsorointi on usein hyvin monimuotoista: sillä tavoitellaan monia eri asioita ja sen kohderyhmät, kohdeorganisaatio, -henkilöt ja mediat vaihtelevat paljon. Toisaalta, kun sponsorointi nähdään strategisena työkaluna, jolla pyritään pitkän aikavälin vaikutuksiin, sen vaikutusta on vaikea erottaa sitä tukevista muista markkinointiviestintäkeinoista, kuten mainonnasta ja tapahtumamarkkinoinnista. (Rines 2008, 1.)

ROI-ajattelu on läsnä sponsoroinnissa niin vahvasti, että se johtanut siihen, että sponsoroinnin tavoitteet saatetaan asettaa mediakeskeisesti, koska medianäkyvyyden mittaaminen on helpoin tapa mitata sponsoroinnin vaikutuksia (Van Heerden & Du Plessis 2004, 427). Medianäkyvyyden mittaamisen ohella sponsoroinnin vaikuttavuutta voi tarkastella esimerkiksi erinäisin viestintätutkimuksin ja mittaamalla kaupallisten tulosten kehittymistä (Lagae 2005, 215). Omien tutkimusten lisäksi sponsorointikohteilta voi pyytää tietoa tapahtumista. Tosin sponsoroitavien tutkimukset koostuvat usein lähinnä yleisestä tapahtumia koskevasta tiedosta, kuten kävijämääristä, eivätkä ne näin ollen palvele yksinään riittävän hyvin sponsoreita. Lähtökohtaisesti sponsoroinnin vaikuttavuutta tulisi mitata aina itse asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Stotlar 2003, 62.)

Vaikka sponsoroinnin vaikutusten arviointi omien tavoitteiden pohjalta onkin perusteltu lähtökohta tehokkaalle sponsoroinnille, aina se ei kuitenkaan ole mahdollista. Tällöin muu tutkittu tieto, kuten juuri sponsoroitavien omat tutkimukset, tulevat tarpeeseen. Sponsorointia voi myös arvioida kehityskeskusteluilla osapuolten kesken. Lisäksi palautetta

voi pyytää yrityksen sidosryhmiltä: onko esimerkiksi suhdetoimintatapahtumien järjestämisessä onnistuttu, tai mitä mieltä yrityksen työntekijät olivat tapahtumista.

3.6 Yhteenveto teorialuvuista: strateginen sponsorointi

Seuraavassa poimitaan edellä olevien teorialukujen annista strategisen sponsoroinnin näkökulmasta keskeisiä käsityksiä, jotka edustavat myös tutkijan omaa näkemystä strategisen sponsoroinnin lähtökohdista, peruselementeistä ja haasteista.

Sponsoroinnin on kysymys hyvin monimuotoisesta ilmiöstä. Kansainvälinen sponsorointi on kaupallisen kasvun, kokemusten ja tutkimusten seurauksena ammattimaistunut: mainonnan korvikkeesta on kehkeytynyt mielenkiintoinen viestintästrategia, joka nivoutuu organisaation muuhun viestintään ja strategioihin. Suomalainen sponsorointi on tässä suhteessa seurannut kansainvälistä kehitystä viiveellä. Siihen liittyy edelleen urheilun vahva asema, tietynlainen salamyhkäisyys ja voimakas polarisoituminen.

Sponsoroinnin vaikuttavuus perustuu assosiaatioihin. Se vaikuttaa mielikuvien kautta eikä siis välitä suoraa viestiä, vaan vaikuttaa kohderyhmiin välillisesti yhdistämällä sponsorin ja sponsorointikohteen (Valanko 2009, 53). Koska kohde (henkilö, joukkue, tapahtuma) on aina dynaaminen ja elävä, sponsoroinnissa viestin sisällön tarkka hallinta on mahdotonta (Alaja 2000, 106).

Monimuotoisuutensa vuoksi sponsorointi voidaan käsitteenä nähdä ja määritellä hyvin monella tavoin lähtökohdista ja näkökulmista riippuen. Se, miten sponsorointi nähdään yrityksessä, on erittäin tärkeätä, sillä käsitteen ymmärtäminen toimii pohjana strategiselle ajattelulle ja edelleen käytännön toiminnalle.

Tässä tutkimuksessa sponsorointi määritellään viestintästrategiaksi, joka on integroitu strategioihin, joilla organisaatio tavoittelee kaupallisia tavoitteita ja/tai yritystavoitteita; hyödyntää oikeuksiaan yhdistää organisaatio, brändi ja/tai tuote johonkin muuhun organisaatioon, tapahtumaan tai julkisuuden henkilöön kaupallisessa liiketoimessa osapuolten kesken. (Ferrand & Torrigian 2005, 98.) Keskeiseksi nähdään syvälliseen sponsorointiyhteistyöhön panostaminen ja yhteistyön vastavuoroisuus.

Kun tarkastellaan sponsoroinnin suhdetta organisaation muuhun viestintään, se voidaan nähdä joko kollektiivisena, muita viestintäkeinoja yhdistävänä työkaluna tai yhtenä viestintäkeinona muiden joukossa. Sponsoroinnin suhde muihin viestintästrategioihin riippuu pitkälti siitä, mitä sponsoroinnilla tavoitellaan ja mikä on sen asema yrityksen viestinnässä. Strateginen sponsorointi tukee muuta viestintää ja toisaalta myös muu viestintä tukee sponsorointia, jolloin sponsorointi on erottamaton osa viestinnällistä kokonaisuutta, ja sitä hyödynnetään aktiivisesti. Hyödyntäminen on sponsoroinnin keskeinen lähtökohta, sillä sen avulla voidaan luoda synergiaetuja, jolloin kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Strategisessa ajattelussa ytimen muodostaa sponsorointistrategia, joka tässä tutkimuksessa määritellään organisaation tarpeisiin pohjautuvaksi pitkän aikajänteen toiminnaksi, joka integroituu organisaation viestintästrategiaan ja kertoo ja ohjaa, miten sponsoroinnin tavoitteisiin päästään, ottaen huomioon organisaation toimintaympäristön – ja siten myös sponsoroinnin – dynaamisen luonteen.

Strateginen sponsorointi perustuu pitkän aikajänteen toimintaan ja tavoitteisiin, jotka on asetettu kohderyhmäkohtaisesti siten, että niiden toteutumista voidaan mitata. Sponsoroinnin vaikutusten mittaaminen on tärkeää, sillä strategisessa sponsoroinnissa investoinneille edellytetään näyttöä saaduista vastineista.

Sponsorointikohteiden valinnan tulee pohjautua kohdekartoituksiin ja alustavaan hyödyntämissuunnitelmaan, ja tarvittaessa sponsorointikohteita etsitään aktiivisesti itse. Sponsoroinnin päätöksentekoprosessi tulee yhtenäistää ja kirjata, jolloin kohteiden valinta perustuu yrityksen tarpeisiin.

Strategisessa sponsoroinnissa pyritään pitkäaikaisiin yhteistyökumppanuuksiin, sillä yrityksen sponsorointikompetenssi perustuu paljolti aineettomiin kompetensseihin, kuten taitoihin, jotka karttuvat vain ajan kanssa (Fahy et al. 2004, 1026). Aktiivinen sponsorointiyhteistyö kehittää edelleen sponsorointia, ja laajasti käytetyn sponsoroinnin hyödyt ulottuvat pitkälle yrityksen sisällä, mikä puolestaan vahvistaa sponsoroinnin tehokkuutta. Syntyy "haloefekti": mitä enemmän yritys kytkeytyy kohteeseen, sitä voimakkaammin sponsoroinnin vaikutukset koetaan. (Amis et al. 1999.)

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset, -menetelmät ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys sponsoroinnista ilmiönä Keski-Suomen maakunnan alueen yritysten edustajien näkemyksiin pohjautuen. Tutkimuskirjallisuuden ja esihaastattelujen perusteella tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu erityisesti kolmeen osakokonaisuuteen: yritysten sponsorointistrategioihin, sponsorointikohteiden valintaperusteisiin ja sponsoroinnin hyödyntämiseen.

Vastauksia haetaan nauhoitetuilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka litteroidaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten sponsorointi nähdään kohdeorganisaatioissa?
2. Millaisia ovat yritysten sponsorointistrategiat?
3. Millä perusteilla sponsorointikohteita valitaan?
4. Miten sponsorointia hyödynnetään?

Aineisto analysoidaan teemoittelemalla.

Tutkimustulosten perusteella nostetaan esille ja ehdotetaan yrityksille sponsoroinnin kehittämiskohteita.

4.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomessa sponsoroinnin tutkimusta on tehty pääasiassa selvitysluontoisesti kvantitatiivisilla menetelmillä. Tutkimusta on tehty muun muassa Jyväskylän yliopiston liikuntatieteiden laitoksella ja Mainostajien Liiton toimesta. Mainostajien Liitto on julkaissut vuosittain sponsorointibarometrin, jolla seurataan suurpiirteisesti alan kehitystä. Suomessa sponsorointia koskevaa laadullista tutkimusta on tehty vähän, ja se on kohdistunut pääasiassa suuriin yrityksiin, jotka tähtäävät sponsoroinnissaan joko kansalliseen tai kansainväliseen näkyvyyteen.

Koska sponsorointi on ilmiönä hyvin monimuotoinen, laadullisen tutkimusotteen valinta oli luontevaa. Tutkimusaineiston kerääminen haastatteluin antoi kysymysten asettelun puitteissa mahdollisuuden suunnata keskustelua siihen, mikä kulloinkin oli mielenkiintoista ja keskeistä. Tällä tavoin laadullisella tutkimusotteella oli mahdollista saada laajempi ja syvempi kokonaiskuva ilmiöstä, antaa tilaa ihmisten tulkinnoille ja eri asioihin liitetyille merkityksille.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot valittiin niiden yritysten joukosta, jotka ovat viime vuosina olleet näkyvästi mukana maakunnan alueen sponsoroinnissa. Sen perusteella voitiin olettaa, että näiltä yrityksiltä oli mahdollista saada tutkimuksen kannalta mielenkiintoista aineistoa. Kohdeorganisaatiot, organisaatioiden toimiala ja koko vaihtelivat suuresti, mikä näkyi sponsoroinnin monimuotoisuutena. Yritysten rajaaminen Keski-Suomen maakunnan alueelle oli resurssikysymys, mutta toisaalta rajauksella haettiin myös viitteitä siitä, korostuiko alueellinen merkitys jotenkin.

Varsinaista tutkimusta varten esihaastateltiin kahta sponsoroinnin parissa toimivaa asiantuntijaa (jatkossa EH1 ja EH2). Esihaastatteluilla kartoitettiin sponsorointia ilmiönä, jotta tutkimusta varten voitiin tehdä tarkempi rajaus tutkimusongelmasta. Lisäksi esihaastattelujen avulla testattiin

haastattelurungon toimivuutta ja tehtiin tarvittavia muutoksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72). Tutkimuskirjallisuuden ja esihaastattelujen perusteella päädyttiin tutkimaan tarkemmin yritysten sponsorointistrategioita, sponsorointikohteiden valintaperusteita ja sponsoroinnin hyödyntämistä.

Koska kyseessä on yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma, tutkimuksessa painottuu organisaatioviestinnällinen näkökulma, ja sponsorointi nähdään viestintästrategiana, jolla pyritään saavuttamaan sekä kaupallisia tavoitteita että yritystavoitteita. Tutkimuksen painopiste on siis sponsorointiyhteistyössä, johon panostetaan merkittävästi ja jolta odotetaan myös merkittäviä hyötyjä vastineeksi.

4.3 Aineiston hankinta: haastattelut

4.3.1 Käytännön toteutus

Tutkimuksen varsinainen aineisto hankittiin haastattelemalla eri yritysten edustajia helmi-huhtikuussa 2010, lukuun ottamatta ensimmäistä haastattelua, joka tehtiin vuoden 2009 huhtikuussa. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 11, joista yhdessä oli mukana kaksi haastateltavaa. Perusteluna oli se, että yritys halusi molempien henkilöiden osallistuvan tutkimukseen ja sen myös nähtiin tuovan lisää näkökulmia aiheeseen. Yksi haastatteluista jouduttiin tekemään puhelinhaastatteluna, koska kohdeorganisaation edustaja oli niin kiireinen, ettei tapaamisaikaa järjestynyt. Puhelinhaastattelussa haastattelurunkoa jouduttiin tiivistämään. Se olikin haastatteluista selvästi lyhin, kestoltaan noin 30 minuuttia. Muiden haastatteluiden kesto vaihteli 50 minuutista aina puoleentoista tuntiin saakka.

Haastatteluja varten haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostitse suuntaa antava lista läpikäytävistä asioista, jotta haastateltavat voivat virittäytyä tilannetta varten – mikä edesauttaa tiedonkeruuta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Toinen perustelu ratkaisulle oli se, että haastateltavien

tutkimukseen käytettävissä ollut aika oli rajallinen ja haastattelut haluttiin viedä läpi sujuvasti luvatus ajankäytön puitteissa. Haastateltaville etukäteen lähetettyä asialistaa muokattiin hieman tutkimuksen edetessä yrityskohtaisesti.

Haastattelut nauhoitettiin niistä tehtävien tulkintojen varmistamiseksi. Nauhoituksen avulla tutkija voi helposti palata uudelleen haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanteessa tutkijan huomio saattaa kiinnittyä haastateltavaan, eikä hän ehkä huomaa, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa tilanteeseen. Nauhoittamisen avulla vuorovaikutusta voidaan analysoida tarkemmin jälkeinpäin, ja toisaalta uudelleen kuuntelu saattaa nostaa esiin uusia asioita ja sitä kautta myös uusia tulkintoja, jotka olisivat muuten jääneet huomaamatta. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 15.)

Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, kun haastattelutilanne oli vielä tutkijan tuoreessa muistissa. Litterointi auttaa tutkijaa paitsi muistamaan myös tärkeiden yksityiskohtien nostamisessa esiin aineistosta. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 16.) Haastattelujen sisältö litteroitiin mahdollisimman tarkasti, mutta vain siltä osin, mikä nähtiin tutkimuksen kannalta tärkeäksi sisällöksi.

4.3.2 Keskiössä vuorovaikutus

Haastattelujen keskeisenä lähtökohtana oli se, että vuorovaikutuksella nähtiin olevan merkittävä asema tiedon tuottajana haastattelutilanteessa (ks. lisää Ruusuvuori & Tiittula 2005). Niinpä jokainen haastattelu vaati omanlaisensa lähestymistavan: joissakin haastatteluissa tutkijan oli osallistuttava tavanomaista aktiivisemmin ja esitettävä paljon tarkentavia kysymyksiä, kun taas toiset haastattelutilanteet soljuivat eteenpäin hyvin sujuvasti. Hieman erilaista lähestymistapaa tarvittiin myös niissä haastatteluissa, joissa syntyi vaikutelma, ettei haastateltava ollut tilanteessa täysin mukana, vaan ikään kuin sanoi niitä asioita, joita hänen kuului sanoa

yrittäjien näkökulmasta. Tällöin tilannetta pyrittiin avaamaan mukauttamalla haastattelutapaa rennompaan suuntaan: kysymyksiä aseteltiin uudelleen ja tarkennettiin.

Tutkimuksessa pyrittiin luomaan yhteistä pohjaa vuorovaikutukselle tekemällä haastattelut yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kasvotusten, vapautuneessa ilmapiirissä ja tutkimuksen kohdeorganisaatioiden omissa tiloissa. Rennon ilmapiirin lisäksi haastatteluissa oli keskeistä kiinnostuksen osoittaminen haastateltavaa ja hänen sanomisiaan kohtaan, minkä katsottiin auttavan haastattelutilanteen yhteisen pohjan rakentamisessa (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41).

Luottamuksen synnyttäminen haastattelutilanteessa on eräänlaista tasapainottelua empatian osoittamisen ja yhteisyyden rakentamisen sekä toisaalta tutkimuksen tarkoitukseen ja roolijakoon suuntautumisen välillä (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41). Tutkimuksessa tämä kävi ilmi sponsorointia koskevia ongelmia ja vaikeuksia käsiteltäessä. Vaikeita tilanteita käsiteltäessä pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota vastapuolen ymmärtämiseen, jotta osapuolten välille syntynyt luottamus ei kärsisi. Tutkijan kannalta haasteita asettivat myös ne tilanteet, joissa osapuolten väliset kognitiiviset käsitykset eivät täysin kohdanneet ja haastateltavalle oli epäselvää se, mitä kysymyksellä ajettiin takaa. Tällöin pyrittiin muodostamaan kysymys kannustavasti uudelleen siten, että haastateltava sai ajatuksesta kiinni. Lisäksi oman haasteensa asetti se, että rajauksesta huolimatta haastattelussa oli useita teemoja ja haastateltavien aika rajallinen. Tasapainottelu aikataulussa pysymisen ja haastattelutilanteen luontevuuden välillä oli aika ajoitin haastavaa.

4.3.3 Menetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina (haastattelurunko, ks. liite 1). Teemahaastattelussa

tutkija keskittyy yksityiskohtaisten kysymysten asemesta valittuihin teemoihin, joista keskustellaan. Kun haastattelu etenee teemoittain, antaa se enemmän tilaa haastateltavan ajatuksille ja vähentää tutkijan näkökulmien vaikutusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Tutkimuksen haastattelut poikkesivat hieman puolistrukturoitujen teemahaastattelujen standardista: jos tutkija koki asian luontevaksi, haastateltavien annettiin myös viedä keskustelua eteenpäin. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin saamaan merkityksellisiä vastauksia erityisesti tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksessa pyrittiin etenemään yleisistä kysymyksistä tarkentaviin kysymyksiin. Pääperiaatteena oli esittää kysymykset siten, että ne jättivät haastateltavien ajatuksille ja näkökulmille mahdollisimman paljon tilaa. Kysymysten järjestys vaihteli haastateltavan mukaan siksi, että välillä puhe rönseyli, ja jotkin kysymykset käsiteltiin samanaikaisesti toisen asian yhteydessä. Kysymysten järjestystä saatettiin myös vaihtaa aiempien haastattelukokemusten perusteella, jotta haastateltava pääsisi sisälle asiaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti, tavoitteena tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisen aineiston hankinta. Tämän vuoksi myös haastattelun alkuun pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota. Avauskysymykset ovat erittäin tärkeitä, koska haastateltavan on koettava, että hän osaa vastata esitettyihin kysymyksiin ja että keskustelu on mielenkiintoista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 107). Lisäksi haastattelurunkoa saatettiin muokata hieman yrityksestä etukäteen hankittujen taustatietojen perusteella.

Pääpiirteissään haastattelut etenivät seuraavasti: Ensin esitettiin yleisiä aiheita koskevia kysymyksiä, joilla pyrittiin aktivoimaan haastateltava ja saamaan hänet mukaan keskusteluun. Sen jälkeen pyrittiin etenemään loogisesti teemoittain, aihepiireissä aina yleisestä kysymyksestä kohti tarkempia. Haastateltavaa pyrittiin auttamaan tarvittaessa muistia

aktivoivilla kysymyksillä, tai häntä pyydettiin tarkentavilla kysymyksillä täsmentämään esiin nousseita asioita. Kokonaisuuksien hahmottamiseksi esitettiin välillä asioita yhteenvetäviä kysymyksiä. Tarvittaessa haastateltavan näkemyksiä myös kyseenalaistettiin asian syvällisemmän avaamisen toivossa, mikä pyrittiin kuitenkin tekemään kannustavalla tavalla.

4.3.4 Haastateltavat ja sponsorointi

Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja sponsoroinnin asema kohdeorganisaatioiden viestinnässä.

H1 on keskisuomalaisen yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa sponsorointipäätöksistä markkinointipäällikön ja viestintäasiantuntijan kanssa. Yrityksen strategia on muuttunut merkittävästi muutama vuosi sitten, ja se on käyttänyt sponsorointia muutoksesta viestimisessä, tavoitteenaan tunnettuuden nostaminen.

H2 on keskisuomalaisen pk-yrityksen markkinointijohtaja. Hän on ollut vuosikymmeniä markkinointi- ja myyntitehtävissä, joiden yhteydessä hän on hoitanut yrityksen sponsorointisuhteita ja elänyt mukana sponsoroinnin muutoksessa. Sponsoroinnilla on keskeinen rooli yritystavoitteiden toteuttamisessa ja yrityksen markkinointiviestinnässä.

H3 on suuren yrityksen markkinointiassistentti, joka käsittelee sponsorointisuhteita ja on mukana tilaisuuksissa, joissa päätetään yhteistyökumppanuuksista. Yritys ei käytä sponsorointia suurempien kokonaistavoitteiden saavuttamiseen, vaan pyrkii näyttämään sponsoroinnilla yhteiskuntavastuullisuuttaan.

H4 on keskisuomalaisen yrityksen markkinointipäällikkö, jolla on pitkänlinjan kokemus sponsoroinnin parissa toimimisesta. Sponsoroinnin merkitys yrityksen viestinnässä on vaihdellut vuosien varrella merkittävästi muun muassa omistajien vaihtuvuuden ja sponsorointia koskevien

ongelmien seurauksena. Tätä nykyä sponsoroinnin asema yrityksen markkinointiviestinnässä on verrattain pieni, mutta suuremmilla panostuksilla haetaan selkeästi kuitenkin myös kaupallista höytyä.

H5 on kansainvälisesti toimivan yrityksen kotimaan myyntijohtaja. Hän on vastannut yrityksen sponsoroinnista pitkään Suomessa. Sponsorointi on yrityksen kotimaan markkinointiviestinnässä merkittävässä asemassa. Yritys on siirtynyt yksilöurheilijoiden sponsoroinnista joukkueurheilun sponsorointiin.

H6 on konsernin paikallisen yksikön viestintäpäällikkö, ja hän hoitaa sponsorointia vastuualueellaan. H7 on saman yrityksen toisen yksikön yrityssuhdevastaava, joka työskentelee myös yksikkönsä sponsoroinnin parissa. Sponsoroinnin rooli heidän edustamissaan yksiköissä on yrityksen viestinnässä panostukseltaan pieni, mutta silti viestinnällisesti merkittävä. Yrityksen sponsoroinnin avainkohteita ovatkin yhteiskuntavastuu ja oma henkilöstö.

H8 on suuren konsernin viestintäjohtaja. Sponsoroinnin asema yrityksen viestinnässä on tällä hetkellä verrattain pieni, sillä yrityksen toiminnan painopistealue on B-to-B-ympäristössä, ei kuluttajamarkkinoilla. Sponsorointi keskittyy erityisesti niille alueille, joilla konsernilla on liiketoimintaa.

H9 on keskisuomalaisen yrityksen markkinointipäällikkö. Yritys on valtaosasta muista kohdeorganisaatioista poiketen käyttänyt sponsoroinnissa myös ulkopuolista apua. Sponsoroinnilla on keskeinen asema yrityksen markkinointiviestinnässä, ja sillä haetaan erityisesti näkyvyyttä ja lisäarvoa yrityksen brändille.

H10 on valtakunnallisen yrityksen paikallisen konttorin markkinointijohtaja. Yrityksellä on sponsoroinnissa pitkät perinteet, joita se haluaa jatkaa myös

tänä päivänä, kuitenkin vain jos se kokee hyötyvänsä sponsoroinnista. Yritys pyrkii sponsoroinnin avulla muun muassa erottumaan kilpailijoistaan.

H11 on keskisuomalaisen yhtiön markkinointipäällikkö. Yrityksen strategia on muuttunut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, minkä tukena yritys on käyttänyt sponsorointia muun muassa erottumistekijänä ja tunnettuuden kasvattamisessa. Sponsoroinnilla pyritään tavoittamaan sekä kuluttajia että yritysasiakkaita, painopisteen ollessa selkeästi kuitenkin yritysysteistyön puolella.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot antavat yhdessä varsin monimuotoisen kuvan sponsoroinnista. Joukosta nousee esiin sekä sponsoroinnin kaupallinen, viime kädessä myynninedistämistä tavoitteleva funktio että myös sen yhteiskuntavastuullinen puoli. Lisäksi valtaosalle kohdeorganisaatioista yhteistä on se, että sponsoroinnin hyödyntämisessä keskitytään kuluttajien ohella myös yritysasiakkaisiin.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat mukana sponsoroimassa kattavaa kirjoa erilaisia kohteita: tapahtumia, tiedettä, taidetta, kulttuuria ja urheilua. Pääpaino sponsorointikohteissa on kuitenkin selkeästi urheilussa, nimenomaan joukkueurheilussa.

4.4 Aineiston analysointi

Teemahaastatteluista litteroitu aineisto analysoitiin teemoittelemalla, koska se tuntui luontevimmalta tavalta jäsentää monipuolista aineistoa. Tässä tutkimuksessa teemoittelun pohjana toimivat aineistosta esiin nousseet asiat, jotka olivat yhteisiä usean haastateltavan käsityksille (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173).

Teemoittelu tehtiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Teemat pyrittiin jakamaan loogisiin asiakokonaisuuksiin, mikä auttoi kokonaiskuvan hahmottamisessa.

Kokonaisuuksien muodostamisen perusteina toimivat sekä haastatteluissa kerätty tieto että aineiston ryhmittely haastattelurungon ja tutkimuskysymysten perusteella.

Aluksi kaikki tärkeiksi koetut asiat teemoiteltiin, minkä jälkeen teemoja tiivistettiin, kunnes jäljellä olivat tutkimuksen kannalta oleellisimmiksi katsotut teemat ja alateemat. Alun perin teemoja oli kymmenen. Uudelleen jäsentämisen ja rajaamisen jälkeen varsinaisiksi teemoiksi jäivät sponsoroinnin merkitys ja erityispiirteet, sponsoroinnin tavoitteet, sponsorointistrategiat, sponsorointikohteet ja niiden valinta, sponsoroinnin hyödyntäminen ja sponsoroinnin arviointi ja mittaaminen. Karsitut teemat päätyivät joko alateemoiksi tai niiden ei katsottu olevan keskeistä sisältöä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta, ja ne jätettiin tulosten raportoinnista pois. Aineiston analysoinnissa sama asia saattoi kuulua useampaankin teemaan, kunnes se löysi oman paikkansa kokonaisuudessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitellään seuraavissa alaluvuissa tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä, ja tutkimustulosten raportointia pyritään elävöittämään lainauksilla. Alaluvussa 5.1 tarkastellaan sitä, miten haastateltavat näkivät sponsoroinnin ilmiönä. Alaluvussa 5.2 käsitellään yritysten sponsoroinnille asettamia tavoitteita, sponsorointistrategioita ja strategisia valintoja. Strategioiden ohella tutkimuksessa nousivat esiin myös muut termit, kuten linjaukset, säännökset, suunnitelmat ja politiikat. Tutkimuksessa käytetään selvyuden vuoksi kuitenkin strategia-sanaa silloin, kun eri termeillä nähdään tarkoitettavan samaa asiaa. Alaluvussa 5.3 keskitytään sponsorointikohteisiin ja niiden valintaan ja alaluvussa 5.4 käsitellään sponsoroinnin hyödyntämistä. Alaluvussa 5.5 pyritään tekemään yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista.

5.1 Sponsorointi ilmiönä

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, miten haastateltavat näkivät sponsoroinnin ilmiönä. Käsitelmäärittelyn lisäksi tarkastellaan sponsoroinnin erityispiirteitä ja merkitystä ja asemaa organisaation viestinnässä.

5.1.1 Sponsoroinnin käsite

Vastaajat puhuivat sponsoroinnista, yhteistyökumppanuudesta, markkinointiyhteistyöstä ja yritysyhteistyöstä. Osa haastateltavista halusi

välttää sanaa sponsorointi, sillä sen katsottiin usein liittyvän vastikkeettoman tuen jakamiseen.

"Yleiskielessä me puhutaan sponsoroinnista, mutta oikeastaan aika moni asia, missä me ollaan mukana, niin eihän se oo sinällään sponsorointia, vaan se on yhteistyötä. Me annetaan panosta ja saadaan sitä vastaan jotain."

H3

"Sponsoroinnin voi tietysti nähdä sillä tavalla, että se on vastikkeetonta rahan antamista hyöntekeväisyyteen ja urheiluun, tieteeseen, taiteeseen. Kyllähän tänä päivänä tämmöstä vastikkeetonta hyöyä ei jaeta. Siihen liittyy tämmönen molemminpuolinen hyöty."

H8

Yhteistyökumppanuuden nähtiin kuvastavan paremmin sponsoroinnin vastavuoroisuutta ja myös sitä, että yrityksenkin pitää muistaa tehdä töitä sponsoroinnin eteen sopimuksen syntymisen jälkeenkin.

"Ennemmin me puhutaan yhteistyökumppanuudesta, koska se pitää meidätkin vireillä... tää [sponsorointi] pitää rakentaa aina sillei."

H11

Aineistosta heijastui se, että sponsoroitavat ovat kiinnittäneet huomiota vastavuoroisuuteen ja myös he halusivat korostaa sponsoroinnin molemminpuolisia hyötyjä.

"Me puhutaan yhteistyökumppaneista. Se on mennyt entistä enemmän siihen. Hirveän vähän on semmoisia, joiden kanssa me ei olla niin paljon kanssakäymisissä. Yritykset ovat tarkkoja: ei tule sellaisia virheammuntoja, että me saadaan jotain utopistia summia jostain tai joku ei tunne markkinoita. Kyllä ne tarkkaan tietää, mitä maksaa mikäkin laji, ja kuinka paljon kannattaa mihinkin panostaa ja mitä sillä saa."

EH1

"Me nyt puhutaan enempi yhteistyökumppanuudesta kuin sponsoroinnista, koska siinä molemmat aina saa jotakin ja pitää saada jotakin. Me tietysti annetaan rahallista tukea kumppanille ja saadaan sit tämmöstä näkyvyyttä ja elämyksiä meidän asiakkaille."

H5

Vastaajien käsityksissä korostui se, että sponsori saa taloudellisen tukemisen vastapainoksi näkyvyyttä ja sitä kautta organisaation brändiin lisäarvoa ja paremman yrityskuvan.

"Me nähdään, et se on linkki yritysmaailman ja urheilun tai kulttuurin välillä, et siinä molemmat saa vastinetta, et sponsori saa näkyvyyttä ja sponsoroitava taas sit yleensä sitä rahallista tukea."

H9

Haastateltavien käsityksistä oli nähtävissä, että sponsorointiin liittyy yritysten näkökulmasta paljon menneisyyden painolastia – sponsorointi on aiemmin nähty vastikkeettomana tukemisena tai panostuksena, jolle ei odoteta saatavan juurikaan vastinetta. Tässä asiassa kuitenkin katsottiin olevan menty eteenpäin viime vuosina: sekä yritykset että sponsoroitavat ovat tiedostaneet tilanteen ja pyrkineet kehittämään toimintaansa. Haastateltavat myös näkivät, että vuoden 2009 keväällä Suomeen iskeneellä talouden taantumalla oli keskeinen rooli asiassa: enää löysää rahaa ei ollutkaan jaettavana.

"No me käytetään semmoista käsitettä, että nyt pitäisi taas lähteä johonkin mukaan. Ja ei oikeestaan välttämättä puhuta yhteistyöstä; no ehkä tällä hetkellä tiedetään vähän paremmin, mitä halutaan yhteistyökumppaneilta."

H2

"Mä näkisin, et se on nimenomaan puolentoista vuoden aikana lisääntyne, et kyllä vastapuoli haluaa täyttää oman osansa. Aikasemmin niistä ei vaan

oo puhuttu, ees kirjattu ylös, ja inhimillistä on unohtaa omat velvoitteensa, kun meitä pidettiin itsestäänselvyytenä."

H10

5.1.2 Sponsoroinnin erityispiirteitä

5.1.2.1 Tunteisiin vetoaminen

Vastaajat näkivät, että sponsorointi liittyy kiinteästi tunteisiin. Käsitusten taustalla oli ajatus siitä, että kohderyhmien tavoittaminen vapaa-ajalla rennossa ilmapiirissä olisi vaikuttavampaa kuin tavanomainen markkinointiviestintä, koska ihmiset altistuvat suurelle määrälle mainontaa joka päivä. Käsitukseen liittyi erityisesti sponsoroitavien puolella myös se ajatus, että jotkut kuluttajat kiinnittävät tietoisesti huomiota siihen, missä toiminnassa yritys on mukana, ja sponsorointi olisi näin ollen erottumistekijä.

"Urheiluyhteistyökumppanuudessa on tunteet pelissä. Verrattuna ihan normaaliin viestintään ja kampanjointiin; sehän on sellasta aika tunteetonta hommaa. Sponsorointi taas herättää tunteita, siis kuluttajat ja asiakkaat kiinnittävät huomiota siihen, missä sä oot mukana ja missä et."

EH1

"Meidän iso ajattelu on se, että meidän on toimittava tällöisenä elämystalustana ja kohtaamistalustana. Mä haluan puhua, että me ollaan media yrityksen markkinointiviestintään, eli miten erotaan vaikka printtimediasta: me erotaan siinä, että me ollaan intohimon alueella, me ollaan urheilun alueella, kun yritys vie markkinointiviestintäänsä eteenpäin meidän kautta."

EH2

Tunteisiin vetoamiseen liittyi oleellisesti myös suhdetoiminta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että he pystyvät viemään yhteistyökumppaneitaan ja asiakkaitaan tilaisuuksiin, joissa on mukava ilmapiiri. Tarkoituksena ei ollut

vieraiden tunteisiin vetoaminen sinällään, vaan vastaajat näkivät rennon ilmapiirin edesauttavan varsinaista liiketoimintaa.

Muutama haastateltava koki sponsoroinnilla olevan selkeän yhteyden ja tunnesiteen suoraan yritysmaailmaan. Tämä korostui erityisesti joukkueurheilun sponsoroinnissa.

"Joukkuepelistä löytyy aika paljon asioita liittyen bisnekseen. Täähän on vähän samantyylistä joukkuepelejä; meillä on miehet, jotka pitää saada tekee tietynlaisia töitä ja tietynlaisessa ajassa ja niin edelleen."

H5

5.1.2.2 Menestys

Menestys ja sen tavoittelu nousi selkeänä asiana esiin aineistosta. Kaikki haastateltavat, jotka tavoittelivat sponsoroinnilla laajaa näkyvyyttä nimenomaan kilpaurheilun kautta, korostivat menestyksen merkitystä, koska sponsorointikohteen menestyminen tarkoitti sponsorille automaattisesti lisänäkyvyyttä. Lisäksi kohteen menestymisen nähtiin heijastuvan yritykseen ja sen brändiin positiivisessa valossa. Tärkeänä tekijänä menestymisessä nähtiin myös se, että kohteen menestyminen noteerattiin yritykselle keskeisissä sidosryhmissä, muissakin kuin kuluttajissa, jolloin menestyksen katsottiin lisäävän yrityksen kiinnostavuutta.

"Yhtenä keskeisenä lähtökohtana meillä on urheilijan tai urheilujoukkueen menestys, koska se on vahvasti linkittynyt siihen näkyvyyteen myös."

H4

"Välillä ollaan hyvinkin hiljaa ja vaa kiltisti maksetaa. Mut sit taas ku menestyään, nii on sitä tämmöstä hypee päällä, ja kiitosta sataa joka

puolelta. Sit tietty ollaan tosi tyytyväisiä siihen, mitä ollaan saatu vastineeks."

H9

Muutama haastateltava antoi sponsorointikohteiden menestymiselle erityisen suurta painoarvoa. Huonosti menestyvän sponsorointikohteen nähtiin olevan jopa haitallinen organisaation yrityskuvalle.

"Ei kukaan halua kumppanikseen semmosta, joka on menossa alaspäin. Pitäs koko ajan kehittyä siinä toiminnassa ja olla kehityksessä mukana ja olla vielä käressä. Itse oletamme olevamme aika kärkiporukkaa, niin kyllä me edellytetään sitä myös kumppaniltamme. Jos se kumppani on tuolla suossa, niin silloin se näkyvyys jää pienemmäksi, ja sitä kautta meidän imagokin kärsii."

H5

5.1.2.3 Tarinat

Sponsorointi koettiin tärkeäksi myös siksi, että yritys pystyi sen avulla tekemään itseään entistä kiinnostavammaksi tärkeiden sidosryhmiensä silmissä. Yritysten yhteistyökumppanit olivat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta, ja yritykset tarvitsivat tarinoita kerrottavakseen. Sponsoroinnin noteeraaminen välittyi yrityksille myös konkreettisesti.

"Yritykset mieltii tai niiden ainaki pitäs mieltii kaikkee kerrottavaa asiakkaalle, et kuinka meillä on upeeta ja ihanaa ja tämmöstä... niin tää sponssaaminen kuitenkin tarjoo tämmösiä tarinoita ja tiedottamista, et ollaan mukana. Ihmiset tarvii jotain tämmösiä. Se vaan, miten sä käytät sitä ja minkälaisia tarinoita sä käyt sieltä hakee, niin se on ittestäs kiinni."

H2

"Välillä sponsorointi yllättää ihan sillä tavalla, että siitä tulee palautetta asiakkailta ja keneltä hyvänsä. Se on semmoinen helppo puheenaihe, mistä pääsee nopeasti liikkeelle."

H1

5.1.2.4 Yhteiskunnallinen hyväksyttävyys

Osa haastateltavista toi esille, että sponsorointia pidetään oikeana ja jopa toivottuna tapana toimia. Vastaaajien näkemysten mukaan ajan henki saattoi johtaa siihen, että sponsorointiin lähdettiin mukaan siksi, että ilmiön takana oli enemmistön tuki. Yritykset siis halusivat olla mukana siellä, missä heidän yleisönsäkin on.

"Varmaan monetkin firmat, jotka ei tee sitä markkinointia niin voimallisesti, niin niillä on varmaan semmoinen houkutus, että tehdään ku muutkin tekee ja sitä pidetään yleisesti hyväksyttävänä ja jopa toivottavana... mutta et siihen ruvetas panostamaan kunnolla, niin se jätetään tekemättä, kun sitä hyötyä ei tiedetä tai sitä ei osata arvioida."

H8

Suuren yleisön tuki sponsorointia kohtaan ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, ettei soraääniä kuuluisi. Koska sponsoroinnissa ovat tunteet mukana, yritysten sidosryhmistä kuului välillä kovaakin kritiikkiä.

"Aina on niitä ihmisiä, jotka on vastarannan kiiskejä, et miks et ootte sit tossa mukana. Kyllähän aina näitä sivulauseita tulee, mut kyl mä silti sanosin, et se on yleisesti hyväksytty ja ymmärretty tää tämmönen sponsorointi."

H5

Osa tutkimuksen haastateltavista toimi organisaatioissa, joihin kokonsa ja alueellisen merkittävyytensä puolesta kohdistui paineita olla mukana sponsoroinnissa.

"Monesti oletetaan, et jos ei me olla mukana niin mikäs firma sitten on. Sen takia niitä yhteydenottoja sitten hirveesti tulee. Paineet kestetään sillä tavalla, et me pyritään olemaan monessa mukana ja tasapuolisesti."

H3

Yhteiskunnallinen hyväksyttävyys liittyi suoraan myös sponsorointikohteisiin: erityisesti nuorten ja urheilun sponsorointi nähtiin suuren yleisön luottamusta herättävänä ja nauttivana toimintana.

5.1.3 Sponsoroinnin merkitys ja asema organisaation viestinnässä

Haastateltavilla oli lähes yhtenäinen näkemys siitä, että sponsorointi on keskeinen viestintäkeino, joka tukee organisaation muuta viestintää ja on osa suurempaa kokonaisuutta. Markkinoinnin ja markkinointiviestinnän tukemisen ohella sponsorointi nähtiin myös sisäisen viestinnän ja henkilöstön motivoinnin keinona.

"Mä näkisin sen siten, et jos on mainonta ja perinteinen tiedottaminen. Sit on messut, näyttelyt ja tällöinen lobbaus, niin tää sponsorointi sijottuu yhtenä tänne keinovalikoimaan. Mä asettasin sen sponsoroinnin yhessä palaseksi, ja niitä kaikkia viestinnän keinoja käytetään sit ristiin ja sekasin ja pyritään hyödyntämään toinen toistaan."

H8

"Sponsorointi on osa sitä meidän markkinointistrategiaa, et sen pitää tukea sitä kokonaislinjausta, mikä meillä markkinoinnissa on. Jos vaikka on sinä vuonna joku kampanja, et ollaan lanseeraamassa jotain uutta tuotetta, niin kyllähän se sponsorointi tukee sitä kampanjaa. Toisaalta tukee nimenomaan sitä brändiä, kun ehkä muu markkinointi pyörii enemmän just tän tuotemarkkinoinnin ympärillä."

H9

Pienten vivahde-erojen lisäksi sponsoroinnin ja viestinnän suhteesta löytyi myös näkemyseroja. Erot selittyvät osittain sillä, että tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat hyvin erilaisia, ja näin ollen myös yritysten sponsoroinnille asettama painoarvo ja tavoitteet poikkesivat toisistaan.

"Sponsorointi ja muu viestintä kulkee eri maailmassa. Kyllä meillä se viestintä ja markkinointi päätetään ihan ulkopuolella näistä sponsorointijutuista. Ei kokouksissa päätetä siitä, et eipä annetakaan näille rahaa, vaan ruvetaan tekemään jotain muuta viestintää. Kyl ne on ihan erillisiä asioita meillä."

H3

Koska vastaajat tulivat hyvin erityyppisistä yrityksistä, vaihtelivat myös sponsorointiin kohdistetut panostukset merkittävästi. Osa yrityksestä satsasi rahallisesti sponsorointiin jopa yli puolet markkinointibudjetistaan, kun taas toisissa organisaatioissa sponsorointiin panostaminen oli hyvin pientä, ottaen huomioon yrityksen markkinointiviestintäbudjetin, johon sponsorointiin kohdennetut resurssit kuuluivat. Enimmäkseen B-to-B-ympäristössä toimivat yritykset eivät käyttäneet resursseja sponsorointiin merkittävästi verrattuna muuhun viestintään, koska sponsoroinnin ei nähty olevan niin tärkeässä asemassa kuin niissä yrityksissä, jotka halusivat olla esillä pääasiassa kuluttajamarkkinoilla. Sponsorointiin käytetyt resurssit vaihtelivat viestinnän painopistealueiden muuttumisen mukana: jos sponsorointi sopisi tulevaisuudessa hyvin keinovalikoimaan, sitä koskevia panostuksia voitiin tarvittaessa lisätä.

"Sponsoroinnin asema on erittäin merkittävää. Enemmän me ollaan selvästi siellä sponsorointipuolella... se sana on kyllä tosi huono. Kyl se pääpainopiste on siellä."

H2

"Jos katotaan meidän panostuksia sponsorointiin, niin se on melko pieni osa meidän kokonaisinvestoinneista markkinoinnissa. Se vaihtelee tarpeiden mukaan, mut tällä hetkellä se on melko pieni."

H4

Vaikka sponsorointiin kohdistetut resurssit olivatkin pieniä joissakin yrityksissä, kaikki haastateltavat näkivät kuitenkin sponsoroinnin sinänsä tärkeänä asiana organisaation viestinnässä.

"Kyllä mä oon tyytyväinen siihen, et meillä on tää tällönen systeemi, siis tää henkilöstön sisäinen markkinointi. Mä koen sen aika tärkeänä, eihän sitä voi mitata missään, mut se on semmonen asia, joka voi tulla vaikka missä positiivisena vastaan sulle. Se on enemmänkin vähän niinku tämmöstä piilohyötyä, josta joskus joku jäävuoren huippu pistää esille."

H6

"Sponsorointi on osa meidän markkinointistrategiaa ja suunnitelmaa ja kyllä siellä on paljon isompia asioita, kun tää sponsorointi, mut silti näkisin, et se on tärkeä osa tätä meidän kokonaisuutta."

H9

Vuonna 2009 alkaneesta vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta sponsorointia koskeneet panostukset eivät olleet juurikaan laskeneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Sen sijaan haastateltavat korostivat sitä, että sponsoroinnin hyötyjä punnitaan entistä kriittisemmin ja valitaan tarkemmin ne asiat, missä ollaan mukana.

"Vaikka tää lama löi päin kasvoja, niin silti sponsorointi on säilyttänyt kuitenkin asemansa, vaikka monista muista asioista ollaan jouduttu luopumaan."

H7

5.1.4 Tyytyväisyys ja ongelmat

Kaiken kaikkiaan yritykset olivat tyytyväisiä sponsorointiinsa. Tyytymättömyyttä aiheutti lähinnä sponsorointikohteiden passiivisuus yhteistyössä, ja tällaisista kohteista olikin pyritty eroon.

"Me ollaan tyytyväisiä. Jos me ei olla, niin me lopetetaan se. Siitä pitää lähteä, että siinä asiassa tuntee pärjäävänsä ja konkreettisesti voi näyttää, että siitä on hyötyä. Semmosta yhteistyötä ei tänä päivänä ei varmaan monikaan enää, jos siitä ei mitään saa."

H5

Haastateltavien yhtäläinen näkemys oli se, että vastapuolen aktiivisuus oli lisääntynyt, ja sponsoroinnin tulevaisuuteen suhtauduttiin luottavaisin mielin. Yrityksissä jopa nähtiin, että monissa yhteistyökumppanuuksissa oli saatu paljon enemmän aikaan, kuin mitä etukäteen oli osattu odottaa. Näissä tapauksissa oli usein kyse siitä, että sponsoroitava oli omatoimisesti osoittanut kumppanille sen tärkeyttä ja tarjonnut tälle erilaisia tapoja hyödyntää yhteistyötä, tai yksinkertaisesti tehnyt niitä asioita, mistä oli sovittu, mutta ylittänyt sopimusehdot reilusti.

Tyytymättömyys sponsoroinnissa johti yleensä siihen, ettei sponsorointisopimusta uusittu. Niin vakavia ongelmia, joiden vuoksi sponsorintiyhteistyö loppui äkillisesti, oli todella vähän. Yrityksissä oli kuitenkin todistettu muutamaa isomman yhteistyökumppanuuden kariutumista.

"Eräs yhteistyö valitettavasti päättyi siihen, että julkisuudessa tää kohde sano jotain asioita, jotka olivat haitallisia meille ja meidän imagoa ajatellen ja liittyen suoraan meihin, niin se yhteistyö loppu käytännössä siihen. Siinä mielessä valitettava tapaus, mutta ehkä [kohteellekin] opettavaista siinä

mielessä, et pitää olla todella tarkkana, mitä sanoo ja mitä tekee. Täällä ollaan kyllä tarkkana, minkälaisia viestejä se lähettää."

H4

5.2 Sponsorointistrategiat ja sponsoroinnin tavoitteet

Tässä alaluvussa käydään läpi kohdeorganisaatioiden sponsorointistrategioita ja strategisia valintoja. Lisäksi tarkastellaan sponsoroinnin tavoitteita, koska ne liittyvät kiinteästi strategioihin.

5.2.1 Sponsorointistrategiat ja strategiset valinnat

5.2.1.1 Monenlaiset toimintaperustat

Huolimatta siitä, että tutkimuksessa oli mukana myös suuria yrityksiä, läheskään kaikilla ei ollut varsinaista sponsorointistrategiaa tai sitä ei ollut kirjattu ylös. Näiden haastateltavien yhteinen näkemys oli se, että sponsoroinnin parissa tarpeeksi pitkään työtä tehneillä, asiasta vastaavilla ihmisillä on ikään kuin kollektiivinen näkemys siitä, miten kulloinkin tulee toimia. Vaikka näillä yrityksillä ei ollutkaan kirjattua sponsorointistrategiaa, pohjautui sponsorointia koskeva päätöksenteko muihin strategioihin tai linjauksiin.

"Meillä on viestintäsuunnitelma ja markkinointisuunnitelma. Erityistä strategiaa sponsorointia varten ei ole. Sponsorointistrategia on meillä omassa päässä, ja strateginen päätöksenteko tapahtuu siten markkinointi- ja viestintäsuunnitelmien kautta."

H1

"Kyllähän me niitä asioita mietitään ja pannaan jonkinlaiseen järjestykseen. On se sit strategia vai mikä se sitten on, mut on siinä tämmöstä suunnitelmallisuutta: mihkä lähetään mukaan ja mihkä ei."

H5

Muutama haastateltava näki strategian olevan jollakin tapaa kaukaisena käsitteenä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Perusteluna käsitykselle nähtiin se, että liikemaailma muuttuu niin nopeasti, etteivät strategiat pysy perässä.

"Käsite strategia ei oo tässä meillä millään tavalla arkiliiketoiminnassa mukana, mikä pitäis tavallaan olla... mutta kyllä se sieltä löytyy. Mä nään sen enemmän tämmösenä toimintatapana, mallina kenelle tehdään ja mitä tehdään ja tota..."

H2

Toisaalta haastateltavien näkemyksistä oli nähtävissä myös se, että vaikka sponsorointi ja siihen panostaminen nähtiin merkittävänä, ei asioita ollut pohdittu sen syvällisemmin. Toiminnassa vain menttiin mukana – koska niin oli aina tehty.

"Löytäähän sieltä paljon näitä asioita, miksei jotakin tehdä ja nähdäänkö sitä edes tärkeänä. Tavallaan siitäkin kuvastuu se suhde siihen sponssaamiseen, ja tavallaan tämmönen tietty perusajattelumalli, että se on niinku kulu ja meno ja että voi kun ei tarttiskaan olla mukana. Siellä on paljon semmosta vanhaa taakkaa ja lastia sen käsitteen ja asian ympärillä."

H2

Ne haastateltavat, jotka olivat pohtineet sponsoroinnin lähtökohtia syvällisemmin, yhdistivät yrityksen sponsorointistrategian isompiin kokonaistavoitteisiin. Näillä yrityksillä oli selkeät perusteet sille, mihin ne lähtivät mukaan ja mihin ei.

"Sponsorointi liittyy isompaan kokonaisuuteen, eikä se ole mitenkään erillinen toimenpide. Varsinkin näiden isompien kumppanuuksien tulee olla jotenkin kytköksissä koko yrityksen markkinointistrategiaan ja suoraan niihin tavoitteisiin, mitä meillä on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä."

H4

Silloin kun strategia nähtiin tärkeäksi ja sille oli uhrattu aikaa, käytettiin sen arviointiin myös resursseja. Yleinen käytäntö oli se, että sponsorointistrategian toimivuutta arvioitiin pari kertaa vuodessa perusteellisesti. Sen lisäksi sponsorointia arvioitiin taustalla ja siitä keskusteltiin aina silloin, kun se nähtiin tarpeelliseksi.

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta vastaajat pitivät tärkeänä sponsoroinnin vertaamista muihin käytettävissä oleviin viestintäkeinoihin. Ennen kuin yritykset päättivät sponsoroinnista, ne pohtivat, oliko sponsorointi paras tapa päästä tavoitteisiin. Toisaalta yritykset toimivat sponsorointikohteiden hankinnan suhteen enimmäkseen passiivisesti, koska niihin kohdistui runsaasti sponsorointipyyntöjä. Kaikilla kohdeorganisaatioilla oli valinnanvaraa niin paljon, ettei omista lähtökohdista kumpuavaa aktiivista toimintaa pidetty kovin mielekkäänä resurssipulankaan vuoksi. Yrityksissä koettiin, että kohdetarjonta oli tarpeeksi kattava ilman omaa aktiivisuuttakin. Joidenkin yritysten kohdalla passiivinen toiminta saattoi johtaa siihen, että sponsorointiin lähdettiin mukaan siksi, että niin oli ennenkin tehty.

"Joskus sä et oo ees hirveen kiinnostunu siitä jutusta, ja sä lähet silti siihen mukaan. Mun mielestä se tökkii jo siinä, ku sä et odotakaan mitään."

H2

Koska erityisesti suurempiin organisaatioihin kohdistui merkittäviä paineita sponsoroinnissa mukana olemiseen, muutama taho oli tehnyt selkeän strategisen valinnan ja jakanut sponsorointikohteet kahteen ryhmään: merkittäviä panostuksia vaativiin, eli lähinnä niihin, joilta odotettiin kaupallista hyötyä, sekä resursseiltaan pienempään yhteiskuntavastuulliseen sponsorointiin, jossa tavoitteena olivat hyvänä yrityskansalaisena toimimisen lisäksi hyvä maine ja yrityskuva.

"Meidän sponsorointistrategiassa on selkeästi kaks osakokonaisuutta: isommat kumppanuudet, joista haetaan kaupallista hyötyä ja sit tää toinen yhteiskuntavastuupuoli. Se kutakuinkin kattaa tän meidän kokonaisuuden."

H4

Yritykset pyrkivät selkeästi sponsorintisopimuksissaan pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Haastateltavat kokivat, että pitkäkestoisessa kumppanuudessa on monia hyötyjä.

"Meillehän on tietysti tärkeää, että meidän asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia. Tavallaan tässäkin peilataan siihen, että ei kovin lyhytjänteisesti halutakaan toimia kummallakaan, ei yrityspuolella eikä sponsoroinnissa."

H1

"Viime vuosina ollaan mietitty ja tehty pitkäaikaisia sopimuksia. Se selkeesti rauhoittaa meilläkin täällä sen sopimuksen hyödyntämistä."

H2

"Se on turvallista sille kohteelle, et heillä on tuttu kumppanina, jonka kanssa on helppo toimia, ja myös meille sillei, et on tutut henkilöt ja tutut kuviot. Se on myös luontevampaa kehittää sitten sitä yhteistyötä."

H9

Pitkäjänteisessä sponsorointikumppanuudessa muodostui siis tärkeäksi tekijäksi se, että yhteistyökumppaniin pystyttiin luomaan syvällisempi suhde ja sitä kautta luottamus yhteistyökumppaniin kasvoi, mikä puolestaan heijastui positiivisesti yhteistyön hyödyntämiseen. Toinen merkittävä etu, joka pitkäaikaisella yhteistyöllä nähtiin yksittäisten tapahtumien sponsorointiin verrattuna, oli se, että epäonnistumisen riskin nähtiin olevan huomattavasti pienempi. Hyvänkin tapahtuman onnistumiseen voi vaikuttaa moni itsestä riippumaton tekijä, kuten sää. Pitkäkestoisessa yhteistyössä toimintaa voi myös arvioida paremmin ja oppia virheistä.

Näkyvyyttä ja kaupallista hyötyä tavoittelevassa sponsoroinnissa yritykset pyrkivät keskittämään toimintaansa: selkeänä kehityssuuntana oli se, että kohteiden määrä oli pienentynyt ja vastaavasti kohteisiin pyrittiin panostamaan entistä enemmän.

"Isommat kohteet kiinnostaa siinä mielessä, et ne on kuitenkin semmosia isoja ja merkittäviä. Et jos sä keskityt mahdollisimma monee, nii nää tonnit ja muut, nii niitä ei sit oo – niiden kans ei pelata. Semmonen strateginen valintaki, et ollaan niinku merkittävien yhteystyökumppaneiden kanssa eikä kaiken maailman pipertäjien."

H2

"Meidän piti miettiä ja fokusoida se, et miten tää niinku toimii, ja me lähettiin siitä ajatuksesta, et sit ku ollaan mukana, niin ollaan niin, et varmaan näytään. Äkkiä sen rahamäärän saa hukattua laittamalla rahaa useisiin pienempiin kohteisiin."

H11

Eräs haastateltava innostui pohtimaan asiaa enemmänkin.

"No siinä on kaks linjaa, joko tää keskittäminen tai tää hajautettu. Keskittämisessä on se riski, et pannaan iso raha jonnekin, millä ei sitten saavutetakaan mitään. Toisaalta taas, että jos se hajautetaan, niin siinä ajankäyttö voi olla suurempaa. Kyllä mun mielestä ideaalitalanne olis se, et ois vaa muutama taho, joiden kanssa mietittäis sit enemmänkin."

H8

Satsauksiltaan pienemmässä, lähinnä yhteiskuntavastuullisessa sponsoroinnissa, haettiin myös variaatioita kohteiden suhteen. Sillä haettiin paitsi tasapuolisuutta ja ihmisten tyytyväisenä pitämistä myös muutoksia painopisteisiin, jotka koettiin tärkeiksi.

5.2.1.2 Alueellinen kohdentaminen

Alueellisen näkyvyyden hakeminen nousi aineistosta esiin yhtenä strategisena alateemana. Osa yrityksistä haki sponsoroinnilla valtakunnallista näkyvyyttä ja osa taas puolestaan nimenomaan maakunnallista näkyvyyttä.

"Pääperiaate on se, että me halutaan vaikuttaa valtakunnallisella tasolla, kun me tehdään mitä tahansa markkinointitoimenpiteitä, kun puhutaan kuluttajista. Se on myös yks lähtökohta isoihin toimenpiteisiin nähden."

H4

Omasta tarkasti rajatusta alueesta oltiin hyvinkin tarkkoja, eikä esimerkiksi maakunnallista näkyvyyttä hakenut taho lähtenyt mielellään mukaan valtakunnalliseen toimintaan eikä nähnyt siinä lisäarvoa. Tutkimukseen osallistuneet isommat organisaatiot kokivat tärkeänä olla näkyvästi esillä paikkakunnilla, joilla niillä oli toimintaa. Asiassa saatettiin mennä jopa niin pitkälle, että sponsorointistrategiana oli pyrkimys vaikuttaa alueen päättäjiin, koska yrityksen toimintamahdollisuudet olivat osittain riippuvaisia heidän päätöksistään. Maakunnallinen asema heijastui erään yrityksen strategiaan niin vahvasti, että yrityksen strategiana oli kaikkien tavoittaminen maakunnan alueella, ja sponsorointi oli osa sitä.

5.2.1.3 Kilpailijoista erottuminen

Useat haastateltavat kokivat merkittäväksi tekijäksi sen, että yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan sponsoroinnin avulla.

"Yks todella keskeinen syy olla mukana on, et me erotutaan kilpailijoista. Et jos me katotaan ympärille, niin nähään selvästi, et meidän tyypiset talot yhtä lukuun ottamatta ei oo nii hirveesti mukana varsinkaan nyt, kun on taantumaa. Nythän on niinku kahta kauheempi, nyt tosissaan erottuu, jos vaan haluaa."

H2

"Me pyrimme olemaan enemmän kuin vain yritys muiden joukossa, ja me ollaan järjestetty vapaa-ajan tapahtumia. Me pyritään saamaan erottautumistekijöitä, kilpailutekijöitä verrattuna kilpailijoihin."

H10

5.2.1.4 Brändäys

Kolmas aineistosta selkeästi esiin noussut strateginen valinta oli brändäys. Haastateltavat näkivät, että sponsoroinnin avulla yritys pystyy tarjoamaan sidosryhmilleen lisäarvoa. Brändäyksessä haastateltavat olivat pohtineet asioita joissakin tapauksissa todella perusteellisesti, ja niitä koskevat päätökset perustuivat aktiiviseen keskusteluun. Brändäyksen uskottiin sopivan sponsorointiin hyvin juuri siksi, että esimerkiksi urheilusponsorointiin liittyvät keskeisesti tunteet.

"Me haetaan omalle brändille lisäarvoa sitä kautta, että sponsorointikohde istuu brändiin ja pystyy tuomaan meidän brändille niitä asioita, jotka me nähään tärkeiks."

H4

"Kaikista oleellisin juttu on se, et sponsoroinnin pitää tukea sitä brändiä ja tavallaan tuoda sitä brändiä tunnetuksi semmoselle henkilölle, joka ei tunne meidän brändiä. Ihmisethän on vapaa-ajalla, kun ne katselee urheilua, niin se on tavallaan hyvä tapa koukuttaa ihmiset meihin ja meidän tuotteisiin."

H9

5.2.1.5 Profilointi

Vastaajien käsityksistä nousi esiin myös profilointi: ei ollut kyse enää siitä, että sponsorointi kohdistetaan jollekin tietylle alueelle, vaan osa yrityksistä halusi selkeästi profiloitua nimenomaan keskisuomalaiseksi yritykseksi.

Keskisuomalaisuuden korostaminen nivoutui parhaiten joukkueurheilun sponsorointiin.

"Me haetaan suomalaisuutta ja sitten keskisuomalaisuutta, ku tää on kuitenkin keskisuomalainen toimija tässä. Me halutaan tän Keski-Suomen yhteiskuntaakin jollakin tavalla viedä eteenpäin, et kai siinä tämmönen näkymys myöskin on."

H5

5.2.1.6 Yhteiskuntavastuu

Osa haastateltavista halusi tuoda selkeästi esille sen, että sponsorointi on yksi keino muiden joukossa hoitaa organisaation yhteiskuntavastuuta ja osoitus hyvänä yrityskansalaisena toimimisesta. Kuitenkin ne vastaajat, joiden yritykset hakivat sponsoroinnilla myös kaupallista hyötyä, korostivat sitä, että vaikka sponsoroinnilla pyritään osoittamaan myös yhteiskuntavastuullisuutta, se ei ole tärkeimpien tavoitteiden joukossa. Toisaalta yhteiskuntavastuullisuutta ja kaupallisuutta ei sinällään nähty ristiriitaisina, ja kaupallistakin hyötyä hakevat yritykset näkivät myös yhteiskuntavastuun merkittävänä tekijänä sponsoroinnissaan.

"Meillä on aika paljon projekteja paikallisesti, missä sponsoroidaan paikallista nuorisourheilua ja paikallista kulttuuria. Siinä on yhteiskuntavastuullisuus isona tekijä, ja siinä ei ehkä välttämättä haeta semmosta kaupallista hyötyä, kuten muissa vähän isommissa kumppanuuksissa. Tää on kuitenkin aika iso osa meidän kokonaisuutta, kun puhutaan sponsoroinnista. Tärkeenä isona paikallisena tekijänä koemme, että meillä on tietyt velvollisuudet olla mukana täällä. Tietysti siihen liittyy myös tiettyjä imagollisia tekijöitä, että siinä mielessä haetaan kyllä vastinetta panostuksille myös näistä paikallisista projekteista."

H4

5.2.1.7 Muutoksen tukeminen

Sponsorointia käytettiin apuna myös merkittävästä organisaatiomuutoksesta viestimisessä. Tällöin keskeisessä asemassa oli esimerkiksi uuden logon tai yritysnimen tunnetuksi tekeminen. Sponsorointia siis käytettiin ikään kuin mainonnan korvikkeena sen paremman kustannustehokkuuden vuoksi. Toisaalta sponsorointia käytettiin näissä tapauksissa myös siksi, että sen avulla kohderyhmien tavoittamisen katsottiin olevan helpompaa.

5.2.2 Sponsoroinnin tavoitteet

5.2.2.1 Viestintä ja myyinnedistäminen

Sponsoroinnin tavoitteet jakoutuivat karkeasti kahteen osaan: viestinnällisiin tavoitteisiin ja myyinnedistämisen tavoitteisiin. Se, miten tärkeänä kumpikin nähtiin, riippui paljon yrityksen toimialasta ja tavoitteista. Kohdeorganisaatiot toimivat enimmäkseen toimintaympäristössä, jossa sponsoroinnilla pyrittiin viime kädessä lisäämään myyntiä – yritykset pyrkivät joissakin tapauksissa hyvinkin konkreettisesti myymään tuotteitaan ja palveluitaan sponsoroinnin avulla. Tällöinkin haastateltavat kuitenkin katsoivat, että sponsoroinnissa mentiin viestinnällisten tavoitteiden ehdoilla, joskin myyinnedistäminen oli tavoiteltu lopputulema. Myyinnedistämisen merkitys kävi hyvin ilmi siitä, että myös sponsoroinnilla saavutettua myynninlisäystä pyrittiin tarkkailemaan, vaikka se käytännössä olikin vaikeaa.

"Viimeisenä tavoitteena on aina lisätä myyntiä. Useimmiten sponsorointi tapahtuu viestinnän ehdoilla ja viestinnän kautta. Viestintä siinä osallaan varmasti auraa tietä myynnin kasvulle: ei niitä itse asiassa voi erottaa."

H1

Joillekin vastaajille myyinnedistämisen tavoitteet olivat kuitenkin täysin toissijaisia.

"Mut siin [sponsoroinissa] ei hirveesti oo sellasta markkinoinnillista puolta. Mut emmä voi kuvitella, et siin ois missää tilanteessa rahallista hyötyä, vaan on enemmän sitä mielikuva."

H6

Siitä huolimatta, että sponsorointi koettiin selkeästi tavoitteelliseksi toiminnaksi, harvoin edes suuremman kokoluokan sponsorointisopimuksissa tavoitteita oli kirjattu, vaikka niistä kyllä keskusteltiin. Haastateltavat selittivät tätä sillä, että koska sponsorointi oli osa isompaa kokonaisuutta, sitä koskevia tarkkoja tavoitteita oli vaikea määrittää ja seurata niiden toteutumista. Muutamassa kohdeorganisaatiossa sponsoroinnin tavoitteet oli kuitenkin kirjattu seikkaperäisesti ylös.

"Meillä on kuuden kuukauden vuositavoitteet ja sitten strategiset kolmen vuoden tavoitteet, jotka on molempia sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Eli haetaan kaupallisen kasvun lisäksi tunnettuutta eri asiakassegmenteissä."

H10

Yleisiä tavoitteita olivat yrityskuvan kirkastaminen ja hyvästä maineesta huolehtiminen. Näitä ei kuitenkaan nähty tärkeimmiksi tavoitteiksi, vaan niiden nähtiin pikemminkin olevan seurausta ensisijaisista tavoitteista. Myös sellaisia käsityksiä ilmeni, että kyse oli enemmänkin siitä, ettei sponsoroinnin haluttu huonontavan mainetta tai yrityskuvaa.

5.2.2.2 Näkyvyys

Näkyvyys nähtiin erittäin merkittäväksi syyksi olla mukana sponsoroinnissa. Haastateltavien näkemyksistä kumpusi esiin punainen lanka, jossa näkyvyys toimi tavallaan pohjana muulle sponsorointiin liittyvälle toiminnalle: näkyvyys auttoi yrityksiä paitsi brändin tunnetuksi tekemisessä myös esimerkiksi työntekijöiden motivoinnissa ja toivottujen kohderyhmien

tavoittamisessa. Toisaalta joidenkin haastateltavien näkemyksistä jäi sellainen kuva, että näkyvyyden merkitystä jopa ylikorostettiin.

"Tietenkin sponsoroija aina oottaa, et mahollisimman paljon sais sitä näkyvyyttä, et joka paikassa pitäs olla pipot päässä. Se näkyvyshän se on tärkeätä, sitä pitäs saada mahollisimman paljon."

H5

5.2.2.3 Kohderyhmien tavoittaminen

Yritykselle merkittävien sidosryhmien tavoittaminen nähtiin keskeiseksi asiaksi sponsoroinnissa. Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että yritys halusi olla juuri siellä, missä sen tärkeimmät sidosryhmät ovat, ja sponsoroinnin katsottiin soveltuvan siihen hyvin.

"Meidän verkoston kumppanit ja asiakkaat, missä ne on luontaisesti mukana joko yleisönä tai muuten aktiivisesti, niin tietysti me halutaan olla itse siellä. Sponsorointikohteiden valinnassa otetaan se tietysti tää seikka huomioon."

H1

"Me ollaan mukana siellä, missä meidän yhteistyökumppanit, eli esimerkiksi meidän asiakkaat on. Niin sehän on tämmönen psykologinen, alitajuntainen juttu, että halutaan olla niissä piireissä, mistä meille tulee töitä ja tilauksia ja asiakkuuksia. Me katotaan aika tarkkaan, ketä siellä on mukana."

H2

Kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset halusivat tavoittaa sponsoroinnilla ennen muuta kuluttajia, joista nuoriso nähtiin tärkeimmäksi kohderyhmäksi. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että nuoret ovat tulevaisuuden päättäjiä. Toinen olennainen peruste nuorten tavoittamiseksi sponsoroinnilla oli se, että nuorison huomion saaminen perinteisillä markkinointikeinoilla nähtiin haastavaksi.

"Kyl me sitä kohti koko ajan kuljetaan, että nuoria pyritään tavoittamaan entistä enemmän. On sitten urheilua tai mitä hyvänsä, nii nuoret pitäis saada sisällytettyä siihen entistä enemmän, koska siellähän kasvaa nyt ne meidän tulevat päättäjät. Ja totta kai sitä imago pitää saada kirkastettua nuorissa ihmisissä."

H3

Pääasiassa B-to-B-ympäristössä toimivat yritykset pyrkivät tavoittamaan sponsoroinnilla ennen muuta tärkeimpiä yritysytteistyökumppaneitaan, kuten esimerkiksi alihankkijoita ja jälleenmyyjiä. Muutama suuri yritys pyrki tavoittamaan myös tulevaisuuden ammattilaisia ja siten mahdollisia tulevia työntekijöitään sponsoroimalla esimerkiksi korkeakouluja ja opiskelijajärjestöjä. Eräs tutkimuksen kohdeorganisaatio tavoitteli sponsoroinnilla myös vaikuttamista kunnalliseen päätöksentekoon.

"Miksei tietyt päättäjät. Kyllähän se sillei menee, et jos jollain on meidän toimintaan liittyvää vaikutusvaltaa, niin kyllähän siitä [sponsoroinnista] ainakin helpommin keskustellaan sen kanssa."

H8

Kaikille vastaajille oli yhteistä se, että henkilöstö nähtiin tärkeänä sponsoroinnin kohderyhmänä. Yritykset käyttivät sponsorointia muun muassa henkilöstön virkistäytymiseen esimerkiksi viemällä työntekijöitään tapahtumiin. Sponsoroinnin nähtiin myös sitouttavan henkilöstöä yritykseen ja viestivän työntekijöille, että heistä välitetään.

"Me toimitaan hirveen paljon tän meidän oman henkilöstön kautta: me markkinoidaan niinku firmaa henkilöstölle siinä samalla, jolloin työntekijät aattelee, et "hienoo työnantaja on kiinnostunu minusta ja meidän perheestä". Me nähään sillei, et siinä tulee tää sisäinen markkinointi aika kivasti esille."

H6

"Kyllä se [sponsorointi] vie työntekijöitä myös tähän urheiluhuumaan mukaan ja sitouttaa heitä lajiin ja pitämään huolta itsestään. Ja varmaan sitä kautta ne sitoutuu myös tähän yritykseen enemmän ja pitää huolta myös omasta kunnostaan."

H9

5.3 Sponsorointikohteiden valinta

Tutkimuksen kohdeorganisaatioilla oli varsin kirjava joukko sponsorointikohteita. Laaja valikoima erilaisia kohteita takasi sponsoreille sen, että kohteita pystyttiin hyödyntämään monipuolisesti erityyppisissä asiakastilaisuuksissa. Suurin osa yrityksistä sponsoroit sekä yksittäisiä tapahtumia että teki myös pitempikestoista yhteistyötä. Tosin myös tapahtumasponsoroinnissa pyrittiin jatkuvuuteen.

Sponsorointikohteiden painopiste oli selkeästi urheilussa: jos kilpaurheilua ei sponsoroitu, oltiin mukana ainakin nuorisoliikunnassa. Urheilun sponsorointi jakautui vielä edelleen yksilöurheiluun ja joukkuelajeihin, joista joukkuelajien sponsorointi oli selvästi suositumpaa. Tähän liittyi keskeisesti sekä menestyksen tavoittelu että pelko siitä, että jos yksilöurheilija loukkaantuu tai ei muuten vain menesty, panostus valuu hukkaan.

Urheilun ohella kohdeorganisaatiot kokivat myös kulttuurin sponsoroinnin tärkeäksi, mutta löysivät syitä sille, miksi sponsoroinnin painopiste oli urheilussa:

"On ikuinen taistelu, et onks se tiede, taide, kulttuuri vai urheilu. Kyllähän toi urheilu on sillä tavalla pidemmällä, et ku siellä on tehty tätä niin paljon kauemmin, nii ne niinku hallitsee sen, ja ne on paljon aggressiivisempia. Ja tietysti tää urheilu myös vetää suurempia kansanjoukkoja."

H8

"Enemmän kai siinä on se, et se näkyvyys tulee sieltä urheilusta paremmin. Ja toinen juttu on se, et miten sä nyt sit näyt jossain kulttuuritapahtumissa... ei se niinku kuulu sinne se mainos. Se on vähän tyylikkäämmin jossain muualla vaivihkaa näkyvissä."

H11

Lähtökohtaisesti sponsorointikohteen tuli sopia yrityksen asettamiin kriteereihin, ennen kuin sen valintaa alettiin edes pohtia. Se, kuinka tarkasti kohteen sopivuutta tarkasteltiin yrityksissä, riippui yhteistyön panostuksen merkittävydestä sekä myös organisaation käytössä olleista resursseista. Esimerkiksi harvassa pk-yrityksessä on ammattitaitoa ja resursseja arvioida sponsoroinnin sopivuutta samaan tapaan kuin isomman kokoluokan yrityksissä. Tällöin henkilökemioiden ja kontaktien rooli kasvaa entisestään sponsorointikohteen valinnassa.

"Paljon on kyse siitä, että kuka on meitä kohtaan aktiivinen. Meille heitetään tiettyjä tarjouksia, ehdotuksia ja eri syystä lähdetään mukaan: onko sillä kysyjällä joku kontakti meihin, onks se tavallaan meille jopa asiakas tai sitten tuttu taho muuta kautta."

H2

Suurissa yrityksissä puolestaan arvioitiin hyvinkin kriittisesti sitä, miten hyvin sponsorointikohde sopi organisaatiolle varsinkin silloin, kun sponsoroinnilla haettiin kaupallista hyötyä laajan näkyvyyspinnan kautta.

5.3.1 Päätäjät ja päätöksiin vaikuttaminen

Toimitusjohtajalla nähtiin olevan viimeinen päätösvalta sponsoroinnista päätettäessä. Sponsoroinnin päätöksenteko vaihteli kohdeorganisaatioissa jonkin verran. Eräissä isossa yrityksessä toimitusjohtaja oli tehnyt yksinään päätökset lähes kaikesta sponsoroinnista, kun taas useimmissa yrityksissä päätäntävaltaa pyrittiin jakamaan isommalle joukolle. Yleisin ratkaisu oli se, että hyvin merkittävistä panostuksista päätti viime kädessä aina

toimitusjohtaja, hieman pienemmistä sopimuksista puolestaan päätti esimerkiksi viestintäjohtaja tai markkinointipäällikkö.

Olipa lopullisen sponsorointipäätöksen tekijä kuka tahansa, päätöksestä keskusteltiin niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Kiivainta keskustelu oli yrityksen sisällä: päättäjiin kohdistui välillä voimastakin suostuttelua ja mielipiteitä siitä, missä yrityksen tulisi olla mukana. Yrityksen tärkeimpien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden sponsorointia koskeneista näkökannoista oltiin kyllä kiinnostuneita, mutta niitä ei pidetty ratkaisevana tekijänä päätöksenteossa.

Isommissa yrityksissä sponsorointikohteista keskusteltiin esimerkiksi markkinointitiimeissä tai muissa asiantuntijapiireissä, joista asia vietiin eteenpäin. Muutama haastateltava otti kantaa ja koki, että sponsoroinnilla pitää olla koko yrityksen tuki. Isommissa yrityksissä se tarkoitti johtoryhmää, jonka tehtävänä oli muodostaa yrityksen kollektiivinen näkökanta sponsorointikohteen valinnasta.

"Johtoryhmä on mukana siksi, et näille asioille pitää saada organisaation tuki ja mukana olo. Jos 90 prosenttia organisaatiosta on sitä mieltä, et tää on ihan paska laji, nii ei siit niinku tuu mitää. Sen pikemminki pitäs olla sillei, et mä voin kyllä ehdottaa ja sit porukkaa innostuu tai sit et porukka ite ehdottaa."

H8

Kaikissa kohdeorganisaatioissa ei ollut pohdittu sitä, mitä sponsoroinnista ajatellaan yrityksen sisällä.

"En oo kauheesti miettiny tota. Aika hurjaa sinällään... ärsyttäiskö se jopa jotakin? Emmä tiedä. Sisäisessä toiminnassa vois kyllä... markkinointi on tyhmä, mut kuitenkin ottaa näkökulmaa tähän yhteistyöhön."

H2

5.3.2 Sponsorointikohteiden analysointi

Tässä alaluvussa keskitytään panostuksiltaan merkittävien sponsorointikohteiden analysointiin, sillä ne yhteistyökumppanuudet, jotka vaativat yritykseltä vain vähän resursseja, eivät vaadi niin perusteellista analysointia. Yleensä tällaista sponsorointia koskevat päätökset tehdään kevyemmin perustein, ajatuksen tasolla.

Yritysten kesken oli merkittäviä eroja sponsorointikohteiden analysoinnissa. Isommissakin sponsorointisopimuksissa päätöksiä saatettiin tehdä sillä perusteella, että päättäjien mielestä kohde istui hyvin yrityksen tarpeisiin. Kaikissa tapauksissa yhteistyölle ei siis ollut määritelty selkeitä tavoitteita, jotka olisi johdettu strategioista, vaan sponsorointiin lähdettiin mukaan sillä perusteella, että se vain tuntui hyvältä ja sopivalta.

Haastateltavien näkemyksissä esiintyi myös toisensuuntaisia ajatuksia: osassa kohdeorganisaatioita luotettiin suunnitelmallisuuteen enemmän kuin pelkkään omaan intuitioon ja näkemykseen. Selkeä kehityssuunta oli se, että yritykset olivat itsekin pohtineet asiaa ja alkaneet viime vuosina kehittää toimintaansa suunnitelmallisemmaksi.

"Tätä nykyä me katotaan kyllä asiakassuhteet, niitten kehittyminen ja sponsorointiryhmien taustahenkilöiden suhteet meidän yritykseen. Hyvin paljon me tehdään taustatyötä."

H10

"Me katotaan, millä tasolla [kohde] toimii, kui paljon käy katsojia, miten näkyvyyttä saatais. Tarkkaan kerätään perusfaktat. Ja sitten koitetaan onkia se, et mikä se juttu on, mitä he meistä haluaa. Kaikki ei pysty sitä selkeesti es sanomaan."

H9

5.3.3 Sponsorointikohteiden ammattitaito

Sponsorointikohteiden ammattitaito herätti paljon keskustelua ja nosti tunteita pintaan. Koska sponsorointi on monimuotoinen ilmiö ja sponsorointikohteita paljon, erilaisia ja eritasoisia, on selvää, että myös sponsorointikohteiden ammattitaito vaihtelee yhtä laajassa kirjossa. Aineiston perusteella ei ollut kuitenkaan nähtävissä eroavuuksia esimerkiksi sen suhteen, että ei-päätoiminen, pienempi toimija tarkoittaisi samalla myös huonompaa kokemusta kohteen ammattitaidosta. Vaikka vastapuolella olisikin päätoiminen organisaatio ja alan ammattilainen, yhteistyökumppaneiden toiminnassa saattoi olla selkeitä puutteita jo lähtötilanteessa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sponsorointikohteen ammattitaidolla on erittäin suuri merkitys siinä, päädytäänkö kohdetta sponsoroimaan.

Ammattitaidossa räätälöinti nousi keskeiseksi teemaksi: siis se, kuinka hyvin sponsoroitava pystyy mukauttamaan toimintaansa ja tarjontaansa sen mukaan, mitä yritys haluaa. Haastateltavien näkemyksissä oli isojakin eroja. Muutamat yritykset olivat täysin tyytyväisiä siihen, miten heidän mielipiteitään kuunneltiin, ja he näkivät, että sponsorointia pystyttiin myös mukauttamaan hyvin heidän haluamallaan tavalla. Yleisin näkemys oli kuitenkin se, että osa kohteista osaa huomioida yrityksen intressit, osa taas ei.

"Ammattitaidolla on ensinnäkin äärettömän iso merkitys. Yhteistyö perustuu siihen, että on sitä ammattitaitoa. Esimerkiksi nämä nykyiset sitten, ketkä on siinä mukana, niin voi sanoa, että siinä on sitä ammattitaitoa. Mutta kieltämättä voi sanoa, että semmosia tarjokkaita tulee, jotka sitten tulee ja jotka joudun hylkäämään. Ne ei kykene ajattelemaan asiaa meidän näkökulmasta."

H1

Pienempien kohteiden kohdalla ongelmaksi muodostui se, että vaikka aikaa, halua ja yritystä riitti, yrityksen ja sponsoroitavan ajatusmaailmat olivat kovin kaukana toisistaan.

"Kyllä se räätälöinti jää enimmäkseen täysin meidän vastuulle. Sanotaan näin, et monesti ehdotukset ja ideat on täysin utopistisia. Keksitään kyllä vaikka mitä, mutta ne ideat ei vaan oo tästä maailmasta."

H8

Aineistosta nousi esiin se, että kohdeorganisaatioiden edustajat arvioivat sponsoroitavien kiinnostusta yritystä kohtaan. Sponsorointiin suhtauduttiin tässäkin asiassa siinä mielessä tunteella, ettei mukaan haluttu lähteä, jos esimerkiksi kohteiden yhteydenotoista jäi valju maku. Haastateltavat arvioivat sponsoroitavien kiinnostusta yritystä kohtaan muun muassa sillä, kuinka tarkasti nämä olivat perehtyneet yrityksen toimintaan ja toimialaan.

"Valitettavaan paljon on edelleen semmosta bulkkitarjontaa, eli ei nähdä tarpeeks paljon vaivaa sen eteen, että tutustutaan kohteeseen, siihen yritykseen ja sen tarpeisiin ja sen perusteella räätälöidään tarjous. Se on meille lähtökohtana jo huono ja harvemmin niihin tartutaan, vaan ennemminkin niihin, joissa on selkeämmin perusteltu se, että ne tietyt toimenpiteet täyttää meidän tarpeet."

H4

5.3.4 Tunteiden ja henkilökohtaisten mieltymysten vaikutus

Koska tunteisiin vetoaminen liittyy keskeisenä tekijänä sponsorointiin, ei sponsorointikohteiden valinnassakaan voi täysin välttyä tunteiden ja omien mieltymysten vaikutuksilta. Tunteiden vaikutuksesta keskustelu kirvoitti haastateltavissa monenlaisia mielipiteitä, joiden tulkinta oli haastavaa: Muutamassa haastattelussa lähtötilanne oli se, että aluksi tunteilla ei nähty olevan juurikaan merkitystä, mutta keskustelun lopputulema oli kuitenkin se, että tunteiden merkitys oli hyvinkin suuri. Haastateltavat näyttivät aluksi

pitävän kiinni siitä, mitä kuuluu sanoa, mutta asiaan syvennyttyään arvioivat kantaansa uudelleen. Vaikka tunteiden merkitys tiedostettiin, suuri osa haastateltavista ei katsonut, että tunteet ohjaisivat päätöksiä, vaan henkilökohtaiset mieltymykset olivat ikään kuin piste iin päälle.

"Tunteilla on aina vaikutusta. En sano, että niillä ois aina välttämättä ratkasevaa vaikutusta, mutta kyllähän aina bisnesmaailmassa niillä asioilla on oma roolinsa."

H4

Suurimmissa yrityksissä nähtiin, että nimenomaan päättäjätasolla tunteiden vaikutus oli pienin, sillä sponsorointikohteen valinnasta keskusteltiin aktiivisesti ja sponsorointiin osallistuvien henkilöiden tuli pystyä perustelemaan kantansa muille. Toisaalta muutaman haastateltavan mukaan esimerkiksi yritysten johtoryhmissä käytiin hyvinkin kiivasta keskustelua siitä, missä yrityksen tulisi olla mukana, ja keskustelusta paistoivat läpi myös henkilökohtaiset mieltymykset. Tästä huolimatta lopullisten päätösten katsottiin perustuneen tunteiden sijasta faktoihin.

Myös yrityksen muulta henkilökunnalta tuli tunteisiin pohjautuvaa suostuttelua.

"Mä näkisin, et päättäjätasolla ei henkilökohtaisia mieltymyksiä näy. Muut henkilöt yrityksen sisällä pyrkivät vaikuttamaan henkilökohtaiset intressit taustalla. Voi olla jopa, et näiden kanssa täytyy tehdä vielä enemmän työtä kuin ulkopuolisen neuvottelijan kanssa, vaikka luulis, että ois päinvastoin."

H10

Pienemmissä yrityksissä tunteiden ja henkilökohtaisten mieltymysten merkitystä pohdittiin avoimemmin, ja niille uskallettiin antaa enemmän painoarvoa, koska päättäjien joukko oli pienempi kuin suurissa yrityksissä.

"Jos mä tykkään jostain jalkapallosta, ja mä oon semmosessa asemassa firmassa, että mä voin olla siinä jotenkin mukana, niin todennäköisesti mä olen sitten sponssaamassa jalkapalloa. Tää on mun mielestä aika iso juttu edelleen, että minne sydän sykkii."

H2

5.4 Sponsoroinnin hyödyntäminen

5.4.1 Hyödyntämisen haasteet

Sponsoroinnin hyödyntäminen osoittautui haastavaksi tutkimuksen kohdeorganisaatioille. Kaikki haastateltavat kyllä ymmärsivät hyödyntämisen tärkeyden, ja yrityksissä osattiin myös hyödyntää sponsorointia, mutta silti avoimeksi jäi monia kysymyksiä. Aineistosta jäi sellainen kuva, että yleisesti ottaen tutkimuksen yrityksissä tuudittauduttiin liikaa sopimuksiin kirjattuihin asioihin, eikä enää sen enempää mietitty, mitä muita mahdollisuuksia sponsorointiyhteistyö olisi voinut tarjota.

Myös sponsoroitavalla oli asiasta sama näkemys.

"Yritykset pystyisivät hyödyntämään enemmän urheiluseuroja, ja sitähän me ollaan pyritty tarjoamaankin. Me voitaisiin olla tietynlaisia sutenöörejä: koska meillä on suhteet moneen, niin meitä voisi käyttää enemmän hyöökseen. Monet ovat aika passiivisia; ja taas ne jotka käyttävät enemmän, niin ne saa hyötyä tietenkin."

EH1

Passiivisuus leimasi sponsoroinnin hyödyntämistä. Haastateltavat tiedostivat tilanteen, ja monet vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminnan pitäisi olla huomattavasti aktiivisempaa, ja näkivät hyödyntämiseen panostamisen erääksi keskeisimmistä kehityskohteista.

"Me ei olla läheskään niin aktiivisesti mukana, kuin mitä me voitais olla – meidänkin toiminta on aika merkittävää siinä yhteistyössä, et jos me ollaan aktiivisia, nii kumppanitkin on sitten aktiivisempia."

H5

Yrityksen passiivisuus heijastui myös vastapuolen toimintaan. Yrityksen aktiivinen toiminta kiinnitti myös yhteistyökumppanin aktiivisemmin mukaan sponsoroinnin hyödyntämiseen. Monet hyvät ideat saivatkin alkunsa siten, että yritys kertoi sponsoroitavalle suuntaa antavia toiveita siitä, mitä se halusi, ja sai ehdotuksia hyödyntämisestä.

Haastateltavilla oli yhteinen näkemys siitä, että vastuu hyödyntämisestä oli viime kädessä heillä itsellään: koska yhteistyöstä oli sovittu kirjallisesti, ei vastapuolella ollut varaa kieltäytyäkään hyödyntämisestä, jos sponsori toimi aktiivisesti. Tästä huolimatta yritysten puolella koettiin, että myös sponsoroitavien toiminnassa oli paljon kehittämisen varaa. Joidenkin kohteiden toimintaan oltiin erittäin tyytyväisiä; toisten taas ei lainkaan.

"Aika paljon ollaan heti siellä asiapuolella, laitamainos, kymmenen lippua... mut sitku lähtee oikeesti miettii, et miten me voitais hyödyntää tota teidän juttua tässä bisneksessä, niin se keskustelu ei sitten loppujen lopuks oikeen alakaan."

H2

Kaikkein läheisimmissä yhteistyökuvioissa sponsoroitava ehdotti aika ajoin itse aktiivisesti, miten yhteistyötä pystyttäisiin hyödyntämään. Tästä jäi sponsoreille tunne siitä, että heistä välitetään. Hyödyntämisestä siis seurasi lumipalloefekti: mitä enemmän sponsorointia hyödynnettiin, sitä syvällisemmäksi yhteistyö muodostui, ja jatkossa oli edelleen helpompi jatkaa siitä mihin jäätin.

"Ne kokoo sitä porukkaa aika tiukkaan yhteen. Sitä kautta sitten oppii tuntemaan niitä ihmisiä, ja se yhteistyö sitten syvenee."

H5

Jotkut päätoimisesti sponsoroinnin parissa työtä tekevät sponsoroitavat olivat vieneet toimintansa niin pitkälle, että he pyrkivät yhdistämään sponsoreita keskenään, ja sitä heiltä myös odotettiin. Osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei vastapuolella riittänyt yrityksille tarpeeksi aikaa, sillä joillakin kohteilla oli sponsoreita paljon, ja lisää piti saada edelleen.

Suunnitelmallisuuden puute hyödyntämisessä tuli selvästi esiin haastateltavien näkemyksistä. Vain muutamassa yrityksessä suunniteltiin tarkasti sitä, millä keinoilla sponsoroinnista saataisiin irti mahdollisimman paljon. Suurtenkin panostusten hyödyntämisessä saatettiin toimia siten, että kun joku sai sponsorointia koskevan idean, sitä lähdettiin viemään eteenpäin.

Keskeisenä tekijänä hyödyntämisen ongelmallisuudessa nousi esiin resurssien puute: suurimmalla osalla yrityksistä ei haastateltavien mukaan yksinkertaisesti ollut aikaa paneutua hyödyntämiseen sen enempää. Toisaalta osa vastaajista kuitenkin koki, että kun toimintaa oli pystytty kehittämään parempaan suuntaan, sillä linjalla oli hyvä jatkaa, ja näissä yrityksissä uskottiin vahvasti, että hyödyntäminen olisi muutaman vuoden päästä vielä huomattavasti paremmalla tolalla.

Hyödyntämiseen vaadittava ammattitaito nähtiin vastaajien keskuudessa ristiriitaisesti: osa koki, että ammattitaitoa riitti, osa haastateltavista tähdensi puolestaan taas sitä, että hyödyntämisen merkittävin sudenkuoppa oli juuri ammattitaidon puute.

Toinen merkittävä näkemys oli se, että yrityksissä tavallaan pelättiin lisäkustannuksia ja haluttiin pelata varman päälle.

"Kyllä siinä monella on vähän sillei puolilla valoilla olo. Ollaan mukana, mut jos panostetaan enemmän, niin nähdään, et se riski rahan menettämiseen on suurempi kuin se, että saadaan jotain aikaseks. Sitä kun sit pitäs mennä pellit levällään, et otetaan täys hyöty siitä. Pihtaamalla ei sitten enää tuu kyllä hyöää."

H8

Toisaalta osassa yrityksistä hyödyntämiseen kunnolla panostaminen nähtiin erittäin tärkeäksi.

"Kyllähän siinä pitää lähteä siitä, niin se mitä me investoidaan siihen yhteistyöhön, niin meidän pitää vähintään sama mokoma investoida siihen hyödyntämiseen, jotta siitä saadaan oikeasti kaikki irti. Eihän se pelkkä yhteistyökumppanuuden hintalappu oo se hintalappu, mikä meille tulee siitä kokonaisuudesta – muuten se jää ehdottomasti turhaks."

H4

Eräät tahot olivat pyrkineet sisällyttämään jo sponsorisopimukseen yksityiskohtaisia asioita koskien hyödyntämistä. Sovittu oli esimerkiksi siitä, että sponsoroitava kertoo omissa tilaisuuksissaan muille yrityksille sponsorinsa tarjoamista palveluista, jolloin voidaan puhua hyvinkin konkreettisesta kaupankäynnistä.

5.4.2 Mainonta

Mainonta liittyy kiinteästi sponsorointiin ja sitä käytettiin hyväksi monin tavoin. Perinteisten banderollien, kenttä-, verkko- ja peliasumainonnan lisäksi toimintaa oli kehitetty myös pitemmälle, sillä yrityksissä oltiin vahvasti sitä mieltä, että esimerkiksi logo urheilujoukkueen peliasussa ei takaa sponsorille juuri mitään.

Muutamassa yrityksessä mainontaan otettiin hieman erilainen lähestymistapa ja pyrittiin panostamaan elävään mainontaan.

"Minuutin tauko erän puolella välissä ja ihmiset istuu paikallaan ja mitään ei tapahdu kentällä ja sitten ne luistelivat on siinä, niin kyllä se läpi lyö aika tehokkaasti. Sitä kun alkuvaiheessa suunniteltiin ja semmosta mallinnusta tehtiin, niin ehkä sitä ei itsekään oivaltanut, että kuinka... sanotaan sellainen dramaattinen se on. Vielä en ole missään muualla nähnyt, että mainokselle taputetaan."

H1

Kuitenkin aineistosta kuvastui hyvin se, että vain harvoin sponsorointiin liittyvässä mainonnassa oli tehty syvällistä ajatustyötä. Vain muutamissa yrityksissä oli selkeästi osattu hyödyntää sponsorointikohteen imagoa ja ominaispiirteitä; mainokset olivat enimmäkseen perinteistä tuotemerkin esille tuomista. Tosin eräs yritys oli vienyt vuosien takaisessa sponsorointikumppanuudessa mainonnan niin pitkälle, että voidaan puhua sponsorointikohteen avulla brändäämisestä.

"Oltiin 90-luvulla pääyhteistyökumppani, jossa sitä kumppanuutta hyödynnettiin hienosti meidän puolelta. Se meni jopa niin pitkälle, et JYPin pelipaita ja väritykset muuttu meidän värien mukaan."

H4

Vaikka vastaajat yleisesti ottaen ajattelivatkin, ettei mainontaan ollut käytetty tarpeeksi resursseja, lähinnä ajatustyötä, löytyi esimerkkejä myös kekseliästä mainonnasta.

"JJK oli tosi lirissä niissä viimeisissä peleissä, ja me laitettiin ilmoitus, et taistele JJK, me ollaan hengessä mukana loppuun asti. En tiedä sit, mitä viestii ja sanomaa se tuo loppupeleissä, mut sit kuitenkin mä huomasin, et se oli semmonen erilainen, ku yleensä aina ollaa voittajien puolella. Siit tuli hyvää palautetta ja tietyt tahot sen noteeras. Ja sit yks mikä oli

mielenkiintoista, nii JJK sai siitä meidän kumppanina; myös he voivat hyötyä näistä meidän toimenpiteistä, – win-win."

H2

5.4.3 Sisäinen viestintä

Kaikki isommat yritykset, joilla oli käytössään oma henkilöstölehti, asiakaslehti tai sähköinen uutiskirje, kertoivat sponsoroinnista yrityksen sisäisessä viestinnässä. Viestinnän kohteena olivat yrityksen henkilöstön lisäksi myös tärkeimmät yhteistyökumppanit.

Eräässä suuressa yrityksessä pyrittiin antamaan niin sanottua sisäpiiritietoa henkilöstölle, kun jokin tapahtuma oli ajankohtainen.

"Rovanperää me sponsoroitiin ja edelleen sponsoroidaan summalla. Kun hän oli ajamassa jossain, niin hän saatto antaa meille jonkun oman jutun jossain välissä. Samppa Lajunenki oli samalla tavalla, hän on anto niinku tämmösen sisäpiirijutun meille kisoista, joka välitettiin yrityksen henkilöstölle."

H8

Koska yrityksen yhteiskuntavastuullisuus nähtiin entistä tärkeämmäksi asiaksi, myös pienimuotoisemmasta sponsorointiyhteistyöstä haluttiin kertoa yritysten tärkeimmille sidosryhmille entistä enemmän, korostaen yrityksen vastuullista toimintaa ja sitä, että yritys on mukana muussakin toiminnassa kuin siinä, mikä on näkyvimmin esillä mediassa.

"Asiakaslehdessä esitellään meidän kohteita, kun ne ei kaikki näy niin hyvin – myös sitä nuorisotyötä, missä ollaan mukana. Tavote siinä on se, et ihmisille tulee mielikuva, et me ollaan arkielämässä mukana monilla eri sektoreilla, et se ei oo pelkästään se median kautta tuleva näkyvyys."

H11

5.4.4 Henkilöstön kannustaminen

Sisäinen viestinnän ohella sponsorointia höydynnettiin yritysten henkilöstön keskuudessa laajemminkin. Yleinen käytäntö oli tarjota henkilöstölle virkistäytymismahdollisuuksia antamalla esimerkiksi vapaalippuja tapahtumiin. Toinen yleisesti käytetty virkistyskeino oli se, että sponsorointikohteen edustajat tulivat pitämään yritykseen esimerkiksi liikuntapäivää.

Muutamassa tapauksessa hyödyntämisessä oli menty pitemmällekin.

"Viime syksynä JYPin pelaajat, kaks, kävi neljä päivää töissä tuolla meidän linjalla. Se toi semmosta positiivista virettä tähän meidän porukkaan kanssa, et se oli semmonen erikoinen kuvio tässä. Kun ne toi sen kannun nähtäväks ruokalaan meidän henkilökunnalle samalle, nii se oli semmosta hyöää PR:ää meidän henkilökunnalle."

H5

5.4.5 Tapahtumat ja promootiot

Kaikki yritykset olivat selvästi tietoisia siitä, että yrityksen piti näkyä sponsoroimissaan kohteissa muutenkin kuin tuotemerkinä kentän laidalla. Selkeä tavoite oli osallistua yrityksenä aktiivisesti niihin tapahtumiin, joissa oltiin mukana.

Pk-yrityksessä jo tapahtumiin osallistuminen tuotti välillä ongelmia.

"Jo ihan perusjuttu on, et ole siellä tapahtumassa itse mukana. Ei meillä aina ole, ei keretä – mutta eipä ole muuten monella muullakaan. Niillä on niitä lippuja, muttei niitä käytetä välttämättä ja ei niinku tavallaan satsata siihen. Sit se menee siihe, et sä jakelet niitä siskon kummin kaiman velille."

H2

Muutamissa isommissa yrityksissä puolestaan pyrittiin hyödyntämään markkinointimixiä laajemminkin: sen ohella, että yritys oli tapahtumissa

mukana, myös sen tuotteita esiteltiin halutulle kohderyhmälle, muutamissa tapauksissa vielä paikka huomioiden. Yritykset pääsivät siis esittämään omaa osaamistaan sponsoroiמיensa tapahtumien yhteydessä, tuoden samalla oman vivahteensa tapahtumiin. Lisäksi esimerkiksi uusien tuotteiden lanseerauksissa sponsorointikohteita hyödynnettiin promootioissa.

"Meillä hyvinkin tiuhaan tahtii tulee uutuustuotteita markkinoille, ja osana lanseeraustoimenpiteitä me hyödynnetään näitä sponsorointikohteita. Ne on hyviä vaihtoehtoja muun muassa silloin kun puhutaan erityyppisistä promootioista."

H4

Yritykset myös osallistuivat välillä joihinkin tapahtumiin henkilöstön voimin, jolloin tapahtumista saatiin hyvää virettä organisaation sisälle. Lisäksi jotkin kekseliäät tempaukset kiinnostivat mediaa, mikä toi yrityksille kaupan päälle vielä positiivista mediajulkisuutta.

Promootioiden lisäksi sponsorointikohteita hyödynnettiin myös yritysten muissa omissa tilaisuuksissa. Näitä olivat esimerkiksi matkat, jonne kutsuttiin mukaan tärkeimpiä yhteistyökumppaneita, ja messut, joiden tarkoituksena oli lisätä mielenkiintoa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja kohtaan.

5.4.6 Suhdetoiminta ja verkostoituminen

Useiden sponsoroitujen tapahtumien yhteyteen pyrittiin järjestämään suhdetoimintaa, jonne kutsuttiin tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. Yritykset kokivat suhdetoiminnan mahdollisuuden tärkeäksi, sillä keskustelemisen vapaamuotoisten tilaisuuksien rennossa ilmapiirissä koettiin edesauttavan liiketoimintaa, vaikka niissä ei juuri harrastettukaan suoraa kaupankäyntiä.

Haastateltavat nostivat myös yritysten verkostoitumisen keskeiseksi asiaksi sponsoroinnin hyödyntämisessä. Kaikki vastaajat kokivat, että taloudellisen hyödyn lisäksi he olivat sitä kautta saaneet uusia suhteita muihin tahoihin ja ennen kaikkea uutta näkemystä omaan liiketoimintaansa. Ja lisää kaivattiin: haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vielä enemmän pitäisi pystyä osallistumaan. Tapahtumissa näyttäytyminen edesauttoi verkostoitumista siinäkin mielessä, että kun yrityksillä oli jokin yhteinen asia jo entuudestaan, liiketoiminnasta keskustelu lähti paremmin liikkeelle.

5.4.7 Sponsoroinnin vaikutusten arviointi ja mittaaminen

Haastateltavat katsoivat, että sponsoroinnin vaikutusten arviointi oli erittäin vaikeaa.

"Sitä voi ite kukin kysyä, kuka harrastaa tämmöstä sponsoraamista ja mainontaa, että mitä siitä niinku ihan oikeesti saa. Me uskotaan, että meidän maine ja tietoisuus siitä et me ollaan olemassa, kasvaa. Mut ei sen pitemmälle, mut emmä oikein tiedä, osaako moni muukaan sanoa."

H2

Keskeisenä sponsoroinnin onnistuminen arviointiperusteena olivat tunne ja keskustelut siitä, miten sponsoroinnissa oli onnistuttu. Joissakin tapauksissa keskusteluissa oli mukana myös sponsorointikohteen edustajia. Kuitenkin varsinkin suuremmissa panostuksissa nämä käytännöt koettiin osittain riittämättöminä; yhteiskuntavastuullisessa sponsoroinnissa puolestaan hyvinkin riittävinä. Koska yrityksillä ei ollut esittää tutkimustietoa sponsoroinnin vaikutuksista, myöskään sponsoroinnin hyödyntämiseen ei uskallettu investoida lisää resursseja.

Monet haastateltavista puhuivat kyllä konkreettisista asioista, kuten mitatusta näkyvyydestä ja palstamillimetreistä, joita oli tutkittu sekä sponsoreitten että sponsoroitavien toimesta. Toisaalta joissakin yrityksissä

myös nähtiin, ettei tällaisten faktojen tarkastelu voi olla kuin korkeintaan suuntaa antavaa.

"Näitähän on tämmösiä yrityksiä, jotka seuraa näkyvyyttä lehdissä ja televisiossa ja palstamillimetreinä, ja sit ne jopa hinnottelee sen. Mut mä en oikeen oo siihen sillä tavalla usko... sanotaan joku jääkiekko, jossa pelaajilla on nuttu täynnä logoja. Jos se näkyy televisiossa monta minuuttia ja sä muutat sen mainosajaks, niin siinähan päästään ihan hirveisiin lukuihin. Kyl se tahtoo jäädä tämmöselle arviointitasolle."

H8

Sponsoroinnin tehokkuudesta kertovia faktoja pyrittiin keräämään mittaamalla muun muassa myyntilukuja tietystä segmentistä, jonka tavoittamiseen käytettiin nimenomaan sponsorointia. Sponsoroinnin tehokkuutta oli vertailtu muihin markkinointiviestintäkeinoihin muun muassa siten, että kun markkinointiviestinnän painopistealueet olivat muuttuneet, tutkittiin sitä, oliko esimerkiksi tunnettuus lisääntynyt. Lisäksi muutamissa yrityksissä arvioitiin tarkasti myös sitä, kuinka paljon uusia yhteistyösuhteita juuri sponsoroinnin avulla oli saatu luotua.

5.5 Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

Yrityksissä puhuttiin sponsoroinnin ohella yhteistyökumppanuudesta, markkinointiyhteistyöstä ja yritys yhteistyöstä. Sponsoroinnilla pyrittiin vetoamaan tunteisiin, tavoiteltiin menestystä, nostettiin yrityksen painoarvoa ja haettiin toiminnalle yhteiskunnallista hyväksyntää. Sponsorointi nähtiin valtaosin viestintäkeinona, joka oli saumaton osa yrityksen toimintakokonaisuutta. Vastaajat näkivät sponsoroinnin merkittävänä viestintäkeinona riippumatta siihen käytettyjen resurssien määrästä. Yleisesti ottaen tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat tyytyväisiä harjoittamaansa sponsorointiin.

Vain muutamalla yrityksellä oli kirjattu sponsorointistrategia. Niissä yrityksissä, joissa oli pohdittu sponsoroinnin merkitystä perusteellisesti, sponsorointi nähtiin osana suurempaa kokonaisuutta ja se osattiin yhdistää muihin strategioihin. Nämä yritykset myös arvioivat sponsorointistrategiansa toimivuutta. Monipuolinen kohdetarjonta johti siihen, että yritykset olivat vain harvoin itse aktiivinen osapuoli sponsorointikohteiden hankinnassa.

Alueellisuus nähtiin tärkeäksi tekijäksi sponsoroinnissa. Osa yrityksistä halusi olla esillä valtakunnallisesti, osa taas puolestaan nimenomaan maakunnallisesti. Muita sponsorointistrategioita olivat kilpailijoista erottuminen, brändäys, profilointi ja muutoksen tukeminen sponsoroinnin avulla.

Yritysten sponsoroinnille asettamat tavoitteet jakautuivat kahteen osaan: viestinnällisiin tavoitteisiin ja myynninedistämiseen. Yleisesti vastaajat katsoivat, että viime kädessä sponsoroinnilla tavoiteltiin myynninedistämistä, mutta kuitenkin viestinnällisten tavoitteiden ehdoilla. Lisäksi sponsoroinnilla tavoiteltiin näkyvyyttä, parempaa mainetta ja yrityskuvaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa.

Sponsorointikohteiden kirjo oli hyvin moninainen. Urheilua, kulttuuria, nuorisoliikuntaa ja tapahtumia sponsoroitiin pääpainon ollessa kuitenkin selkeästi urheilussa. Sponsorointikohteiden tuli valtaosin sopia yrityksen sponsoroinnin linjauksiin, jotta sponsorointisopimuksella oli edellytykset syntyä. Pk-yrityksissä vuorovaikutussuhteiden toimivuuden ja kontaktien roolin nähtiin olevan merkittävä tekijä sponsorointisopimuksen synnyssä. Suuremmissa yrityksissä yhteistyökumppanuuden merkitystä arvioitiin kriittisesti.

Sponsorointisopimuksen syntymisestä päätti viime kädessä toimitusjohtaja, kun kyseessä oli yritykselle iso investointi; pienemmissä sopimuksissa

päätöksen saattoi tehdä alempaan johtoon kuulunut henkilö. Sponsorintisopimuksen tarkoituksenmukaisuudesta saatettiin keskustella niin yrityksen sisällä kuin yhteistyökumppaneidenkin kanssa.

Osassa yrityksistä sponsorointikohteiden sopivuutta analysoitiin perusteellisesti, osassa taas päätökset tehtiin sillä perusteella, että kohteen nähtiin ajatuksen tasolla sopivan yritykselle. Sponsoroitavan ammattitaidolla katsottiin olevan keskeinen rooli sopimuksen synnyssä. Tunteiden katsottiin olevan läsnä sponsorointikohteen valinnassa, mutta niiden merkitystä ei kuitenkaan nähty käänteentekeväenä, vaan pikemminkin päätöksen vahvistajana.

Sponsoroinnin hyödyntämiskeinoja olivat mainonta, sisäinen viestintä, yrityksen henkilöstön kannustaminen, tapahtumat ja promootiot sekä suhdetoiminta ja verkostoituminen.

Vaikka sponsoroinnin hyödyntäminen nähtiinkin keskeisenä asiana, leimasi yritysten toimintaa tässä suhteessa kuitenkin passiivisuus. Yritykset kokivat, että vastuu sponsoroinnin hyödyntämisestä oli viime kädessä heillä itsellään, mutta sponsoroitavien aktiivisuuteen suhtauduttiin positiivisesti ja sen katsottiin syventävän tahojen välistä yhteistyösuhdetta. Passiivisuus hyödyntämisessä johtui myös suunnitelmallisuuden puuttumisesta: vain muutamassa kohdeorganisaatiossa oli käytössä hyödyntämissuunnitelma. Sponsoroinnin vaikutusten arviointi ja mittaaminen nähtiin ongelmalliseksi.

6 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan ja pohditaan keskeisimpiä tutkimustuloksia tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä ja tutkimuskirjallisuuden valossa. Lisäksi luvussa pohditaan, miten yritykset voisivat kehittää sponsorointiaan. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitetään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten sponsorointi nähdään kohdeorganisaatioissa?
2. Millaisia ovat yritysten sponsorointistrategiat?
3. Millä perusteilla sponsorointikohteita valitaan?
4. Miten sponsorointia hyödynnetään?

6.1.1 Miten sponsorointi nähdään kohdeorganisaatioissa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten sponsorointi nähdään tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Sponsoroinnin käsitteen ohella tavoitteena oli selvittää, mitä erityispiirteitä ja assosiaatioita asiaan liittyi ja millaiseksi sponsoroinnin asema nähtiin. Tutkimuskysymyksen tavoitteena oli myös luoda pohjaa muille tutkimuskysymyksille ja auttaa tutkijaa ymmärtämään aineistoa paremmin.

Sponsoroinnin käsitteen määrittelyssä korostui vastavuoroisuus: kohdeorganisaatioissa nähtiin, että sponsoroinnissa sopimusten molempien osapuolten tuli saada vastinetta panostuksilleen. Osa haastateltavista vierasti sponsorointi-sanaa siksi, että sen katsottiin kuvaavan huonosti yhteistyön luonnetta, ja sponsoroinnin sijasta puhuttiin mieluummin esimerkiksi yhteistyökumppanuudesta. Yhteistyökumppanuudesta puhumisessa on se etu, että se kuvastaa paremmin sponsorointiyhteistyön jatkuvuutta, siis sitä, että sponsoroitavan ja yrityksen suhteen eteen pitää nähdä vaivaa ja kehittää yhteistyötä. Myös tutkimuskirjallisuudessa sponsorointi nähdään vastavuoroisena toimintana (esim. Masterman 2007; Valanko 2009).

Kohdeorganisaatioiden edustajien sponsorointia koskevista käsityksistä heijastui se, ettei sponsoroinnin käsitettä ja sponsoroinnin merkitystä organisaatiolle ollut pohdittu tarpeeksi perusteellisesti. Vastavuoroisuutta kyllä korostettiin, mutta tarkemmin se, mitä yritys sai vastineeksi panostukselleen, jäi usein epäselväksi. Sponsoroinnin käsitteestä puhuttaessa sitä ei aina osattu yhdistää muihin strategioihin, vaikka tulosten perusteella sponsorointi liittyikin niihin selkeästi.

Sponsorointiin liittyi yritysten näkökulmasta edelleen menneisyyden painolastia: sponsorointi on aiemmin ollut investointi, jolle ei juurikaan ole odotettu saatavan vastinetta. Ajattelutapa oli selvästi muuttumassa, ja nykyisellään sponsoroinnin merkitystä arvioitiin entistä kriittisemmin. Tuloksissa esiintyi kuitenkin vielä myös jäänteitä vanhakantaisesta sponsoroinnista: mukaan lähdettiin, ei omien tavoitteiden ja tahtotilan pohjalta, vaan siksi, että jokin taho sitä pyysi. Passiivinen ja vanhakantainen ajattelutapa johtaa helposti siihen, että koska sponsorointia ei nähdä tehokkaana, strategisena viestintäkeinona, siihen ei myöskään käytetä tarpeeksi resursseja, jolloin kokonaisuus kärsii (esim. Valanko 2009). Taloudellisten resurssien ohella tehokas sponsorointi kysyy myös

kognitiivisia resursseja. Yrityksen sponsorointikompetenssi perustuu paljolti aineettomiin kompetensseihin, kuten taitoihin, jotka karttuvat vain ajan kanssa (Fahy et al. 2004, 1026). Kun sponsorointiyhteistyö nähdään yrityksessä arvokkaana resurssina, voi sponsorointi luoda kilpailuetua (Amis et al. 1999).

Kilpaurheilussa mukana olleet yritykset tavoittelivat sponsoroinnin kautta menestystä. Kun yrityksen sponsoroitu kohde menestyy, saa yritys brändinsä näkyville ja pääsee nauttimaan menestyksestä. Urheilumenestyksessä mukana oleminen näyttää sidosryhmille myös yrityksen yleisenä menestyksenä. (Ks. Itkonen et al. 2007, 23–24.) Menestyvä yritys saa enemmän näkyvyyttä, minkä katsottiin lisäävän yrityksen kiinnostavuutta ja lähestyttävyyttä. Sponsoroinnin nähtiin siis edistävän liiketoimintaa myös sitä kautta avautuvien uusien kontaktien myötä.

Sponsoroinnin nähtiin kuuluvan ajan henkeen ja se nähtiin toivottuna tapana toimia, mikä oli joillekin jo sinänsä perustelu sponsorointiin: yritykset halusivat olla esillä siellä, missä heidän asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa olivat. Varsinkin suuremmissa yrityksissä koettiin, että niihin kohdistui paineita olla mukana tukemassa vaikutusalueensa toimintaa. Toisaalta nämä yritykset halusivat olla mukana tukemassa urheilun hyvää kertomusta esimerkiksi sponsoroidulla lasten ja nuorten liikuntaa (Ilmanen et al. 2004, 19–21).

Huolimatta siitä, kuinka suuri painoarvo sponsoroinnilla oli organisaation viestinnässä, se nähtiin merkittävänä viestintäkeinona. Sponsoroinnin nähtiin liittyvän läheisesti muihin viestintäkeinoihin – sen nähtiin olevan osa integroitua viestintää, jossa yhtenäistä viestiä vahvistetaan muilla viestintäkeinoilla. Sponsoroinnille rakennettiin sisältöä muiden viestintäkeinojen avulla, ja toisaalta sponsoroinnilla tuettiin myös muuta viestintää (ks. esim. Van Heerden & Du Plessis 2004).

6.1.2 Millaisia ovat yritysten sponsorointistrategiat

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaatioiden sponsorointistrategioita, niiden yhteyttä yritysten muihin strategioihin sekä sponsoroinnille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, onko sponsorointi kohdeorganisaatioissa strategista toimintaa.

Vain muutamassa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli erillinen, kirjattu sponsorointistrategia. Yrityksissä perusteltiin strategian puuttumista sillä, ettei sitä yksinkertaisesti nähty tarpeelliseksi. Ne henkilöt, joiden vastuulla yrityksen sponsorointi oli, kokivat, että sponsorointistrategia oli kollektiivinen näkemys, jonka henkilöt jakoivat. Strategian sijasta yrityksissä oli tehty yleisiä linjauksia sen suhteen, mitä sponsorointiin ja mitä ei. Osa yrityksistä ei esimerkiksi sponsoroinut kilpaurheilua tai poliittista toimintaa. Muutamassa yrityksessä sponsorointikohteet oli jaettu kahteen osaan: merkittäviin kohteisiin, joita koskevien tavoitteiden toteutumista seurattiin, ja pienempiin kohteisiin, joilla lähinnä osoitettiin yhteiskuntavastuuta. Sponsorointikohteiden hallinta ja luokittelu auttoi yrityksiä keskittämään resurssejaan tarkoituksenmukaisesti.

Sponsorointistrategian puuttuminen tarkoittaa sitä, että sponsoroinnilta puuttuu ikään kuin ydin. Sponsorointistrategia, joka perustuu yrityksen arvoihin ja liiketoimintastrategiaan ja joka on integroitu yrityksen markkinointi- ja viestintästrategiaan ja sponsoroinnin tavoitteisiin, ohjaa sponsorointitoimintaa. (Valanko 2009, 142.) Sponsorointistrategian pohtiminen auttaa kirkastamaan sponsoroinnin merkityksen yritykselle: miten ja minkälainen sponsorointi sopii yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Olisi siis ensiarvoisen tärkeää, että yrityksissä ymmärrettäisiin, että myös sponsoroinnin tulisi perustua strategiaan, joka ohjaa käytännön toimintaa.

Siitä huolimatta, että vain muutamassa kohdeorganisaatiossa oli kirjattu sponsorointistrategia, sponsorointi yhdistettiin muihin strategioihin ja suurempiin kokonaistavoitteisiin, kuten esimerkiksi markkinointi- ja viestintästrategioihin. Tuloksista on nähtävissä, että ne yritykset, joilla oli erillinen sponsorointistrategia ja joissa oli mietitty sponsoroinnin lähtökohtia perusteellisesti, näkivät sponsoroinnin kokonaisvaltaisempana toimintana ja yhdistivät sen kiinteämmin osaksi muita kokonaisuuksia, kuten brändäämistä. Näillä yrityksillä oli enemmän sponsorointikompetenssia. (Ks. esim. Amis et al. 1999.)

Se, että tuloksissa nousi esiin esimerkiksi kilpailijoista erottuminen ja yhteiskuntavastuu, kertoo sponsoroinnin monimuotoisesta funktiosta ja siitä, miten sponsorointi liittyy kiinteästi muihin strategioihin ja yritystavoitteisiin. Huomionarvoista on se, että muutama vastaaja ymmärsi sponsoroinnin kytkökset suurempiin kokonaistavoitteisiin vasta haastattelutilanteessa, yhteenvetojen kautta, mikä kuvastaa sponsorointikompetenssin puutetta osassa kohdeorganisaatioita. Vaikka sponsoroinnilla olikin yhteys muihin strategioihin, toiminnasta puuttui suunnitelmallisuus.

Yritykset olivat enimmäkseen passiivisia sponsorointikohteiden valinnassa. Passiivisuuden nähtiin olevan seurausta siitä, että koska varsinkin suuremmille yrityksille tuli sponsorointipyyntöjä paljon, yrityksissä katsottiin, että sopivat sponsorointikohteet löytyivät tarjokkaiden joukosta. Aktiivinen, omista tavoitteista kumpuava sponsorointikohteiden etsintä oli harvinaista. Tarjonnan perusteella tapahtuvassa sponsorointikohteiden valinnassa piilee se riski, että tyydytään helposti kompromisseihin; omien kohdekartoitusten perusteella tehty sponsorointikohteiden valinta sen sijaan pohjautuu aina yrityksen omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Sponsoroinnin keskittäminen – kohteiden määrän karsiminen ja priorisointi – ja pitkäjänteiseen sponsorointiyhteistyöhön keskittyminen kertovat siitä, että vaikka sponsorointia luonnehtikin suunnittelemattomuus, ollaan

kuitenkin oikealla tiellä. Sponsoroinnin keskittäminen auttaa siinä, että sponsorointiin allokoiduista vähäisistä resursseista saadaan hyödyntämisen avulla mahdollisimman paljon irti. Pitkäjänteinen sponsorointiyhteistyö puolestaan syventää tahojen välistä suhdetta, mikä heijastuu positiivisesti yrityksen sponsorointikompetenssiin. Aktiivinen yhteistyö kehittää edelleen sponsorointia, ja laajasti käytetyn sponsoroinnin hyödyt ulottuvat pitkälle yrityksen sisällä, mikä puolestaan vahvistaa sponsoroinnin tehokkuutta. Syntyy "haloefekti": mitä enemmän yritys kytkeytyy kohteeseen, sitä voimakkaammin sponsoroinnin vaikutukset koetaan. (Amis et al. 1999.) Lisäksi pitkäjänteinen sponsorointi tarjoaa paremmat mahdollisuudet toiminnan arviointiin ja kehittämiseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa sponsoroinnin tavoitteet jakautuivat kahteen osaan: viestinnällisiin ja myynninedistämisen tavoitteisiin. Tutkimuskirjallisuudessa on vallalla käsitys, että viime kädessä sponsoroinnin perimmäisenä tavoitteena pitäisi olla yrityksen kannattavan myynnin lisääminen ja sitä kautta liiketaloudellisen tuloksen parantaminen (esim. Valanko 2009, 38). Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin mukana myös organisaatioita, jotka kokivat, että sponsoroinnista saadut hyödyt eivät liittyneet liiketaloudellisen tuloksen parantamiseen (ks. Mack 1999). Sponsorointia käytettiin esimerkiksi sisäisessä markkinoinnissa, tavoitteena henkilöstön sitouttaminen ja työnantajakuvan kohottaminen. Liiketaloudellisen tuloksen parantaminen ei siis aina ole sponsoroinnin lopullinen päämäärä.

Keskeisin sponsoroinnin tavoite oli näkyvyys. Muut sponsoroinnin tavoitteet ja myös sponsorointistrategiat ankkuroituivat näkyvyyteen. Yritykset esimerkiksi brändäsivät itseään näkyvyyden avulla, ja se myös auttoi niitä toivottujen kohderyhmien tavoittelussa. Vastaajien näkemyksistä on kuitenkin tulkittavissa, että näkyvyyden merkitystä ylikorostettiin. Monessa yrityksessä tuudittauduttiin siihen, että näkyvyyttä saadaan, vaikka sen

pitäisi olla vasta lähtökohtana viestin sisällön rakentamiselle ja kohdentamiselle. Yritysten tulisi jatkossa pohtia enemmän myös sitä, millä keinoin ja millaista sisältöä sponsoroinnilla ansaitulla näkyvyydellä rakennetaan.

Muutamaa positiivista poikkeusta lukuun ottamatta kohdeorganisaatioiden sponsorointia luonnehti yleisesti ottaen tavoitteettomuus (vrt. Farrelly et al. 2006, 1023). Yleisten sponsorointia koskevien tavoitteiden lisäksi niitä ei asetettu erikseen esimerkiksi kohderyhmä- tai projektikohtaisesti. Kuten minkä tahansa muunkin suunnitelmallisen toiminnan, nykyaikaisen sponsoroinnin tulisi perustua sille asetettuihin kohderyhmäkohtaisiin tavoitteisiin. Selkeästi ja mitattavassa muodossa olevat tavoitteet mahdollistavat sen, että sponsoroinnin vaikutuksista voidaan saada tutkittua tietoa, mikä heijastuu positiivisesti myös sponsoroinnin johtamiseen (Tripodi 2001, 3–4).

6.1.3 Millä perusteilla sponsorointikohteita valitaan

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millä perusteilla sponsorointikohteita valittiin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa – perustuiko kohteiden valinta strategiaan ja tavoitteisiin?

Sponsorointikohteiden valinnan lähtökohtana oli jonkinlainen sponsoroinnin toimintamalli tai muita yleisiä linjauksia, joihin sponsoroinnin tuli sopia. Sponsoroinnin päätöksenteosta vastasivat pääasiassa toimitusjohtajat tai alempaan johtoon kuuluneet henkilöt. Henkilöiden kompetenssi arvioida sponsorointiyhteistyötä ja tehdä sponsorointia koskevia päätöksiä vaihteli paljon. Suuremmissa yrityksissä sponsoroinnille tarvittiin johtoryhmän tuki, mikäli kyseessä oli yritykselle iso investointi. Asian käsittelyllä johtoryhmässä haettiin yrityksen kantaa siihen, onko se sponsorointisopimuksen takana, mikä lisäsi keskustelua ja vaati yrityksen tarpeisiin perustuvaa toimintaa.

Yrityksissä voitaisiin konsultoida enemmän myös organisaation ulkopuolisia tahoja, kuten toisia sponsoreita ja yrityksen yhteistyökumppaneita, jotta päätöksenteko tapahtuisi entistä vankemmalta pohjalta. Yritysten sisällä tapahtuva sponsorointiin painostaminen viestii siitä, ettei henkilöstö ole tarpeeksi perillä sponsoroinnin käytännöistä. Tätä tulisi rauhoittaa sponsoroinnin toimintamallilla, jossa kerrotaan henkilöstölle perustellusti sponsoroinnin lähtökohdat ja tavoitteet: missä yritys on mukana ja miksi (Valanko 2009, 130–132).

Sponsorointikohteiden analysointi oli tutkimuksen kohdeorganisaatioissa hyvin vaihtelevaa. Muutamassa yrityksessä tehtiin perusteellista analysointia, mutta yleisenä käytäntönä analyysiksi riitti se, että kohteen katsottiin ajatuksen tasolla sopivan yritykselle. Sponsorointiyhteistyön laatu ja siihen investoitujen resurssien määrä vaikuttavat luonnollisestikin sponsorointikohteen analysointiin. Ainakin suuremmissa investoinneissa analyysin tulisi kuitenkin olla perusteellista (ks. esim. Rines 2008). Mutta oli kohde mikä tahansa, sponsoroinnin päätavoitteen ja kohderyhmien pitäisi olla kirkkaana päättäjien mielissä. Varsinkin suuremmissa investoinneissa hyödyntämissuunnitelman laatiminen ennen päätöksentekoa auttaa paitsi tavoitteiden toteutumisen analysoinnissa myös kokonaiskustannusten arvioinnissa (Masterman 2007, 219).

Tunteiden ja henkilökohtaisten mieltymysten vaikutusta ei pidä vähätellä. Sponsorointi vetoaa tunteisiin, ja myös haasteltavat tiedostivat sen. Varsinkin pienemmissä yrityksissä tunteiden merkitys saattaa olla niin suuri, että niillä on todellista vaikutusta kohteen valintaan, ohi järkiperusteisen päätöksenteon.

Yrityksillä tulisi olla kirjattu, omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin perustuva sponsorointistrategia, joka ohjaa toimintaa ja auttaa välttämään virhearviointeja. Päätöksentekoprosessi, siihen osallistuvat ja sen vaiheet

tulisi olla kirjattuna sponsoroinnin toimintamalliin. Sponsoroitavien näkökulmasta on keskeistä osoittaa potentiaalisille sponsoreille heidän toimialansa tuntemusta sekä räätälöintikykyä. Asioita tulee pystyä mukauttamaan yritysten toiveiden mukaan, sillä räätälöimättömät sponsorointipyynnöt tulevat aniharvoin hyväksytyiksi. (McCook et al. 1997; Ferrand et al. 2007.)

6.1.4 Miten sponsorointia hyödynnetään

Neljännän tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaista tutkimuksen kohdeorganisaatioiden sponsoroinnin hyödyntäminen oli ja millä keinoin sitä harjoitettiin.

Vaikka sponsorointia pidettiin yksimielisesti merkittävänä viestintäkeinona, sitä ei hyödynnetty kovinkaan tehokkaasti – ei edes silloin, kun sponsorointi oli merkittävässä asemassa organisaation viestinnässä. Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan, että sponsoroinnin tehokkuus perustuu ennen kaikkea sen hyödyntämiseen (ks. esim. Masterman 2007; Lough 2005). Sponsoroinnin hyödyntämisen korostuminen tutkimuskirjallisuudessa selittyy osittain sillä, että tutkimusta on tehty pääasiassa markkinoinnissa, jossa voimallinen hyödyntäminen nähdään keskeisenä lähtökohtana.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa sponsoroinnin hyödyntämistä ei yleisesti ottaen pidetty kovin tärkeänä; vain muutamissa yrityksissä korostettiin hyödyntämisen merkitystä. Hyödyntämisen vähyyteen vaikutti paitsi se, ettei sen merkitystä ymmärretty tai pidetty tärkeänä, myös se, että resurssit olivat rajalliset – sekä taloudelliset että kognitiiviset. Paradoksaalisesti, silloin kun hyödyntämiseen tulisi panostaa kunnolla – kun sponsorointisopimuksen arvo on merkittävä ja sille on asetettu projektikohtaiset tavoitteet – sponsoroinnin vaikutuksia tehostava hyödyntäminen jäi usein tekemättä, koska resursseja ei uskallettu enää lisätä

niiden menettämisen pelossa. Toisaalta sponsoroinnin hyödyntämisen vähyyttä selittää myös se, että useat yritykset pyrkivät pääsemään sponsoroinnissa mahdollisimman helpolla. Aina ei edes oikein ymmärretty, mihin oltiin lähtemässä mukaan, saati sitten, mitä resursseja se vaati.

Sponsoroinnin tehokas hyödyntäminen on kiinni myös vastapuolen toiminnasta, sillä yhteistyökumppanuudessa tarvitaan molempien panosta. Päävastuu sponsoroinnin hyödyntämisessä on kuitenkin sponsorilla, jonka tulisi aktiivisesti etsiä erilaisia hyödyntämiskäytäntöjä. Aktiivinen toiminta on ensiarvoisen tärkeää, sillä se aktivoi myös toista osapuolta ja sitä kautta syventää sponsorointiyhteistyötä. Sama pätee toisinkin päin: myös sponsoroitava voi omalla aktiivisuudellaan syventää yhteistyötä.

Passiivisuus sponsoroinnin hyödyntämisessä johtunee osaltaan suunnitelmallisuuden puutteesta. Spontaani ideointi on tärkeää, mutta sitä pitäisi olla tukemassa hyödyntämissuunnitelma, jossa kerrotaan, miten sponsorointia hyödynnetään, ja kuka tekee, mitä ja millä aikajänteellä. Hyödyntämissuunnitelman tulisi perustua sponsorointiyhteistyölle asetettuihin tavoitteisiin. Valitettavasti hyödyntämissuunnitelmia tehtiin vain muutamassa kohdeorganisaatiossa. Hyödyntämissuunnitelma ei ainoastaan aseta osapuolille velvoitteita ja konkreettisia tavoitteita, vaan se auttaa sponsoria myös näkemään, millainen potentiaali sponsoroinnin hyödyntämisessä todellisuudessa on. Projektikohtaisen hyödyntämissuunnitelman laatiminen tulisikin olla lähtökohta strategiselle sponsoroinnille (Valanko 2009, 159).

Puutteista huolimatta sponsorointia hyödynnettiin niin viestinnässä, markkinoinnissa kuin muussakin liiketoiminnassa. Viestinnässä sponsoroinnin vaikutuksia pyrittiin tehostamaan lähinnä mainonnalla, tiedotustoiminnalla ja sisäisellä viestinnällä, viestinnän volyymin ollessa kuitenkin pieni. Varsinkin mainonnan avulla voisi hyödyntää sponsorointikohteen imagoa ja ominaispiirteitä eikä tyytyä pelkkään

perinteiseen logomainontaan. Tiedottamisen avulla yritykset voisivat puolestaan kertoa entistä enemmän harjoittamastaan yhteiskuntavastuullisesta sponsoroinnista, sillä se jää varsinkin suurissa yrityksissä helposti maksetussa ja ansaitussa mediatilassa tiheään näkyvän sponsoroinnin katveeseen. Yhteiskunnallisesta sponsoroinnista kertomisen merkitystä korostaa se, että yhteiskuntavastuun merkitys kilpailukyvyllä on kasvanut entisestään (Sponsorointibarometri 2010).

Sponsoroinnin monipuolinen hyödyntäminen ja synergiavaikutusten aikaansaaminen vaatii resursseja, joista yrityksillä saattaa olla pulaa jo ennen sponsorointisopimuksen solmimista. Ei liene realistista eikä rationaalista odottaa, että esimerkiksi Keski-Suomessa toimivat yritykset satsaisivat sponsoroinnin hyödyntämiseen kolminkertaisen määrän – tutkimuskirjallisuudessa usein esitetyn nyrkkisäännön verran – euroja sponsorointioikeuksiin verrattuna. Sponsoroinnin hyödyntäminen tulisikin toteuttaa aina tapauskohtaisesti, sille asetettuihin tavoitteisiin perustuen.

Aina sponsoroinnin hyödyntämiseen ei tarvita kallista, maksettua mediatilaa. Tuttujen, monesti puhkisponsoroitujen lajien sijasta yritykset voisivat tehdä aluevaltauksia ja tavoittaa haluamiaan segmenttejä ja sidosryhmiä uusista lajeista ja tapahtumista, jolloin kilpailijoista erottuminen olisi myös helpompaa.

Sponsorointisopimus tarjoaa mahdollisuuden antaa positiivista viettä myös yrityksen sisälle. Perustana henkilöstön kannustamiselle voisi olla sponsoroinnin toimintamalli, josta selviävät yrityksen harjoittaman sponsoroinnin perusteet (Valanko 2009). Sponsoroinnin lähtökohtana tulisi olla, että koko yritys on sen takana, eikä siitä siis vastaa esimerkiksi yksittäinen liiketoimintayksikkö (Masterman 2007). Suuremman kokoluokan yrityksessä se voisi tarkoittaa, että viestinnän ohella esimerkiksi henkilöstöhallinto vastaa siitä, miten sponsorointia voisi hyödyntää yrityksen sisällä. Näin menetellen voitaisiin sponsoroinnin avulla kiinnittää

henkilöstöä yritykseen, eikä sponsoroinnin sisäinen hyödyntäminen rajoittuisi ainoastaan esimerkiksi virkistystoiminnan tarjoamiseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa koettiin, että yritysten verkostot olivat kasvaneet sponsoroinnin myötä. Verkostoituminen paitsi edistää konkreettisesti liiketoimintaa myös luo pohjaa potentiaalisille yhteistyökumppanuuksille, ja antaa yrityksille lisäkeinon saada arvokasta palautetta toiminnastaan tärkeimmiltä sidosryhmiltään. Sponsoroitavilla on laajat suhdeverkostot, joita sponsoreitten tulisi käyttää nykyistä aktiivisemmin hyväkseen.

Sponsoroinnin arviointi ja mittaaminen nähtiin ongelmalliseksi. Koska sponsoroinnin katsottiin olevan osa isompaa kokonaisuutta ja sen vaikuttavuutta oli hyvin vaikea arvioida erikseen (esim. Rines 2008, 1). Isoissakin investoinneissa sponsorointia saatettiin arvioida lähinnä omien kokemusten perusteella. Faktoja sponsoroinnin tehokkuudesta pyrittiin hakemaan muun muassa palstamillimetreistä sekä seuraamalla myyntilukujen kehitystä sponsoroinnilla tavoitellusta segmentistä. Yritysten tulisi paneutua sponsoroinnin mittaamiseen, sillä omat kokemukset sponsoroinnin toimivuudesta voivat olla hyvinkin kaukana todellisuudesta. Mitatut faktat antavat pohjaa toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Myöskään sponsoroinnin hyödyntämiseen ei uskalleta panostaa, jos sponsoroinnin vaikuttavuudesta ei ole esittää näyttöä. Sponsoroinnin mittaamisella saadaan selville, ovatko sponsoroinnille asetetut tavoitteet toteutettavissa ja onko sponsoroinnin jatkaminen kannattavaa. Keskeistä onkin asettaa tavoitteet siten, että niiden toteutumista voidaan seurata (Tripodi 2001, 3-4).

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen aineistosta heijastuu sponsoroinnin monimuotoisuus. Hyvin erityyppiset yritykset käyttivät sponsorointia eri tarkoituksiin – uutuustuotteen lanseerauksen tukemisesta henkilöstön tyytyväisenä pitämiseen. Sponsorointiin käytetyt resurssit ja yritysten ammattitaito vaihtelivat paljon. Sponsorointiin suhtauduttiin yhtäältä strategisena viestintäkeinona ja toisessa ääripäässä stereotyyppisten stereotyyppien mukaisena toimitusjohtajavetoisena puuhasteluna.

Sponsoroinnissa oli edelleen mukana menneisyyden painolastia: sponsorointi on aiemmin nähty lähes vastikkeettomana rahan jakamisena. Vaikka sponsorointi nähtiinkin merkittäväksi viestintäkeinoksi, siihen ei suhtauduttu tarpeeksi analyttisesti, mikä heijastui käytännön toimintaan. Puutteista huolimatta oli nähtävissä, että sponsoroinnissa – sekä siinä miten ilmiö nähtiin että käytännön toiminnassa – oltiin menossa eteenpäin.

Vain muutamassa yrityksessä oli erillinen sponsorointistrategia. Yleisesti sponsorointistrategian nähtiin olevan jonkinlainen kollektiivinen näkemys, jonka sponsoroinnista vastaavat olivat sisäistäneet. Huolimatta siitä, että sponsorointia ei useinkaan ollut rakennettu tukemaan muita strategioita, tuloksista heijastui kuitenkin selkeä yhteys suurempiin kokonaistavoitteisiin.

Yritykset, jotka näkivät sponsoroinnin kiinteänä osana isompaa kokonaisuutta, asettivat sponsoroinnille sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Yleisesti ottaen sponsorointia luonnehti kuitenkin yksityiskohtaisten ja projektikohtaisten tavoitteiden puute. Näkyvyyden tavoittelu riitti monelle yritykselle, vaikka sen pitäisi olla vasta lähtökohta viestin sisällön rakentamiselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat passiivisia niin sponsorointikohteiden valinnassa kuin niiden hyödyntämisessäkin.

Sponsorointikohteiden valinta perustui lähinnä sponsoroinnille asetettuihin linjauksiin, ja kohdeanalyysit olivat puutteellisia. Erityisesti pienemmissä yrityksissä tunteilla ja henkilökohtaisilla mieltymyksillä näytti olevan painoarvoa kohteiden valinnassa. Yritykset vaativat sponsoroitaviltaan sekä ammattitaitoa että yritysten toimialan tuntemusta.

Sponsoroinnin hyödyntäminen oli suhteellisen monipuolista, vaikka siihen ei kiinnitettykään voimallisesti resursseja. Viestinnän ja markkinoinnin ohella sponsorointia hyödynnettiin myös muussa liiketoiminnassa, kuten verkostoitumisessa. Sponsoroinnin onnistunut hyödyntäminen ei ollut suurten yritysten yksinoikeus.

Sponsorointi nähtiin hyödyllisenä ja kannattavana toimintana huolimatta siitä, pohjautuiko se muihin strategioihin vai ei. Myös tapauskohtainen, tiettyihin tavoitteisiin pohjautuva – ei-strateginen – sponsorointi voi olla tehokas viestintäkeino. Sponsorointia luonnehti tietynlainen ”mystisyys”: se nähtiin kustannustehokkaana toimintana, jonka vaikutuksia oli vaikea arvioida, mutta johon kuitenkin uskottiin.

6.3 Sponsoroinnin kehittämiskohteet

Seuraavassa esitetään tutkimustulosten ja niiden analysoinnin pohjalta kiteytetysti ehdotuksia siitä, miten yritykset voisivat kehittää sponsorointiaan.

- 1) Käsitteen määrittely. Lähtökohtana on se, että yrityksen tulee tehdä selväksi itselleen, mitä sen harjoittama sponsorointi on, ja mitä se ei ole. Sponsorointi ei ole itseisarvo – yritys sponsoroi, koska se toteuttaa tavoitteitaan sponsoroinnin avulla.
- 2) Tavoitteiden ja strategian määrittely. Sponsorointi perustuu yleisiin tavoitteisiin, kohderyhmä- ja projektikohtaisiin tavoitteisiin.

Strategiaa tarvitaan ohjaamaan toimintaa ja kiinnittämään sponsorointi yrityksen liiketoimintaan.

- 3) Sponsoroinnin toimintamallin luominen. Malli kertoo kiteytettynä yrityksen harjoittaman sponsoroinnin sisällön ja perusteet sille. Malli auttaa päätöksenteossa ja kohteiden hallinnassa. On tärkeää, että koko henkilöstö sisäistää yrityksen harjoittaman sponsoroinnin perustan.
- 4) Sponsorointikohteiden valinnan tulee pohjautua yrityksen tarpeisiin, kohdekartoituksiin ja alustavaan hyödyntämissuunnitelmaan.
- 5) Keskittäminen. Yritys on mukana vain sille tärkeimmissä yhteistyökumppanuuksissa, jolloin resursseja riittää myös hyödyntämiseen.
- 6) Aktiivisuus. Yrityksen tulee olla aktiivinen sekä kohteiden valinnassa että sponsoroinnin hyödyntämisessä. Jotta hyödyntämistä ei unohdeta, käytössä tulee olla konkretiaan perustuva hyödyntämissuunnitelma.
- 7) Sponsoroinnin mittaaminen. Sponsorointia tulee arvioida kriittisesti ja sen hyötyjen pitää olla todennettavissa – onko asetetut tavoitteet saavutettu?
- 8) Sponsoroinnin ulkoistaminen. Jos yrityksen omat resurssit tai ammattitaito eivät riitä, sponsorointi voitaisiin ulkoistaa viestintätoimistolle.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta oli haasteellista sen laajuuden ja monimuotoisuuden vuoksi; haastateltavat tulivat hyvin erityyppisistä organisaatioista, ja yritysten harjoittama sponsorointi vaihteli paljon. Mielenkiintoisen aineiston pohdinnassa tulevat rajat vastaan, eikä

välttämättä ole mahdollista keskittyä kaikkiin kiinnostaviin löydöksiin tarpeeksi perusteellisesti.

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle perustasta – siitä miten sponsorointi nähdään – ja muut tutkimuskysymykset rakentuivat tämän käsityksen pohjalle. Ilman tätä lähtökohtaa tutkimuksen aineisto olisi jäänyt kovin irralliseksi. Lisähaastetta aineiston analysointiin toi käsitteisiin liittyvä problematiikka: haastateltavat käyttivät sanoja kuten brändi, yrityskuva ja maine ristiin rastiin, mikä asetti omat haasteensa vastaajien sanomisten tulkinnalle. Osa aineistosta piti käydä läpi moneen kertaan ja pyrkiä palaamaan alkuperäisiin haastattelutilanteisiin nauhoitusten avulla tulkintojen vahvistamiseksi; ihmisellä kun on taipumus myös tieteessä toimia uskomustensa suhteen päämääräkeskeisesti ja pyrkiä osoittamaan ennakkokäsityksensä todeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 69–70). Tutkija on väistämättä osa haastattelun vuorovaikutustilannetta. Teemoittain etenevä, haastateltavan näkemyksille painoarvoa antava haastattelu vähentää tutkijan näkökulmien vaikutusta.

Haastattelut sujuivat paremmin prosessin edetessä, kun tutkija oli päässyt asiaan kunnolla sisään ja keskeiset ajatukset alkoivat siirtyä sujuvammin tutkimuskirjallisuudesta sponsoroinnin ruohonjuuritasolle. Haastattelukokemuksen karttuminen auttoi vastaajien orientoimisessa aktiiviseen keskusteluun ja heidän kannustamisessaan. Tavoitteena oli se, että he voisivat hyväksyvässä ja kannustavassa ilmapiirissä kertoa näkemyksistään ilman edustamiensa yritysten toimintaideaalien painolastia.

Tehdyt valinnat ja työn vaiheet on pyritty raportoimaan tarkasti ja perustellusti – mitä on tehty ja miksi. Tulosten raportoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että tutkimuksen lukija pystyisi pääsemään kiinni haastateltavien ajatusmaailmaan. Haastattelujen tekemiseen haettiin perustaa tutkimuskirjallisuudesta, ja aineiston analysointitapa päätettiin ennen haastatteluja.

Mielenkiintoisen aineiston pohjalta nousi esiin useita jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen aineisto osoittaa, että sponsoroinnilla on yhteys muihin strategioihin ja tavoitteisiin, mitä voitaisiin tutkia yksityiskohtaisemmin valitsemalla tutkimukseen yrityksiä, jotka harjoittavat strategista sponsorointia.

Toinen tarkempaa lähestymistä edellyttävä tutkimusongelma on päätöksenteko sponsorointikohteiden valinnassa. Myös sponsoroinnin mittaamista tulisi tutkia lisää, sillä siinä on ilmiselviä puutteita – vastavuoroisuutta ja tuloksia edellytetään, mutta silti vaikutuksiin uskomisen tuntuu riittävän monelle taholle tutkitun tiedon asemesta.

Sponsoroinnin hyödyntämistä on tutkittu lähinnä kaupallisesta näkökulmasta, erityisesti kuluttajamarkkinoilla. Tämän tutkimuksen perusteella myös B-to-B-puolella toimivien yritysten sponsorointi kaipaa lisäselvitystä, sillä näiden yritysten sponsoroinnin lähtökohdat ovat usein hyvin erilaiset verrattuna kuluttajamarkkinoilla päätoimisesti toimiviin yrityksiin. Tutkimuskirjallisuudessa vallalla olevan kaupallisen lähestymistavan ja suuriin yrityksiin painottumisen vastapainoksi myös pk-yritysten harjoittamaa sponsorointia kannattaisi tutkia. Sponsorointi voi olla vaikuttavaa ja kannattavaa, vaikka sitä ei olekaan suunnittelemassa joukko viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisia. Myös nouseva teema, yhteiskuntavastuullinen sponsorointi, ansaitsee oman tutkimuksen.

KIRJALLISUUS

Amis, J., Slack, T. & Berrett, T. 1999. Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*. 33. 250–272.

Alaja, E. 2000. *Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö.

Arthur, D., Scott, D. & Woods, T. 1997. A conceptual model of the corporate decision-making process of sport sponsorship acquisition. *Journal of sport management*. 11. 223–233.

Bryman, A. 2004. *The disneyization of society*. Lontoo: Sage.

Chien, M.P., Cornwell, B.T. & Pappu R. 2010. Sponsorship portfolio as a brand-image creation strategy. *Journal of business research*. Painossa.

Dolphin, R.R. 2003. Sponsorship: perspectives on its strategic role. *Corporate communications: an international journal*. 8. 173–186.

Fahy, J., Farrelly, F. & Quester, P. 2004. Competitive advantage through sponsorship: conceptual model and research propositions. *European journal of marketing*. 38. 1013–1030.

Farrelly, F., Quester, P. & Burton, R. 2006. Changes in sponsorship value: competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial marketing management*. 35. 1016–1026.

Ferrand, A. & Torrigiani, L. 2005. *Marketing of Olympic sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics

Ferrand, A., Torrigiani, L. & Camps, A. 2007. *Routledge handbook of sports sponsorship: successful strategies*. New York: Routledge.

Giulianotti, R. 2005. *Sport. A critical sociology*. Cambridge: Polity press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1998. Strategic intent. Teoksessa Minzberg, H. & Quin, J. B. (toim.) *Readings in the strategy process*. 3. painos. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 41–45.

Hammarsten, H. 2003. Alppihiihto imee sponsoreita. *Markkinointi & Mainonta* 19.9.2003.

Head, V. 1981. *Sponsorship – newest marketing skill*. Cambridge: Woodhead-Faulkner.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

IEG Sponsorship report. 2009. IEG. <<http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/Sponsorship-Spending-To-Rise-2.2-Percent-in-2009.aspx>>. Viitattu 31.10.2010.

Ilmanen, K. 1998. *Liikunnan kansalaistoiminnan varhaista paikantamista Helsingissä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos.

Ilmanen, K., Itkonen, H., Matilainen, P. & Vuolle, P. 2004. *Urheilun julkisuuskuvaa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikunnan sosiaalitieteiden laitos.

Irwin, R.L., & Asimakopoulos, M.K. 1992. An approach to the evaluation and selection of sport sponsorship proposals. *Sport Marketing Quarterly*. 2. 43–51.

Itkonen, H. 2005. Changes in civil society of Finnish sport. Historical sociological perspective. Teoksessa Sabour, M. & Koski, L. (toim.) *Searching for the meaning of education and culture*. Joensuu: Joensuu university press.

Itkonen, H., Ilmanen, H. & Matilainen, P. 2007. *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos.

Kitchen, P.J. 2005. New paradigm – IMC – under fire. *CR*. 15. 72–80.

Klein, N. 2001. *No logo: ei tilaa, ei vaihtoehtoa, ei töitä, ei logoa. Tähtäimessä brändivaltiaat*. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing management*. 12. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lagae, W. 2005. *Sports sponsorship and marketing communications: a European perspective*. New York: Financial Times Prentice Hall.

- Lough, N. 2005. Sponsorship and sales in the sponsorship industry. Teoksessa Gillentine, A. & Crow, R. B. (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology, 99–108.
- Mack, R.W. 1999. Event sponsorship: an exploratory study of small business objectives, practices, and perceptions. *Journal of small business management*. 37. 25–30.
- Masterman, G. 2007. *Sponsorship for a return on investment*. Amsterdam: Elsevier.
- McCook, K., Turco, D. & Riley, R. 1997. A look at the corporate sponsorship decision-making process. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*. <<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjasm/v1n2/mcook.htm>>. Viitattu 28.10.2010.
- Meenaghan, T. 1991. Legitimising the medium. *European journal of marketing*. 25. 5–10.
- Metsämäki, M. 2010. Enemmän Elisaa juhlatuokilla. *Markkinointi & Mainonta* 14.4.2010.
- Minzberg, H. 1998. Five Ps for strategy. Teoksessa Minzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) *Readings in the strategy process*. 3. painos. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 10–17.
- Nikula, P. 2009. Sponsorointi selkeäksi. *Kauppalehti* 26.10.2009.
- Porter, M. 2006. Why do good managers set bad strategies? <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1594>>. Viitattu 22.10.2010.
- Quester, P.G. & Thompson. B. 2001. Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of advertising research*. January–February. 33–47.
- Quinn, J. B. 1998. Strategies for change. Teoksessa Minzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) *Readings in the strategy process*. 3. painos. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 3–10.
- Rines, S. 2008. *Driving business through sport: Europe's best selling sponsorship report*. 2. painos. Lontoo: International marketing reports.

- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Scambler, G. 2005. *Sport and society. History, power and culture*. Lontoo: Open university press.
- Shank, M. 2005. *Sports marketing: a strategic perspective*. 3. painos. Upper saddle river, NJ: Pearson prentice hall.
- Shank, M. 2009. *Sports marketing: a strategic perspective*. 4. painos. Upper saddle river, NJ: Pearson prentice hall.
- Shanklin, W. L. & Kuzma, J. R. 1992. Buying that sporting image. *Marketing management*. Spring. 59–66.
- Sponsorointibarometri. 2008. *Mainostajien Liitto*. <<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2008tausta.pdf>>. Viitattu 14.4.2009.
- Sponsorointibarometri. 2010. *Mainostajien Liitto*. <<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2010.pdf>>. Viitattu 17.6.2010.
- Stotlar, D.K. 2003. Sponsorship evaluation: moving from theory to practice. *Sport marketing quarterly*. 13. 61–64.
- Stotlar, D K. 2005. *Developing successful sport sponsorship plans*. Morgantown: Fitness information technology.
- Schwarz, E. C. & Hunter, J.D. 2008. *Advanced theory and practice in sport marketing*. Amsterdam: Butterworth-Heineman.
- Thompson, B. & Quester, P. 2002. Brand equity through sponsorship signalling: the importance of leverage. *Anzmac 2002 conference proceedings*.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Tripodi, J. 2001. Sponsorship – a confirmed weapon in the promotional armoury. *International journal of sports marketing & sponsorship*. March/April. 1–20.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuori, D. 1995. *Sponsoroinnin käsikirja*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Valanko, E. 2009. *Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Helsinki: Talentum.
- Vanhanen, H. S. 2008. Carlsberg ottaa jalkapallosta kaiken irti. *Kauppalehti* 29.5.2008.
- Van Heerden, C.H. & Du Plessis, P.J. 2004. Identifying associations between sport sponsorship decision-making variables. *Sajems*. 7. 427–439.
- Vos, M. & Schoemaker H. 2005. *Integrated communication: concern, internal and marketing communication*. Utrecht: Lemma.
- Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot*. Helsinki: WSOY.
- Walliser, B. 2003. An international review of sponsorship research: extension and update. *International journal of advertising*. 22. 5–40.
- Wilkinson, D. 1993. *Sponsorship marketing: a practical reference guide for corporations in the 1990's*. Toronto: The Wilkinson Group.
- Wilson, G.A. 1997. Does sport sponsorship have a direct effect on product sales? *The Cyber-Journal of Sport Marketing*.
<<http://fulltext.ausport.gov.au/fulltext/1997/cjasm/v1n4/wilson.htm>>. Viitattu 28.10.2010.

LIITE 1: Haastattelurunko

Esittele itsesi ja kerro työhistoriastasi sponsoroinnin parissa.

Puhutteko yhteistyökumppanuudesta vai sponsoroinnista?

Käytättekö ulkopuolista apua sponsoroinnissa?

Miten te näette sponsoroinnin? Kuvaile sponsorointia ilmiönä.

Millaisia sponsorointikohteita yrityksellä on?

- Minkälaisia yhteistyösuhteet ovat: pitkäaikaisia vai ajoittaisia?
- Missä suhteessa niihin panostetaan?
- Keskittäminen vs. useiden tahojen sponsorointi
- Miten olette muuttaneet sponsorointia?

Miten te näette strategian?

Millainen on yrityksen sponsorointistrategia? Kerro strategian tärkeimmät linjaukset.

- Entä mikä on sen suhde viestintästrategiaan ja yrityksen strategiaan?
- Miten strategiat tukevat toinen toisiaan?
- Onko strategia kirjattu ja kaikkien tiedossa, jotka osallistuvat sponsorointikohteen valintaan?

Arvioidaanko strategian toimivuutta, ja jos arvioidaan, niin miten?

Miksi teidän organisaationne sponsoroi? Mitkä ovat sponsoroinnin tavoitteet?

- Onko määritelty tarkasti?
- Käytetäänkö sponsorointia osana jotain suurempaa kokonaistavoitetta?
- Tavoitteiden jako: sponsorointitavoitteet, yritystä koskevat, viestinnälliset? (arvot, yhteiskuntavastuu, työntekijöiden motivointi, ei-kaupalliset jne.)
- Mikä sidosryhmä/kohderyhmä pyritään tiettyä kohdetta sponsorioimalla tavoittamaan?

Onko sponsoroinnin käyttäminen perusteltua muihin markkinointiviestintäkeinoihin verrattuna?

Arvioidaanko eri viestintäkeinojen strategista merkitystä?

Tietääkö organisaation sidosryhmät miksi sponsoroidaan? Millä perusteella?

Kuinka tärkeäksi yrityksenne näkee sponsoroinnin verrattuna muihin viestintäkeinoihin?

Vaikuttaako kilpailu sponsorointiin?

Tuoko sponsorointi mielestänne jotakin erityistä lisäarvoa?

Kerro yhteistyökumppaneiden valintakriteereistä ja -prosessista.

Mihin yhteistyökumppaneiden valinta perustuu? Mitkä tekijät vaikuttavat valintaan?

Oman mieltymyksen merkitys?

- Analyysi ennen kohteen valintaa vs. ajatuksen tasolla valinta?
- Kriteerit - kuinka ehdottomia?
- Määrääkö raha vai tavoitteet?
- Tarkastellaanko sitä, mitä muita resursseja yhteistyö mahdollisesti vaatii?
- Ketkä vastaavat sponsorointikohteen valinnasta? Käytetäänkö valinnassa apuna ulkopuolisia tahoja? Ketkä muut henkilöt/asiat vaikuttavat mahdollisesti sponsorointikohteen valintaan?
- Kartoitatteko itse potentiaalisia sponsorointikohteita vai perustuuko sponsorointi tehtyihin tarjouksiin? Pohjautuuko strategiaan? Lähestytäänkö usein vääriä henkilöitä?

- Oikeuksien haltijan toimialan tuntemuksen merkitys?
- Räättälöinnin merkitys?
- Osaako oikeuksien haltija demonstroida konkreettisia hyötyjä ja sopivuutta-
Pystyykö oikeuksien haltija tarjoamaan luotettavaa dataa tukemaan asiaansa;
vastaavasti auttaako yritys kertomalla sen tavoitteet tarkasti ja onko sillä dataa
tukenaan?
- Sidosryhmien suhtautumisen merkitys sponsorointikohteiden valinnassa?

Jos katsotaan yritykseen (markkinointi)viestintää kokonaisuutena, niin
mikä on sponsoroinnin asema siinä?

Miten hyödynnätte sponsorointia?

Suunnitteletko markkinointiyhteistyötä yhdessä kohteiden kanssa? Entä
toisten sponsoreiden kanssa?

- Käytetäänkö organisaationne resurssit ja potentiaali hyväksi hyödyntämisessä?
- Onko käytössä hyödyntämissuunnitelma? (mainonta, tiedottaminen,
suhdetoiminta, muuta?)
- Kuka tekee aloitteen hyödyntämisessä yleensä, kenen vastuulla?
- Käytättekö sponsorointikohteita omissa tilaisuuksissanne?
- Oletteko kyenneet luomaan lisää kontakteja ja verkostoja yhteistyökumppanuuden
kautta?
- Oletteko käyttäneet mielestänne tarpeeksi hyväksi oikeuksien haltijan suhteita?
Kuinka paljon yhteistyöhön panostetaan (sekä rahallisesti että muut resurssit)
suhteessa sponsorointisopimukseen?
- Onko todellisia kustannuksia vaikea arvioida? Venyykö budjetti, jos uusi idea sitä
vaatii?

Luovuuden merkitys?

Miten arvioitte sponsoroinnin onnistumista ja millä aikavälillä?

- Miksi näin/ miksi ei?
- Kuinka paljon resursseja satsataan seurantaan?
- Miten toimitaan, jos tavoitteet eivät täyty?

Millainen on organisaationne tyytyväisyys sponsorointiin?

- Mitä ongelmia?
- Mikä on onnistunut erityisesti hyvin?
- Miten asetetut tavoitteet on saavutettu?
- Mitä eroja on sponsorointikohteiden välillä?
- Pystyykö vastapuoli lunastamaan lupauksia ja koetteko, että heillä on siihen ammattitaitoa?
- Ovatko oikeuksien haltijat pystyneet tarjoamaan enemmän, kuin mitä he ovat luvanneet?
- Onko heidän rooli tarpeeksi aktiivinen ja ovatko he saaneet luotua kunnon suhteet teidän yritykseenne? Entä ovatko he auttaneet yhteistyössä aktiivisesti muiden sponsoreiden kanssa?

Kehittämiskohteita sponsoroinnissa (yleisesti ja teidän yrityksessänne) ja mitä toivoisitte lisää yhteistyökumppaneiltanne?

Miten näette sponsoroinnin kehityksen ja tulevaisuuden näkymät teidän yrityksessänne ja yleisesti?

Opettavaisia tapauksia vuosien varrelta ja esimerkkejä onnistuneesta sponsoroinnista.

Mitä asioita sponsoroinnissa ymmärretään usein väärin kokemuksienne perusteella?

Vapaa sana