



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo - Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihaikintaa

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Janne Vottonen

2012

## **Sponsoroinnin motiivit, tavoitteet ja arvo – Arvopohjainen myynti osana voittoa tavoittelemattoman organisaation sponsorihankintaa**

**Tavoitteet:** Sponsorointia on käsitelty lisääntyvässä määrin markkinoinnin tutkimuskohteena, mutta pääasiassa liikkeenjohdollisesti ohjeistavassa kirjallisuudessa. Lisäksi näkökulma on rajoittunut pitkälti sponsorointiin markkinointiviestinnän ja brändin rakentamisen välineenä, pääasiassa urheilupuolella. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on puolestaan tarkastella sponsorointipäätösten taustalla olevia tavoitteita ja motiiveja, jotka auttavat voittoa tavoittelemattomia sponsorointikohteita kehittämään tarjoamiansa. Lisäksi tutkielma tuo keskusteluun täysin uuden näkökulman arvopohjaisen myynnin puolelta ja käsittelee yritystoimijoiden välillä olevaa, kaksisuuntaista ja vastikkeellista yhteistyösuhdetta molemmille osapuolille arvoa tuottavana prosessina.

**Tutkimusmenetelmä:** Opinnäytetyötä varten toteutettiin laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena oli saavuttaa perusymmärrys sponsorioivien yritysten tavoitteista, motiiveista sekä heille syntyneestä arvosta. Näitä asioita käsiteltiin kasvokkain tapahtuneissa haastatteluissa, joihin sovellettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kohteeksi valikoitui 22 suomalaista keskisuurta tai suurta yritystä, joilla oli aiempaa kokemusta kulttuuri- ja/tai urheilusponsoroinnista

**Tulokset:** Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset tavoittelevat sponsoroinnilla muutakin kuin perinteistä näkyvyyttä. Arvoa tuottavina elementteinä tavoitteissa korostuvat muun muassa mielikuva- ja sidosryhmätavoitteet sekä toissijaisina vastuullisuus ja tunnettuuden lisääminen. Tutkimus osoittaa sponsorointikentän muuttuneen vastikkeellisemmaksi, strategisemmaksi ja monipuolisemmaksi kohteiden määrän samanaikaisesti vähentyessä, proaktiivisuuden lisääntyessä ja suhteiden tullessa sekä formaalimmiksi että pitkäikäisemmiksi. Kulttuurisponsoroinnin päähyödyt liittyvät puolestaan eksklusiivisuuteen, erilaiseen kohdesegmenttiin, imago- ja sidosryhmähyötyjen korostumiseen sekä riskittömyyteen. Kohteiden määrän vähetessä ja kilpailun koventuessa myynnin kannalta kotityöt, valmistautuminen ja räätälöidyt, vaikeasti imitoitavissa olevat ratkaisut korostuvat puhumattakaan arvokomponentteihin vetoavasta argumentoinnista sekä entistä paremmasta arvon demonstroinnista.

**Avainsanat:** Sponsorointi, kulttuuri, arvopohjainen myynti, tavoitteet, motiivit, arvo

**Motives, goals and value of sponsorship – Value-based selling as part of non-profit organizations' sponsorship selling**

**Research objectives:** Recently, there has been an increasing amount of sponsorship discussion, but it has mainly been presented in managerial literature. Moreover, the viewpoint has mainly been limited to sponsorship as marketing communication and as a tool for building brands, mainly in sports. The objective of this thesis, however, is to study the motives and objectives behind the sponsoring decisions, helping commission receiving non-profit organizations to develop their offerings. In addition, this study presents value-based selling as an element of sponsorship, and also covers two-way and remunerative co-operation relationships between organizations as a process that benefits both parties.

**Research method:** For this thesis, information about the sponsorship-giving organizations' objectives, motives and the value gained to them was gathered through qualitative research. These topics were discussed personally in semi-structured thematic interviews. The subjects selected were 22 large or mid-sized Finnish organizations that had prior experience in cultural or sports sponsorship.

**Main Findings:** The study results indicate that, through sponsorship, organizations try to achieve more than just traditional media coverage. Promotion of image and stakeholder objectives are highlighted as elements that bring value, whereas social responsibility and the increase of brand awareness are secondary. This research shows that the field of sponsorship has experienced a change to a more remunerative, strategic and diverse field. Whereas the number of target companies has decreased, proactivity has increased and the sponsoring relationships have become more formal and long-term. On the other hand, the main benefits of cultural sponsorship are exclusivity, different target segments, low risk and the emphasis on image and stakeholder benefits. As the number of target companies decreases and competition grows, the things that are emphasized are homework, preparation and tailor-made, inimitable solutions, let alone, argumentation that appeals to components of customer value and demonstration of value.

**Keywords:** Sponsorship, culture, value-based selling, goals, motives, value

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus.....	8
1.3	Tutkielman rakenne .....	9
2	SPONSOROINNIN TAVOITTEET JA MOTIIVIT .....	10
2.1	Sponsorointi käsitteenä ja ilmiönä .....	10
2.1.1	Käsitteen määrittelyä.....	10
2.1.2	Sponsoroinnin pääpiirteitä .....	11
2.1.3	Sponsoroinnin kasvu ja taustalla olevat syyt .....	13
2.2	Sponsorointi markkinoinnin strategisena välineenä.....	15
2.3	Sponsoroinnin tavoitteet.....	18
2.3.1	Sponsorointi brändinkehitysvälineenä .....	20
2.3.2	Sidosryhmäsuhteet ja kumppanuus .....	25
2.3.3	Yhteiskuntavastuullisuus .....	27
2.4	Kulttuurisponsoroinnin erityispiirteet .....	27
3	SPONSOROINNIN ARVOPOHJAINEN MYYNTI.....	30
3.1	Arvonluonnin perusta .....	30
3.2	Arvo sponsoroinnissa .....	32
3.3	Yhteistyösuhde ja arvonluonti.....	34
3.4	Sponsoroinnin arvopohjainen myynti .....	36
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	40
4.1	Tutkimusote.....	40
4.2	Tutkimusmetodi.....	41
4.3	Haastateltavat kohteet.....	43
4.4	Tutkimuksen toteutus .....	44
4.5	Tutkimuksen arviointi .....	46
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	48
5.1	Sponsorointi on vastikkeellista yhteistyötä .....	48
5.2	Sponsoroinnista on tullut strategisempi osa markkinointia.....	50
5.3	Sponsoroinnista haetaan apua pääasiassa mielikuvien kehittämiseen ja sidosryhmien parempaan palvelemiseen .....	54
5.3.1	Tunnettuus ja tietoisuus vs. imago ja mielikuvat .....	55
5.3.2	Sidosryhmätavoitteilla haetaan eksklusiivisuutta .....	60

5.3.3	Vastuullisuus näkyy myös sponsoroinnissa.....	63
5.4	Sponsoroinnin arvontuotanto kytkeytyy yrityksen tavoitteisiin.....	65
5.5	Sponsoroinnin arvopohjainen myynti edellyttää kotitöitä ja räätälöityjä tarjoamia.....	71
6	POHDINTA JA ANALYYSI.....	76
6.1	Sponsorointi on strategistunut.....	76
6.2	Sponsoroinnilla tavoitellaan brändi- ja sidosryhmähyötyjä.....	78
6.3	Sponsorointiin kaivataan arvopohjaista ajattelua.....	81
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	85
7.1	Oleellisimmat löydökset.....	85
7.2	Suositukset liikkeenjohdolle.....	88
7.3	Rajoitukset sekä suositukset tulevaan tutkimukseen.....	90
	LÄHTEET.....	92
	LIITTEET.....	99
	Liite 1 – Haastattelurunko sponsoroiville kohteille:.....	99
	Liite 2 – Haastattelurunko sponsoroitaville kohteille:.....	101
	Liite 3 – Haastattelurunko sponsorikonsulteille:.....	103

## **Kuviot ja taulukot**

Kuvio 1. Sponsorointijatkumo .....	12
Kuvio 2. Sponsoroinnin strategisuus.....	16
Kuvio 3. Sponsoroinnin tavoitejaottelu.....	19
Kuvio 4. Sponsoroinnin tavoitteet ja motiivit .....	80
Kuvio 5. Arvonmuodostuminen sponsorointisuhteessa .....	82
Kuvio 6. Sponsoroinnin arvopohjainen myynti .....	84
Kuvio 7. Tehokas arvopohjainen sponsorointisuhde .....	88
Taulukko 1. Sponsoroinnin tutkimussuuntaukset .....	7
Taulukko 2. Haastattelukohteet.....	44

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Sponsorointi on käsitteenä jo laajalti tunnettu. Maailmanlaajuista kasvua on tapahtunut käytännössä koko edellisen vuosisadan ajan ja erityisesti viime vuosikymmeninä (Chadwick & Thwaites 2004, 39–41). Ilmiöstä on tullut osa yritystoimintaa niin, että käytännössä kaikki yritykset koosta ja toimialasta riippumatta saavat entistä enemmän sponsorointipyyntöjä ja kyselyitä niin urheiluun, tapahtumiin, hyväntekeväisyyteen kuin taiteisiin liittyen (Cornwell 2008, 43). Jos tarkastellaan puhtaasti vain lukuja, huomataan kasvun olleen melko räjähdysmäistä: Sponsorointimarkkinan arvioitiin globaalisti vuonna 1984 olevan noin 2 miljardin dollarin arvoinen (esim. Meenaghan & Shipley 1999), kun taas tämän vuoden ennusteet liikkuvat jo noin 51 miljardin dollarin tietämällä. (IEG 2011; IEG 2012) Suomen tasolla puhutaan puolestaan noin 165 miljonnasta vuotuisesta eurosta (noin 200 miljoonaa dollaria) (Mainostajien liitto 2011).

Lukuja ei kannata silti liikaa tuijottaa, vaikka sitä kautta saakin hyvän käsityksen jo Antiikin Kreikassa ja sitä seuranneella Rooman valtakaudella alkunsa saaneen ilmiön koosta ja tunnettuudesta (Meenaghan 1991a, 5). Sponsorointi on myös muuttunut vuosien myötä, kun mesenaatti-tyylisestä lahjoitustoiminnasta on monin paikoin siirrytty kohti vastavuoroisempaa ja kahdenvälistä, vastikkeellisempaa markkinointitoimintaa. Ei siis puhuta enää pelkästä hyväntekeväisyydestä vaan aidosti tavoitteellisesti ja strategisesti markkinoinnin välineestä. (Alaja & Forssell 2004, 11)

Jos ilmiö on jo melko vanha, niin tutkimus ja varsinainen käsitteellistäminen ovat puolestaan uudempaa perua (Meenaghan 1991a, 5). Aihepiiristä on toki kirjoitettu viime vuosikymmeninä entistä laajemmin, mutta suurin osa näistä artikkeleista ja teoksista on keskittynyt pääasiassa urheilijoiden ja urheilujoukkueiden tukemiseen sekä sen toimivuuteen markkinointiviestinnän ja brändin rakentamisen välineenä. Voidaan perustellusti sanoa, että urheilusponsorointi on ollut pahimmassa tapauksessa jopa synonyymi koko käsitteelle niin tutkimuksessa kuin liiketoiminnassakin. (Amis ym. 1999, 269; Quester & Thompson 2001, 33–34) Sponsoroinnin aiempi tutkimus on ollut teoreettisesti yllättävän vähäistä ja enemmän käytännönläheistä (Olkkonen 1999, 93) sekä rajoittunut pitkälti viiteen näkökulmaan (Cornwell & Maignan 1998, 2; Olkkonen & Tuominen 2006, 65), joiden oleellisin sisältö ja tämän opinnäytetyön valmistelun kannalta keskeisimmät artikkelit on listattuna taulukossa 1.

Näkökulmat ja niiden pääasiallinen sisältö	Tärkeimpiä artikkeleita aiheesta
1) <b>Sponsoroinnin määrittely tai luonne:</b> Vanhin tutkimussuuntaus, joka käsittelee sponsoroinnin historiaa ja määritelmiä tai pyrkii kuvailemaan sen ominaispiirteitä	Meenaghan 1983; Meenaghan 1991a; Meenaghan 1991b; Cunningham, Taylor & Reeder 1993
2) <b>Sponsoroinnin toimivuuden ja tulosten mittaaminen:</b> Sponsoroinnin tehokkuus ja vaikuttavuus esimerkiksi suhteessa muuhun mainontaan	McDonald 1991; Pham 1991; Javalgi, Traylor, Gross & Lampman 1994
3) <b>Manageriaaliset seikat:</b> Sponsoroinnin tavoitteet ja pyrkimykset, kohdeyleisö sekä ohjeistavampi puoli sponsoroinnin hyödyntämiseen	Abratt, Clayton & Pitt 1987; Gardner & Schuman 1987; Armstrong 1988; Hoek, Gendall & West 1990
4) <b>Sponsoroinnin strateginen käyttö:</b> Sponsorointiin liittyvät hyödyntämisstrategiat sekä niihin kohdistetut vastastrategiat (esim. ambush marketing)	Otker 1988; Meenaghan 1994; Cornwell 1995
5) <b>Lakeihin ja etiikkaan liittyvät puolet:</b> Sponsorointia koskevat lait ja määräykset, kuten myös esimerkiksi veroihin liittyvät kannusteet	Townley 1993; Wise & Miles 1993

Taulukko 1. Sponsoroinnin tutkimussuuntaukset

Vaikka tutkimuksen alkupuolella sivutaankin useita taulukon alakohdista, keskittyy tämä opinnäytetyö erityisesti listan kolmanteen osioon, eli johdollista pohtimista ja suunnittelua vaativiin sponsorointiratkaisuihin sekä niiden taustalla oleviin motiiveihin ja tavoitteisiin, joiden tarkastelu tieteellisessä kirjallisuudessa on ollut yllättävän vähäistä. Tavoitteena on toisin sanoen pyrkiä kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan yritysten aiempia ja tulevia ratkaisuja sekä osaltaan edesauttaa näiden myynnillisesti tehokkaampaa kommunikointia.

Tutkimus pyrkii myös tuomaan tähän tieteelliseen keskusteluun uutta näkökulmaa kulttuurisaralla ja ennen kaikkea tarkastelemalla sponsorointia arvopohjaisen myynnin lähtökohdista, sillä arvosta sponsoroinnin yhteydessä ei ole juuri kirjoitettu tutkimuskirjallisuudessa, eikä varsinkaan arvopohjaista myyntiä ole käsitelty sponsoroinnin myynnin yhteydessä. Tämä on erikoista erityisesti siksi, että arvopohjainen myynti ja asiakasarvo käsitteinä ovat herättäneet laajaa keskustelua viime vuosina. Tutkimus pyrkii siis täyttämään selvää tieteellistä aukkoa ymmärtämällä paremmin sponsoroinnin taustoja ja tavoitteita sekä näiden kautta pohtimalla, miten sponsorointi voisi tuottaa arvoa



toiselle osapuolelle, tai kuinka asiaa tulisi myydä ulospäin asiakasarvoargumentaation avulla.

Liikkeenjohdollisesti tavoitteena on ymmärtää paremmin sponsoroivia yrityksiä, heidän päätöksentekoprosessejaan ja niiden strategisuutta. Lisäksi tavoitteena on tarjota näkemyksiä sponsorointikohteen myyntiin ja siihen, millä tavoin voittoa tavoittelematon kulttuuritoimija pystyy hankkimaan itselleen aineellista ja aineetonta tukea rajallisin resurssein ja ennen kaikkea tätä haluttua ja koettua arvoa hyödyntäen.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Yllä esiteltyjen tavoitteiden pohjalta on muotoiltu tutkimuksen pääkysymys sekä siihen liittyen neljä tarkentavaa alakysymystä.

### **Pääkysymys:**

*Mikä motivoi yritystä sponsoroimaan kulttuurialalla ja miten voittoa tavoittelematon toimija pystyy tuottamaan arvoa sponsorovalle yritykselle?*

### **Alakysymykset:**

- *Miksi yritykset sponsoroivat ja mitä sponsoroinnilla tavoitellaan?*
- *Millaisia ominaispiirteitä kulttuurikohteiden sponsoroinnissa on?*
- *Mitä arvoa sponsorointi tuottaa yrityksille ja miten arvoa syntyy?*
- *Miten sponsorointiyhteistyötä myydään tai tulisi myydä arvopohjaisesti?*

Työni jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen ja toinen kysymys pohjaavat pitkälti teoriaan, jota suhteutetaan empiirisessä tutkimuksessa löydettyihin seikkoihin. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyritään selvittämään yritysten motiiveja ja tavoitteita sponsorointiratkaisuihin sekä samalla ymmärtämään, mitkä asiat koetaan tärkeiksi sponsorointiyhteistyön aloittamista ajatellen ja toisaalta, kuinka strategista sponsorointi on. Toisessa alakysymyksessä suhteutetaan puolestaan kulttuurikohteiden sponsorointia useammin tapahtuvaan urheilusponsorointiin sekä tuodaan esille ensin mainitun oleellisia erityispiirteitä.

Toinen puolisko, eli kolmas ja neljäs kysymys tarttuvat sen sijaan tähän suurimmaksi havaittuun tutkimusaukkoon ja pyrkivät tarkastelemaan sponsorointia arvon käsitteen ja arvopohjaisen myynnin näkökulmasta. Tavoitteena on saada jonkinlainen ymmärrys siitä, mitä arvoa yritykset saavat sponsoroinnista ja miten tätä arvoa syntyy. Toisaalta tutkimus pyrkii ymmärtämään, miten sponsorointiyhteistyötä myydään nykyisin ja miten tätä myyntiä voisi kehittää arvopohjaisen myynnin näkökulmasta.

Tutkimus rajataan käsittämään erityisesti kulttuurisponsorointia, sponsoroivan yrityksen näkökulmasta ja pyrkien ymmärtämään näitä tavoite- ja arvotekijöitä voittoa tavoittelemattomia organisaatioita hyödyttävällä tavalla.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkimus jakautuu seitsemään osioon. Ensimmäinen luku on johdattelleva, jonka jälkeen toisessa luvussa käsitellään sponsorointia käsitteenä ja ilmiönä sekä luodaan teoreettis-pohjainen katsaus sponsoroinnin tavoitteisiin ja motiiveihin. Osio on siis käsitteellistävä ja kuvaileva, ja sen ydintarkoitus on luoda riittävän selkeä ja syvä johdanto jatkopohdis-kelulle sekä opinnäytetyössäni toteutetulle empiiriselle tutkimukselle.

Kolmannessa luvussa mukaan astuu arvo ja arvopohjainen myynti, jotka omalta osaltaan syventävät aiheen käsittelyä. Neljäs luku puolestaan käy läpi tehtyä empiiristä tutkimusta sekä sen menetelmiä, jonka jälkeen viidennessä luvussa esitellään tutkimuk-sesta saatuja tuloksia ja vedetään yhteen sen perusteella syntyneitä ajatuksia kuuden-nessa luvussa. Lopuksi tiivistetään vielä tutkimuksen löydökset sekä annetaan liikkeen-johdollisia ja jatkotutkimukseen liittyviä suosituksia eri sidosryhmille.

## 2 SPONSOROINNIN TAVOITTEET JA MOTIIVIT

Toinen luku jakautuu kahteen osioon. Ensimmäiseksi käydään läpi sponsoroinnin käsitteellisiä ja historiallisia taustoja sekä pohditaan ilmiön erityispiirteitä, jonka jälkeen toinen puolisko syventää aiheen käsittelyä sekä pureutuu sponsoroinnin erilaisiin tavoitteisiin ja motiiveihin. Kappaleen alkuosan pyrkimys on ennen kaikkea luoda perusymmärrys sponsoroinnista ja asettaa se omaan kontekstiinsa, jonka jälkeen tavoitteiden ja motiivien pohdiskelu on ylipäänsä mahdollista. Tämä taas on välttämätön perusta, jotta ymmärretään asiakasarvon syntymisen taustoja.

### 2.1 Sponsorointi käsitteenä ja ilmiönä

#### 2.1.1 Käsitteen määrittelyä

Sponsorointia on kuvailtu muun muassa seuraavin tavoin:

*Sponsorointi koostuu kahdesta pääasiallisesta aktiviteetista: Ensimmäinen vaihtokaupasta sponsorin ja sponsoroitavan välillä, jossa jälkimmäinen saa korvauksen ja ensimmäinen oikeuden yhdistää itsensä siihen teemaan ja asiaan, jota sponsoroitava kohde harjoittaa. Toiseksi tämä kaikki liittyy siihen, että sponsori hyödyntää näitä assosiaatioita omassa markkinoinnissaan. (Cornwell ja Maignan 1998, 11)*

*Sponsorointi on tärkeä markkinointikommunikaation väline, jonka avulla yritys pyrkii luomaan suotuisaa julkisuutta yritykselle ja/tai sen brändille jonkin tietyn yleisön keskuudessa ilman, että toiminta linkittyy suoranaisesti yrityksen normaaliin liiketoimintaan. (Bennett 1999, 291)*

*Sponsorointi voidaan määritellä vastavuoroisesti hyödyttäväksi liiketoimintasuhteeksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä. (Olkkonen & Tuominen 2006, 65)*

*Sponsorointi on sopimus, jossa sponsori antaa jonkinlaista toiminnan kannalta merkittävää tukea hyödynsaajalle, joka voi olla jokin järjestö, joukkue tai yksilö, ja saavuttaa sitä myöten hyötyjä omaan markkinointiinsa. (Abratt, Clayton & Leyland 1987, 300)*

*Sponsoroinnissa on kyse kaksisuuntaisesta vaihdantasuhteesta yrityksen ja kohteen välillä, jossa yritys antaa omia resurssejaan (pääasiassa rahaa, mutta myös muita lahjoituksia) sponsoroitavalle tapahtumalle. Vastaavasti yritys saa markkinoinnillisia tai muita hyötyjä, joita se saavuttaa linkittyessään ihmisten assosiaatioissa tähän tapahtumaan. (O'Hagan & Harvey 2000, 205)*

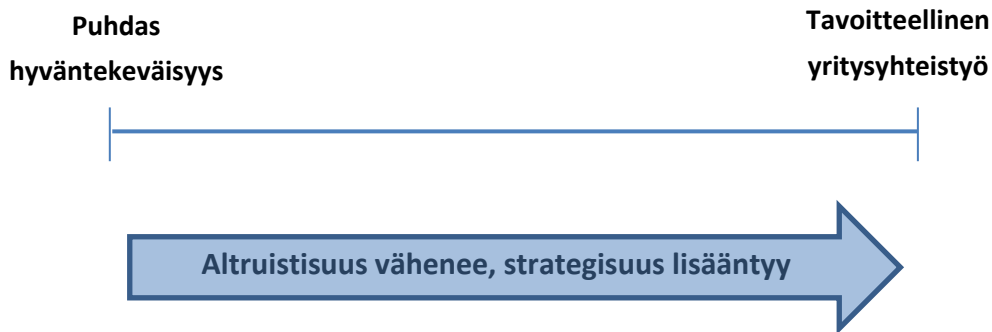
Yllä esitellyt määritelmät kertovat osaltaan siitä, ettei sponsoroinnille käsitteenä tai ilmiönä ole vielä löytynyt vakiintunutta, virallista ja kaiken kattavaa kuvausta. Lainauksesta käy ilmi, että sponsorointia on monenlaista. Kaikissa näissä valitsemisani määritelmässä on silti sellaisia puolia, jotka varmasti liittyvät sponsorointiin ja onnistuvat täydentämään sitä käsitteenä. Kyse on kahden toimijan välisestä suhteesta, josta molemmat osapuolet hyötyvät omalla tavallaan. Yrityksen tarjoama tuki on usein rahallista, mutta voi aivan hyvin olla muunkinlaista, kunhan se hyödyttää saajaosapuolta. Yritys taas vastaavasti saa hyötyjä esimerkiksi markkinointiin, jonkinlaisena brändiä viestivänä kommunikaatiovälineenä. Oleellisia sanoja ja asioita ovat siis *vastavuoroisuus, hyöty, markkinoinnillisuus ja assosiaatiot*.

### **2.1.2 Sponsoroinnin pääpiirteitä**

Mitä muuta sponsorointiin sitten kuuluu ja miten se käytännössä toimii? Ensinnäkin voidaan sanoa, että lähes kaikkea toimintaa voidaan sponsoroida, liittyi se melkein pä mihin tahansa. Tuen kohteina voi olla muun muassa henkilö, ryhmä, joukkue, yhteisö, toiminta, hanke, media, paikka, tapahtuma, tapahtumasarja tai mikä tahansa näiden yhdistelmä. (Valanko 2009, 74–75). Sponsorointi nähdään siis aiemmin esiteltujen määritelmienkin mukaan taloudellisin tavoittein varusteltuna yhteistyösuhteena, jonka taustalla on tarkat sopimukset niin lakien kuin myös omaisuussuojan kannalta. Toisin kuin vaikkapa lahjoitukseen ja filantropiaan perustuvassa hyväntekeväisyydessä, sponsoroiija pyrkii saamaan investointien ja yhteistyösopimuksen kautta selkeitä tuottoja. (Meenaghan 1998; Vuokko 2003, 303), vaikka esimerkiksi Seitanidi ja Ryan (2007, 247) näkivät sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden kuuluvan saman yritysvastuullisuuden (Corporate community involvement) ”sateenvarjon” alle muun muassa cause-related-markkinoinnin kanssa.

Hyväntekeväisyys on usein kuitenkin sponsorointia altruistisempaa ja pyyteettömämpää toimintaa, jolla ei edes yritetä vaikuttaa yrityksen kaupalliseen menestymiseen tai tavoitella suurempia saavutuksia sivutuotteena syntyvästä näkyvyydestä ja julkisuudesta huolimatta (Cunningham ym. 1993, 408–409; O'Hagan & Harvey 2000, 206; Seitanidi & Ryan 2007, 248). Kannatusilmoitusten ja lahjoitusten tapaiset toimenpiteet eivät ole siis tässä tapauksessa sponsorointia, mikäli niille ei etukäteen ole määritelty tai laadittu

tarkkoja tavoitteita (Valanko 2009, 82). Siksi sponsorointiratkaisut voidaan hyvin kuvata ja sijoittaa yrityksestä riippuen eräänlaiselle jatkumolle (ks. kuvio 1), jossa altruistisempi hyväntekeväisyys on toisessa päässä ja strategisemman tavoiteorientoitunut yhteistyösuhte toisessa päässä (Cunningham ym. 1993, 412).



Kuvio 1. Sponsorointijatkumo (mukaiillen Cunninghamin ym. 1993 ajatusta)

Sponsorointi nähdään siis nykyään strategisena ja huomattavasti tavoitteellisempänä osana sekä markkinointistrategiaa että sitä kautta myös koko yrityksen strategiaa (Dolphin 2003, 173; Alaja & Forssell 2004, 17). Tämä käy ilmi oikeastaan molempien toimijoiden osalta, sillä myös sponsoritukea saava kohde on entistä bisnesorientoituneempi, eikä vain odota saavansa tukea vastikkeetta. Tavallaan kyseessä on melko tyypillinen B2B-suhde, jossa on osapuolina kaksi suhdeorientoitunutta yritysorganisaatiota tavoittelemassa omia etujaan, kuten liiketoiminnallista tuottoa (Oesch 2002, 19; Farrelly & Quester 2005, 211).

Sponsorointiyhteistyö on usein myös osa markkinointiviestintää, joka tunnetaan yhtenä markkinoinnin perinteisistä kilpailukeinoista siinä missä tuote, hinta ja saatavuuskin. Sponsorointi on kuitenkin ennen kaikkea joustava kommunikaatioväline, jonka avulla voidaan saavuttaa erilaisia kohdeyleisöjä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden joukosta sekä herättää positiivisia ajatuksia ja suhtautumista muun muassa toimittajien, työntekijöiden, mielipidejohtajien, paikallisyhteisöjen ja muiden kiinnostavien kohderyhmien keskuudessa (Crimmins & Horn 1996).

Sponsoroinnin onkin todettu vaikuttavan esimerkiksi kuluttajien muistamiseen (recall), tietoisuuteen (awareness) ja asenteisiin tuotetta kohtaan (attitude), kuten myös ostoaikeisiin (purchase intentions) luomalla eräänlaisen linkin itsensä ja jonkin asian tai tapahtuman välillä - samalla toivoen, että se vaikuttaisi ympärillä oleviin sidosryhmiin parhaalla mahdollisella tavalla (Rifon, Choi, Trimble & Li 2004, 29). Se on kuitenkin ennen kaikkea osa markkinointia ja siten yksi mahdollinen markkinointi-mixin väline esimerkiksi rakennettaessa brändiä, johon suurin osa sponsorointikirjallisuudesta on keskittynyt (Gardner & Schuman 1987; Meerabeau, Gillet, Kennedy, Adeoba, Byass & Tabi 1991, 41).

Jos sponsorointia ajatellaan markkinointiviestinnän osana, on siinä tietysti myös joi-takin erottavia ja poikkeuksellisia piirteitä. Esimerkiksi mainontaan verrattuna esiin nou-see tietty välillisuus. Sponsori ei siis vaikuta suoraan tavoittelemiinsa asiakkaisiin vaan välillisesti tietyn kohteen kautta. Sponsorioijalta puuttuu esimerkiksi kontrolli ja vaiku-tusvalta sellaisiin seikkoihin, joita mainonnassa pystytään säätelemään. Sponsori voi olla toki mukana suunnittelemassa yhteisiä markkinointitoimenpiteitä ja tuoda esille omia ajatuksiaan, mutta harvoin kuitenkaan sanella sitä, millaisen näyttelyn jokin kulttuuri-kohde avaa, tai millaisia panostuksia urheilujoukkue tekee seuraavan kauden joukkuee-seensa. (Javalgi ym. 1994, 48; Amis, Slack & Berrett 1999, 255) Kohde on myös täysin riippuvainen ulkoisista asioista, eli se on alttiina niin onnistumisille kuin epäonnistumi-sillekin, kuten myös sääolosuhteille, mediasuosiolle ja muille vastaaville sponsorin vai-kutuspiirin ulkopuolella oleville asioille (Alaja & Forssell 2004, 25).

Kontrolloimattomuuden lisäksi sponsorointi eroaa mainonnasta myös siinä, että mai-nosmediaa ja viestiä ei voi täysin erottaa toisistaan, vaan ne ovat kiinteästi linkittyneitä. Kohde tai tapahtuma toimii mediana siten, että se samanaikaisesti herättää huomiota (attracts) ja mahdollistaa pääsyn (provides access) kokemaan ja olemaan yhteydessä sponsoroivaan yritykseen. Viesti taas riippuu täysin tuen kohteesta ja siitä, että millaisia mielikuvia se välittää. Mainonnassa nämä valitaan erikseen ja muokataan viesti kullois-tenkin tavoitteiden mukaiseksi, kun taas sponsori ostaa välillisiä mielikuvia, jotka saat-tavat muuttua sponsoroitavan kohteen julkisuusimagon, menestyksen tai muiden muu-tosten kautta, joihin se ei voi usein vaikuttaa. (Meenaghan & Shipley 1999, 333–334)

Kolmas merkittävä seikka liittyy sponsoroinnin äänettömyyteen ja sanattomaan vies-tintään. Markkinointivälineenä se ei siis varsinaisesti välitä kuvia tai tekstiä vaan enem-mänkin sanatonta informaatiota vetoamalla yleisön tunteisiin ja henkilökohtaisiin miel-tymyksiin. Siten yleisö myös reagoi sponsorointiin hieman eri tavalla kuin muuhun mai-nontaan. (Meenaghan 1991a, 8) Sponsoroinnin avulla ei suoraan vaikuteta esimerkiksi brändiin, vaan muutetaan ihmisten brändikäsitystä linkittämällä yritys tai sen tuote/palvelu se johonkin tapahtumaan tai organisaatioon, jota kohdeyleisö arvostaa suu-resti jo valmiiksi (Crimmins & Horn 1996, 12). McDonald (1991, 34) totesikin maini-osti, että sponsoroinnin kautta yrityksestä tulee ikään kuin kuluttajan kaveri ja liittolai-nen.

### ***2.1.3 Sponsoroinnin kasvu ja taustalla olevat syyt***

Käsitteellisesti sponsorointi on nyt selvästi asemoitu hyväntekeväisyydestä erilleen ja esitelty sen pääpiirteitä suhteessa muuhun viestintään. Eroavaisuudet ovat huomattavia ja sponsoroinnilla useita tunnistettavia ominaisuuksia, mutta jotta ymmärrys käsitteen ja ilmiön taustoista olisi riittävä, täytyy tuntea myös sponsoroinnin historiaa ja vahvaa nou-sua viimeisinä vuosikymmeninä.

Sponsoroinnin juuret ulottuvat siis pitkälle Antiikin Kreikkaan ja sitä seuranneeseen Rooman valtakautteen (Meenaghan 1991a, 5). Esimerkiksi Roomassa vaikuttaneet hallitsijat järjestivät tuolloin isoja juhlia lisätäkseen omaa suosiotaan (Valanko 2009, 275). Noihin aikoihin puhuttiin myös avokätisistä mesenaateista, jotka elättivät muun muassa runoutta ja musiikkia harrastaneita taiteilijoita sitä vastaan, että he esiintyivät tukea antaneen tahon juhlissa. Sama jatkui myös keskiajalla, jolloin hallitsijat, aateliset ja muuten varakkaat henkilöt saattoivat majoittaa lahjakkaita taiteilijoita ja mahdollistaa näiden täydellisen keskittymisen ammattiinsa. (Alaja & Forssell 2004, 11; Valanko 2009, 276)

Varsinainen nykyaikainen sponsorointi lähti liikkeelle kuitenkin 1800-luvun loppupuolella, jolloin sponsorointia esiintyi Australian krikettitoiminnassa ja joitakin vuosia myöhemmin myös englantilaisessa jalkapalloilussa. Nykyaikaisemmista tuotemerkeistä Gillette oli mukana baseball-sponsoroinnissa jo 1910 ja Coca-Cola tukemassa olympialaisia 1928. (Alaja & Forssell 2004, 11) Samanlaisia viitteitä kasvusta löytyy muun muassa Cunninghamin ym. (1993, 414–416) artikkelista, jossa he listaavat esimerkkejä vuosikymmenien varrelta.

Nykypäivänä tunnetumpi ja tämänhetkistä sponsorointikäsitystä vastaava tukeminen kehittyi puolestaan 1900-luvun puolen välin aikoihin ja sponsoroinnin käyttö kasvoi huomattavasti 1970- ja 80-lukujen alussa (Meenaghan 1991a, 5) ensin Yhdysvalloissa ja muutaman vuoden päästä myös Euroopassa. Noihin aikoihin rantautui sponsorointiyhteistyö myös Suomeen, kun esimerkiksi jalkapallossa nähtiin sellaisia joukkueita kuin Rosenlewin Urheilijat ja Upon Pallo (Alaja & Forssell 2004, 11). Tuolloin tavoitteena oli lähinnä näkyvyyden ja julkisuuden maksimointi ja kohdevalintoja ohjasivat pitkälti yritysjohdon omat mielipyykset ja harrastukset (Valanko 2009, 16).

Silloin jopa mietittiin seminaareissa vakavasti sitä, kuoleeko perinteinen mainonta sponsoroinnin myötä, tai näin asiaa arvioivat Philips Internationalin Mario van Hamersveld vuonna 1985 (Valanko 2009, 30) sekä joitakin vuosia myöhemmin tieteellisessä kirjallisuudessa Rust ja Oliver (1994, 71). Mainonta ei kuitenkaan koskaan kuollut, vaan sponsorointi nousi vain osaksi markkinointia ja erääksi sen taktiseksi osaseksi mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, PR-toimien ja myyntityön ohjauksen, erityisesti suhdemarkkinointiin linkittyen (O'Hagan & Harvey 2000, 205). Toisaalta se ei kuitenkaan täysin ole löytänyt omaa paikkaansa markkinointi-mixistä vaan sponsoroinnissa on yhdistelty myös muita taktisen markkinoinnin välineitä (Meenaghan 1983, 7).

Noihin aikoihin keskityttiin suuresti tunnettuuden lisääntymiseen parantamalla ihmisten tietoisuutta yrityksen ja sen tuotteiden brändeistä. Myös mediassa noususuunnassa olleet mainoskustannukset vaikuttivat osaltaan sponsoroinnin kasvuun. Toisaalta taas urheilu- ja taidetapahtumissa saatiin entistä suurempaa ja globaalimpaa näkyvyyttä. (Brassington & Pettitt 2005, 378) Näiden edellä mainittujen seikkojen lisäksi sponsoroinnin kasvun syitä selitettiin kirjallisuudessa (Meenaghan 1991a, 5; Meenaghan 1991b, 38) muun muassa mainosajan kallistumisella, tapahtumien lisääntyneellä näkyvyydellä mediassa, vapaa-ajan lisääntymisellä ja merkityksen kasvulla ihmisten kesku-

nessa sekä median pirstaloitumisella ja ennen kaikkea sponsoroinnin todistetulla tehokkuudella (Meenaghan & Shipley 1999, 328).

Eikä sitäkään voi sivuuttaa, että kun esimerkiksi tupakan ja alkoholin mainonta kiellettiin eri maissa, oli toimijoiden pakko etsiä uusia innovatiivisia mainontaratkaisuja, jolloin myös sponsorointi astui kuvaan. (Cornwell 2008, 42) Urheilun ja alkoholin yhteys toimikin pitkään, mutta muun muassa viime aikoina on puhuttu paljon siitä, pitäisikö esimerkiksi panimoiden läsnäoloa urheilujoukkueiden pääyhteistyökumppaneina rajoittaa (Ruonala 2012, 3).

Cunningham ym. (1993, 413–420) tunnisti lisäksi sponsoroinnin kasvamisen syynä teollistumisesta ja urbanisoitumisesta johtuvat sosiaaliset muutokset, joiden myötä myös keski- ja alempiluokkaisella väestöllä oli enemmän vapaa-aikaa ja rahaa käytettävissä. Yleinen elintaso oli myös noussut niin paljon, että ihmiset kuluttivat entistä enemmän aikaansa kodin ulkopuolisiin aktiviteetteihin (Cornwell 2008, 42). Näiden lisäksi esiin tuotiin myös muun muassa muutokset markkinointikäytännöissä ja -ajattelussa kohden suurempaa asiakaskeskeisyyttä (Cunningham ym. 1993, 413–420). Eikä sovi unohtaa myöskään sitä tosiseikkaa, että usea toimija huomasi sponsoroinnin olevan nimenomaan erinomainen työkalu globaaliin markkinointiin, joka kuitenkin istuu lokaaleihin paikkoihin ja soveltuu siten erilaisiin kulttuureihin ilman, että sitä täytyy räätälöidä paikallisesti. (Fahy, Farrelly & Quester 2004, 1016).

Niinpä 1980-luvulla sponsorointi alkoi päästä jo hyväntekeväisyydestä kohden strategisempaa suuntausta, kun yhteistyölle etsittiin yhteisiä pelisääntöjä ja sponsoroinnista rakennettiin molempia osapuolia hyödyttävää. Hyvät taloudelliset ajat vaikuttivat jälleen kerran positiivisesti sponsoroinnin kasvuun ennen 90-luvun lamaa ja todistivat samalla, että taloudellisen tilanteen ja sponsorointi-investointien välillä on selvä korrelaatio. (Olkkonen 1999, 18)

Urheilu toimi tässä edelläkävijänä ja kulttuuri sekä sosiaalinen sektori tulivat perässä (Alaja & Forssell 2004, 12), vaikka tavallaanhan kulttuurivaikuttajia oli tuettu jo huomattavasti aiemmin ja kulttuurisponsorointi käynnistänyt koko suuntauksen (Valanko 2009, 276). Kulttuurisponsoroinnin tunnistettiin kuitenkin kasvavan maailmalla ja Suomessa erityisesti 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin noususuhdanne loi elinkeinoelämälle enemmän taloudellisia mahdollisuuksia kokeilla myös kulttuurisponsorointia (Oesch 2002, 5).

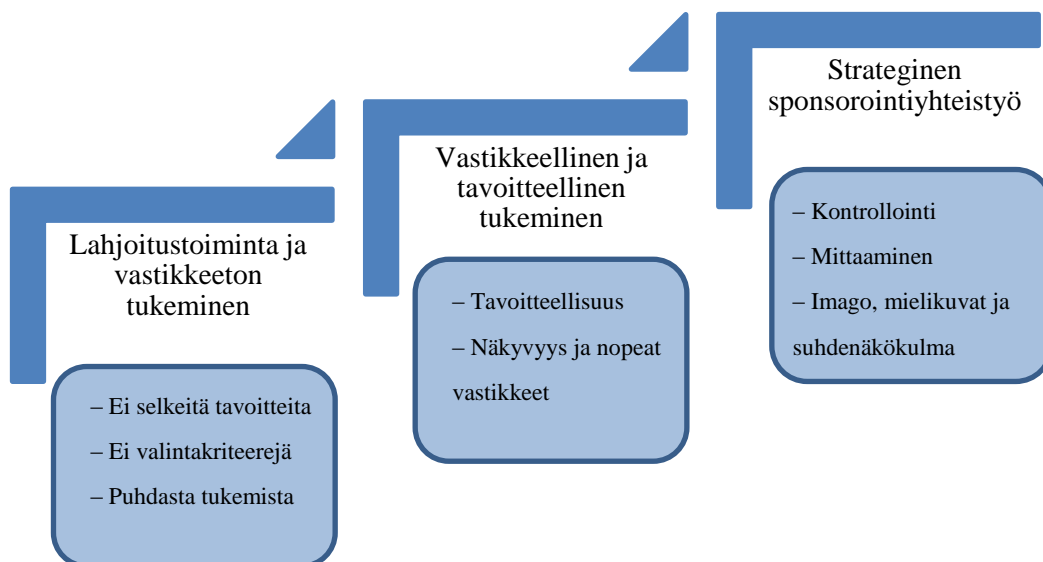
## **2.2 Sponsorointi markkinoinnin strategisena välineenä**

Sponsoroinnista on siis tullut ilmiönä entistä suositumpi ja käyttökelpoisempi. Tämä on osaltaan johtanut tavoitteellisuuden kasvamiseen ja vaikuttanut siihen, että tukemisella myös oikeasti haetaan jotain muutakin kuin hyvää mieltä. Sponsorointikentän muuttumisen vuoksi voidaan sanoa, että tukijat ovat nykyään sivistyneempiä ja tarkempia valin-



toijensa suhteen. He myös vaativat sponsorointi-investoinneiltaan aiempaa enemmän, mikä johtuu puhtaasti oppimisesta ja kokemuksista sponsorointikäytännöissä. (Meenaghan 1991a, 6) Sama näkyy sponsoroinnin johtamisessa sekä investointien mittaamisessa ja seurannassa, sillä sopimukset ovat entistä formaalimpia ja ammattimaisempia (Chadwick & Thwaites 2004, 39).

Yritysten lahjotustavat ovat kaikessa altruismissaan muuttuneet tavoitehakuiseksi, strategiseksi viestintäväliseksi sponsoroinnin kautta aina tapahtumamarkkinointiin saakka (Cunningham ym. 1993, 408). Voidaan puhua jo ammattilaisten viestintävälisestä, jonka avulla dynaamisilla markkina-areenoilla toimivat tahot voivat saavuttaa yritysten viestinnällisiä tavoitteita ja muodostaa siitä jopa kilpailuetua (Dolphin 2003, 181–182). Kuten niin monessa muussakin asiassa, myös tässä on kuitenkin selkeitä eroavaisuuksia yritysten kesken. Osa toimii strategisemmin, osa puolestaan vähemmän strategisesti. Meenaghan (1991b) sekä Thjømmøe, Olson ja Bronn. (2002, 6) ovatkin artikkeleissaan jakaneet strategisuuden kolmen kohdan asteikolle: Ensimmäisellä tasolla kyse on lähinnä lahjoituksesta ja vastikkeettomasta tukemisesta. Tässä vaiheessa ei ole olemassa mitään selkeitä tavoitteita tai sponsorivalintakriteerejä. Toisella tasolla sponsori on olemassa jo yksityiskohtaisemmat tavoitteet ja tukijaa kiinnostaa myös selkeästi sponsoroinnista saatavat vastineet. Kolmas taso puolestaan viittaa yrityksiin, jotka valitsevat sponsoroinnin strategiseksi keinoksi sekä kontrolloivat että mittaavat toimia huomattavasti aktiivisemmin. Nämä asiat on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Sponsoroinnin strategisuus (mukailien Thjømmøe, Olson ja Bronn 2002)

Alkuvaiheissa siis tähdätään lähinnä siihen, että sponsoroinnin myötä firman tai brändin tunnettuus kasvavat, kun taas korkeammilla tasoilla mietitään enemmän uskottavuutta, mielikuvaa ja suhdenäkökulmaa pidemmällä aikavälillä. Ääritapauksessa sponsori voi jopa omistaa kohteen ja olla täysin strateginen kumppani. Tästä hyvänä esi-

merkkeinä tunnetaan muun muassa Volvo Ocean Race -purjehduskilpailu sekä New York Red Bulls -jalkapallojoukkue. (Valanko 2009, 78)

Toisaalta vielä on myös paljon sellaisia toimijoita, joiden päätökset tehdään ilman mitään selkeitä tavoitteita tai näkemyksiä siitä, miten se todellisuudessa hyödyttää tukea antavaa yritystä (Javalgi ym. 1994, 50). Näiden osalta puhutaan useimmiten intuitiivisesta ja paikoin reaktiivisesta tai ad hoc -pohjaisesta päätöksenteosta (Chadwick & Thwaites 2004, 46), jossa ratkaisut tehdään ilman suurempaa informaatiota tai taustatukea ja paikoin puhtaasti henkilökohtaisista motiiveista, jotka usein ovat vieläpä ristiriidassa kaupallisten tavoitteiden tai niin sanottujen järkiratkaisujen kanssa (Meenaghan 1991a, 7-9; Chadwick & Thwaites 2004, 50).

O'Haganin ja Harvey'n (2000, 219) tutkimus myös osoittaa, että hyvin harvalla yrityksellä (41 % vastaajista) on käytössään mitään järjestelmää, jolla käsiteltäisiin tai arvotettaisiin sponsorihakemuksia. Toimiakseen sponsorointi täytyy siis liittää laajempaan yritysstrategiaan (Amis ym. 1999, 262–268), omiin arvoihin ja liiketoimintasuunnitelmaan (Valanko 2009, 23) sekä ymmärtää integroituna osana isompaa markkinointikommunikaation kokonaisuutta ja brändin tai tuotestrategian pidemmän tähtäimen kehittämispuna (Chadwick & Thwaites 2004, 50; Fahy ym. 2004, 1026).

Mikä tähän on sitten oikeastaan johtanut ja miksi sponsoroinnista on tullut strategisempää? Osasyynä on varmasti siinä, että tukea etsivät kohteet ovat osaltaan joutuneet etsimään uusia tapoja hankkia rahoitusta ja vähentämään samalla esimerkiksi riippuvaisuuttaan valtiosta, kunnista ja muista verorahapohjaisista tulonlähteistään. Sponsorointi on osaltaan ollut mukana ratkaisemassa tätä ongelmaa ja tarjoamassa keinoa selviytyä arjessa. (Cornwell & Maignan 1998, 18) 2000-luvulla yritysten sponsorointiyhteistyön taustalla on nähty myös entistä enemmän liiketoiminnallisia intressejä ja toisaalta yhteiskuntavastuullisuuden korostumista (Alaja & Forssell 2004, 12), jolloin aiemmin hyväntekeväisyyspohjainen tukeminen on väistynyt taka-alalle. Tätä on myös tarkoituksellisesti tuettu esimerkiksi veroteknisin kannustein, jotka useimmissa maissa mahdollistavat sponsoroinnin tulkitsemisen myyminen edistämiskulukuksi ja siten kustannusten vähentämisen verotuksessa (Cornwell & Maignan 1998, 18).

Toisaalta sponsoroinnin vaikuttavuus ja erityiset kyvykkyydet on ymmärretty myös markkinoinnissa entistä paremmin. Esimerkiksi hyväntekeväisyyteen panostaminen synnyttää yrityksestä mielikuvaa välittävästä ja huolehtivasta tahosta. Jos tähän pyrittäisiin mainonnan keinoin, saattaisi se vain herättää kyynisyyttä ja vaikuttaa siten, etteivät kuluttajat täysin uskoisi kohteen pyyteettömyyteen. (Meenaghan & Shipley 1999, 336). Sponsorointi taas on nähty tämän kannalta toimivana ratkaisuna, jota myös tutkimusten mukaan kuluttajat arvostavat mainontaa enemmän (Quester & Thompson 2001, 38).

## 2.3 Sponsoroinnin tavoitteet

Sponsoroinnista on siis tullut strategisempaa ja tavoitehakisempaa samalla kun se on ymmärretty osaksi markkinointiviestinnän työkaluarsenaalia. On kuitenkin jäänyt tois-  
taiseksi epäselväksi, mikä oikeasti motivoi yritystä käyttämään osan markkinointibudje-  
tistaan sponsorointiin vaikkapa telemarkkinoinnin tai TV-kampanjoinnin sijaan?  
(O'Hagan & Harvey 2000, 208) Tätä on tutkittu lopulta melko vähän, vaikka sponso-  
rintia onkin hyödynnetty laajasti tavoitteellisessa markkinoinnissa (Cornwell, Roy &  
Steinard 2001). Seuraavassa pyrin käymään läpi niitä moninaisia näkökulmia, joita  
sponsoroinnin tavoitteista on kirjallisuudessa esitelty.

Eräiden jaotteluiden mukaan sponsoroinnin avulla voidaan saavuttaa muun muassa  
markkinointiviestinnällisiä ja kommunikaatioon liittyviä tavoitteita, suhdemarkkinoinnin  
tavoitteita, verkostotavoitteita ja resurssitavoitteita (Chadwick & Thwaites 2004, 40).  
Sponsoroinnin eräs vahvuuksista on juuri se, että se pystyy vaikuttamaan, muuntautu-  
maan ja vastaamaan lukuisiin erilaisiin tarpeisiin, jotka vaihtelevat yrityksestä ja koh-  
teesta riippuen (Meenaghan & Shipley 1999, 328; Chadwick & Thwaites 2004, 40).

Eräiden yritysten sponsoroinnin taustalla on ajatus siitä, että heidän oletetaan olevan  
mukana jossain hyväntekeväisyyden kaltaisessa toiminnassa. Toiset puolestaan näkevät  
sponsoroinnissa piilevän mahdollisuuden yrityksen henkilökunnan viihdyttämiseen ja  
sitä kautta organisaatiokulttuurin vahvistamiseen. Kolmannen tyyppisille toimijoille  
sponsorointi on väline saavuttaa mahdollisimman suurta medianäkyvyyttä. (McDonald  
1991, 31) Yleisesti voidaan sanoa, että yritysten tavoitteet ja perusteet sponsoroinnille  
ovat enimmäkseen liiketaloudellisia ja liittyvät muun muassa yrityksen imagoon, näky-  
vyyteen ja markkinointiin (Oesch 2002, 6).

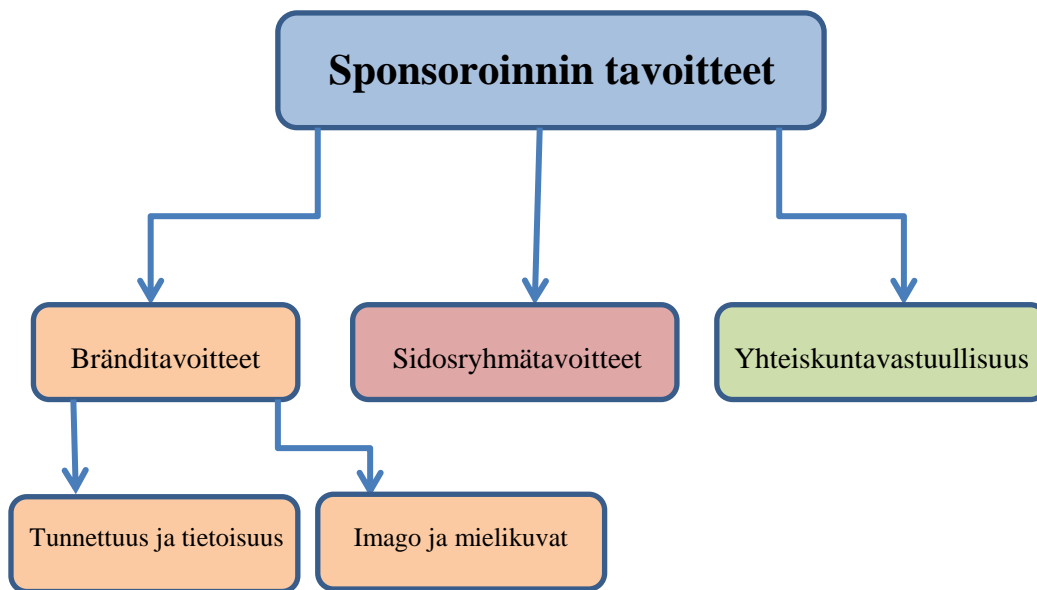
O'Hagan ja Harvey (2000, 217–221) ovat tutkimuksessaan ja jaottelussaan täysin  
samoilla linjoilla edellisten kanssa. Heidän artikkelistaan käy myös ilmi, että hyvänteke-  
väisyys korostuu erityisesti isommilla yrityksillä, työntekijäsuhteet puolestaan pienem-  
millä. Normaalien sidosryhmäsuhteiden lisäksi motiiveina havaittiin myös ihan puhdas  
lobbaaminen, jonka avulla yritys pyrkii vaikuttamaan tiettyihin tärkeisiin toimijoihin  
edistääkseen omia asetelmia sekä ei-rahalliset syyt, jotka liittyvät usein johtajien omiin  
henkilökohtaisiin intresseihin. Tuolloin herää tietysti kysymys siitä, onko päätöksenteko  
ensinnäkään kovin strategista tai toiseksikin, käytetäänkö yrityksen rahaa omien henki-  
lökohtaisten intressien edistämiseksi? (O'Hagan & Harvey 2000, 213)

Javalgi ja kumppanit (1994, 57) taas kiteyttivät sponsoroinnin neljään kategoriaan:  
yrityskuvan parantamiseen, bränditietoisuuden lisäämiseen, tuotteen tai palvelun myyn-  
nin edistämiseen sekä yrityksen maineen levittämiseen. Tutkijat myös huomasivat 87:ää  
sponsorointikohdetta analysoidessaan, että sponsoroinnin tavoitteet liittyvät useimmiten  
suoraan asiakkaisiin. Vastausten perusteella näki, että sponsorointi on arvoltaan miljoon-  
ia dollareita pitkälti sen vuoksi, että sillä tavoitetaan miljoonia potentiaalisia asiakkaita.  
Tässä kohtaa täytyy kuitenkin muistaa, että tietoisuutta ja mielikuvia on helpompi syn-

nyttää, kun taas korkeamman luokan vaikutukset, kuten preferointi tai ostopäätös ovat sellaisia, joita millään kommunikaatiolla (ei edes sponsoroinnilla) ei pystytä automaattisesti saavuttamaan (Cornwell ym. 2001, 43).

Alaja ja Forssell (2004, 81) jakoivat puolestaan tavoitteet tavoitetason mukaan kolmeen osaan: yritystason tavoitteisiin, tuotetason tavoitteisiin sekä henkilökohtaisiin motiiveihin. Yritystasolla voidaan pyrkiä tavoittamaan ja sitouttamaan sidosryhmiä, lisäämään tunnettuutta, kehittämään mielikuvia. Tuotetasolla taas pyritään markkinointiviestintänsä, muuhun markkinointiin liittyviin ja ylipäänsä liiketoiminnan edistämiseen tähtääviin tavoitteisiin. Henkilökohtaiset motiivit viittaavat puolestaan tiedostettuihin ja tiedostamattomiin, usein harrastus- ja vapaa-ajan toimintaan liittyviin seikkoihin.

Tavoitteita ja motiiveja sponsorointipäätökseen on siis lukuisia ja ne eroavat toinen toisistaan riippuen yrityksestä. Äskeisistä määritelmistä ja jaotteluista kumpuaa kuitenkin muutama ydinteema, joiden mukaan jaottelin sponsoroinnin tavoitteet tässä opinäytetyössäni: yrityksen tai tuotteen brändiin (imagoon ja tietoisuuteen) liittyviin tavoitteisiin ja sidosryhmämotiiveihin sekä vastuullisuuteen. Tätä kuviossa 3 näkyvää jaottelua sovelsin myös oman tutkimustyöni tukena.



Kuvio 3. Sponsoroinnin tavoitejaottelu

Seuraavassa käynkin näitä kolmea kategoriaa erikseen läpi pyrkien saamaan jonkinlainen kattavamman ymmärryksen siitä, miksi sponsorointi soveltuu tiettyjen tavoitteiden edistämiseen. Tavoitteet on ryhmitelty erikseen selkeyttämisen vuoksi, mutta se ei missään nimessä tarkoita, etteikö yrityksellä voisi olla sponsorointiratkaisuilleen useita samanaikaisia tavoitteita useamman kategorian alta (Olkkonen 1999, 108-109).

### **2.3.1 Sponsorointi brändinkehitysvälineenä**

Ensimmäinen isompi kokonaisuus liittyy paljon puhuttuihin bränditekijöihin, eli imagoon, identiteettiin ja assosiaatioihin sekä tunnettuuteen ja tietoisuuteen. Käsitteistä tunnistettiin miltei jokaisessa kirjallisuuskatsauksen tavoitemääritelmässä vähintään joku, eikä niiden roolia voi muutenkaan väheksyä. Ihmiset kun tekevät usein ostopäätöksensä puhtaasti mielikuviin nojaten ja valitsevat muuten tasalaatuisista kohteista sen, jonka ensimmäisenä muistavat tai joka herättää positiivisimpia tunteita.

Brändi (tai tuotemerkki) tarkoittaa siis nimeä, symbolia tai jotain muuta sellaista ominaisuutta, joka erottaa tuotteen tai palvelun positiivisesti toisten tahojen tarjoamasta. Brändi voi koskea määritelmän mukaan joko tiettyä tuotetta, tuoteperhettä tai kaikkea sitä toimintaa, jota myyjä harjoittaa ja tarjoaa (American Marketing Association 2012). Brändipääomakirjallisuus on varsin uutta, joten ei ole olemassa mitään ainoa oikeaa ja hyväksyttyä tapaa määritellä tietyn brändin arvoa. Se kuitenkin on yleisesti tiedossa, että brändipääomaa rakennetaan pääasiassa asiakkaiden mielissä (Cornwell ym. 2001, 42). Useimmiten esimerkiksi fyysisen tuotteen puutteessa brändätään enemmän yritystä ja sen imagoa kuin mitään tiettyä aineetonta palvelua (King 1991, 48). Sama pätee sponsorointiin, jota voidaan myös soveltaa niin yritys- kuin tuotetasollakin luomaan mielikuvia ja rakentamaan brändiä (Alexander 2009, 346–347), eli edesauttamaan juuri niissä asioissa, jotka esimerkiksi aineettomia ja siten riskisiä palveluita ostettaessa korostuvat (Monroy 2006, 22).

Se millaisia merkityksiä brändi herättää kuluttajissa, liittyy puolestaan yrityksen brändi-imagoon (Keller 1993, 3). Imago siis tarkoittaa asiakkaan päässä syntyviä assosiaatioita ja sitä, mitä asiakas ajattelee brändin edustavan. Mielleyhtymät vaikuttavat ajatuksiin tuotteesta tai palvelusta ja näiden ajatusten toivotaan liittyvän positiivisesti siihen, että asiakas on valmis käyttämään palvelua (O’Cass & Grace 2004, 264). Assosiaatioita hallinnoidaan pitkälti identiteetin kautta, eli pohditaan, millainen asiakkaan brändimielikuvan pitäisi olla tietyssä toimijapiirissä (Aaker 1996, 25; Grönroos 2001, 377). Identiteetti on siis se, mitä yritys pyrkii viestimään myös sponsoroinnilla ja samalla muuttamaan tuotteen tai palvelun imagoa kuluttajien keskuudessa (Meenaghan & Shipley 1999, 329). Kellerin (2003, 4-5) mukaan asiakkaan päässä syntyy brändille merkityksiä siitä, mitä asioita ja asennelatauksia brändi edustaa. Jos asenteet ja sitä kautta brändipääoma ovat positiivisia, saa asiakas hyvän kuvan tarjoamasta ja siitä, että palvelu tarjoaa hyötyä ja tyydytystä tarpeisiinsa.

#### **2.3.1.1 Tunnettuus ja tietoisuus**

Kuten aiemmin tuli jo todettua, sponsoroinnin strategisuuden alkuvaiheissa tähdätään useimmiten tunnettuuteen ja siihen, että potentiaaliset asiakkaat muistaisivat ylipäänsä

yrittäjän nimen ja olisivat tietoisia sen palveluista ja tuotteista. Tämä on tavallaan perustavanlaatuisen lähtökohta koko bränditehtävien kehittämiseksi ja siten tavoiteasetannassa luonnollisesti ensiksi esiteltävä asia (Meenaghan 1991b), sillä onhan sponsoroinnin todistettu toimivan sekä kuluttajien muistamiseen (recall) että tietoisuuteen (awareness) (Lardinois & Derbaix 2001, 183-186; Rifon ym. 2004, 29). Ennen kuin minäkäänlaisia mielikuvia syntyy, täytyy tuotteen tai palvelun olla edes jollain tapaa ostajalle tuttu. Sponsorointi on taas hyvä väline saavuttaa siihen usein vaadittavaa medianäkyvyyttä (McDonald 1991, 31), jonka kautta voidaan sitten assosioitumisen avulla saada riittäviä tunnettuushyötyjä kiinnostavissa kohderyhmissä (Cliffe & Motion 2005, 1072).

Tarkoitus on siis saada tuote tai palvelu jäämään sponsoroinnin kautta mieliin siten, että ihmiset tunnistaisivat palvelun (brand recognition) ja osaisivat nimetä sen tietystä tuote- tai palvelukategoriasta. Onnistuessaan yritys synnyttää tällä kommunikaatiolla tunnettuutta ja parhaimmillaan asemoi itsensä niin sanotuksi ”top-of-mind”-ratkaisuksi, joka asiakkaalle jää päällimmäiseksi mieliin. (Keller 1993, 2) Kuluttajat kun tutkitusti suosivat sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka he mieltävät tutuiksi (Aaker 1996, 10). Siten sponsorointi voi olla hyödyllinen keino esimerkiksi muistuttaa kuluttajia brändistä ja uudelleenaktivoida muistijälkiä (Cornwell, Weeks & Roy 2005, 27).

Kuluttajakeskeinen sponsorointi on siis perinteisesti keskittynyt tietoisuuden ja suhtautumisen parantamiseen tai synnyttämään ihmisissä halua ostaa tuotteita, kuluttaa palveluita tai antaa lahjoituksia (Cornwell ym. 2005, 21). Siihen myös tutkimuskirjallisuus sponsoroinnissa on tarjonnut runsaasti vastinetta ja käsitellyt jopa liiaksi tämän teeman todelliseen merkitykseen nähden (Cliffe & Motion 2005, 1069). Perinteisestihän ajatellaan, että yleinen tunnettuus ja mielikuvat syntyvät käytännössä tekemällä vain ja ainoastaan summittaista sponsorointia, kun taas merkityksiä luodessa vaaditaan jo aktiivista ja johdettua sponsorointiajattelua. Sitä kautta se voi luoda ja synnyttää oikeasti erottautuvia brändilupauksia ja saada aikaan rahallista arvoa (Cornwell ym. 2001, 43,48).

Tuote- ja myyntisuuntautuneesta markkinoinnista on siksi sponsoroinninkin myötävaikutuksella siirrytty kohden mielikuvamarkkinointia ja sitä, että asiakkaita enemmänkin ”imetään” sisään kuin ”työnnettäisiin” ostamaan tiettyä tuotetta tai palvelua jatkuvalla mainonnalla ja yrityksen nimen esiintuonnilla (vrt. push- ja pull-markkinointi). Sama kuvastuu myös myöhemmin esiteltävässä tutkimuksessani, jonka mukaan logonäkyvyys ja tunnettuuden kasvattaminen ovat väistyneet mielikuvasponsoroinnin tieltä.

### ***2.3.1.2 Imagoon ja mielikuviin liittyvät tavoitteet***

Tämän kategorian tavoitteet liittyvät siihen, miten henkilöt suhtautuvat tiettyyn yritykseen tai sen tuotteisiin ja palveluihin. Yritykset tähtäävät luonnollisesti heille suotuisiin mielikuviin, joiden myötä asiakkaat haluaisivat kuluttaa heidän palveluita tai tuotteitaan

(Rope & Mether 2001, 21–22). Sponsoroinnissa tukija ostaa aineettomalla tai aineellisella avullaan oikeuden tiettyyn tapahtumaan tai aktiviteettiin ja assosioi itsensä tiettyyn kontekstiin sekä ennen kaikkea hyödyntää näitä syntyneitä assosiaatioita kaupallisiin tarkoituksiin (Meenaghan & Shipley 1999, 329). Sponsoroinnin avulla pyritään markkinoitviestinnällisin keinoin rakentamaan silta sponsorioijan ja sponsoroitavan kohteen välille, oli kyseessä sitten yritys, tuote tai palvelu (Lipponen 1999, 65).

Sponsori pystyy siis tuen kohteen kautta välittämään kuvaa ulkopuolelle vaikkapa nuorekkaana ja dynaamisena hyväntekijänä, joka on kiinnostunut kohderyhmänsä välittämistä asioista ja pyrkii tukemaan näiden toimintaa. Tällä tavoin yritys voi lainata jostain positiivista mielikuvaa ja liittyy mainostettavan tuotteen suoraan kyseessä olevaan lajiin, tapahtumaan tai henkilöön. (Lipponen 1997, 7.) Yleisesti voidaan sanoa, että erilaiset mielikuvat voivat viitata muun muassa laatuun, yrityksen sisäiseen kulttuuriin, sijoittumiseen suhteessa muihin kilpailijoihin sekä vaikkapa tuotteen kehittyneisyyteen (McDonald 1991, 34–36).

Sponsoroinnin kautta pyritään usein varmistamaan kilpailuetua, eli kehittämään ja parantamaan julkisuuskuvaa sekä nostamaan myyntiä ja kannattavuutta lahjoitusten keinoin (Amis, Slack & Berret 1999, 251). Sponsorointi onkin eräs toimivimmista keinoista synnyttää yritykseen, tuotteeseen tai palveluun liittyviä positiivisia mielikuvia ja osaltaan ehkä kiteyttää sekä havainnollistaa sponsorioivan yrityksen arvoja niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille (Alaja & Forssell 2004, 17). Jos nämä seikat ovat linjassa viestintää näkevän tai kokevan henkilön minäkuvan ja identiteetin ilmentymien kanssa, voi se lisätä asiakkaiden brändiuskollisuutta. Asiakas kokee tuolloin olevansa samanhenkinen ihminen kuin muut tapahtumakävijät ja mieltää samalla myös tuotteen tai palvelun kuuluvan samaan ryhmään. Tavallinen kuluttaja kun tekee ostopäätöksiä myös ilmentääkseen niillä omaa persoonaansa ja valitsee sellaisen kohteen, joka on linjassa oman minäkuvansa kanssa. (Sirgy, Lee, Johar & Tidwell 2008, 1091–1092) Sponsorointi onkin tukijan kannalta mielekästä aina vain, jos sen oma kohderyhmä arvostaa tätä sponsorointikohdetta (Vuokko 2004, 229).

Kaikki nämä edellä mainitut seikat näkyvät vaikkapa Leclairin ja Gordonin (2000, 232) artikkelissa mainittujen polttoaine-yhtiöiden osalta, jotka innokkaasti tukevat taidetta ja kulttuuria korostaakseen vastuullisuuttaan ja näyttääkseen hyvältä kuluttajien ja yhteisön silmissä, vaikka yrityksen harjoittama liiketoiminta voisi muuten olla epäeettistä ja arveluttavaa. Tukemalla kannatettavia ja hyväksyttäviä kohteita, sponsori vie keskustelun pois omasta liiketoiminnastaan ja synnyttää positiivisia tunnelatauksia osallistumalla julkisesti yhteiskunnan hyvinvointiin. Samasta syystä erilaiset kemikaaliyhtiöt ovat historiallisesti tukeneet korkeakoulutusta ja vaikkapa vähittäiskaupan ruoka-, virvoitusjuoma- ja tupakkateollisuuden toimijat terveys- ja hyvinvointijärjestöjä (Useem 1988, 80).

Sponsoroinnin avulla pystytään lisäksi luomaan lisäarvoa yllättämällä ja hauskuuttamalla kuluttajia sekä saamalla kuluttaja tuntemaan itsensä erityiseksi – eli synnyttämällä

erilaisia emotionaalisia sidoksia (Cliffe & Motion 2005, 1071). Tämä näkyy myös ihan puhtaassa myynnissä, jossa ensimmäinen kauppa on yleensä mielikuvallinen ja tehdään yrityksen lähettämien viestien perusteella, kun taas preferointi ja tyytyväisyys vaikuttavat seuraaviin ostokertoihin korostuneemmin (Rope & Mether 2001, 24).

Valanko (2009, 64) puolestaan puhuu kirjassaan useasti tarinankerronnasta ja merkityksenluomisesta markkinoinnin ja brändäyksen tärkeimpinä teemoina. Sponsoroinnilla on keskeinen rooli tarinoiden sekä brändin sisällön rakentamisessa ja siten merkitysten luonnissa kohderyhmää kiinnostavissa asioissa. Cliffe ja Motion (2005, 1068) ovat tässä samoilla linjoilla, sillä he pitävät sponsoroinnin tärkeimpänä valintakriteerinä ja etuna juuri kokemuksia, joissa brändi pääsee kosketuksiin potentiaalisen asiakkaan kanssa. Siksi brändeihin pitäisi soveltaa tavallisesta mainonstrategioista poikkeavia ja elämyksiä korostavia lähestymistapoja, jotta brändimerkityksistä tulisi aineellisempia ja näkyvämpiä.

Sponsorointi ei aina kuitenkaan tuota toivottuja tuloksia, vaan mielikuvat voivat myös pysyä samanlaisena tai jopa heiketä sponsoroinnin seurauksena. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun henkilöllä on jo etukäteen negatiivinen käsitys yrityksestä tai brändistä. (Javalgi ym. 1994, 57). Sama pätee myös niihin tilanteisiin, joissa puhutaan vaikkapa kiistanalaisia tuotteita tai palveluita tuottavasta yrityksestä. Suhtautuminen tiettyyn tapahtumaan, tuotteeseen tai palveluun voi hyvinkin muuttua, mikäli kohde tekee yhteistyötä julkisesti parjatun tahon kanssa. Sen vuoksi on erityisen oleellista, että sponsoroitava kohde valitsee ja valvoo tarkasti, millaisia kohteita se kelpuuttaa sponsorikseen, jottei tapahtuma leimautuisi yhden toimijan vuoksi. (Ruth & Simonin 2003, 26)

Riskeistä huolimatta sponsorointi tarjoaa yhden potentiaalisen työväliseen brändin erilaistamiseen ja pystyy välittämään erilaisia viestejä imagon parantamiseksi (Alexander 2009, 346–347). Parhaimmillaan puhutaan symbioottisesta yrityssuhteesta, jossa tiettyjä arvoja ja mielikuvia siirtyy aktiviteetista suoraan sponsorille ja sponsori puolestaan tarjoaa kohteen toiminnan jatkuvuuden kannalta merkittävää tukea takaisin (Meenaghan & Shipley 1999, 335). Tämä puolestaan edellyttää erittäin laajaa ja toimivaa linkitystä kohteiden välillä.

### ***2.3.1.3 Kohteen linkittäminen yritykseen***

Kuten jo sanottua, assosiaatiot ja niiden linkittäminen ovat mielikuvien siirtymisen kannalta kriittisiä. Kohteiden väliltä tulisi löytyä yhtäläisyys ja looginen linkki. (Cornwell ym. 2005, 36) Näiden täytyisi liittyä edes hatarasti toisiinsa, tai tukivalinnan olla muuten selitettävissä, jotta ihmiset uskoisivat aiemmin mainittuun altruismiin ja siirtäisivät haluttuja assosiaatioita sponsorointikohteelta yritykseen tai tuotteeseen. Se lisää uskottavuutta ja vaikuttaa positiivisesti asenteisiin. (Rifon ym. 2004, 29) Goodwill puolestaan vaihtelee sponsorointikohteen mukaan. Toiset tulkitaan yhtä hyväntahtoisiksi ja pyy-



teettömiksi kuin tavallinen mainonta, kun taas joillakin on selvästi parempi vaikutus. Yhteiskunnallinen tukeminen ja ympäristöön liittyvät ohjelmat tuottavat tutkitusti suurinta etua ja goodwillia, kun taas urheilu ja populäärimmät taiteet tarjoavat tutkimusten mukaan vähemmän altruistisiksi miellettyjä linkkejä. Goodwillin määrään vaikuttaa lisäksi hyödyntäminen ja intensiteetti. (Meenaghan & Shipley 1999, 340)

Sponsoroinnin kannalta on myös olennaista, että kuinka vahva sponsorin ja kohteen välinen linkki on, kuinka pitkään se säilyy, miten paljon tukeminen herättää kiitollisuutta ja ennen kaikkea, miten paljon se muuttaa ihmisten käsityksiä (Crimmins & Horn 1996, 13). Linkin vahvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka moni henkilö tunnistaa tietyn yrityksen sponsoroivan tiettyä valittua tapahtumaa vähennettynä ihmisillä, jotka luulevat jonkun sponsorin kilpailijan olevan tukijana. Se mittaa siis erityisesti tunnettuutta. Joidenkin näkökulmien mukaan paras tilanne olisi sellainen, jossa yritys mielletäisiin milteiä synonymiksi sponsoroimalleen kohteelle (Amis ym. 1999, 269).

Gwinner (1997) kiteyttää hyvin tämän Rifonin ja kollegoidensa (2004, 30) tarkoittaman yhdenmukaisuuden jakamalla sen kahteen, suoraan ja epäsuoraan. Suoralla hän tarkoittaa käytännössä funktionaalista samankaltaisuutta (functional based similarity), jossa siis sponsorin tuotteita käytetään sponsoroitavan tapahtuman tai tilaisuuden aikana. Epäsuora yhdenmukaisuus taas tarkoittaa mielikuvapohjaista samankaltaisuutta (image-based similarity), jolla haetaan takaa yhteensopivuutta sponsorin tuotteiden ja asiakkaiden ydinarvojen välillä. Kuluttajien samaistumisen taso on tutkitusti sitä parempaa, mitä loogisempi tämä linkki on (Alexander 2009, 347–348).

Samasta asiasta kirjoittaa myös Lipponen (1999, 19), jonka mukaan sponsoroinnin kohteen kanssa henkisesti lähellä olevat tuotteet assosioituvat helpommin ja luovat niin sanottuja luonnollisia linkkejä sellaisten asioiden tai tuettavien toimintojen kanssa, joissa näitä tuotteita esimerkiksi tarvitaan. On siis loogista, että urheiluvälinevalmistajat sponsoroivat käyttötarkoituksensa vuoksi urheilukisoja tai jokin kauneudenhoitotuote näkyy muotinäytöksissä. Assosiaatiot voivat liittyä myös puhtaasti elämäntyyliin tai samanhenkisyyteen, jolloin haluttuja mielikuvia saadaan liitettyä tuotteeseenkin.

Usein yrityksillä on kuitenkin linkin luomisen sijaan ongelmia pääasiassa sen kanssa, etteivät ne kommunikoi tätä linkkiä markkinoille. Ne siis kohdistavat kyllä markkinointipanostuksia sponsorointilinkin luomiseen ja suhteen synnyttämiseen, mutta unohtavat liian usein kertoa siitä ulospäin, jolloin suurin potentiaali hukataan. Sponsoroinnin merkitys, linkin kirkastaminen ja kohteiden välinen kongruenssi (selkeä syy-yhteys) ovat sellaisia asioita, joita ei pitäisi jättää potentiaalisten asiakkaiden päättelyn varaan, vaan tuoda viestinnässä selkeästi ilmi väärinymmärrysten välttämiseksi. (Crimmins & Horn 1996, 15, 19) Toisaalta on hyvä muistaa, ettei tässäkin markkinoinnin ja sponsorointiaktiiviteettien yhdistelyssä kannata mennä liiallisuuksiin, vaan jotta sponsoroinnissa syntyneet positiiviset mielikuvat ja imagosiirtymät säilyisivät, kannattaa näiden yhdistelmää tuoda esiin säästeliäästi (Carrilat & d'Astous 2012, 565).

Se kuvastuu muun muassa erilaisista tutkimuksista, joissa on osoitettu vahva korrelaatio sponsoroinnin tuloksellisuuden ja tuen päälle suoritettavan mainonnan määrän välillä. Jotta sponsorointi toimisi, tulee yritysten myös tiedottaa siitä ja tehdä investointeja sekä lisämainontaan että erilaisiin promootioratkaisuihin, joissa tukea ja toimijoiden välistä yhteistyötä tuodaan selkeämmin esille. (Quester & Thompson 2001, 33) Sen lisäksi myös suhteen kestolla ja toistojen määrällä on ratkaisevasti väliä, jotta yritys jäisi tehokkaammin kuluttajien mieliin (Cornwell ym. 2001, 49). Linkki kun on hyvin katoavainen, eli jos sitä ei vahvisteta tai tuoda esille tarpeeksi, menetetään usein aiemmatkin panostukset. Tämä myös herättää kysymyksen siitä, ovatko lyhytikäiset sponsorointisuhteet usein hukkaan heitettyä rahaa, jos mielikuvia ei välttämättä ehdi syntyä, tai mikäli ne katoavat ennen kuluttajien päihin iskostumista? (Crimmins & Horn 1996, 16)

### **2.3.2 Sidosryhmäsuhteet ja kumppanuus**

Toinen isompi aihekokonaisuus liittyy sidosryhmäsuhteisiin ja siihen, kuinka sponsoroinnin avulla pystytään edesauttamaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia suhteasetelmia. Sponsoroinnista voi olla apua niin omien työntekijöiden motivoimisessa kuin myös pyrkimyksissä edistää esimerkiksi yrityksen asiakas-, toimittaja- ja kumppanuussuhteita. (Oesch 2002, 6; Wilson 2008, 23) Sillä voidaan vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi myös paikalliseen yhteisöön, liiketoiminnassa mukana oleviin tahoihin, jakelijoihin, osakkeenomistajiin, hallitukseen ja niin edelleen (Chadwick & Thwaites 2004, 40). Kaikille näille pystytään luomaan pientä lisäarvoa ja antamaan esimerkiksi erilaisia eksklusiivisia palveluita vaikeasti saataville tuotteille tai palveluille, kuten vaikkapa etuostotai varausoikeuksia tiettyihin tapahtumiin (Cunningham, Taylor & Reeder 1993, 412).

Tästä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa opinnäytetyön aikoihin lehdistössä esiin noussut luottokorttiyritys, joka tekee yhteistyötä konserttijärjestäjän kanssa ja pystyi siten tarjoamaan yhteistyökumppaneilleen ja työntekijöilleen etuosto-oikeuden tulevan kesän Madonna-keikalle ennen kuin virallinen myynti oli edes alkanut (Yle 2012). Tällä tavoin toimija vahvisti brändiasemaansa ”viihdykettä tuovana korttina” ja tarjosi taatusti houkuttelevaa lisäarvoa kumppaneilleen (Cunningham ym. 1993, 412).

Suhteenkehittämisvälineenä sponsorointi on siten erinomainen apu, jonka kautta yritys voi lähettää signaaleja sponsorointipäätöksellään esimerkiksi asiakkaille tai omille työntekijöille ja osoittaa, että he jakavat heidän kiinnostuksensa kohteet tai tukevat näille tärkeitä asioita (Cornwell & Maignan 1998, 18) Jaetaan siis tavallaan ilot ja surut ja koetaan elämyksiä sidosryhmien kanssa yhdessä ja sitoutetaan samalla näitä tahoja (Cliffe & Motion 2005, 1071).

Mikäli sponsoroinnista halutaan kehittää aidosti erottuva tai jopa ydinkompetenssi, markkinointipäätäjien täytyy yksinkertaisesti löytää jatkuvasti uusia tapoja laajentaa suhdetta yrityksessä ja saada kaikki ihmiset osallisiksi (Amis, ym. 1999, 257). Sponso-

rointikohteesta kannattaakin viestiä työntekijöille ja ottaa heidät mukaan aktiivisesti. Vaikkapa urheilujoukkueesta tai tietyn alan erityistaitajasta voidaan tehdä erityinen, yrityksen sisällä seurattava oma mannekiini, jonka tekemisistä raportoidaan ja tiedotetaan jatkuvasti. (Amis ym. 1999, 262–268)

Toisaalta yritykset pyrkivät lisäämään houkuttelevuutta sidosryhmissään olemalla esimerkiksi mahdollisimman vastuullinen toimija työnhakijoiden ja asiakkaiden silmissä. Sponsoroinnin avulla yritys voi näyttää tukensa yleishyödyllisiin tarkoituksiin ja nostaa siten arvostustaan. (Rifon ym. 2004, 38) Samaan tapaan yritys voi hyötyä esimerkiksi yliopistotutkimuksesta tai muun koulutuksellisen organisaation avustamisesta, mikä pitkällä tähtäimellä voi poikia uusien työntekijöiden lisäksi esimerkiksi innovaatioita tai toimintatapojen kehitystä (Olkkonen 2002, 18). Eikä pidä aliarvioida sitäkään, etteikö yrityksen johtoryhmä tai korkeamman luokan päättäjät hyödyntäisi sponsorointia sen strategisuudesta huolimatta oman asemansa pönkittämiseen (Leclair & Gordon 2000, 232).

Sponsorin ja kohteen välisten tavoitteiden ei siis tarvitse aina olla taloudellisia. Monella sponsorointi- ja hyväntekeväisyysuhteilla on mahdollisesti sekä potentiaalia lisätä arvoa liiketoimintaan että vaikuttaa yrityksen talouteen suorasti ja epäsuorasti. (Wilson 2008, 23) Sponsoroinnin kehittynein ja tavoitelluin muoto on nimenomaan kumppanuus, jossa suhde on eduiltaan symmetrinen ja vaihdantaa tapahtuu resurssien osalta sekä rahassa mitattuna että aineettomina hyötyinä. Suurin motiivi tähän voi yrityksen puolelta olla vaikkapa yhteiskuntavastuullisuus. (Seitanidi & Ryan 2007, 249) Synergioiden avulla voidaan luoda tilanne, jossa tasaveroiset organisaatiot pääsevät tiiviillä yhteistyöllä lähemmäksi omia erillisiä tavoitteitaan ja oivaltavat suhteessa yksi plus yhden olevan enemmän kuin kaksi (Alaja ja Forssell 2004, 21)

Muut kun taloudelliset tavoitteet ovat yhteydessä esimerkiksi yrityksen ydinosaamiseen liittyviin palveluihin, tuotteisiin tai yksinkertaisesti kompetensseihin, joita tarvitaan sponsoroitavan kohteen tapahtuman järjestämiseen tai ylipäänsä toiminnan pyörittämiseen (Vuokko 2004, 220). Sponsorit voivat myös keskenään tehdä yhteistyötä joko cross- (vastavuoroisesti) tai joint-yhteistyönä (yhdessä), jolloin toinen osapuoli huomioidaan esimerkiksi viestinnässä ja muussa yhteistyössä synergian saavuttamiseksi (Valanko 2009, 72).

Sponsorisuhteeseen pätee oikeastaan täysin samanlaisia lainalaisuuksia kuin ihmisten välisiin suhteisiin. Niiden työstäminen edellyttää pitkäjänteistä ajattelua ja suunnitelmallisuutta. Molempien pitää pystyä antamaan jotain sellaista itsestään, joka hyödyttää toista osapuolta, ja toisaalta hyötyä ainakin jossain määrin myös sen toisen organisaation läsnäolosta ja mahdollisesta synergiasta. Jos ajatellaan yritystä ja yksittäistä julkisuudessa esiintyvää henkilöä tai tapahtumaa, niin näiden välille helposti syntyy lyhytaikaisia positiivisia vaikutuksia, mutta jos suhdetta ei kehitetä ajan myötä johdonmukaisesti, voi vaikutus tosiaan jäädä hyvin lyhytaikaiseksi ja odotettua tehottomammaksi. (Amis yms. 1999, 265; Olkkonen 2002, 276)

### 2.3.3 *Yhteiskuntavastuullisuus*

Kolmas ja viimeinen osa-alue käsittää yhteiskuntavastuullisuuden, joka on nykyään käsitteenä mukana liki kaikessa yritystoiminnassa. Tämän sponsorointiopinnäytetyöni kannalta ilmiö ei ole niin keskeinen, mutta sitä ei voi kuitenkaan täysin sivuuttaakaan, sillä vastuullisuus esiintyi laajalti aiemmissa tavoitemääritelmissäni. 2000-luvulla sponsorointiyhteistyön taustalla on nähty entistä enemmän liiketoiminnallisia intressejä, mutta myös yhteiskuntavastuullisuus on korostunut (Alaja & Forssell 2004, 12). Esimerkiksi sponsoroinnin vuosittaisen barometrin (Mainostajien liitto 2011) mukaan lähes kolme neljästä tutkimuksen vastaajasta on sitä mieltä, että hyvän yhteiskuntavastuun merkitys yritysten suosiolle ja kilpailukyvyille on entisestään kasvanut. Ja koska sponsorointia tehdään paikoin hyvin asiakaslähtöisesti ja senhetkisiä trendejä mukailten, on loogista, että yritykset panostavat tähän (Valanko 2009, 90–91).

Vaikka yritys harvemmin enää lahjoittaa vain avokätisesti rahaa ilman kummempia tavoitteita, on sekin tietysti yksi motiivi muiden joukossa ja varmasti joidenkin yritysten vastuullisuuspäätösten taustalla. Useimmiten yritykset kuitenkin hakevat myös vastuullisuudellaan esimerkiksi imago vaikutuksia tai toimivat muuten tavoitteellisesti. (Farrelly & Quester 2005, 211) Silti on nähtävillä, että jotkin yritykset pyrkivät aidosti vaikuttamaan ympäröivään yhteiskuntaan ja osoittamaan omasta tahdostaan yhteiskunnallista vastuunottoa, kun se kerran on mahdollista (Vuokko 2004, 217).

Aktiivinen vastuullisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että yritys päättää osallistua yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen ympäristöön ja sidosryhmiin vaikuttamalla. Silloin puhutaan myös kestävästä kehityksestä ja pääasiassa kolmesta vastuullisuuden ulottuvuudesta: taloudellisesta, ympäristöä koskevasta ja sosiaalisesta vastuunkannosta. (Valanko 2009, 100–101). Näillä valinnoilla voidaan avustaa ja vaikuttaa positiivisesti sekä menneisiin että tuleviin asiakkaisiin ja työntekijöihin (Rifon, Choi, Trimble & Li 2004, 38). Samalla kohennetaan imagoa ja parannetaan mainetta, kuten vaikkapa edellä esitellyssä polttoaineyhtiötä koskeneesta esimerkissä hyvin kävi ilmi. Se on yrityksille myös luontainen tapa vastata asiakaskuntansa vaateisiin samalla kun luottamus yrityksiin laskee ja yleinen eettisyys puolestaan korostuu. (Valanko 2009, 87) Onpa myös siitä nähty viitteitä eri tutkimuksissa, että ympäristöstään välittäviä yrityksiä ei suuren yleisön silmissä mielletä ainoastaan vastuullisiksi, vaan myös paremmin johdetuiksi yrityksiksi, kun heillä on varaa tukea hyviä aatteita (Useem 1988, 81).

## 2.4 **Kulttuurisponsoroinnin erityispiirteet**

Tavoitteiden osalta on toistaiseksi pysyttäyditty melko yleismaailmallisella linjalla ilman, että tämän opinnäytetyön keskiössä olevan kulttuurisponsoroinnin eroja tai erityispiirteitä on käsitelty sen kummemmin. Seuraavassa pyrinkin käymään läpi kulttuuris-

ponsoroinnille ominaisia tavoitteita ja eroavaisuuksia useammin tutkitusta urheilusponsoroinnista.

Koko urheilukeskeisyys niin tukemisessa kuin tutkimuksessakin selittyy osaksi Olympialaisten tapaisilla massatapahtumilla, joissa on paljon väkeä paikalla ja lukuisia yrityksiä kumppaneina juuri sen vuoksi läsnä (Rifon ym. 2004, 29). Ihmiset ovat myös näissä tapahtumissa poikkeuksellisen innokkaita ja paikoin jopa fanaattisia, joten asioita koetaan suuremmalla tunteella ja yritysten sponsorointinäkyvyyteen suhtaudutaan siinä sivussa ehkä vähemmän kyynisesti kuin vaikkapa normaaleihin mainoskampanjoihin. Sponsoroinnin avulla kun kyetään luomaan niitä emotionaalisia ja eettisiä viittauksia, joita kuluttajat arvostavat ja ottavat vastaan normaalia mainontaa helpommin. (Monroy 2006, 22)

Urheilusponsoroinnin hyödyistä on kirjoitettu laajasti eri artikkeleissa (mm. Abratt ym., 1987; Bennett, 1999; Meenaghan, 1991b; Meenaghan, 1998; Quester & Thompson 2001), joita tätä opinnäytetyön osiota varten kävin läpi. Näissä on kiteytetysti tuotu esiin, että urheilun avulla saavutetaan huomattavan laaja joukko innokkaita ihmisiä hyvin joustavin metodein, monipuolisesti ja kulttuuri-, alue- tai kielisitetymättömästi. Sitä kautta pystytään tavoittelemaan joko pieniä niche-ryhmiä tai suurempia segmenttejä eri demografisissa ja psykografisissa joukoissa. Urheilun avulla puhutellaan myös normaalisti melko vaikeaksi kohderyhmäksi miellettyjä nuoria miespuolisia aikuisia. Sponsoroinnista on lisäksi todettu hyvin kiteytävästi, että kun yritys etsii kovan profiilin, laajasti hyödynnettäviä kohteita, kannattaa sen suunnata katseensa urheiluun ja toissijaisesti massakulttuuritapahtumiin. Kun taas haetaan imagohyötyjä välittävänä ja ympäristöstään kiinnostuneena toimijana, on loogista panostaa ympäristö- ja sosiaalikohteisiin. (Meenaghan & Shipley 1999, 344)

Taide- ja kulttuurisponsoroinnin kautta saavutetaan puolestaan vähemmän mediahuomiota ja julkisuutta kuin urheilutapahtumissa, jolloin tavoiteltava kohderyhmä on luonnollisesti suppeampi, mutta imagohyödyt lähempänä näitä ympäristö- ja sosiaalikohteita. Toisaalta Carterin (1996) artikkelissa ollut tutkimus osoittaa mainiosti, että vaikkapa jalkapallon tukikohtana pidetyssä Englannissa vierailtiin vuonna 1995 neljä kertaa useammin (110 miljoonaa kertaa) museoissa ja gallerioissa kuin Valioliiga-otteluissa. Siten määrä ja näkyvyyskin ovat kovin suhteellisia. Kulttuuria sponsoroidalla tavoitetaan lisäksi hieman erilaisempia demografisia ryhmiä, joiden sosioekonominen status edustaa vanhempaa, ostovoimaisempaa ja koulutetumpaa väestöä. Tämän vuoksi kulttuurisponsoroinnista tulee niin hyvässä kuin pahassakin eksklusiivisempaa, mikä tietysti hyödyttää tietynlaiseen kohdennetumpaan viestintään tähtääviä yrityksiä. (Quester & Thompson 2001, 34) Lisäksi kulttuurikohteiden tavoitteet, arvot ja toimintakulttuuri ovat usein hyvin erilaisia verrattuna taloudelliseen tuottoon tähtääviin yrityksiin. Myös urheilusta on tullut paikoin melko kovaa liiketoimintaa, joten silläkin saralla ollaan lähempänä yritysten välisiä suhteita (Olkkonen 2002, 277).

Syyt kulttuuritoimijoiden tukemisen taustalla ovat luonnollisesti moninaisia, mutta jaettavissa muutamaaan pääkategoriaan. Ensinnäkin nämä kohteet ovat onnistuneet tarjoamaan tietyn kohderyhmän, johon yritys haluaa vaikuttaa sekä välittämään sellaista näkyvyyttä, mielikuvia ja suhdetoimintamahdollisuuksia, joista yritys kokee hyötyvänsä tällä tavoin enemmän. (Vuokko 2004, 220) Kulttuuripuolella on myös ehkä tiedostettu, että kun sponsorointi käsittää taiteita, suhdetoiminta korostuu ja. Kun taas puhutaan urheilusta sponsorointikohteena, markkinoinnilla ja näkyvyydellä on suurempi merkitys, joten toimijoiden kannattaa suunnata panoksiaan sinne, missä ollaan tämänkaltaisista asioista kiinnostuneita. (Cornwell & Maignan 1998, 13) Menestyvät kohteet ovat lisäksi osanneet aktiivisesti metsästä sponsoreita ja toisaalta ottaa huomioon näiden laajoja, toisistaan poikkeavia tarpeita (Vuokko 2004, 220).

Neljäs tärkeä seikka liittyy urheilun niin sanottuihin haittapuoliin ja siihen, etteivät kaikki imagolliset siirtymät ole aina positiivisia (Meenaghan & Shipley 1999, 341). Sponsor ei voi juurikaan vaikuttaa urheilijan tai joukkueen menestykseen tai niihin liittyvään huonoon julkisuuteen (Amis ym. 1999, 255), kuten doping-käryihin tai johtoporasta kohtaaviin korruptiosyytteisiin (Quester & Thompson 2001, 34). Yrityksen, joka sponsoroit tiettyä joukkuetta, täytyy myös ymmärtää, että joukkueen anti-kannattajat voivat juuri tukemisen takia vältellä tiettyä brändiä tai sen tuotteita. Samoin joukkueen huonot esitykset kentällä, pelaajien törttöilyt yöelämässä ja muut vastaavat epämieluisat sattumukset saattavat vaikuttaa sponsoroinnin onnistumiseen, joten sopimusta ei voi ja kannata jättää oman onnensa nojaan, vaan sitä tulisi johtaa ja tarkkailla aktiivisesti. (Chadwick & Thwaites 2004, 53–54) Kulttuurisponsorointi tarjoaa puolestaan hieman varmemman ja neutraalimman pelikentän, jonka osalta ei tarvitse useimmiten pelätä joutumista huonoon valoon tai päätymistä juorulehtien otsikoihin omien alaistensa törttöilyjen vuoksi. Useasti kulttuurikohteet ovat myös sellaisia, joista kenelläkään ei ole välttämättä pahaa sanottavaa.

Urheilun ja kulttuurin lisäksi on tietysti muitakin kohteita, joita tukea. Yhä useampi yritys on kohdistanut viime vuosina rahojaan myös sosiaaliselle sektorille, joskin näiltä kohteilta harvemmin odotetaan kaupallista näkyvyyttä. Se puolestaan yhdistää kulttuuri- ja urheilukohteita ja erottaa nämä sosiaalisen vastuullisista toimijoista. (Alaja & Forssell 2004, 97) Toki myös kulttuuri- ja urheilukohteiden sisällä on runsaasti eroja ja samankaltaisuuksia (Meenaghan & Shipley 1999, 341).

## 3 SPONSOROINNIN ARVOPOHJAINEN MYYNTI

### 3.1 Arvonluonnin perusta

Sponsoroinnin taustalla olevat tavoitteet ja motiivit ovat siis hyvin erilaisia, paikoin melko tilannesidonnaisia ja vaihtelevat kohteesta riippuen. Niitä on kuitenkin edellisen luvun tapaan mahdollista tiivistää muutamien pääteemojen alle, joiden kautta yritykset pyrkivät luomaan arvoa yritykselle pitkällä tähtäimellä. Vaikka palvelun tai tuotteen laadukkuus onkin yrityksessä avainasia, ei se aina yksinään riitä synnyttämään pysyvää kilpailuetua, varsinkaan jos asiakas ei miellä näitä hyötyjä erityisiksi (Woodruff 1997, 139–140). Doyle (1989, 78) onkin todennut kiteyttävästi, että arvo ei ole sitä, mitä yritys tarjoaa vaan se, mitä asiakas kokee saavansa.

Arvon käsite on tuttu erityisesti kuluttajamarkkinoinnin kirjallisuudesta, jossa sitä on käsitelty laajahkosti jo useita vuosikymmeniä. Sen sijaan yritysmarkkinoiden ja B2B-toimijoiden väliset suhteet, arvon määrittely ja tarkempi tutkimus ovat jääneet yllättävän vähälle tarkastelulle (Lapierre 1997, 377). Sama pätee myös sponsorointiin, jonka yhteydessä asiakasarvon käsite ei ole juuri esiintynyt. Eritasoista kirjallisuutta sponsoroinnin tavoitteista löytyy riittävästi, mikä luo arvopohjaiselle tarkastelulle hyvät lähtökohdat. Tämän tutkielman eräs tavoite olikin nimenomaan täyttää havaitsemaani aukkoa ja pyrkiä katsomaan sponsorointia arvopohjaisin silmälasein sekä tuoda uusia näkökulmia sponsorointiin nimenomaan myynnin saralle.

Mitä asiakasarvolla (eng. value) sitten oikeasti tarkoitetaan ja miten se kytkeytyy liiketoimintaan? Määritelmiä on monia ja ne luonnollisesti liittyvät lähinnä kuluttajamarkkinointiin ja B2C-kenttään. Niiden kautta saa kuitenkin hyvän peruskäsityksen termin taustoista. Zeithaml (1988, 13) muun muassa tutki asiaa ja pyysi ihmisiä määrittelemään arvoa käsitteenä. Sitä kautta tunnistettiin neljä tyypillistä tapausta:

- 1) Arvoa on edullinen hinta (fokus uhrauksissa)
- 2) Arvoa on mikä tahansa asia, minkä haluan tuotteen sisältävän (fokus hyödyissä)
- 3) Arvoa on se laatu, jonka saan maksua vastaan (fokus tuotteen tai palvelun vaihdannassa kahden toimijan kesken)
- 4) Arvoa on kaikki se, jota saan sitä vastaan, että annan asioita (kaikki tärkeät antamisen ja saamisen komponentit huomioitu)

Näiden tiimoilta Zeithaml (1988, 14) veti yhteen, että koettu arvo on kuluttajan yleiskäsitys tuotteen tarjoamasta hyödystä perustuen näkemyksiin siitä, mitä on saatu ja mitä puolestaan annettu sitä vastaan. Tilanne on parhaimmillaan silloin, mikäli tämä koettu laatu ja arvo vastaavat asiakkaan odotuksia (Huber, Herrmann & Morgan 2001, 43) Woodruff (1997, 141) taas kiteytti, että asiakasarvo on jotain sellaista, minkä asiakkaat

itse kokevat, eli ei niinkään objektiivista tai yleistettävää. Hän puhui myös arvonluonnista ja vaihdannasta sen välillä, että mitä kuluttaja saa (laatu, hyödyt, arvo jne.) ja mistä hän taas joutuu luopumaan saadakseen haluamansa (rahalliset ja muut uhraukset). Yrityspuolella määritelmät pysyvät melko samanlaisina, sillä esimerkiksi Anderson, Jain ja Chintagunta (1993, 5) kuvasivat, että arvo bisnesmarkkinoilla on rahallista, teknistä, palvelullista tai sosiaalista etua, jonka asiakasyritys tuottaa vaihdossa maksua vastaan. Tämä edellyttää vielä, että otetaan huomioon kaikki tarjolla olevat vaihtoehdot sekä niiden hinnat. Lisäksi arvo voidaan jakaa käytännössä kolmeen osaan, pääarvoon, lisäarvoon ja tulevaisuuden arvoon (Möller & Törrönen 2003, 116).

Monimutkaisilta ja haastavilta kalskahtavat määritelmät tarjoavat kuitenkin hyvän lähtökohdan arvon taustoista. Arvoa on käytännössä olemassa sekä rahallisessa että eirahallisessa muodossa niin etuina kuin uhrauksinakin. Hyödyissä puhutaan siis esimerkiksi kilpailuedusta, kompetensseista, sosiaalisista suhteista, tietämyksestä jne. Uhraukset voivat liittyä yhtälailla aikaan, etsimiseen, osaamiseen ja resursseihin, kuten myös emotionaalisiin, kognitiivisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin menetyksiin ja riskeihin (Zeithaml 1988, 11; Möller & Törrönen 2003, 110) Arvo nähdään monessa artikkelissa ennen kaikkea vaihtokauppana hyötyjen ja uhrausten välillä ja nimenomaan asiakkaan näkökulmasta (Walter, Ritter & Gemünden 2001, 366).

Maalaisjärjellä ajateltuna loogisin tapa olisi varmasti lisätä näitä hyötyjä ja tarjota kilpailijoita parempaa palvelua, mutta kilpailu on kuitenkin useimmiten sen verran kovaa, ettei erottautuminen onnistu. Siten yksi ratkaisu voi olla, että arvon lisäämisen sijaan vähennetään suhteesta toiselle osapuolelle syntyviä kustannuksia, mikä sekin on siis arvoa lisäävä teko. Ei siis pidä keskittyä vain siihen, mitä asiakas saa, vaan myös siihen, millaisia uhrauksia tai toimenpiteitä hän joutuu tekemään saavuttaakseen tavoitteensa. (Ravald & Grönroos 1996, 19) Jottei asia olisi vielääkään riittävän monimutkainen, niin täytyy myös muistaa, ettei koettu arvo aina synny laadusta tai hinnasta, vaan puhtaasti yksilölliset ja tilanteesta riippuvaiset muuttujat vaikuttavat kokemuksiin (Lapierre 1997, 380).

Esimerkiksi mikä tahansa kosketus yritykseen tai palveluntarjoajan toimintaan voi muuttaa arvokäsityksiä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan riippuen asiakaskokemuksesta (Flint, Woodruff & Gardial 1997, 171). Toisin sanoen, arvo on siis suhteellista ja varsin subjektiivisia arvioita edellyttävää, mikä puolestaan riippuu ajasta ja paikasta. Lisäksi arvoa voi syntyä samassa tilanteessa varsin monelle eri osapuolelle eri tavoin. (Lund 2010, 15). Sen vuoksi arvon ajallinen seuranta on tärkeää, jotta toimija ymmärtäisi paremmin asiakkaan arvonmuodostumista (Lapierre 1997, 389).

Yritykset menevätkin siinä usein halpaan, että lisäävät vain teknisiä parannuksia, jotka eivät ole millään tavalla yhteneväisiä asiakkaan omien halujen ja tarpeiden kanssa. Tekninen parannus tuotteeseen tai palveluun voi olla toki mukava lisä, mutta ei varsinaisesti auta asiakasta ratkaisemaan ongelmaansa tai toimimaan muuten tietyssä tilanteessa paremmin. Tuottaakseen arvoa, täytyy siis olla varsin asiakasorientoitunut. (Ravald &



Grönros 1996, 21) Ja toisaalta, mitä enemmän asiakasarvoa tuottaa, sitä suurempi kilpailuetu ja pitkäjänteisen menestyksen kulmakivi siitä voi muotoutua, mikäli edut ovat niitä asiakkaiden kaipaamia (Amis ym. 1999, 251; Khalifa 2004, 645).

### 3.2 Arvo sponsoroinnissa

Seuraava looginen kysymys lienee, että miten tämä kaikki kiteytyy sponsorointiin ja kuinka osin kuluttajapohjaisia teorioita voidaan tuoda toimijoiden välisiin sponsorointisuhteisiin? Toimiakseen tehokkaasti ja tarjotakseen houkuttelevia sponsorointimahdollisuuksia, täytyy tukea kaipaavan kohteen ymmärtää ensinnäkin yrityksen tarpeita, tavoitteita ja motiiveja, pystyä argumentoimaan ratkaisuja näihin tarpeisiin sekä lopulta tuottaa sponsorointisuhteessa sellaista arvoa, joka tyydyttää toista osapuolta sekä mahdollistaa siten myös pidemmän yhteistyön.

Farrelly, Quester ja Burton (2006, 1017) tunnistivat useita syitä, miksi sponsorointi on erinomainen konteksti tutkia arvoa ja arvonmuuttumista yritysten välisissä suhteissa. Ensinnäkin sponsoroinnin määrät ja sijoitukset ovat kasvaneet valtavasti viime vuosina sekä rahallisesti että strategiselta merkittävyydeltään. Toiseksi, sponsorointi edellyttää useimmiten pidempiaikaista suhdetta, jotta sen kaikki hyödyt saavutettaisiin. Kolmanneksi, arvo sponsorointisuhteessa on aineetonta ja muuttuvaa, joten se vaatii dynaamista suhtautumista johtamiseen. Strategisuus, pidempiaikaisuus ja muuttuva suhde ovat kaikki sellaisia teemoja, joita arvonluontikirjallisuudessa on tuotu esille, mutta sponsorointi on jäänyt pääosin näiden tarkastelujen ulkopuolelle.

Sponsoroinnissa pätevät kuitenkin pitkälti samat säännöt kuin muussakin yritysten välisessä kaupankäynnissä ja B2B-suhteissa. Kaikkien arvonlisäysstrategioiden tulisi ottaa aina huomioon suhdemarkkinoinnin jonkinlainen peruskivi, jonka mukaan pyritään luomaan, säilyttämään ja kehittämään suhdetta yhdessä toisen osapuolen kanssa niin, että molemmat tahot saavuttavat omat tavoitteensa paremmin. (Grönroos 1994) Samalla kun sponsorointi on muuntunut hyväntekeväisyydestä kohti strategisempaa markkinointivälineistöä, on sponsoroinnissa nimittäin korostunut entistä pidemmät partnerisuhteet, joissa pyritään luomaan yhdessä arvoa ja jakamaan tietoa keskenään (Lund 2010, 114).

Operationaalisella tasollahan kyse oli siitä, miten paljon tuottoa saadaan tietystä tuotteesta tai palvelusta vaihdossa siihen uhrattuun aikaan ja vaivaan, joiden välillä siis tehdään toivon mukaan molempia osapuolia hyödyttävää vaihtokauppaa (Möller & Törönen 2003, 110). Samanlaisten asioiden kanssa painitaan sponsorointisuhteessa, jossa osapuolet miettivät, että saadaanko sponsoroinnista riittävästi irti esimerkiksi siihen sijoitettuihin rahamääriin nähden. Tämä pätee erityisesti strategisemmissä ja tavoitteellisemmissä suhteissa.

Woodruffin (1997) sekä Flintin, Woodruffin ja Gardialin (1997, 163) mukaan sponsorointitukea etsivien tulisi käydä läpi seuraavanlaisia kysymyksiä asiakasarvoon pohjaavaa suhdetta synnyttäessään:

- 1) Mitä kumppaniyritykset oikeasti arvostavat ja mitä he hakevat suhteelta?
- 2) Mihin näistä asioista kohteen tulisi keskittyä, jotta he saavuttaisivat kilpailuetua ja loisivat arvoa?
- 3) Kuinka hyvin yritys tuottaa tällä hetkellä arvoa kumppanin näkökulmasta ja kuinka toimijoiden näkemykset arvosta ovat muuttuneet vuosien varrella?
- 4) Millaisia muutoksia on mahdollisesti odotettavissa tulevaisuudessa?

Näiden perusteella pitäisi siis ymmärtää, että miksi toinen osapuoli haluaa tukea kohteen toimintaa ja mitkä ne pääasialliset syyt tukemisen taustalla ovat (esimerkiksi tavoite saada näkyvyyttä tai tuoda esille vastuullisuutta). Asiaa pitäisi miettiä myös mahdollisimman monelta kantilta ja ottaa huomioon esimerkiksi kaikki ne sidosryhmät, joita sponsoroinnilla on mahdollista tavoittaa (Crimmins & Horn 1996, 11). Toisaalta tavoitteiden ymmärryksen jälkeen täytyisi tunnistaa myös ne komponentit, joihin sponsorointikohde pystyy omalla toiminnallaan osallistumaan ja mahdollisesti keskittyä niin sanottuun ydinosaamiseensa (esimerkiksi iso tiedekeskus, joka tavoittaa tietyn ikäsegmentin ihmisiä ja toisaalta pystyy tarjoamaan erilaisia kokous- ja viihdepalveluita yrityksen sidosryhmille). Seuraava vaihe suhteessa on ymmärtää sitä, kuinka hyvin näitä arvoelementtejä pystytään tuottamaan ja kuinka tyytyväinen tukija on tähänastiseen suhteeseen. Lopuksi tulisi ennustaa vielä tulevaisuutta ja määritellä, että onko jommasakummassa päässä tulossa jonkinlaisia muutoksia tai vaikuttaako toimintaympäristö sponsorointisuhteeseen tavalla tai toisella.

Sheth, Newmann ja Gross (1991, 161–164) tunnistivat että kulutuspuolella on pääasiassa viidentyyppejä arvoja: funktionaalisia, sosiaalisia, emotionaalisia, tieto-opillisia ja konditionaalisia arvoja, joista jokaista kuluttaja miettii osto- ja valintatilanteessa. Khalifa (2004, 657) jakoi puolestaan nämä kahdentyyppeihin arvoihin, funktionaalsiin (ratkaisuihin liittyvät) ja eksperimentaalsiin hyötyihin. Näistä jälkimmäisessä jo pelkkä kokeminen on itseisarvona merkityksellistä, kun taas funktionaaliset arvot ovat vain välineellisiä ja apukeinona kohden tiettyä päämäärää. Sponsoroinnin osalta puhutaan pääasiassa funktionaalisista arvoista, eli sen käytöstä markkinoinnin työvälineenä. Toki siihen liittyy myös emotionaalista ja sosiaalista arvoa, joiden vuoksi yritys voi kokea olevansa esimerkiksi hyväntekijä tai osana vaikkapa tietyn urheilujoukkueen menestystä. Hyväntekeväisyyskeskeiseen sponsoroinnissa tämä funktionaalisuus korostuu entistä vähemmän, sillä tuolloin auttaminen on jo itsessään arvokasta.

Sponsorointiarvo voi syntyä käytännössä montaa eri kautta hyödyntämällä esimerkiksi sponsoroituja tahoja tuotteiden suosittelijoina tai linkittämällä yritys entistä vanhemmin viralliseksi yhteistyökumppaniksi jossain asiakkaidensa arvostamissa tapahtu-

missa (Farrelly, Quester & Burton 2006, 1017). Arvoa voi syntyä myös näkyvyyden ja brändihyötyjen lisäksi esimerkiksi sidosryhmien paremmasta palvelemisesta tai sitouttamisesta yritykseen tarjoamalla heille näitä edellä mainittuja eksklusiivisia palveluita tai esimerkiksi lippuja tai VIP-kohtelua tietyissä tilaisuuksissa (Thwaites 1995; Cornwell & Maignan 1998, 18). Usein erityisesti pienempien kohteiden osalta yhteistyösuhteeseen liittyy osapuolten välistä tavara- ja palveluvaihdantaa, mikä sekin voi olla arvoa lisäävä elementti joillekin toimijoille (Oesch 2002, 6).

Sponsoroinnissa osallistujat jäävät harvoin myöskään täysin passiivisiksi seuraajiksi, vaan osallistuvat näihin tapahtumiin ja kokemuksiin itsekin, mikä sekin luo arvoa joillekin yrityksille (Wilson 2008, 23). Nämä voivat olla aivan yhtälailla yrityksen pääasialliset motiivit, joiden ymmärrys edesauttaa tuen kohdetta palvelemaan paremmin kumppaniansa, kun he eivät keskity epäolennaisuuksiin tai tähtää sellaisiin asioihin, jotka eivät todellisuudessa kiinnosta tai hyödytä toista toimijaa. Joidenkin näkemysten mukaan myös riskittömyys korostuu arvonluonnin rinnalla (Kothandaraman & Wilson 2001, 382). Tietynlaiset kumppanit vaikkapa kulttuuripuolelta ovat useimmiten hieman riskittömämpiä kuin esimerkiksi urheilujoukkueiden tai yksilöurheilijoiden tukeminen (Meenaghan & Shipley 1999, 341; Quester & Thompson 2001, 34).

Yhtä kaikki, mitä paremmin nämä kumppanin arvokomponentit, eli tavoitteet ja motiivit ymmärretään, sitä helpommin niihin osataan myös vastata ja siten tuottaa haluttua arvoa, mikä johtaa lopulta tyytyväisempään suhteeseen. Kaikki lähtee kuitenkin sen toisen osapuolen paremmasta tuntemisesta, sillä arvo on esimerkiksi laatuarviointeihin verrattuna selvästi henkilökohtaisempaa. (Zeithaml 1988, 14; Lapierre 1997, 380) Sen vuoksi sponsoroinnissakaan ei juuri luoda arvoa massamarkkinointiratkaisuilla vaan pyrkimyksillä kohden entistä yksilöllisempiä ja vähemmän monistettuja yhteistyömuotoja, joita kehitetään nimenomaan sille tietylle osapuolelle (Ravald & Grönroos 1996, 21; Sharma, Krishnan & Grewal 2001, 392).

### 3.3 Yhteistyösuhde ja arvonluonti

Tämä yksilöllisyys ja toisaalta yhteistyön toimijoiden välillä ovat siis sponsorointisuhteessakin ehdottomia avainasioita. Sponsoroinnin myyntipuheissa puhutaan paljon muun muassa pyramidimalleista, kulta-, hopea- ja pronssimalleista, tasa-arvomalleista, poolimalleista (Valanko 2009, 72) jne., mutta sen sijaan, että yritys käyttäisi aikaa näiden pohdiskeluun, pitäisi yhteistyökumppanuutta ideoidessa ja ajatusta toiselle osapuolelle myydessä pyrkiä mieluummin ymmärtämään vastapuolen arvoajureita, eli haasteita, taustoja, tavoitteita ja ongelmia, joihin kohde voi sitten omalla tarjoamallaan vastata. Se, miten näitä tasoja nimetään tai kuka kuuluu mihinkin ryhmään, on täysin toissijaista arvontuotannon ja tavoitteiden täyttymisen rinnalla.

Esimerkiksi sponsorointi voi siten markkinoinnin välineenä tarjota yhdenlaisen ratkaisun (Huber ym. 2001, 41–53) lisäämällä joko hyötyjä tai vähentämällä kustannuksia (Ravald & Grönroos 1996, 25–26). Lisätäkseen näitä arvonluontimahdollisuuksia, tulisi yritysten ja kohteiden löytää sopivia partnereita ja toisaalta johtaa näitä suhteita niin, että jokainen yhteistyökumppani hyötyy riittävästi. Samalla pitäisi myös pystyä ymmärtämään oma paikka arvonluontiverkostossa (Kothandaraman & Wilson 2001, 383) sekä kyetä yhdistelemään ja jakamaan tietoa partnerisuhteessa, joka edistää molemminpuolista arvoa (Lund 2010, 122).

Oleellista tässä on käsittää nimenomaan se seikka, että yritysten väliset suhteet ovat usein monimutkaisia ja sisältävät toiminnoiltaan suurempia riskejä, jolloin myös epäonnistumiset voivat vaikuttaa yritystoimintaan kriittisesti (Lapierre 1997, 378). Onnistunut suhde edellyttää laajaa sitoutumista ja luottamusta, jotta uskalletaan muodostaa riippuvuussuhde tavoitteiltaan ja motiiveiltaan erilaisen toimijan kanssa. Menestyminen nykyisillä kilpailuilla markkinoilla edellyttää myös aiempaa parempaa yhteistyötä ja sopivia verkostoja, mikä pakottaa sitoutumaan ja investoimaan siihen suhteeseen riskeistä huolimatta. Jos mietitään sponsorointiyhteistyötä, tarkoittaa se käytännössä ymmärrystä yhteisestä arvonluonnista ja molemminpuolisesta hyödystä, joissa ollaan tiiviisti yhdessä ja pyritään pidemmän aikavälin tavoitteisiin lyhyen tähtäyksen korostamisen sijaan. (Morgan & Hunt 1994, 20; Farrelly & Quester 2005, 216) Toisaalta arvontuotannossa tulisi olla jossain määrin innovatiivinen ja kilpailevista vaihtoehdoista viestinnällisesti ja toiminnallisesti eroava, jotta se loisi uniikkia arvoa kaikille osapuolille ja toisaalta vaikeuttaisi yhteistyömallien ja erilaisten ratkaisujen suoraa kopioimista sekä muodostuisi parhaimmillaan jopa kilpailueduksi (Chadwick & Thwaites 2004, 55; Daellanbach, Davies & Ashill 2006, 79).

Sponsoroinnissa ja ylipäänsä yhteistyösuhteissa oleellista on lisäksi kaikki se proaktiivisuus ja tulevaisuussuuntautuneisuus, jossa pyritään innovatiivisesti ja oma-aloitteisesti parantamaan arvonluontiprosessia sekä kehittämään siitä saatavia hyötyjä entistä suuremmaksi. Mietittäessä sponsorointisuhdetta, tulisi kohteen siis etukäteen jo pohtia omaa tarjoamaansa sekä pyrkiä auttamaan yritystä ymmärtämään vielä tehokkaammin, että miten heidän välistään yhteistyösuhdetta voisi hyödyntää. (Farrelly ym. 2006, 1022–1023) Todennäköisesti tämä vaivannäkö maksaa aikanaan itsensä takaisin joko suurempana sitoumuksena tai uutena yhteistyösopimuksena. Oleellisia teemoja sponsorointisuhteessa arvonluonninkin kannalta ovat siis ennen kaikkea kumppanuus ja yhteiset ponnistelut kummankin osapuolen hyväksi (Valanko 2009, 52).

Jos siis tämän päivän yritykset ovat hyviä mittaamaan taloudellista suorituskykyään, huomisen kohteet tarvitsevat puolestaan kykyä tunnistaa ja seurata arvonluontikyvykkyyksiään (Woodruff 1997, 148) ja toisaalta tuntea vastapuolen arvoketjua sekä ylipäänsä yrityksen toimintaa niin hyvin, että pystytään poistamaan toiminnan vaatimia uhrauksia tai helpottamaan jotenkin heidän arkeansa (Ravald & Grönroos 1996, 26). Arvonluonti ja suhteen jatkuvuus edellyttävät puolestaan sekä taloudellista että sosiaa-

lista arvoa sopivassa suhteessa huomioiden, että vain toinen näistä harvemmin riittää itsessään (Gassenheimer, Houston & Davis 1998, 324).

Sponsoroinnin suurimmat haasteet piilevät siinä, että kuinka tuota arvoa pystytään määrittelemään ja arvioimaan suhteen aikana. Arvo nimittäin tajutaan useimmiten toisistaan eroavaan aikaan ja monissa eri kohdissa. Sponsoroitava kohde saa rahallista apua suhteen alkuvaiheessa ja siten suurimman hyödyn heti alkumetreillä, kun taas toinen osapuoli saavuttaa omat tavoitteensa kenties vasta vuosien myötä erilaisten imago-hyötyjen realisoituessa. Samoin käsitykset suhteen toimivuudesta voivat muuttua ja vaihdella ajallisesti. (Farrelly ym. 2006, 1017) Tietysti pelkästään jo niinkin aineettoman asian kuin arvon määrittely on haastavaa, ja kuten eräät tutkimukset (mm. Thjomoe ym. 2002, 13) ovat osoittaneet, sponsorioimattomuus saattaa todennäköisesti johtua siitä, ettei sen tuottamaa arvoa ole onnistuttu mittamaan. Liian monet yritykset tavoittelevat myös tuottoa sponsoroinnilleen liian nopeasti ymmärtämättä, että suhde edellyttää sitoutumista ja kehittämistä pitkällä aikavälillä (Oesch 2002, 98). Nämä ovat tietysti isoja haasteita myös sponsorimyyjille, kun hyötyjen todistaminen ei niin helposti onnistukaan.

Kolmas iso haaste liittyy arvonluonnin asymmetriaan, eli riippuvuussuhteen jonkinlaiseen epätasaisuuteen. Usein nimittäin saajaosapuoli on suhteesta riippuvaisempi kuin tukija, joka voisi aivan yhtä hyvin olla sponsorioimatta tai tukea jotain muuta kohdetta. Jotta suhde toimisi paremmin, on ensimmäisen osapuolen aidosti tuotettava sellaista lisäarvoa, joka hyödyttää toista osapuolta yhtä paljon kuin vaikkapa se rahallinen tuki sponsoroinnin kohteelle. Tutkimusten mukaan suhde on monissa tapauksissa sitä parempi, mitä tasaisempi tuo riippuvuussuhde toimijoidenvälillä on. (Lund 2010, 123)

### 3.4 Sponsoroinnin arvopohjainen myynti

Aiemmin läpikäydyn informaation pohjalta on siis selvää, että arvo liittyy olennaisena käsitteenä sponsorointiin, vaikka sitä ei alan kirjallisuudessa olekaan juuri tästä kulmasta tarkasteltu. Aiempien alalukujen perusteella voi kuitenkin perustellusti todeta, että mikäli kohde pyrkii keräämään varallisuutta yritysyhteistyökumppanuuksiltaan, täytyy sen käsittää entistä paremmin näiden toimijoiden arvonluontia ja toisaalta taas tavoitteita ja motiiveja arvonluonnin perustavanlaatuisina tekijöinä. Yhteistyösuhteet eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan ne edellyttävät aktiivista ja oikein suunnattua sponsorointimyyntiä. Siinä arvopohjainen ajattelu on taatusti hyödyksi, sillä kaikki lähtee asiakkaan tarpeista ja haluista sekä lopulta suuntaa niihin kohdistettuun oikeanlaiseen ratkaisuun.

Sponsoroinnin arvopohjainen myynti pohjaa ennen kaikkea yritysmaailman ja yritysten filosofian ymmärtämisestä, jotta strategia, argumentointi ja tarjoama olisivat tehokkaimmalla mahdollisella tavalla suunniteltuja. (Valanko 2009, 24; 197; Lund 2010, 115). Sponsorointimyyynnissä pitäisi päästä nopeasti selville ja toisaalta suhteen aikana pysyä selvillä, että mitä kumppani hakee sponsoroinnilla, miten tämä muuttuu ajan

myötä sekä mikä yrityksen oma rooli olisi tässä arvontuotannossa. Se edellyttää myös perustavanlaatuaista ymmärrystä sponsoroitavan kohteen tarjoamasta, tällä hetkellä ja aiemmin voimassa olleista suhteista sekä mahdollisuuksista osallistaa työntekijöitä jollain tapaa suhteeseen (Wilson 2008, 23).

Lisäksi myyntikumppanuuksien tehokkaampi solmiminen edellyttää proaktiivisuuden lisäksi reaktiivista asennetta ja halua olla kumppanin apuna, kun tämä reagoi erilaisiin muutoksiin ympäristössä (Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 495). Myyjän tärkein tehtävä onkin toisin sanoen selvittää, että mitä yritys on valmis maksamaan sponsorointikumppanuudesta ja toisaalta minkälaista arvoa (tavoitteet ja motiivit) se haluaa sijoituksellaan saavuttaa ensisijaisesti, jotta yritys voi luoda aidosti kiinnostavan ja viettelevän sponsorointiratkaisun räätälöidysti (Masterman 2007, 169).

Töytäri ym. (2011) artikkeli korostaakin nimenomaan myyjän merkitystä, sillä hänen on ennen kaikkea oleellista löytää oikeanlaisia asiakkaita, ymmärtää näiden merkittävimmät arvoajurit sekä haasteet niin asiakkaiden liiketoiminnassa kuin myös asiakkaiden asiakkailla. Se puolestaan edellyttää koko kohdeorganisaatiolta asiakaskeskeytystä, eikä vain myynnissä ja markkinoinnissa. Kaikki myyjät eivät tähän valitettavasti kykene, sillä se vaatii yhtäläillä konsultatiivisia ja laskennallisia kyvykkyyksiä. (Töytäri ym. 2011, 499–500) On kuitenkin yleisesti tiedossa, että mitä korkeamman hinnan yritys joutuu maksamaan, sitä tärkeämpää on myydä yhteistyötä arvon kautta (Eades 2004, 198).

Arvo puolestaan voi vaihdella melko laajasti siinä missä tavoitteetkin. Vaikka Olympialaisia tarkastellessa keskitytään tapahtumaan, joka ensinnäkin on täysin uniikki ja katsojaluvuiltaan valtaisa. Toisaalta se tuo tiettyä eksklusiivisuutta tarjoamalla rajatun määrän paikkoja sekä kansainvälisille että paikallisille tukijoille samalla pyrkien myös suhteiden pitkäikäisyyteen. Kansainvälinen Olympiakomitea on tehnyt myös paljon töitä sen eteen, että he pystyisivät osoittamaan saadun rahan merkityksen toiminnassa (korvamerkinnät) ja toisaalta kuinka sponsori saa tapahtuman aikana näkyvyyttä. Lisäksi Olympialaisten kautta yritykset saavat arvokkaita vieraanvaraisuuspaketteja, joiden avulla heidän sidosryhmänsä pääsevät nauttimaan kisahuumasta esimerkiksi työn onnistumisesta seuraavana kannusteena. (Papadimitriou, Apostolopoulou & Dounis 2008, 213)

Tämä on hyvä esimerkki arvoa tuottavasta sponsorointisuhteesta, joka ainakin näin ajatuksen tasolla on varmasti usealle yritykselle houkutteleva tukikohde. Nykyinen trendi markkinoilla on se, että yritykset pyrkivät sponsoroimaan yhä harvempia kohteita, mutta hyödyntämään samalla niitä entistä laajemmin ja tehokkaammin. Tämä pakottaa jokaisen rahoitusta etsivän toimijan miettimään syvällisesti, että kuinka voisi lisätä houkuttelevuuttaan, ja laatimaan sitä kautta oman puhuttelevan myyntistrategiansa (Valanko 2009, 35). Toisaalta sponsorioijat ovat aiempaa aktiivisemmin mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa tapahtumia sekä palvelukokonaisuuksia, joten suhteet ovat myös aiempaa syvempiä ja yhteistyöhenkisiä (Lipponen 1999, 41–42).

Tämä on oikeastaan pitkälti seurausta siitä, että sponsoroinnin onnistumisen on todettu korreloivan käytettyjen mainospanosten kanssa, joissa tätä linkkiä siis tuodaan esille ja syvennetään (Quester & Thompson 2001, 33). Erilaiset haastattelututkimukset ovat vain vahvistaneet tätä käsitystä, että sponsorointi toimii käytännössä sitä paremmin, mitä aktiivisemmän ja positiivisemmän asenteen tukija ottaa tähän toimintaan ja toisaalta mitä enemmän hän on päätöksenteossa ja operatiivisissa prosesseissa mukana (Amis ym.1999, 262–268).

Yrityksille pitää pystyä myös osoittamaan, että mitä hyötyä tästä suhteesta on. Arvon osoittaminen on useimmiten se suurin syy tehdä jokin ratkaisu tai muutos nykyiseen toimintaan. Ihmiset kun kuluttavat mielellään rahaa, jos he sen tekemällä pystyvät esimerkiksi saavuttamaan lisää tuloja tai säästämään olemassa olevissa kustannuksissa. Myyntiä edesauttaa kummasti se, mikäli toimija pystyy perustellusti demonstroimaan tai osoittamaan suhteesta saatavan arvon esimerkiksi suhteessa toiseen kumppaniin. (Eades 2004, 197; Anderson, Kumar & Narus 2007, 4)

Onkin jollain tapaa ristiriitaista, että tutkimuksissa osa yrityksistä kokee olevansa varsin tyytyväisiä sponsoroinnin avulla aikaansaamiinsa tuloksiin, vaikka hyvin harva heistä edes tietää, että millaisia tuloksia sponsoroinnin avulla lopulta saavutetaan (Thjomoe, ym. 2002, 12). Suurin osa yrityksistä miettii kuitenkin esimerkiksi edellä mainittujen Olympialaisten tapauksessa sitä, millaisia suoria ja epäsuoria kustannuksia sen sponsorointioikeudet ja niiden hyödyntäminen noin ylipäänsä synnyttää, ja ovatko ne millään tapaa linjassa saavutettavien etujen kanssa (Farrell & Frame 1997, 171).

Näiden ja muiden arvopohjaiseen myyntiin liittyvien teemojen tiimoilta Töytäri ym. (2011, 501) tiivistivät yhteen kahdeksan kohdan listauksen siitä, mitkä asiat korostuvat arvopohjaisessa myynnissä. Kaikki lähtee siitä, että yritys tunnistaa sopivat asiakkaat ja ymmärtää näiden liiketoimintaa sekä osaa suhteuttaa oman tarjoamansa suhteessa kumppaninsa mahdollisiin tarpeisiin. Toisaalta yritys tulisi ottaa mukaan arvonmäärittämisprosessiin, jossa luodaan yhteiset tavoitteet ja joiden kautta näitä liiketoiminnallisia hyötyjä ja saavutuksia kvantifioidaan. Myös hinta tulisi suhteuttaa saavutettuun hyötyyn ja prosessin jälkeen näyttää ja dokumentoida sekä luoda mahdollisia tapaustutkimuksia (referenssi-caset) onnistumisista. Nämä kaikki kuulostavat enemmän kuin loogisilta myös sponsorointisopimusta myydessä.

Masterman (2007, 136) puolestaan loi oman sponsoroinnin kehitysmalliprosessinsa, joka lähtee liikkeelle samoista periaatteista kuin edellä mainittukin. Se kuitenkin tuo ensimmäisenä vaiheena esille inventaarion, jossa kaikki pohjaa omien kyvykkyyksien ja erityisominaisuuksien ymmärtämiseen. Sen jälkeen identifioidaan ja targetoidaan sopivia kohteita, lähestytään näitä hyvin valmistautuneina ja tarjotaan ratkaisuja, jotka ensinnäkin vastaavat heidän tarpeisiinsa, ovat jollain tapaa mitattavia ja funktionaalisesti hyödyttäviä sekä istuvat ylipäänsä kontekstiin, jossa kohteiden välillä on riittävä sopivuus (fit). Sen jälkeen viidennessä kohdassa luodaan tilanteeseen sopiva sponsorointiohjelma tai -suunnitelma, jonka pohjalta suhdetta tai useita samanaikaisia sponsoroin-

tisuhteita on mahdollista hoitaa. Seitsemännessä kohdassa puolestaan neuvotellaan kohteen kanssa sopimuksesta ja tämän synnyttyä hoidetaan velvoitteet jämpästi sekä syvennetään kumppanuutta suhdemarkkinoinnin oppien mukaisesti.

Jos taas mietitään asiaa päätöksen tekevien johtajien näkökulmasta, on heillä varmasti lukuisia toisistaan eroavia seikkoja, joihin kukin kiinnittää oman arvontuotantonsa pohjalta huomiota. Tavoitteet esiteltiin jo aiemmissa luvuissa, mutta Turgeon ja Colbert (1992, 45) ovat näiden lisäksi tunnistaneet viisi erityistä päätöksentekokategoriaa, joiden kautta arvopohjaista myyntiäkin kannattaisi harjoittaa: tapahtumasidonnaiset seikat (event-related), sponsorointikohdesidonnaiset (sponsored-organization related), markkinasidonnaiset (market-related), sponsoriorganisaatiosidonnaiset (sponsor-organization related) ja seuraussidonnaiset seikat (effect-related).

Päätöksenteko voi siis pohjata ensinnäkin siihen, että millaista aktiviteettia yritys pääsee sponsoroimaan ja miten hyvin kohde linkittyy omaan toimintaan tai onko näiden välillä olemassa minkäänlaista loogista kytköstä. Toisaalta sponsorin ja sponsoroitavan osalta mietitään sitä, että miten hyvin toinen osapuoli pystyy johtamaan sponsorointisuhdetta ja saavuttamaan omilla resursseillaan niitä yhdessä sovittuja tavoitteita. Ei ole niinkään sanottua, että kaikki puhtaasti voittoa tavoittelemattomat kohteet olisivat kovin hyvin johdettuja tai heiltä löytyisi välttämättä tarvittavia resursseja tapahtumien laajamittaiseen toteuttamiseen. Kolmantena seikkana mietitään puolestaan sitä, että miten paljon ulkoiset asiat tai toimijat vaikuttavat sponsorointisuhteeseen, sillä kumppanuus ei kuitenkaan tapahdu täysin tyhjiössä. Viimeinen kategoria taas liittyy siihen, että millaisia seikkoja sponsoroinnilla voidaan saavuttaa, eli millaisia asioita pystytään tavoittelemaan yhteistyösuhteessa.



## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi valittua tutkimusmenetelmää sekä perustellaan kyseisen otteen ja aineistonkeruumenetelmän valintaa nimenomaan tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Luvussa esitellään myös lyhyesti tavoitteita sekä tutkimuksen käytännötoteutus. Lopuksi analysoidaan vielä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

### 4.1 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, sillä tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli ymmärtää, kuvata ja tulkita yritysten sponsorointimenettelyjä sekä niiden taustalla olevia päätöksentekoprosesseja. Pyrkimys ei siis ollut niinkään yleistää ja luoda tilastollisesti kattavaa otosta, vaan ymmärtää jotain tiettyä joukkoa ja saada yleiskuvaa siitä vähän tunnetusta, mutta ajankohtaisesta ilmiöstä. Tähän tavoitteeseen nähden kvalitatiivinen tutkimusote on kvantitatiiviseen otteeseen verrattuna huomattavasti käyttökelpoisempi, sillä valitun tutkimusotteen avulla pystytään kuvaamaan todellista elämää ja todellisuuden monimuotoisuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ajasta, paikasta ja ympäristöstä erottamatta sekä kertomaan nämä tarinoiden muodossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Bansal & Corley 2012, 511). Laadullinen tutkimusote on siis ennen kaikkea siitä erityinen, että koko tutkimusprosessi on josain määrin ainutkertainen (Alasuutari 1999, 24).

Ghuri ja Gronhaug (2005, 202) määrittelevätkin hyvin, että kvalitatiivinen tutkimus toimii erityisen hyvin silloin, kun ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on vaatimattomalla tasolla ja toisaalta halutaan tutkivaa ja joustavaa otetta epämuodolliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisena tavoitteena on nimenomaan ymmärrys, joka saavutetaan tutkittavista kohteista sekä heidän ajatusprosesseista tiettyjen päätösten taustalla (Hirsjärvi ym. 2009, 181–182). Laadulliset menetelmät vastaavat myös mieluummin kysymykseen miten (how) kuin kuinka monta (how many) (Pratt 2009, 856). Sen vuoksi myös laadullisessa tutkimuksessa näyte on useimmiten melko pieni, mutta sen sijaan näitä kohteita pyritään analysoimaan astetta tarkemmin. Määrän sijaan pääkriteerinä on siis laatu ja käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 2008, 18), sillä tuloksetkin ovat useimmiten sanallisia, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Miles & Huberman 1994, 1), eikä tilastollinen argumentaatiotapakaan analyysissä ole silloin tarpeen tai edes mahdollinen (Alasuutari 1999, 39).

Ratkaisevaa on nimenomaan tulkintojen syvyys ja kattavuus siinä omassa kontekstissaan (Eskola & Suoranta 2008, 67). Tämä oli myös itselläni kantavana ohjenuorana haastattelukohteiden määrää pohtiessani. Tutkimusotteen koolla ei numeraalisesti ole niin suurta merkitystä, eikä mitään tiettyä oikeaa lukuarvoa kohteiden määrälle ole (Pratt 2009, 856), vaan Eskolan ja Suorannan (2008, 62) mukaan ratkaisee enemmänkin se,

että missä pisteessä aineisto ei tuota niin sanotusti uutta informaatiota, eli haastattelut tai muu tutkimusmenetelmä toistavat itseään kylläntymisen (saturaatio-piste) vuoksi. Paljon riippuu myös yksinkertaisesti tutkittavasta aiheesta ja kysymyksen haasteellisuudesta, että kuinka paljon tutkittavia kohteita tarvitaan (Pratt 2009, 856). Nämä asettivat yhdessä tietysti haasteita, sillä minun piti itse tutkijana tulkita, milloin aineistoa oli riittävästi.

Tutkimusotetta pohtiessani käytin Hirsjärven ym. (2009, 137) luomaa nyrkkisääntöä, jonka mukaan hyvät lähtökohdat tutkimusmenetelmän valintaan syntyvät pohtimalla, mikä menettely tuo näihin ongelmiin parhaan selvyuden ja millä tavoin saadaan tuloksellisesti parasta dataa. Valinta oli siis jollain tapaa selviö, sillä pyrin tutkimuksessani kuitenkin ymmärtämään ja käsittämään sponsoroinnin motiiveja sen sijaan, että olisin pyrkinyt tilastolliseen yleistettävyyteen (Eskola & Suoranta 2008, 61). Toki tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös määrällisenä, jolloin mielipiteiden ja erilaisten tavoitteiden määrä olisi varmasti ollut isompi, mutta tulkinnat ja rivien välistä löytyneet motiivit jääneet huomattavasti vähemmälle.

Laadullinen tutkimus korostaa siis ennen kaikkea kokemuksia ja sitä, millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemilleen asioille (Miles & Huberman 1994, 10). Hahmotamme maailmaa usein eri tavoilla, joten samankin kulttuurin sisällä yhtenevät ilmiöt, merkit ja tilanteet näyttävät eri ihmisille erilaisina. Myös tutkijan antamat merkitykset ja tulkinnat vaikuttavat analyysiin ja siten johtopäätöksiin sekä viimekädessä tutkimuksen objektiivisuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 45) Tämä oli myös tutkimuksen eräänä lähtökohdaksi, mikä laittoi minut pohtimaan haastateltavien yritysten valintaa ja sitä, miten saisin mahdollisimman monipuolisen ja objektiivisen näkökulman sponsorointiin aihepiiristä.

## 4.2 Tutkimusmetodi

Eriksson ja Kovalainen (2008, 5) korostivat omassa kirjassaan, että yhtä oleellista kuin tutkimusotteen valinta, on myös pohtia tiettyyn kontekstiin sopivaa tutkimusmetodia. Kvalitatiiviseen tutkimukseenhan kuuluu sisäänrakennettuna piirre, ettei tutkimuksen metodologiaan ja analyysiin ole olemassa yhtä, ainuttakaan oikeaa tapaa, eikä tutkimusta tehdessä usein voida viitata mihinkään tiettyyn datalähteeseen tai tilastollisiin testeihin, jotka validoisivat sen käytön. Sen sijaan täytyy pyrkiä perustelevaan omat valintansa ja näyttämään ne tutkimuksessakin mahdollisimman läpinäkyvästi. (Bansal & Corley 2012, 510)

Niinpä lähdin miettimään, että miten saisin kaikista parhaiten selvitettyjä tavoitteita ja motiiveja sekä tunnistettua niiden taustoilla vaikuttavia arvoja ja ajatteluprosesseja. Koska nämä ovat pitkälti henkilökohtaisia ja ihmisten välisiä asioita, koin loogiseksi olla yhteydessä päätöksentekijöihin mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla. Tähän kai-

kista parhaiten soveltui haastattelu, joka lienee myös kvalitatiivisen tutkimuksen eniten käytetty tutkimusmenetelmä. Sen pääasiallinen tarkoitus on saada haastattelijavetoisen keskustelun ja kahden tai useamman henkilön välisen vuorovaikutuksen kautta selville, mitä toinen henkilö miettii ja ajattelee (Eskola & Suoranta 2008, 86). Toisaalta taas tutkimus tähtää aina siihen, että sen toteuttaja pystyisi vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiinsä, joten siksikin koin haastattelut itselleni luontevimmaksi metodiksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 78).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon keruun elementteinä, jolloin esimerkiksi keskustelut muodostuvat tärkeämmiksi kuin mittausvälineillä tuotettu data. Haastattelu on siis lyhyesti sanottuna metodi, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja saadaan erityisesti tällaisen tutkimuksen kannalta arvokasta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; 204)

Haastattelun luonteeseen kuuluu sisäänrakennettuna se, että keskustelu koostuu haastattelijoiden tekemistä kysymyksistä ja haastateltavan antamista vastauksista, jolloin siitä muodostuu parhaimmillaan avoin vuoropuhelu. Tämä myös edellyttää toimiakseen sitä, että molemmat tahot istuvat saman pöydän ääressä, joskin haastatteluja on mahdollista toteuttaa myös puhelimitse tai Internetin erilaisin kommunikaatiovälinein. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78) Päädyin kuitenkin tutkimuksessani siihen, että vierailen tapaamassa kaikkia haastateltavia henkilökohtaisesti, jotta saavuttaisin juuri tuon edellä mainitun syvemmän tason, jossa pystyn tekemään mahdollisimman kattavia tulkintoja koko henkilön sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sitä kautta oli myös helpompi synnyttää luottamusta ja uskottavuutta, joista varsinkin ensimmäinen on ehdottoman oleellinen tutkimusta tehdessä (Eskola & Suoranta 2008, 93).

Haastattelun eduista ja haitoista on kirjoitettu sen suosion vuoksi hyvinkin laajasti ja näitä myös tunnistettu useita, mitkä osaltaan pistivät miettimään vielä erityisen tarkasti omaa valintaani (esimerkiksi Hirsjärvi & Hurme 2010, 35). Haastattelumenetelmän eduksi voidaan laskea esimerkiksi se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta tilanteen ja vastaajien mukaan. Toisaalta vastauksia pystytään tulkitsemaan huomattavasti paremmin kuin vaikkapa ilman sanallista vuorovaikutusta tehdyssä kyselyissä. Tuota kautta saadaan myös lukuisia täydennyksiä ja usein halutunlaista materiaalia, kun vielä haastattelun aikanakin saa esitettyä erilaisia tarkentavia lisäkysymyksiä. Haittapuolina nähdään puolestaan haastattelututkimuksen aikaavievyyys sekä vaativuus suunnittelun ja oppimisen osalta. Myös haastattelutilanne ja haastattelija vaikuttavat henkilön antamiin subjektiivisiin mielipiteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206) Tuolloin siis observoidaan ja tulkitaan tilannetta luonnollisissa kontekstissa ja saadaan selville subjektiivisia ajatuksia holistisesti (Ghauri & Gronhaug 2005, 110).

Haastattelut jaetaan perinteisesti neljään osaan strukturoituneisuuden ja standardisointuneisuuden perusteella: strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin (Ghauri & Gronhaug 2005, 123; Eskola & Suoranta 2008, 86). Tämän oman opinnäytetyöni haastattelumetodina

käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka osalta metodioppaanani toimi erityisesti Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 47) kirjoittama teos.

Selkeiden aihepiirien lisäksi kävin samoja asioita läpi suurin piirtein samassa järjestyksessä haastateltavasta riippumatta. Pidätin kuitenkin oikeuden keskittyä erityisesti niihin asioihin, joita haastateltava toi kiinnostavasti ja työni kannalta tarpeellisesti esille. Joissain haastatteluissa keskityttiin siis enemmän tiettyihin yksittäisiin asioihin, joita myös lisäkysymyksin pyrin tarkentamaan.

### 4.3 Haastateltavat kohteet

Haastattelun kohteita valikoin yhteensä 22 kappaletta, joista osa oli tutkimuksen kumppaniorganisaation, Tiedekeskus Heurekan, vanhoja tai nykyisiä tukijoita ja osa taas sellaisia, jotka ovat harjoittaneet sponsorointia jollain tasolla, mutta eivät kuitenkaan Heurekan yhteydessä. Haastateltavien osalta painotin isompia suomalaisia yrityksiä, joilla oletettavasti on jonkinlainen sponsorointistrategia tai vähintäänkin kokemusta laajamittaisemmasta tukemisesta urheilun ja/tai kulttuurin saralla. Ohjenuorana käytin sitä, että tutkittavien yritysten ja kohteiden täytyi olla oman alansa isoimpia toimijoita Suomessa ja toisaalta taas liikevaihdollisesti merkittäviä kohteita, joilla oletettavasti olisi myös melko kattavaa markkinointitoimintaa ja rahaa käytettävissä sponsorointiin.

Haastateltavien joukko (kohteet listattuna taulukossa 2) koostui pääasiassa sponsorointia harjoittavista yrityksistä, joiden osalta motiivien ja tavoitteiden ymmärtäminen oli tutkimuksen ehdottomassa keskiössä. Lisäksi hain kuitenkin näkökulmaa ja parempaa ymmärrystä muutamalta muulta kulttuurialalla toimivalta kohteelta sekä sponsoroinnin konsulttiyrityksistä, eli niin sanotuista välittäjistä sponsorin ja sponsoroitavan välillä. Muut kulttuurikohteet olivat siltä osin kiinnostavia, että ne tarjosivat hieman erilaisia ajatuksia esimerkiksi sponsorimyyntiin sekä toisaalta täydennystä Heurekan mielipiteisiin. Tavoitteenani oli saada selville, mitä asioita nämä toimijat kokevat yritysten tavoittelevan ja miten sponsorointikumppanuuksia voisi myydä ehkä vieläkin tehokkaammin.

Kolmas ja viimeinen haastateltavien ryhmä muodostui kahdesta sponsoroinnin konsulttiyrityksestä. Näiden osalta pyrin syventämään yleistä ymmärrystäni sekä saamaan näkökulmia alansa ammattilaisilta, jotka pohtivat päivätyökseen vastaavanlaisia asioita. Sponsorointikonsulttien rooli yritysten yhteistyökumppanuuksien hankinnassa kun on selkeästi sekä tieteellisen aineiston että haastatteluista saamani käsityksen perusteella kasvanut merkittäväksi, joten heidän sivuttamisensa tyystin olisi johtanut ilmiön heikompaan ymmärrykseen ja siten vääjäämättä huonompaan tulokseen.

Tarkkaa haastateltavien määrää en määritellyt etukäteen, vaan aineistoa oli tarkoitus kerätä niin kauan, kunnes uudet haastateltavat ja tapaukset eivät tuottaneet enää uutta informaatiota tutkimuksessa löydettävien tulosten kannalta (saturaatio-piste). Tutkimuk-

nessa ei myöskään määritelty tarkasti sitä, mikä on Heureka-olemassa olevien tai vanhojen asiakkaiden määrä, sillä haastatteluissa pyrittiin keskustelemaan pääasiassa yritysten sponsorointistrategioista ja tavoitteista yleisillä tasoilla. Näiden Heureka-sponsorien osalta tuotiin esille kuitenkin teemana mukaan vanhat yhteistyösuhteet sekä historiallinen tarkastelu eri syistä, joiden vuoksi he olivat aikanaan päätyneet tukemaan Heurekaa. Muiden organisaatioiden osalta käytiin puolestaan läpi myös tiedekeskusta sekä sen mielikuvia eräänä tapaus-esimerkkinä, mutta nämä asiat eivät olleet varsinaisesti tämän tieteellisen tutkimuksen keskiössä.

Yrityksen toimiala	Haastateltavan titteli	Ajankohta	Haastattelun kesto (min)
Elektroniikka	Markkinointijohtaja	19.3.2012	35.40
Energia	Toimitusjohtaja	19.3.2012	59.56
Rahapelit	Yhteyspäällikkö & Yhteysassistentti	3.4.2012	50.32
Media	Markkinointipäällikkö (B2B ja tapahtumat)	12.4.2012	41.52
Raha	Viestintä- ja markkinointipäällikkö	18.4.2012	38.28
Teollisuus	Viestintäjohtaja	7.5.2012	45.41
Pankki- ja vakuutus	Markkinointijohtaja	30.3.2012	52.05
Pankki- ja vakuutus 2	Markkinoinnin johtaja	20.3.2012	44.02
Päivittäistavarakauppa	Partneritoiminnan päällikkö	13.4.2012	53.06
Metsäteollisuus	Viestintäjohtaja	10.4.2012	47.08
Energia 2	Viestintäpäällikkö	2.4.2012	53.26
Lääkkeet	Viestintäpäällikkö	28.3.2012	50.26
Urheiluvälineet	Brändijohtaja	27.3.2012	49.04
Konsultointi	Viestintäpäällikkö	30.3.2012	39.14
Päivittäistavarakauppa 2	Viestintä- ja asiakkuuspäällikkö	4.4.2012	31.50
Media 2	Viestintäpäällikkö & Brändijohtaja	21.5.2012	61.41
Asiantuntijapalvelut	Markkinointijohtaja	26.4.2012	44.52
Metalliteollisuus	Brändi- ja tapahtumajohtaja	4.5.2012	30.22
Taidemuseo	Yhteistyöpäällikkö	26.4.2012	44.30
Kulttuurifestivaali	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	28.3.2012	55.09
Sponsoroinnin konsultointi	Asiakkuusjohtaja, partneri	30.3.2012	57.50
Sponsoroinnin konsultointi 2	Asiakkuusjohtaja	26.4.2012	44.18

Taulukko 2. Haastattelukohteet

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus

Aineiston keruu toteutettiin vuonna 2012 maaliskuun ja toukokuun välillä pääkaupunkiseudulla. Haastateltaviksi valikoitui pitkällisen harkinnan jälkeen mielenkiintoisia yrityksiä, joiden tiedettiin sponsorivan tällä hetkellä jotain urheilu- tai kulttuurikohdetta, ja jotka todennäköisesti olivat miettineet sponsorointia ainakin jollain tasolla. Lisäksi nyrkkisääntönä haastateltavia kartoittaessa pidin sitä, että näiden tahojen tuli olla yrityk-

sessään markkinointi- tai viestintäosaston ylempää johtoa tai muuten sponsoroinnista vastuullisia. Yrityslistasta etsin sopivat henkilöt, jonka jälkeen soitin heille ja ehdotin tapaamista sponsoroinnin tavoitteita ja motiiveja käsittelevään opinnäytetyöhön liittyen. Yllättävän moni kiinnostui aihepiiristä ja yhteensä 35 kontaktilistallani olleesta yrityksestä 22 suostui haastatteluun näinkin tiukalla aikataululla.

Jokaista haastattelua varten tein pohjatyötä. Ensimmäiseen haastatteluun mennessä olin toki jo perehtynyt aihepiiriin ja päässyt kirjallisuuskatsauksessanikin melko pitkälle, mutta yleisen tiedon lisäksi otin selvää myös yksittäisten yritysten sponsorointikohteista sekä mahdollisesta muusta sekundaarisesta data-aineistosta, jota muun muassa Internetistä löytyi.

Haastattelut toteutettiin suomeksi ja keskimäärin noin 50 minuutin mittaisina, kahdenkeskisinä ja kasvokkain tehtyinä, vaikka mukaan mahtui paljon myös tunnin mittaisia keskustelutuokioita ja kaksi noin 30-minuuttistakin sekä toisaalta kaksi sellaista, jossa haastateltavia oli heidän omasta toiveestaan kaksi kappaletta.

Kuten jo todettua, olin etukäteen laatinut haastattelurungon (ks. liitteet 1-3) ja validoinut käyttämäni kysymykset, mutta en kuitenkaan käynyt niitä aina samassa järjestyksessä tai samoin painotuksin läpi. Joukossa oli useampi tärkeä kysymys ja joitakin vähemmän tärkeitä alakysymyksiä, joiden osalta painotus eli haastattelusta toiseen.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla, vaikka tein keskustelumme aikana myös aina noin 3-4 sivun verran muistiinpanoja. Haastatteluiden jälkeen kävin merkintäni läpi ja tein tarvittaessa lisäyksiä, jonka jälkeen itse analysointivaiheessa palasin niihin ja käytin litteroinnin tukena. Litteroinnit toteutin tarpeellisilta osin, eli kävin haastattelut muutamaan kertaan läpi ja kirjoitin muistiin niistä relevantit asiat sanatarvasti tutkimuskirjallisuuden pohjalta syntyneiden ja myös opinnäytetyöni toisessa ja kolmannessa luvussa soveltamani alaotsikoiden alle, jotka siis pohjasivat aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja niiden jaotteluihin. Myös aineistolähtöisesti esiin nousi tiettyjä jatkuvasti korostuneita teemoja, joita hyödynsin omassa jatkojalostuksessani luonnollisesti. Ne myös omalta osaltaan muuttivat kirjallisuudesta esiin nousseita teemapainotuksia (grounded theory -lähestymistapa - ks. esim. Suddaby 2006, 633–642; Dunne 2011, 111–124).

Haastatteluiden lisäksi sovelsin analyysityössäni sekundaarisia lähteitä, eli muun muassa yritysten vuosikertomuksia ja Internet-julkaisuja, mikäli yritykset olivat esimerkiksi julkaisseet sponsorointistrategiansa tai siihen liittyvät säännökset omilla verkkosivullaan. Näitä lähteitä hyödynsin kuitenkin ainoastaan täydentämään haastatteluissa havaitsemiani asioita. (Ghuri & Gronhaug 2005, 91; Eriksson & Kovalainen 2008, 77–78)

Haastatteluiden osalta haastavimmaksi muodostui niiden ajankäytöllinen johtaminen sekä keskustelun siirtäminen takaisin oikeille urille, mikäli haastateltava hairautui tutkimusaiheeni ulkopuolelle. Osalla henkilöistä oli myös huomattavasti olettamaani enemmän sanottavaa, joten tunnin aikaraja tuotti omat haasteensa. Koska aineistoa riitti noin lähtökohtaisesti loputtomasti, muodostui tärkeäksi seikaksi sen selkeä rajaus (Eskola &

Suoranta 2008, 64) sekä oman analysointityöni aikataulus. Haastatteluiden läpikäynti onnistui parhaiten siten, että analysoin haastattelut osissa ja palaisin niihin tarvittaessa uudelleen vielä kirjoitusvaiheessa. Tulkinnat muuttivat kirjallisuuskatsauksen painotuksiani ja pistivät pohtimaan vielä kertaalleen tutkimuskysymysten asetteluja sekä koko tutkimuksen toteutusta, aivan kuten Hirsjärvi ym. ennakoivat (2009, 126).

Tämä oli hyvin linjassa myös Eskolan ja Suorannan (2008, 16) kommenttien kanssa, joiden mukaan tulkinta laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu usein pitkin tutkimusprosessia, eikä niinkään osana vaiheistettua tutkimusprosessia, joka jakautuisi vaikkapa aineistonkeruuseen, analyysiin, tulkintaan ja raportointiin. Enemmänkin puhutaan vaiheista, jotka nivoutuvat päällekkäin ja joista osaan joudutaan palaamaan vielä tutkimuksen edetessä. Tämä oli varmasti eräs pääasioista, jonka opin tieteellisen tutkimuksen teosta kantapään kautta.

## 4.5 Tutkimuksen arviointi

Viimeinen metodologinen osuus käsittelee tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, eli toisin sanoen pyrkii arvioimaan sen luotettavuutta ja uskottavuutta tieteellisessä kontekstissa sekä ylipäänsä tuloksien suhteen. Ihmisyyteen liittyy aina tietty epäily ja epäluottamus tutkittua tietoa kohtaan, mikä näkyy usein myös tiedemaailman pohdiskeiluissa, joissa pyritään selvittämään tietyn tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 209) Tämä taas edellyttää tutkijaa arvioimaan oman tekeleensä reliabeliutta (mittaustulosten toistettavuus ja johdonmukaisuus) sekä validisuutta (kyky mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata). (Hirsjärvi ym. 2009, 231)

Reiabiliteetti on melko helposti ymmärrettävissä mittaustulosten toistettavuutena, eli vaikka tutkimus tehtäisiin uusiksi, olisivat tulokset samanlaisia. Reliabiliteettiin liittyy myös vaatimus siihen, ettei aineisto sisällä sisäisiä ristiriitoja (Eskola & Suoranta 2008, 213). Validiteetti puolestaan liittyy Ghaurin ja Gronhaugin (2005, 218) mukaan pääsiassa neljään asiaan: kuvailevuuteen, selittävyuteen (kuinka hyvä tulkinta on), teoreettisuuteen (teorian sopivuus selityksiin) ja yleistettävyyteen. Näistä kaikki asiat ovat sellaisia, joiden tiimoilta tutkimus näyttäytyy luotettavammassa valossa.

Lähdin tutkimuksessani siitä, että pyrin esittelemään tutkimuksen kulkua mahdollisimman tarkasti sekä kertomaan asiani rehellisesti ja mitään salaamatta. Tämä oli linjassa mm. Hirsjärven ym. (2009, 232) sekä Bansalin ja Corleyn (2012, 510) läpinäkyvyyttä korostaneiden ohjeiden kanssa, jotka neuvoivat, että tarkka selostus tutkimuksesta sekä sen kulusta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan oletetaan siis kertovan tutkimuksensa, sekä ennen kaikkea siihen sisältyneen aineiston keruun, eteneemisestä kattavasti ja todenmukaisesti. Lähdin myös olettamuksesta, että vaikka minulla oli entuudestaan jo jonkin verran tietoa sponsoroinnista sekä varmasti erilaisia ennako-

olettamuksia aiheista, pyrin pysymään puolueettomana ja tutkimaan aihepiiriä hypoteeseja tai ennakkopäätelmiä (Eskola & Suoranta 2008, 19–20).

Eskolan ja Suoranta (2008, 210–211) toivat myös hyvin esiin, että tutkijan on myönnettävä oma subjektiivisuutensa sekä se, että tahtomattankin saatoinkin vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja kommentteihin tai toisaalta tehdä tulkintoja, jotka eivät olisi yleistettävissä kaikkiin maailman esimerkkeihin. Senpä vuoksi varoin tekemästä liikaa yleistyksiä ylipäänsä. Toisaalta taas noudatin Prattin (2009, 857) ohjetta siitä, että en ainoastaan raportoinut tuloksia allekkain vaan pyrin myös tekemään omia tulkintoja ja kuvailemaan niiden merkitystä. Mutta koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista tehdä useita erilaisia tulkintoja riippuen tulkitsijatahosta, eli niin sanotusta ”mittauslaitteesta” (Miles & Huberman 1994, 7), saattavat tutkimustulokset olla erilaisia kuin jonkun toisen tulkitsemana.

Koen kuitenkin, että tutkimukseni onnistui edellä mainituista sudenkuopista huolimatta varsin hyvin ja sain tuotettua haastatteluiden kautta melko puolueetonta ja hyvää materiaalia, sillä lupasin haastateltaville olla yksilöimättä sen tarkemmin heidän ajatustiaan tietyn henkilön esittämiksi. Se myös mahdollisti haastateltaville melko anonyymit ja pelottomat oltavat, jolloin sain todennäköisesti totuudenmukaisempia vastauksia. Toisaalta huolehdin sellaisista teemoista kuin aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus sekä arvioitavuus ja toistettavuus (Eskola & Suoranta 2008, 215) sillä, että tein riittävän määrän haastatteluja, kävin nauhoitukset useampaan kertaan lävitse ja pyrin perustelemaan väitteeni mahdollisimman tehokkaasti sekä antamaan selkeitä ja ymmärrettäviä syitä johtopäätöksilleni. Vältin myös liikaa johdattelemasta ihmisiä tiettyihin suuntiin tai tarjoamasta heille valmiita vastauksia.

En kuitenkaan hakenut tutkimuksessani yleistettäviä tai ainoita oikeita ratkaisuja vaan enemmänkin kokemuksia ja tarinoita siitä, miten sponsorointi mielletään tavoitteiden, motiivien ja arvon osalta näissä haastattelemissani organisaatioissa. Siten tuloksiin kannattaa suhtautua vain yhtenä näkökulmana tähän teemaan.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Toteutin siis tutkimuksen keräämällä aineistoa haastatteluin. Seuraavassa käyn läpi haastatteluissa tekemiäni huomioita sekä esittelen tutkimustuloksia. Pyrin jaottelemaan nämä teemoittain ja käymään niitä läpi loogisessa järjestyksessä, niin että suomalaisen sponsorikentän tavoitteet, motiivit ja tuotettu asiakasarvo tulisivat mahdollisimman hyvin perustelluiksi unohtamatta myöskään muita kiinnostavia löydöksiä sponsoroinnin saralta.

### 5.1 Sponsorointi on vastikkeellista yhteistyötä

Ensimmäinen haastatteluissa esiin noussut teema liittyi sponsoroinnin määritelmiin ja näkemyksiin käsitteen sisällöistä. Osa vastaajista mielsi sponsorointi-termin viittaavan liiaksi almujen antamiseen ja hyväntekeväisyyteen, vaikka taustalla piilee tavoitteellista ja omista liiketoiminnallisista lähtökohdista lähtevää ajattelua. Siten termin käyttö haastattelukysymyksissäni käynnisti paikoin vilkkaitakin puheenvuoroja, joissa pyydettiin minun puhuvan mieluummin yhteistyöstä, joka tähtää vastikkeellisuuteen ja vastavuoroisuuteen. Aivan kuten kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, yritys kentässä ei siis puhuta ainoastaan yksipuolisesta tukemisesta tai logonäkyvyydestä vaan toimijoiden välisestä toimintasuunnitelmasta, joka tuottaa molemmille osapuolille selkeitä hyötyjä ja parhaimmillaan aidon win-win-tilanteen partneruushengessä.

*”Minä en puhu sponsoroinnista, mielestäni sponsorointi on hönö sana. Se on niin kuin almujen antamista. Enemmän puhun aina yhteistyökumppanuudesta.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*

*”Puhutaan yhteistyöstä. Semmoista, että vastikkeetta annettaisiin jotain tai tuettaisiin edes pelkän näkyvyyden – tällainen logo rinnukseen, saat rahaa siitä - sellaista me ei olla tehty minun aikani kuuteen vuoteen. Kyllä ne sopimukset sisältävät aina velvollisuusvastuita sille toiselle osapuolelle, yhteistyösuhteista puhutaan.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

*”Me ollaan nyt jo muutaman vuoden pyritty pois siitä, että annetaan rahaa kohteelle ja sitten he julkaisevat logon jossain hallin reunalla tai vuosijulkaisussa ja me saadaan vip-lippuja, jotka me jaetaan meidän muutamalle asiakkaalle. Sitä me ei tehdä enää vaan me tehdään sopimus kohteen kanssa ja samalla hyödyntämissuunnitelma ja yhteinen viestintäsuunnitelma. Me mietitään, että mitä me tehdään, mitä tapahtumia, minäkalaisia aktiviteetteja siinä on, kuka tekee mitäkin. Pyritään sellaiseen*

*win-win-win-tilanteeseen meidän, kohteen ja sponsorointiyhteistyöstä hyötyvän yleisön välillä.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

Haastateltujen mielestä sponsorointi onnistuu todennäköisimmin silloin, kun yritykset ”istuvat aidosti samalla puolella pöytää” ja miettivät yhdessä molempia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Kaikki lähtee omien tavoitteiden ymmärryksestä, mutta toisaalta täytyy myös ymmärtää, että mitä toinen osapuoli sponsoroinnilta hakee. Ei ole niinkään sanottua, että tämä tarkoittaisi aina automaattisesti näkyvyyttä vaihdossa rahalliseen tukeen, vaan usea haastateltavista nosti esille myös niin sanotun funktionaalisen tukemisen, jossa rahan lisäksi tukikohde saa vastikkeena esimerkiksi yrityksen erityisosaamista tai heidän valmistamiaan tuotteita.

*”Laiteyhteistyötä on aina, se kuuluu asiaan. Eli tuotteita menee käyttöön. Sitten kun on vähän näkyvämmästä tekijästä kyse, niin sitten rahaakin yleensä maksetaan. Ja vastineeksi saadaan tai vaaditaan tietysti näkyvyyttä. Ihan tämmöistä logonäkyvyyttä niissä on ilman muuta, mutta meillä on sisällöntuotanto ihan siinä keskiössä. Sopimukseen kuuluu yleensä valokuvaus- tai videokuvaussessio, tai useampia. Sitten nämä urheilijat tai toimijat sitoutuvat bloggaamaan tai muuten toimimaan sosiaalissa mediassa sovitulla tavalla ja sitten meillä on oma webbipalvelu, niin sinne heidän pitää avata tili ja vähintään tietyllä aikavälillä toimittaa materiaalia omista tekemisistään.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

*”Joko sisältöaikaa tai mainosaikaa. Kyllä me annetaan tietyissä tapauksissa ihan puhtaasti rahaa tai tehdään yhteistyössä jotain juttuja, tuotetaan jotain elementtejä.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*

Yritykset vaikuttavat näidenkin kommenttien perusteella ymmärtäneen hyvin, että heillä saattaa olla myös muuta arvokasta annettavaa kuin pelkkä rahallinen tuki. Tällaisia voivat olla vaikkapa mediayhtiöiden tarjoama mainostila tai mahdollisuudet tuoda sponsoroitavaa kohdetta esille erilaisissa julkaisuissa ja televisio-ohjelmissa (sisältö- tai mainosaika). Myös erilaiset toiminnan kannalta välttämättömät asiat, kuten painoalan, mainostoimistojen ja vartiointiliikkeiden palvelut nousivat esille sekä sponsoreiden että sponsoroitavien kohteiden kanssa keskustellessani, sillä näiden alojen yritykset ovat halukkaita näkymään ja kasvattamaan esimerkiksi tunnettuuttaan, kun taas sponsoroitavat kohteet tarvitsevat heitä joka tapauksessa. Yhteistyö sponsoroinnin tiimoilta voi siksi muodostaa loogisen ja helpon vaihtoehdon. Paikoin saatavat hyödyt ovat huomattavasti isompia muussa kuin rahallisessa muodossa, esimerkiksi kulttuurilaitoksen saadessa näkyvyyttä yrityksen runsaslevikkisessä asiakaslehdessä.

*”Kohteille on myöskin mielettömän tärkeitä tänä päivänä ne kohteen medialliset ja asiakassuhteisiin liittyvät järjestelmät ja näkyvyys-elementit. -- Vaikkapa joku S-ryhmän sponsorointisuhde on melkein lottovoitto sille kohteelle, joka sen kanssa tekee sitä työtä. Koska S-ryhmällä on sekä mediaa että pintoja että asiakaskohtaamisia niin valtava määrä plus kantakortin mukanaan tuomat mahdollisuudet.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

## 5.2 Sponsoroinnista on tullut strategisempi osa markkinointia

Toinen vahvasti aiemmasta kirjallisuudesta ja jo ennen haastatteluita käymistäni vapaa-muotoisista keskusteluista kummunnut tema oli strategisuus ja kuinka muun muassa vastikkeellisuuden vaatimusten kautta sponsorointi on noussut yhä perustellummin mietityksi välineeksi siitäkin huolimatta, ettei se välttämättä lukuarvoisesti ole kuin vajaa kymmenesosa yritysten markkinointibudjetista. Tavoitteiden ja esimerkiksi yrityskuvan luonnin kannalta strategisuus nähdään kuitenkin pääasiassa viidellä eri tapaa:

- 1) *Sponsorointipäätöksenteko tapahtuu johtoryhmissä ja markkinoinnin/viestinnän terävimmässä kärjessä*
- 2) *Päätökset perustuvat laadittuun sponsorointistrategiaan tai markkinoinnin ohjeistukseen, jossa sponsorointia käsitellään yksityiskohtaisesti*
- 3) *Kohteiden määrä on vähentynyt ja niitä hyödynnetään entistä tehokkaammin*
- 4) *Proaktiivisuus päätöksenteossa on lisääntynyt*
- 5) *Isot organisatorisesti merkittävät sponsorointisuhteet on eriytetty pienemmistä alueellisista kohteista, joille ei aseteta niin suuria tavoitteita*

Ensimmäisenä strategisuuden teemoista esiin nousi se, että markkinointi- tai viestintäjohto vaikuttaa edelleen olevan pääasiallinen päättäjä ja heidän alaisensa sponsorointisuhteen varsinaisia ylläpitäjiä. Useissa tapauksissa strategisesti merkittävät ja kustannuksiltaan suuremmat sponsorointisuhteet vaativat kuitenkin toimitusjohtajan hyväksynnän ja perustelut sille, että sponsorointipäätökset ovat linjassa liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa sekä ennen kaikkea tukevat esimerkiksi myynnillisiä tai markkinoinnillisia prosesseja.

*”Käydään toimitusjohtajan kanssa läpi, että tukeeko tämä nyt näitä meidän tavoitteita, jotka draivaa meidän bisnestä? Millä tavalla me voidaan hyödyntää sitä meidän bisneksessä? Miten mielikuvat ja tavoitteet, ovatko ne oikeat? Ja miten tämä rahallinen versus se mitä me saadaan, ovatko ne linjassa keskenään?” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys)*

*”Me ollaan tehty ne perusteet aika huolellisesti, konsernikohteiden kriteerit. Myöskin mietitty ne pitkän tähtäimen tavoitteet, niin se ei ole meidän johtoryhmän jokapäiväistä tai -vuosittaista työtä, vaan edetään sen suunnitelman mukaisesti. Mutta toki vuositasolla eurot hyväksytetään johtoryhmässä.” (Viestintä- ja asiakkuusjohtaja, Päivittäistavarakauppa 2)*

Strategisuuden osalta vallalla on myös sellainen ilmiö, että asiaa on kyllä mietitty ja monessa haastattelemassani yrityksessä laadittu näiden mietintöjen pohjalta sisäinen ohjeistus, jonka tiimoilta periaatteessa kuka tahansa pystyy arvioimaan sponsorointikohteita.

*”Meillä ollaan pääsemässä siitä pois (henkilökohtaiset suhteet). Sitä on ollut paljon aikaisemmin ja toki sitä jossain yksittäistapauksissa jatkossakin saattaa olla. -- Me ollaan viestinnässä luotu tällainen sponsoroinnin kattokonsepti, joka on sisäinenkin työkalu ja jolla me osoitetaan, että jos tulee nyt vaikka joku pyyntö jostain, että tämä pitäisi ottaa mukaan. Että me voidaan sanoa, että tämä ei osu näihin meidän valintakriteereihin, että se ei osu esimerkiksi lapsiin ja nuoriin tai se ei ole valtakunnallinen.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

*”Meillä on hallituksen antamat ohjeistus siitä, mihin sponsorointivarat kohdistetaan tai minkälaisia lahjoituksia annetaan.” (Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)*

Tämä taas on osaltaan muuttanut sponsorointikohteiden valintaa, jolloin osa sponso-reista on sekä karsinut tukikohteiden määrää että vastaavasti taas lisännyt näiden olemassa olevien laajempaa hyödyntämistä, jotta edeltävässä alaluvussakin käsitelty vastikkeellisuus lisääntyisi ja toimisi paremmin. Enää ei siis niin ahkerasti lähdetä jokaisen pienen paikkakunnan painiseuran tai uuden suomalaisen elokuvan tukijaksi, vaan muutenkin vähäiset resurssit kohdistetaan mieluummin sellaiseen toimintaan, jota on mahdollista hyödyntää laajemmin esimerkiksi useissa kanavissa.

*”Mieluummin muutama harva kohde, johon fokusoidaan kuin että 15 kohdetta, joita raapaiset. Meidän kokoisessa yhtiössäkkin kyselyitä tulee ihan älyttömästi, urheilupuolelta ja välillä kulttuuripuolellakin -- Kun sinulla on se kohde, niin vie se niin sen markkinointistrategian ytimeen ja kerro sitä monimuotoisesti. Siihen me ollaan yritetty lähteä: kerrotaan siitä monikanavaisesti webbisivuilla, asiakaslehdessä, intranetissä jne.,*

*Facebookissa, se on meidän mainonnassa mukana, toteutamme monimuotoista tapahtumatoimintaa, kutsumme mediaa paikalle kertomaan kohteistamme jne.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

*”Se, mihin me on pyritty, ja jonka eteen me on tehty töitä viimeiset 5-6 vuotta, on että me karistetaan ne kaikennäköiset rimpsramsut pois sieltä ja keskitytään tämmöisiin merkittävimpiin kohteisiin. Ja tämä on ollut myös linja koko konsernissa, että pyritään niistä joka pitää, joka näytelmäseuraa syleilevistä pienistä tuista pois ja käytetään sitten iso raha johonkin tiettyyn kohteeseen, joka näkyy ja jolla saadaan jotain aikaiseksi.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

Pääsponsoriudella tai muulla nimellisellä asemalla ei ole kuitenkaan suurta merkitystä, vaan ainoastaan hyödyntämismahdollisuudet ratkaisevat.

*”Ei ole pääkumppanuus se ensimmäinen tarkoitus, vaan se on se, mitä me sieltä saadaan. -- Nehän on ne kumppanit sitten, jotka määrittää, että mihinkä kategoriaan ne meidät laittaa. Me määritellään vaan sopimuksessa, että mitä me haetaan.” (Yhteyspäällikkö, Rahapeliala)*

Samaan aikaan sopimusten pituudet ovat kasvaneet ja toisaalta tiedostettu se, ettei esimerkiksi vuodessa pystytä ihmeisiin, ei varsinkaan silloin, jos toteutusta ei ehditä valmistella rauhassa. Kiire ja vähäisin resurssein toteutetut kampanjat nousivat muutenkin suosituimmiksi haasteiksi haastateltavien keskuudessa.

*”Yleensä me tehdään 2-3 vuoden sopimuksia kerrallaan. Jos tekee vuoden sopimuksia, niin se ensimmäinen vuosi yleensä on vähän sellaista harjoittelua, ettei se yhteistyö lähde kunnolla käyntiin.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

*”Jos lähtee mukaan kiireellä ja se on tämmöistä lyhytaikaista, niin kyllä ne mitattavat tulokset jäävät aika laihoiksi. Siitä tulee vähän päälle liimatun tekemisen fiilis ja se heijastuu vähän kaikkeen. Ja sitten kun tämä on iso organisaatio, niin et ehdi valjastaa omaa organisaatiota hyödyntämään sitä.” (Markkinointijohtaja, Pankki- ja vakuutusala 1)*

Toisaalta tietty valikoivuus kohteiden valinnassa ja selkeämpi tavoiteasetanta on johtanut siihen, että tietyt tahot toimivat entistä proaktiivisemmin ja etsivät myös itsenäisesti yrityksen sponsorointiportfolioon sopivia kohteita. Ääriesimerkkinä tästä voidaan mainita jopa eräs toimija, joka ei ollut viisivuotisenä työskentelyaikansa hyväk-

synyt vielä yhtäkään hänelle ohjattua ehdotelmaa vaan avannut uusia kohteita ainoastaan omasta tahdostaan. Haastattelujen joukosta nousi selvästi esille tavoite siihen, että yhä useampi keskustelu käynnistyisi nimenomaan heidän puoleltaan. Osaltaan tämä kuitenkin kaatuu resurssien puutteeseen tai valtavaan kasaan hyviä ehdotuksia, joiden välillä on haastavaa tehdä ratkaisuja. Aika ei yksinkertaisesti aina riitä.

*”Sanotaan, että me ollaan itse asiassa aika proaktiivisia. Että nämä kaikista isoimmat (sopimukset), niin kyllä me itse asiassa ollaan oltu se aloitteentekijä. Meillehän tulee satoja hakemuksia joka vuosi ja 99 %:ssa me joudutaan vaan sanomaan ei. Koska me halutaan, että niiden kohteiden ja ohjelmien täytyy lähteä siitä meidän tarinasta, mikä me ollaan yrityksenä. Ei me voida ostaa vaan sitä kohteen tarinaa, vaan meidän täytyy lähteä niistä meidän omista lähtökohdista ja katsoa, että missä kohtaan voidaan sitten luontevasti luoda se yhteinen tarina, missä on molempien viestejä.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

Viides ja viimeinen teema liittyy erotteluun alueellisten ja yritystason kohteiden välillä, jolloin sponsorointia tehdään eri tahojen kanssa erilaisin lähtökohdin. Osa kohteista on isompia ja tavoitteellisempia, koko yrityksen laajuisia, kun taas tietyt tuettavat esiintyvät vain aluekonttorien listoilla. Useassa haastattelemassani yrityksessä on käytössä toimintatapa, jossa yrityksen maakuntaorganisaatiolle on budjetoitu tietty summa, esimerkiksi paikallisten urheiluseurojen ja tapahtumien tukemiseen, joilla pyritään pitkälti ylläpitämään paikkakunnan elinvoimaisuutta ja osallistumaan yrityksen työntekijöiden vapaa-ajan elämään.

*”Meillähän on Suomessa vähän yli 20 aluetta ja alueilla tietty määrä konttoreita. Heillä on myös pieni tällöinen alueellinen budjetti, mitä he pystyvät hyödyntämään. Siellä tuetaan enemmän paikallista seuraa, paikallista kesätapahtumaa tai muuta vastaavaa. Mutta ne on omia tapahtumia, ne tekee ne itsenäisesti ja tukeminen on mittakaavassa niin pientä, että me ei niihin erikseen puututa vaan luotetaan siihen, että paikallinen aluejohto pystyy päättämään, missä kannattaa olla mukana.” (Markkinointijohtaja, Pankki- ja vakuutusala 1)*

*”Tehtailta on tavoitteena vahvistaa sen paikkakunnan elinvoimaisuutta, eli että siellä on kiinnostavaa tekemistä, kiinnostavaa urheilua, kiinnostavia seuroja, joita halutaan tukea.” (Viestintäjohtaja, Metsäteollisuus)*

Useat yrityksistä myös selvästi rakentavat sponsorointistrategiansa niin, että valtakunnallisia sponsorointisuhteita käsitellään johtoryhmässä ja niiden osalta päätöksenteko on

hyvinkin tavoitteellista. Sen lisäksi on sitten olemassa alueellisia kohteita, joiden maksimibudjetti on esimerkiksi 5000€, ja joiden osalta päätöksenteko on jätetty täysin aluekonttoreille itselleen, jolloin emoyritys ei parhaimmillaan tai pahimmillaan edes kuule koko kohteesta tai sen hyödyntämisestä. Tämä tietysti saa miettimään, että hukataanko samalla osa potentiaalista?

*”Kaikkea me ei täältä hallinnoida. Esimerkiksi jos vaikka joku meidän Ruotsin jakeluorganisaatio haluaisi tehdä paikallisen lehden kanssa yhteistyötä, niin ei me välttämättä edes kuulla siitä. Saattaa olla, että tehdään ihan merkittäviäkin kampanjoita.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

*”Niiltä (alueelliset kohteet) ei odoteta suuria vastikkeita, ja jopa jossain kielletään, ettei siellä saa logoa näkyä, mikä on tavallaan ihan tavattoman väärin, koska siellä alueellisella puolella se suhde voi olla huomattavasti tiiviimpi. Siellä pystyisi rakentamaan sellaista käytännön kaupankäyntiin johtavaa prosessia huomattavasti paremmin, pystyisi ottamaan työnantajakuvan todella mallikkaasti huomioon, pystyisi ottamaan vanhan patruunan tehtaan tai jonkun tällöisen roolin sillä alueella ja hallitsemaan ihan toisella tavalla vastuullisesti ja merkityksellisesti.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

### **5.3 Sponsoroinnista haetaan apua pääasiassa mielikuvien kehittämiseen ja sidosryhmien parempaan palvelemiseen**

Samalla kun sponsorointi on muuttunut strategisemmaksi, on siitä tullut myös aidosti tavoitteellisempaa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa jo tuotiin esille, korostuivat haastatteluisissa erityisesti sellaiset seikat kuten näkyvyys, imago- ja mielikuvatavoitteet sekä halu tarjota omille sidosryhmille jotain erityisen kiinnostavaa ja vetoavaa sisältöä. Toisaalta taas muutama yritys mainitsi haluavansa aidosti huolehtia ympäröivästä yhteiskunnasta ja päästä kantamaan oman kortensa kekoon matkalla kohti parempaa yhteiskuntaa. Tavoitteet ovat joka tapauksessa moninaisia ja täysin yrityksestä riippuvaisia, mutta toki myös siltä saralta löytyy yhteneviä piirteitä.

*”Toki me halutaan vaikuttaa ja olla merkittävä tekijä Suomen yhteiskunnallisessa elämässä. Mutta kyllä me halutaan viestiä vahvasti tiettyjä asioita, jotka ovat meille tärkeitä. Meille se on selkeästi tällöinen mielikuvien, tunnettuuden ja sidosryhmien sitouttamisväline.” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys).*

*”Varmaan he ovat hakeneet jotain uutta tapaa toimia, tai uusia toimintatapoja, jonkinlaista jalkautumista muualle kuin heidän omiin myymälöihin, etuja heidän sidosryhmilleen, näkyvyyttä ja innovatiivisia tapoja kohdata yleisöä.” (Yhteistyöpäällikkö, Taidemuseo)*

Joka tapauksessa usein tavoitteena on ollut tehdä markkinointia erilaisella ja erottuvalla tavalla, joka jotenkin myös koskettaisi nykyisiä ja potentiaalisia tulevia asiakkaita sekä saisi sitä kautta aikaiseksi erilaisia brändi- ja sidosryhmävaikutuksia. Tavoitteista kysyttäessä osalla yrityksistä esiin nousivat myös selkeät kohdesegmentit, yhteistyösuhteiden syvyys, pitkäkestoisuus ja luontevat kytkökset sekä linkitys yrityksen omaan toimintaan. Se, mikä itseni yllätti kuitenkin tutkimusta tehdessä, oli että hyvin harva yritys mainitsi suoraan tavoittelevansa kasvavaa liikevaihtoa tai myynnin lisäyksiä sponsoroinnin keinoin.

*”Suomen ja esimerkiksi Jenkkien sponsoroinnin ero on pitkälti siinä, että Suomessa sponsoroinnin rooli on usein lojaliteetin lujittamisessa ja tämmöisessä lämpöarvon lisäämisessä. Aika harvoin sitä rakennetaan silkaasti myynnin lisäämisen tueksi. Jenkeissähän melkein puolet caseista on näin, että niillä pyritään saamaan kassaan kilinää, ja melkein kaikissa on joku osa, jolla se kytketään myyntiin.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

### **5.3.1 Tunnettuus ja tietoisuus vs. imago ja mielikuvat**

Suurin osa haastatelluista yrityksistä oli tosiaan isompia suomalaisia toimijoita, joiden perustuskivi oli niin sanotusti muurattu suomalaiseen yrityselämään hyvän aikaa sitten. Nämä yritykset ovat siis olleet olemassa ja toisaalta vaikuttaneet joko palveluntarjoajana tai työntelijänä monen meidän tai läheisemme elämään. Näiden yritysten tavoitteet liittyvät siis todennäköisesti aivan muihin asioihin kuin tietoisuuden tai tunnettuuden kasvattamiseen, mikäli yritys on jo entuudestaan tuttu. Samaten, logo esimerkiksi urheilukentän laidalla ei välttämättä tuo yritykselle juurikaan lisäarvoa.

*”Tunnettuus ei ole ongelma. Meillä ei ole tarpeen meidän logon näkyä yhtään missään, koska logo näkyy jokaiselle suomalaiselle viikon aikana lähtökohtaisesti jonkun välineen kautta.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*



*”Me ei haeta logonäkyvyyttä. Meillä on niin paljon kaupallisia toimipaikkoja ja meidän toiminta on täyttänyt 100 vuotta, niin me ei tarvita näitä sponsorointikohteita sen tunnettuuden rakentamiseen.” (Partneritoiminnan johtaja, Päivittäistavarakauppa 1)*

Joillekin pienemmille yrityksille ja toimijoille se voi olla kuitenkin vartenotettava ja suositeltava vaihtoehto.

*”Jos perustan oman yrityksen ja haluan saada tunnettuutta, niin sponsorointi on ensimmäinen, mihin lähdän mukaan. Ihan vaan sillä, että ei ole mitään niin kustannustehokasta mainonnan muotoa kuin sponsorointi. Vertaapa vaikka Fonectaa, miten se ponnisti hyvin pienestä aivan vaan kasvattamalla tunnettuutta maksimaalisella näkyvyydellä, joka on ihan oppikirjan mukainen toimintatapa.” (Yhteyspäällikkö, Rahapeliala)*

Täytyy myös muistaa, että tämä ilmiö näkyy usein vain Suomen kentässä, kun taas ulkomaille mentäessä Suomen isoimmatkin yhtiöt kamppailevat aivan erilaisessa tilanteessa. Tunnettuus ei olekaan enää niin itsestään selvää, eikä sen saavuttaminen sponsoroinnin avulla vastaavasti niin helppoa.

*”Mitä kauemmas mennään Suomesta, niin sitä enemmän on tehtävä töitä brändin tunnettuuden eteen.” (Brändi- ja tapahtumajohtaja, Metalliteollisuus)*

*”Uskon kyllä, että kun on tarpeeksi rahaa, tarpeeksi resursseja, niin pystyy luomaan tunnettuutta ja imagoa sponsoroinnin kautta. Mutta siinä on iso hyppy tämänkokoisesta firmasta senkokoiseen firmaan, joka pystyy tekemään globaalia sponsorointia sentyyppisten urheilijoiden tai toimijoiden kanssa, jotka kaikki tuntee. Silloin puhutaan vaikka Madonnasta ja Beckhamista ja tämäntyyppisistä kavereista.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

Muutama haastateltava nosti myös tunnettuuden kannalta haastavaksi sen, ettei se varsinaisesti korreloi millään tapaa tuloksen kanssa. Eli jos yritys asettaa logonsa näkyville mahdollisimman moneen paikkaan, ei se tuota välttämättä sellaisia vaikutuksia, joita yritys pyrki saavuttamaan taseessaan viivan alle. Kaikille toimijoille ei myöskään ollut millään tapaa merkityksellistä näkyä kuluttajarajapinnassa vaan he tähtäsivät sponsorointiratkaisuillaan esiintymisiin tietyissä itselleen relevanteissa konteksteissa.

*”Myynnilliset tavoitteet eivät välttämättä kulje käsi kädessä sen näkyvyyden kanssa. Jos vaikka näkyvyys nelinkertaistuu vuodessa, niin myynti ei kyllä nelinkertaistu.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

*”Jos kadunkulkijat eivät tunne meidän brändiä, niin ei se aiheuta itkuja. Me olemme enemmän B2B:tä ja se on paljon kohdistetumpaa. Tietysti tilanne olisi eri, jos me olisimme laajemmin tällainen kuluttajabrändi, joka taistelee kuluttajien sieluista.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Yhteenvetona voidaan siis sanoa, että tunnettuus ja tietoisuus eivät ainakaan näiden haastateltavien mukaan ole heille oleellisimpia asioita juuri kokonsa ja kohdesegmenttensä vuoksi. Sen sijaan erilaisella haastateltavien valinnalla (esimerkiksi pienempiä, heikommin tunnettuja kuluttajabrändejä) olisi voinut saada erilaisia näkökulmia aihepiiriin.

Imago- ja mielikuvatekijöihin vaikuttavat tavoitteet puolestaan korostuivat sitäkin enemmän. Yhä useampi yritys pyrkii vaikuttamaan potentiaalisiin asiakkaisiin ja erilaisiin muihin sidosryhmiin parhaansa mukaan, mikä pakottaa heidät monipuolistamaan markkinointiaan muun muassa sponsoroinnin keinoin ja hakemaan vaikkapa imagon luomista ja pehmentämistä tai muita attribuutteja brändinsä ympärille. Tätä kautta henkilöitä pystytään parhaimmillaan koskettamaan ja saamaan aikaan haluttuja vaikutuksia.

*”Sponsoroinnilla voi tehdä ihan älyttömästi yrityksen imagon parantamiseksi. Uskon, tai me jotka sitä tehdään, että se tulee nimenomaan sen tekemisen ja ihmisten lähellä olemisen kautta.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

*”Kyllä se meidän imagoa voimakkaasti määrittää. Sponsorointi näkyy voimakkaasti meidän sisällössä, eli kaikki meidän visuaalinen materiaali on käytännössä sitä kautta. Jolloin koko brändi-ilme, look and feel määritetty sitä kautta, että kenen kanssa me tehdään yhteistyötä.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

*”Markkinoinnissa on huomattu, että pelkkä koskettaminen, tai kuten sanotaan pelkkä kontakti, ei sinänsä riitä, vaan pitää saada aikaan jonkinlainen vaikutus, ja parhaimmillaan vuorovaikutus.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

Haastateltavat nostivat esille myös sen, että sponsoroinnin avulla saadaan brändi pidettyä mielenkiintoisena ja mukana tässä ajassa. Eräskin metsäyhtiö kommentoi, että

sponsorointi on heille tapa osoittaa, ettei ala ole niin konservatiivinen ja vanhoillinen, kun jonkin väestöosan keskuudessa luullaan. Muutama haastateltava toi esiin myös aiemmassa kirjallisuudessa mainitun arvomaailmojen kohtaamisen, jonka avulla yritys pystyy osoittamaan olevansa kiinnostunut samanlaisista asioista kuin asiakkaansakin. Sitä kautta he saavat luotua mielikuvaa välittävästä ja asiakkaistaan kiinnostuneesta toimijasta. Samaan tapaan myös ulkomaiseen emoyhtiöön kuuluva toimija voi osoittaa olevansa kiinnostunut suomalaisista asiakkaista siten, että yritys tukee tämän alueen asioita sekä samalla ehkä hieman hälventää kuvaa ulkomaisuudesta.

*”Me uskotaan siihen, että yhdistämällä meidän tekeminen johonkin meidän asiakkaita kiinnostavaan aiheeseen, niin syntyy lisäarvoa. Lisäarvoa, joka liittyy enemmän mielikuviin ja suhtautumiseen meihin.” (Markkinointijohtaja, Pankki- ja vakuutusala 1)*

*”Enemmän se juttu on nimenomaan se uskottavuus siinä kohderyhmässä, sitouttaminen ja tällainen läsnäolo siellä, missä heidät tavoitetaan.” (Brändijohtaja, Media-ala 2)*

*”Toivotaan, että yleisö muistaa, että mekin ollaan oltu siellä. Että me ollaan nimenomaan se mahdollistaja.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

Haastatteluissa esiin nousi myös se seikka, että urheilusponsorointi mielletään enemmän näkyvyyshakukseksi ja kulttuurisponsorointi puolestaan mielikuvien ja sidosryhmätavoitteiden airueksi, vaikka lähtökohtaisesti molemmissa tunnistetaan samanlaisia yhteistyömahdollisuuksia. Erot liittyvät kuitenkin pääasiassa näkyvyyteen ja siihen, että kulttuurisponsoroinnilla joudutaan argumentoimaan sponsorointia hieman erilaisin tavoin.

*”Urheilusponsoroinnilla saa näkyvyyttä ihan tolkkottomasti. Mutta kulttuurisponsoroinnissa näkyvyys ei ole mitenkään pääjuttu.” (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)*

*”Me olemme saaneet uuden ulottuvuuden meidän tapahtumamarkkinointiin ja suhdetoimintaan. Monesti urheilutilaisuuksien ongelma on se, että miespäättäjät menevät sinne keskenään. Taideiltilaisuutemme ovat aina avec ja monesti taideiltoihin saattaa tulla myös puolison kautta se positiivinen paine.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Toisaalta tiedostettiin myös molemmissa puolissa olevia haasteita. Esimerkiksi urheilusponsorointia toteutettaessa ei voi tukea ainoastaan tiettyä joukkuetta, sillä myös

sen antikannattajat täytyy ottaa huomioon yhtäläillä. Kulttuuripuolella voidaan taas leimautua liiaksi korkeakulttuurin tukijaksi ja päätyä mielikuvissa ainoastaan eliitin brändiksi.

*”Pääkaupunkiseudulla urheilussa on useita seuroja, joten emme voi tehdä yhteistyötä pelkästään yhden seuran kanssa. Kannattajia asiakaskunnasta löytyy kaikkiin kohteisiin.” (Viestintä- ja asiakkuuspäällikkö, Päivittäistavarakauppa 2)*

*”Kulttuuria kun sponsoroi, niin on vaara, että siitä tulee joksikin korkeakulttuuriksi, josta vaan hyvin marginaalinen porukka on kiinnostunut ja ymmärtää. Että kyllä me siitä aina keskustellaan ja pohditaan, ettei me saada olla liian korkeakulttuurilähtökohtainen tässä asiassa.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

Oli kyseessä sitten kulttuuri- tai urheilukohde, niin ihan minkälaista tahansa mielikuvallistamista yritys ei voi kuitenkaan toteuttaa. Kuten jo kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, on brändin ja sponsoroitavan kohteen välille luotava jonkinlainen linkki tai muuten pystyttävä perustelemaan, että miksi yritys tukee juuri tiettyä kohdetta, jotta sponsorointi olisi tehokkaampaa ja ennen kaikkea mielikuvia siirtyisi kohteiden välillä.

*”Haemme sponsoroinnissa meidän brändiin sopivaa persoonaa. -- On tärkeää, että yrityskuvista löytyy se yhteys.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

*”Sisältö on aina se oleellisin asia, se luonteva linkitys siihen meidän sisältöön. Jos ei sitä löydy, niin kyllä se meidän vastaus näin lähtökohtaisesti on ei.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*

Imagohyödyt näyttävät siis näiden kommenttien perusteellakin olevan näkyvyyttä suuremmat ja ainakin tässä haastattelukontekstissa myös huomattavasti haastateltavia kiinnostavampia. Ei silti kannata täysin aliarvioida näkyvyydenkään merkitystä suhteessa imagohyötyihin, sillä tunnettuuden lisääminen on edelleen yksi tärkeimmistä myyntiargumenteista ja tavallaan hyvin konkreettinen tapa ilmaista sponsoroinnin hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä ennen kaikkea julkaista jonkinlaista mitattavaa dataa. Sitä kautta yritys saa edes jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä saa vastineeksi sijoitukselleen ja toisaalta kohde voi perustella toisinaan melko kaukaisiksi jääviä, abstrakteja mielikuva-hyötyjään. Tokihan joissain yrityksissä mitataan myös uskollisuuden ja lojaliteetin kehittämistä, joka on jo lukuarvoisestikin helpommin demonstroitavaa.

*”Varmaan isompia euroja on helpompi perustella, kun on se näkyvyys.”  
(Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

*”Valitettavan usein se keskustelu pyörii vielä siinä, että kuinka paljon tunnusta on näkynyt. Se liittyy vähän siihen, että sitä on mittaroitu Sponsor Insightin erittäin hyvillä seurantajärjestelmillä näkyvyyslementtien kautta. Se istuu vielä melko lujasti, että me ollaan saatu nyt näin paljon logoa näkyviin ja juttuja mediaan. Onneksi se on jo melkein kaikissa markkinointiyksikön keskusteluissa taakse jäänyttä elämää. Koska markkinointinäkyvyyden ostamiseen sponsorointi on aivan liian kallista.”  
(Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

### **5.3.2 Sidosryhmätavoitteilla haetaan eksklusiivisuutta**

Brändihyötyjen lisäksi toinen korostunut teema liittyi sidosryhmäsuhteisiin, joita jo kirjallisuuskatsauksen yhteydessä käsiteltiin omana kokonaisuutenaan. Ne nousivat myös haastatteluissa ehkä alkuodotuksiani enemmän esille juuri konkreettisten ja käytännöllisten hyötyjensä vuoksi, joiden kautta sponsorointiratkaisukin saadaan perusteltua jatoryhmässä. Hyödyntämistapoja on luonnollisesti monia, mutta pääasiallisesti yrityksen puheissa korostui kolme eri ryhmää: omat työntekijät, asiakaskunta sekä potentiaaliset tulevaisuuden työntekijät, joille kaikille halutaan tarjota jotain eksklusiivisen erilaista ja mieleenpainuvaa. Tämä voi käytännössä tarkoittaa mitä tahansa yksityistapahtumien ja julkisuuden henkilöiden tapaamisten ja lippuetujen välillä.

*”Me haetaan meidän asiakkaille etuja, aika perinteisesti ne ovat jotain alennuksia tilaisuuksiin. Se on varmaan se, mitä kaikilla on. Me haetaan sitä kautta, että asiakkaat hyötyisivät. Toki me haetaan myös meidän henkilökunnalle, että he saisivat, vaikka usein sekin on alennusta tai etuosto-oikeutta. Ja meidän sidosryhmille me haetaan, että olisi joku asiakastilaisuus, jossa sitten kyseisen, vaikka oopperajuhlien joku oopperalaulaja tai vastaava tulee käymään.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

*”Me esimerkiksi julkaisemme ohjelmistomme sponsoreillemme kuukautta aikaisemmin.. Yritysyhteistyökumppanimme pääsevät näin varaamaan esityksiä ennen kuin ne menevät yleiseen myyntiin.” (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)*

*”Meillä on paljon kumppaneita nimenomaan sen takia, koska tehdään edunsaajayhteistyötä. -- Me halutaan tarjota asiakkaille, kanta-asiakkaille nimenomaan, elämyksiä, joita rahalla ei saa.” (Yhteyspäällikkö, Rahapeliala)*

Sidosryhmätavoitteilla haetaan siis pääasiassa hyötyjä näille kolmelle ryhmälle. Työntekijät ovat luonnollisesti ensimmäinen tärkeä ryhmä, ja heidän osaltaan puhutaan muun muassa sisäisen brändin luomisesta sekä työkuulttuurin synnyttämisestä. Haastateltavat yritykset puhuivat paljon esimerkiksi eksklusiivisista tilaisuuksista, joissa tietyn kulttuuritapahtuman fasiliteetit on varattu vain ja ainoastaan yrityksen käyttöön tapahtumaa edeltävänä iltana.

*”Ne, jotka meillä on töissä haluaa nähdä, että me näyttään muuallakin kuin laskun nurkassa. Ja siinä luodaan sellaista yhtiöidentiteettiä ja yhtiöylpeyttä. Ymmärrän, että meidän jokaisella työntekijällä sielua hivelee, jos joku sukulaismuksu tulee kertomaan, että olin muuten teidän yleisurheilukisoissa. Eli kyllä siinä on tämä yhtiökuvan luominen myös sisäisesti.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

Parhaimmillaan puhutaan myös yrityksen luonnollisesta jatkeesta, joka tavallaan liittyy työskentelyyn, mutta tapahtuu kuitenkin huomattavasti rennommassa ja vapaamuotoisemmassa tilanteessa.

*”Ateneum on meille naapurissa ja miltei toinen koti, missä meillä on tapahtumia: aamupäiväseminaareja, iltakutsuvierastilaisuuksia, henkilökohtaista suhdetoimintaa. (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Toisena isompana kohteena esiin nousi asiakaskunta, joiden suhdetoimintaan ja myynnilliseen houkuttelevuuteen pyritään panostamaan yrityksissä muutenkin kuin sponsoroinnin avulla. Se on kuitenkin markkinoinnin välineenä todistetusti tehokas ja houkutteleva silloin, kun henkilö saadaan sitoutettua esimerkiksi tarjoamalla jotain ylimääräistä siihen suhteeseen. Puhutaan esimerkiksi kanta-asiakkaiden ja vaikkapa ostojansa keskittävien henkilöiden palkitsemisesta sekä pyrkimyksestä erottautua kilpailijoista, joiden tarjoamat ovat lähtökohtaisesti samankaltaisia. Parhaimmillaan näistä eksklusiivisista palveluista ja tapahtumista tulee jopa sellaisia, joihin asiakkaat odottavat saavansa kutsun vuosi toisensa perään. Mukanaan tilaisuuksiin he voivat tuoda esimerkiksi avecin tai jopa koko perheen, jolloin työnteon kanssa yhdistyy vapaa-aika positiivisissa merkeissä. Ne ovat myös tilaisuuksia, jolloin muutenkin vaikeasti tavoitettava ja ennen kaikkea kiireinen yritysjohto pääsee paikalle ja voi olla hetken rauhassa ilman huolta muista akuuteista kiireistä.

*”Sehän on semmoinen, mitä asiakkaat odottavat. Että jos miettii yleensä tilaisuuksia, niin asiakkaat saadaan paikalle tosi hyvin. Ja se on myös avec-tilaisuus, eli se tavallaan profiloituu erilaiseksi kuin meidän yleiset tilaisuudet. Bisnesmaailmassa puhutaan aina sitä bisnestä, niin siellä on tavallaan se bisnessuhde. Sitähän ei pysty suoraan mittaamaan, mutta se varmastikin syventyy. Siinä yhdistyy niin sanottu vapaa-aika sekä ehkä myös privaattielämän tuominen siihen asiakaskohtaamiseen. Monesti siellä meidän hosteilla ovat mukana aviomiehet tai vaimot ja samaten asiakkailta.” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys)*

Eikä tapahtuman kohderyhmä tarvitse välttämättä olla edes asiakkaan yritysjohtaja tai muu kiireinen taho, vaan hänen läheisilleen kohdistettu ylimääräinen huomiokin voi lisätä positiivista arvoa ja kunnioitusta yritystä kohtaan.

*”Jos vanhemmat kuulevat, miten lapsilla on ollut kivaa ja he ovat nauttineet ja oppineet ja näin. Tavallaan tulee sitten sitä kautta, että me ollaan ryhmänä tarjottu tällaisia juttuja.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

Tästäkin on tosin eriäviä mielipiteitä, että jaksavatko ihmiset välttämättä enää osallistua alati kasvavaan määrään erilaisia tilaisuuksia, joihin tulee kutsuja jo muutenkin riittävästi. Siten yrityksen kannattaa aidosti panostaa tilaisuuden houkuttelevuuteen ja pyrkiä tekemään jotain uniikkia sponsoroinninkin näkökulmasta.

*Ei kukaan jaksa mennä heinäkuussa sinne Savonlinnan oopperajuhlille, tai jos jaksaakin, niin siellä on mieluummin omassa porukassa. Se semmoinen edustaminen ja pönöttöminen on muutenkin meille vierasta, se ei ole enää tätä päivää.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

Kolmas ja viimeinen isompi ryhmä liittyy potentiaalsiin työntekijöihin, joista käydään joillain aloilla entistä tiukempaa kamppailua, mikäli pätevää työvoimaa on jo muutenkin vaikea löytää. Ei ole kovinkaan erikoista, että päteviä ihmisiä tavoitteleva yritys tukee esimerkiksi oman alansa opiskelijajärjestöjä tavoitteena, että näille jäisi hyvä kuva yrityksestä ja siten he ehkä joskus valmistumisen kynnyksellä hakisivat töihin. Sama pätee sponsorointiin, jossa tavoitellaan positiivisen työnantajakuvan luomista mahdollisille tulevaisuuden työntekijöille sekä pyritään näkymään heitä kiinnostavissa konteksteissa.

*”Me tuemme korkeakouluja ja korkeakoululaitoksia, erityisesti niitä, joista meille valmistuu ihmisiä.” (Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)*

*”Se tarkoittaa sitä, että me rakennetaan aika pitkälle tulevaisuutta. Autetaan heidän urheilijana kehittymistä ja liikunnan harrastamista, mutta iskostetaan myös yhtiön nimi aika tiukasti mieleen.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

*”Nuoret ovat yksi tärkeistä vastuullisuushankkeiden kohderyhmistämme. Suuri osa nuorista tulee työntekijöiksemme jossain vaiheessa, jos ei vaituiseksi, niin ainakin opiskelujen ohella.” (Viestintä- ja asiakkuuspäällikkö, Päivittäistavarakauppa 2)*

Loppuun täytyy vielä erikseen huomauttaa, että ihan minkälaista tahansa suhdetoimintaa ei sponsoroinninkaan kautta voi harjoittaa. Asiantuntijoiden ja päättäjien ”voitelu” on kuulunut ehkä aiempaan yrityskulttuuriin läheisemmin, mutta nykyisin myös sitä on rajoitettu melko tiukasti. Parhaana esimerkkinä tästä nousi esiin erään lääkefirman haastateltava, joka ojensi minulle heti haastattelun alussa eettisen ohjeistuksen, jonka perusteella he joutuvat toimimaan. Lainsäädännöllisesti erilainen mielikuvamarkkinointi ja lääkäreihin kohdistuva suora vaikuttaminen on tiukasti kiellettyä ja siten monessa tapauksessa tietyillä säädellymmillä aloilla toimivien tahojen sponsorointikädet tiukasti sidotut.

*”Me ei saada edes näkyä kuin nimellämme.” (Viestintäpäällikkö, Lääkeala)*

### **5.3.3 Vastuullisuus näkyy myös sponsoroinnissa**

Kolmas isompi teema liittyy vahvasti kaikkialla näkyvään vastuullisuuteen. Se oli myös haastatteluissa aihe, joka nousi usealta keskustelukumppaniltani esille ilman, että minun täytyi aiheesta edes mainita. Sponsorointi tunnistettiin näissä kohteissa laajahkosti keinona lisätä yrityksen vastuullisuusmielikuvaa ja osoittaa sitä, kuinka hekin toimijana välittävät yhteiskunnastamme. Usealla yrityksellä on lisäksi jotain sellaista erityisosaaamista, joka itsessään edesauttaa yhteiskuntaa selviämään paremmin. Nämä kohteet eroavat tavoitteellisesta sponsoroinnista myös sillä tapaa, ettei niiltä odoteta vastikkeellisuutta.



*”Meillä on vastuullisuuskohteita, joille annetaan pelkästään rahaa. Esim. Hurstille, joka on vastikkeetonta sponsorointia.” (Viestintä- ja asiakkuusjohtaja, Päivittäistavarakauppa 2)*

*”Me halutaan osoittaa, että me olemme sosiaalisen vastuunkantaja. Me ollaan hyvä yrityskansalainen, me annetaan takaisin.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

*”Me halutaan vilpittömästi edistää ihmisten hyvinvointia Suomessa. Sekin on sellaista jonkinlaista yhteiskuntavastuuta, kannetaan kortemme kekoon, sillä meillä on hirveästi tietotaitoa.” (Viestintäpäällikkö, Lääkeala)*

*”Melkein kaikissa hankkeissa, joita tehdään, on kestäväarvoisuus mukana. Ei välttämättä yhteiskuntavastuullisuus sanan rankimmassa merkityksessä, mutta sellainen ajattelutapa, että tehdään sellaista hyvää, mitä yhteiskunnassa on paljon tehtävänä, mutta johon meidän yhteiskunnan resurssit eivät riitä.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

Olennaisin ajatus olikin nimenomaan se, että yritykset pyrkivät käyttämään isoa koostaan hyväkseen tarjotakseen jotain sellaista, joihin tavallisen ihmisen tai yhteiskunnan resurssit eivät riitä. Muutama haastateltava totesi myös erinomaisesti, että yritys ei voi erottaa itseään ympäröivästä yhteiskunnasta, vaan sen täytyy nähdä itsensä osana yhteisöämme. Siksi yrityksillä on halu tarjota apuaan niille toimijoille, jotka sitä aidosti tarvitsevat. Sekin näkyy toiminnassa selvästi, että osa yrityksistä on karsinut esimerkiksi huippu-urheilukohteitaan ja lisännyt vastaavasti tukeaan lasten ja nuorten liikuntaan, eli toisin sanoen kohteisiin, joissa rahallisella avustuksella on aitoa merkitystä.

*”Ne pystyvät tekemään, ne pystyvät vaikuttamaan enemmän kuin yksityishenkilö pystyy vaikuttamaan. Kyllä sitä pitää ajatella siitäkin kulmasta.” (Brändi- ja tapahtumajohtaja, Metalliteollisuus)*

*”Me ei olla vaan yksittäinen saareke tässä maailmassa vaan meillä pitää olla lonkeroita muuallakin kuin meidän omassa toimialassamme.” (Viestintä- ja markkinointipäällikkö, Raha-ala)*

Toisaalta myös moni haastateltava antoi ymmärtää, että vastuullisuus on toki heidän agendallaan, mutta esimerkiksi sponsorointipäätöksissä lähinnä mukava lisä, ei siis itsessään ydinarvo. Tavoitteita kysyessäni se harvemmin nousi esille ainakaan ensimmäisten joukossa, ja oli toisaalta joidenkin toimijoiden mielestäni pienimuotoinen taakka. Vastuullisuutta ei voi myöskään täysin ulkoistaa markkinointiviestinnän kon-

tolle, vaan sen täytyy näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja käydä ilmi muutenkin kuin sponsoroinnista.

*”Mielestäni se korostuu välillä vähän liikaa suoraan sanottuna. Tarkoit-  
tan tällä sitä, että kohteisiin, joissa muuten ei olisi sitä vastuullisuutta  
erityisesti rakennettuna, niin sinnekin joutuu tänä päivänä pohtimaan,  
että minkälainen se kulma voisi olla. Kirkastamaan sitä ja rakentamaan  
ties minkälaisia konsepteja saadakseen sitä sponsorointia.” (Asiakkuus-  
johtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

*”Sitä vastuullisuutta täytyy osoittaa oman operatiivisen toiminnan kautta,  
et voi ulkoistaa sitä.” (Viestintäjohtaja, Teollisuus)*

## 5.4 Sponsoroinnin arvontuotanto kytkeytyy yrityksen tavoitteisiin

Asiakasarvo osoittautui haastatteluissa käsitteenä melko vaikeaksi ja paikoin jopa epäselväksi. Joillekin haastateltavista oli haasteellista kuvata, että mitä arvoa sponsorointisuhteet ovat heille oikeastaan tuottaneet. Se kertoo kahdesta asiasta: Ensinnäkin arvон käsite on monimutkainen tai epäselvä ja syntyvä asiakasarvo vaihtelee paljon yrityksestä ja kohteesta riippuen. Toisaalta tämä osoittaa myös sitä, että sponsorointia ei juurikaan toteuteta tai myydä kohteille arvoa synnyttävänä tekijänä. Yritykset siis tekevät sponsoroinnin strategistumisesta huolimatta päätöksiä pitkälti yksittäisiin hyötyihin ja haluihin liittyen ilman, että pohtivat asiaa arvontuotannon näkökulmasta. Mielenkiintoista ja ristiriitaistakin oli kuitenkin se, että sen sijaan suhteen lopetusvaiheessa heikko tai odotettua huonompi saavutettu arvo nousi esille yhtenä pääsyyinä suhteen lopettamiselle.

*”Luovuttiin sellaisista kohteista, joissa ei ollut mitään yhtymäkohtaa meidän brändiin. Jos ajatellaan jotain kamariorkesteria, saatiin sieltä muutama kymmenen lippua, mutta sillä ei ollut mitään imagollista arvoa juuri meidän yritykselle, eikä sillä ollut mitään arvoa suurelle yleisölle.” (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)*

Tämä huomio osaltaan todistaa, että sponsorointia tulisi myydä arvopohjaisemmin ja aidosti miettiä suhteen alkuvaiheessa, että mitä arvoa yritys pystyy luomaan yhdessä yhteistyöorganisaationsa kanssa. Muuten suhde voi päättyä ennenaikaisesti ja jäädä hyödyntämättä, kun arvokomponentteja ja toisen osapuolen tarpeita ei täysin tunnisteta, eikä välttämättä löydetä niitä pintoja, joilla tavoitteet kohtaisivat.

Se, mikä kuitenkin vaikuttaisi pätevästi odotetulla tavalla, on että yritykset kokevat saavansa hyötyä, mikäli heidän sponsoroinnille asettamansa tavoitteet toteutuvat. Tee-

mat liikkuivat siksi samoissa asioissa kuin tavoitemäärittelyssäkin ja vaihtelivat yrityk-  
sistä riippuen. Eniten arvoa koettiin silti syntyvän positiivisista mielikuva- ja sidosryh-  
mäsaavutuksista. Mielikuvien osalta haastateltavat nostivat esille sen, että sponsorointi  
on parantanut ihmisten kokemuksia yrityksestä sekä luonut esimerkiksi asiakasuskolli-  
suutta.

*”Kyllä se selkeästi vahvistaa meidän mielikuvaa ja tunnettuutta ja myös-  
kin selkeästi syventää meidän sidosryhmäsuhteita. Ja tekee näistä koh-  
taamisista mieleenpainuvia.” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys)*

*”Teettämämme valtakunnallinen tutkimus osoittaa, että sekä meidän asi-  
akkaat että ei-asiakkaat, jotka muistavat mitä me sponsoroidaan, niiden  
mielikuva meistä on parempi. Lisäksi asiakasuskollisuus paranee, kun  
niitä tehdään ja niitä viestitään asiakkaille.” (Viestintäpäällikkö, Ener-  
gia-ala 2)*

*”Siihen on tullut paljon positiivista brändiarvoa sen emotionaalisen  
puolen kautta.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Brändi- ja mielikuvahyötyjen lisäksi korostuvat siis erityisesti erilaiset sidosryhmä-  
hyödyt, kuten tavoitteidenkin osalta jo kävikin ilmi. Yritykset haluavat, ja myös toteut-  
tavat, asiakkaitaan ja työntekijöitään kiinnostavia markkinoinnillisia kampanjoita, joissa  
näitä ihmisiä pyritään sitouttamaan mitä erilaisimmin tavoin yritykseen ja sen brändiin.

*”Tärkeintä on, että meidät yhdistetään laajemmin meille tärkeässä koh-  
deryhmässä näiden asioiden taustatekijäksi. Se on koko sen sponsoroin-  
nin idea, että me pystytään aidosti olemaan mukana ja että tämä aitous  
välittyisi meidän asiakkaisiin ja sitä kautta syntyisi syvempi suhde myös  
meidän tekemisiin.” (Markkinointijohtaja, Pankki- ja vakuutusala 1)*

*”Perustehtävämme on tuottaa etuja asiakasomistajillemme, siksi etu on  
kaikissa kohteissa, joissa se on mahdollista. Esim. ennakko-ostomahdolli-  
suus johonkin tapahtumaan tai etu lipun hinnasta.” (Viestintä- ja asiak-  
kuuspäällikkö, Päivittäistavarakauppa 2)*

*”Kyllä se oikeasti oli tämä, että oma henkilöstö koki sen selvästi moti-  
voivaksi ja sitouttavaksi asiaksi. Se vietiin sisäisellä viestinnällä myös  
tosi hyvin läpi, eihän sekään syntynyt vahingossa vaan sekin oli hyvin  
suunniteltu juttu.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

Tuolloin korostuu sekin seikka, että näitä kiireisiä ja tärkeitä ihmisiä ylipäänsä tavoitetaan tai heihin päästään vaikuttamaan, mikäli se muuten olisi haastavaa. Jokin kulttuurikohde voi tarjota tähän loogisen ja hyvän alustan, jolla tätä asiakassuhdetta voidaan ylläpitää ja kehittää.

*”Kun päättäjän aika on aika arvokasta ja se, että me saadaan se päättäjä paikalle oman perheensä kanssa, eikä tarvitse mennä kotiin ja sanoa, että sillä on taas yks mediakutsu johonkin pippaloihin ja joutuisi olemaan yhden illan poissa kotoa. Vaan se saa viedä sen perheen sinne, niin kyllä minä näen, että se arvo tulee sitä kautta, kun sen päättäjän lapsi viihtyy siellä. Ja sitten me saadaan se palaute sieltä, että ihanaa, että otatte meidät perheenä huomioon, eikä vaan ihmisinä.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*

*”Meidän suhdetoiminnassa korostuu paljon, face-to-face-time. Ateneum on antanut meille suhdetoiminnan alustan, missä me voidaan tavata sitä vaikeasti tavoiteltavaa johtoa sosiaalisemmassa ympäristössä ja se on meille ja vieraille networking-ympäristö, Ateneum on hyvä platform networkingiin kaiken kaikkineen. Se ollut meillekin tärkeä myös siinä kulttuurimuutoksessa kehittämässä suhdetoimintataitoja, jotka korostuvat entisestään teknistä taidon ja osaamisen ollessa perusedellytyksiä kovassa kilpailussa.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Näiden lisäksi eri yritykset toivat ilmi myös muita kiinnostavia asiakasarvokomponentteja. Joillekin suhteen pääarvo oli sen turvallisuus ja luotettavuus, ettei markkinointivälineellä pystytty ylipäänsä saamaan aikaan mitään muuta kuin positiivisia mielikuvia. Toiset taas kokivat, että vastuullinen toimiminen oli arvo itsessään tai että työntekijöille ja asiakkaille oli tärkeää, että yritys osallistuu heille tärkeisiin asioihin. Lisäksi kiinnostavaa oli sekin, että sponsoroinnin kautta voidaan saavuttaa esimerkiksi innovaatioita tai aitoa sisältöä yrityksen toimintaan ja markkinointiin.

*”Jos se synnyttää positiivisia kokemuksia, niin se helpottaa peittämään niitä negatiivisia kokemuksia, joita aina joskus kuitenkin tulee.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

*”Me teemme useassa maassa korkeakoulujen kanssa tutkimusta ja kehitämme innovaatioita, joista voi tulla meille kilpailuetua.” (Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)*

*”Sisällöntuotanto on se ykkösarvo ja sitä kautta sen brändi-imagon luomista.” (Brändijohtaja, Urheiluvälineala)*

Sponsorointia voidaan myös parhaimmillaan käyttää yrityksen välillisenä lobbauksvälineenä. Tuolloin yritystoimija pyrkii tavoitteellisesti kasvattamaan omaa painoarvoaan yhteiskunnassa tukemalla jotain julkista tai muuten kansallista kohdetta, jolloin se kohentaa imagoaan ja tuo omaa nimeään esille päättäjäkunnassa. Palveluksen tai yhteiskunnallisen hyväntekeväisyyden voi tuolloin olettaa poikivan mahdollisia vastapalveluksia tai ainakin suotuisampaa asemaa yrityksen liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa.

*”Kun se tuo näkyvyyttä, se kasvattaa yhtiön painoarvoa kansallisesti yhteiskunnassa. Ja jos esimerkiksi poliittiset päättäjät sitä kautta muistavat paremmin meidän nimen, niin silloin meitä kuunnellaan poliittisia päätöksiä tehtäessä entistä hanakammin.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

Jotkut haastateltavista kokivat jopa mahdolliseksi kerätä erilaista käyttäjäkokemuspalautetta ja toteuttaa kevyitä etnografisia tutkimuksia sponsoroitavassa kohteessa.

*”Meillä tehdään paljon käyttäjäkokemustutkimuksia, etnografisia tutkimuksia, niin ehkä jostain siitä kulmasta voisi olla tosi mielenkiintoinen. Sinne voitaisiin vaikka suunnitella joku tulevaisuuden hissi ja katsoa, että miten ihmiset käyttävät sitä ja minkälaisia kommentteja heiltä tulisi sen suhteen.” (Brändi- ja tapahtumajohtaja, Metalliteollisuus)*

Arvontuotantoa pohdittaessa ei pidä myöskään unohtaa sitä, että asiakasarvo voi olla sekä positiivista että negatiivista. Sponsoroinnista itsessään voidaan saavuttaa vaikkapa näkyvyyttä ja etuja henkilöstölle, mutta yhtäläillä se voi viedä paljon aikaa ja resursseja markkinointiosastolta, mikä on suoraan pois muusta tekemisestä. Niinpä joidenkin haastateltavien mielestä on itse asiassa helpompaa vaan antaa tukea rahallisessa muodossa ja katsoa ilman suurempia odotuksia, että millaista vastinetta näille saadaan. Toisaalta haastateltavat tuntuivat oivaltaneen sen seikan, ettei sponsorointisopimus ole itsessään ainut kulu tai arvosta vähennettävä asia.

*”Sponsorointikohteen hinta on vain osa totuutta. Hyödyntämispainostus tulee olla vähintään sponsorointikohteen hinnan luokkaa ja enemmänkin kohteesta riippuen.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

*”Sillekin täytyy laskea aina joku hinta, että paljonko aikaa kuluu sponso-  
rintien hoitamiseen. Se on aina pois liiketoiminnan tekemisestä.”*  
(Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)

Mikä olennaisinta, arvontuotantoa ei ole nähty myöskään yksipuoliseksi, vaan siinäkin korostuu vastikkeellisuus ja vaihdanta. Yritykset nimittäin näkivät, että yhteistyö heidän kanssaan on tuottanut vastapuolelle paljon erilaista hyvää, esimerkiksi rahallisen tuen muodossa ja mahdollistanut ylipäänsä toiminnan jatkuvuuden...

*”Käytännössä jos ei olisi jotakin tahoja, joka sinne tätäkin asiaa tekee, niin niillä ei käytännössä olisi niitä leluja ja pelejä ja muita tarjota lapsille. Niillä ei kerta kaikkiaan itsellä olisi rahaa ostaa niitä.”* (Viestintäpäällikkö, Lääkeala)

... osaamista ja näkyvyyttä asiakasryhmissä...

*”Tuen saajat hyötyvät näistä meidän resursseista. Meillä on viestintäorganisaatio, jolla on mainostoimistosuhteet, mediatoimistosuhteet ja omaa asiantuntemusta. Meillä on web-kanavat, asiakaslehdet, meillä on valtava määrä asiakkaita Suomessa.”* (Viestintäpäällikkö, Energia-ala 2)

... uskottavuutta isomman globaalin toimijan rinnalla...

*”Uskon, että me ollaan brändinä sellainen, joka tuo kenelle tahansa yhteistyökumppanille tietynlaista nostetta ja tiettyä laatumielikuvaa. Tämä on kuitenkin erittäin tunnettu yritys ainakin kotimaassa ja yritys, joka on hoitanut asiansa kunnolla.”* (Viestintäjohtaja, Metsäteollisuus)

*”Pienemmät kumppanit kokevat, että he saavat tietynlaisen statuksen sillä, että me ollaan kumppanina.”* (Yhteyspäällikkö, Rahapeliala)

... verkostoitumista päättäjiin ja muihin sponsoreihin.

*”Meillä myös verkostoituminen sekä Helsingin kaupunkiin että kulttuuri- ja taidemaailmaan on merkittävää.”* (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)

Aina ei puhuta myöskään ihan pienistä asioista:

*”Me olemme mahdollistaneet joittenkin tiedeyksiköiden toiminta, tuomalla omaa osaamista ja omia laitteita. Lisäksi olemme olleet mukana projekteissa, joissa on pelastettu ihmishenkiä.” (Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)*

Asiakasarvon kannalta suurin haaste muotoutuu kuitenkin mitattavuudesta. Haastateluista kävi ilmi, ettei kovin moni ajattele sponsorointiaan arvopohjaisesti ja toisaalta näkyvyysselementit korostuvat edelleen tavoiteasetannassa. Tähän syynä tuntuu olevan sekin, ettei arvoa pystytä kunnolla kvantifioimaan ja esimerkiksi näkyvyyden mittaamiseen löytyy toimijoita, jotka pystyvät numeropohjaisesti kertomaan, että miten jokin pelipaitamainos on näkynyt tai kuinka monta mainossekuntia taustalla riippunut juliste on saanut TV-ohjelmassa.

Mielikuvien tai sidosryhmähyötyjen mittaaminen ei olekaan sitten enää niin helppoa, minkä vuoksi usea haastateltavista yrityksistä on päätenyt luottamaan ”mutu”-pohjaisiin mittareihin, joissa päättäjien omat näkemykset sekä joissain tapauksissa toteutetut palautekyselyt sponsoroinnin onnistumisista ovat riittäviä.

*”Messuesiintymiset ovat varmaan vaikeimmin mitattavia, mutta sponsorointitoiminta on sen jälkeen toiseksi vaikeimmin mitattavissa oleva hyöty.” (Viestintäjohtaja, Metsäteollisuus)*

*”Todettiin, että tämä vaan toimii, vaikkakaan meillä ei ole mitään konkreettisia mittareita sanoa, että tässä on luvut. Me vaan tiedetään, että se toimii, kun asiakkaat tulevat paikalle vuosi toisensa jälkeen.” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys)*

*”Kyllähän me sponsorointia mittaroimme, katsomme tietysti millaista medianäkyvyyttä saamme niistä kaikista harjoittelupäivistä, millaista palautetta saadaan päivistä, minkälaista palautetta saadaan tapahtumista. -- Sitten hyödynnämme sponsoroinnin näkyvyystutkimuksia, joissa tutkitaan paljonko olemme saaneet logonäkyvyyttä. Ja tietysti kuunnellaan – tärkeitä on myös ne suulliset palautteet ja fiilikset.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

Joillekin haastateltaville tämä tutkimus oli jopa silmiä avaava kokemus:

*”Nyt kun kysyt, niin me vaan tuetaan...” (Viestintäjohtaja, Teollisuus)*

## 5.5 Sponsoroinnin arvopohjainen myynti edellyttää kotitöitä ja räätälöityjä tarjoamia

Haastatteluissa kartoitin myös sitä, miten tätä sponsorointia on aiemmin myyty ja miten suhde on saanut alkunsa. Tällä pyrin keräämään erilaisia parhaita tapoja ja muita vinkkejä siihen, miten myyntiä kannattaisi toteuttaa. Ylipäänsä näiden juttutuokioiden aikana kuvastui se, että aiemmin yritys oli saanut useita kymmeniä, tai jopa satoja hakemuksia kuukaudessa ja niistä oli sitten valittu sopivaksi katsottuja toimijoita, joille tuki päätettiin kohdistaa.

*”Kun on menty enemmän tähän keskittämiseen, se on enemmän meidän aktiivisuudesta kiinni. Siihen aikaan, kun ammuttiin haulikolla 150 kohdetta joka vuosi Suomessa, niin se oli kiinni siitä, että kuka huomasi pyytää.” (Toimitusjohtaja, Energia-ala 1)*

Edelleenkin oma-aloitteisuus palkitaan, mutta myös yritykset osaavat nykyään vaatia suhteelta huomattavasti aiempaa suurempaa vastikkeellisuutta, jolloin sponsorointikin tavoitteellistuu. Sattumalla on silti merkitystä, kuten aina myynnissä.

*”Monesti se menee niin, että olet oikeassa paikassa oikeaan aikaan.” (Markkinointijohtaja, Asiantuntijapalvelut)*

*”Sponsorointineuvottelut ovat isoja, pitkään kestäviä neuvotteluja. -- On olemassa tällainen pyhä kolminaisuus, eli yritys, kohde ja yleisö. Sponsoroinnin pitäisi aina koskea näitä kolmea.” (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)*

*”Se tapahtuu edelleenkin niin, että sekä meihin ollaan yhteydessä että me ollaan yhteydessä. Paljon käydään keskusteluja, mutta meillä on vähän sellainen toimintatapa ollut, että ei oteta sponsoreita liikaa, koska se yhteistyö on niin laajaa, mitä me tehdään kaikkien kanssa. On hirveän tärkeätä, että kaikki mitä me tehdään, niin pystytään hoitamaan kunnolla. Meillä ei tavoitteena olekaan hankkia kymmeniä sponsoreita talolle, koska se ei onnistuisi näillä meillä henkilöstöresursseilla sillä tavalla että se olisi kaikkia osapuolia hyödyttävää.” (Yhteistyöpäällikkö, Taidemuseo)*

Haastattelussa nousi selkeä toive sille, että mikäli kohde hakee itselleen sponsoria, tulisi tällä olla suunnitelmat jo valmiiksi hyvin mietittyinä ja ennen kaikkea yksilöllisiä. Moni haastattelemani toimijoista myönsi suoraan olevansa kyllästynyt niihin kopioi-



tuihin massapostituksiin, joissa ainut tarjottava arvo tuntuu olevan logonäkyvyys hallin tai kulttuuritilan seinällä jo valmiiksi tunnetulle toimijalle ja ilman ymmärrystä siitä, että mitä toinen osapuoli edes hakee sponsorointisuhteeltaan.

*”Toivoisin, että jokainen olisi miettinyt sitä asiaa sponsorin kannalta, että mitä me siitä saadaan.” (Markkinointipäällikkö, Media-ala)*

*”Toki aina arvostaa sitä, että jos siellä vastapuolellakin ymmärretään, että mitä tehdään. Mitä ammattimaisempi lähestyminen, sen parempi.” (Viestintä- ja markkinointipäällikkö, Raha-ala)*

*”Yleisenä neuvona on se, että kun yrityksiä lähestyy, niin kannattaa koti-työt tehdä aika hyvin ennen sitä. Eli pitäisi olla mietittynä joku idea siihen. Liian usein me tavataan yhteistyökumppani, joka haluaisi yhteistyökumppaniksi ja kysyy, että mitäs te sitten niin kuin haluaisitte. -- Jos minä heti kuulen, että nämä samat puheet menevät ihan kaikille yrityksille, niin silloin me ei olla oikea yritys. Etenkin, jos vähän on perehtynyt yrityksen arvoihin ja mitä ne on tehnyt, niin silloin voi yllättäviäkin yhteistyökumppanuuksia löytyä.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

Sponsorisuhteen myynti on siis kaikkea muuta kuin helppoa:

*Sponsoroinnin luonne tänä päivänä on sitä, että täytyy olla tosi syvällä siinä kohteessa voidaksesi myös myydä. Se ei ole niin helppoa se myyminen kuin ehkä jonkun mediasivun myyminen vaikka jostain lehdestä vaan se vaatii välillä hyvin syvällekin kohteeseen menoa ja kohteen aitoa tuntemista.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

Haastateltavien mukaan kyse on siitä, että ymmärretään tosiaan paremmin sen toisen osapuolen tavoitteita ja kyetään tarjoamaan mahdollisiin ongelmiin tai haasteisiin mitta-tilaustyönä luotuja ratkaisuja (vrt. solution selling käsitteenä). Ymmärrys vaatii toki huomattavasti enemmän kohteelta, mutta tuottaa parempia tuloksia pidemmällä tähtäimellä. Tämä käy ilmi muun muassa sponsorointikonsultointia tekevien tahojen kommenteista:

*”Meidän tapamme toimia on yleensä ratkaista asioita. Eli me mietitään täällä, kun tiedetään yrityksen markkinoinnista todella pitkältä aikaväliltä asioita, meillä on tietojärjestelmä, jonne me ollaan tallennettu kaikkea, että mitä sille yritykselle on tehty, mitä sinne kuuluu, mitä siellä on tavoitteina, minkälaisia yksiköitä ja organisaatorakenteita siellä on. Ne*

*kun me tiedetään ja päivitetään niitä, niin sitten niiden perusteella mietitään, että mitä siellä voisi tehdä, mikä se voisi olla heille sopiva se ratkaisu.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

*”Se prosessi on usein semmoinen, ettei sitä yhdellä tapaamisella isoja kokonaisuuksia myydä. Että usein, ainakin mitä minä olen huomannut, tärkeintä on saada synnytettyä jonkunlainen intohimo siinä ensimmäisessä tapaamisessa. Oikeasti se fiilis ja polte ja tuoda se kohde sillä tavalla esiin, että oikeasti se yritys on ihan wow, että toihan olisi oikeasti mahtava. Ja sitten salakavalasti repii tietoa siitä yrityksestä siinä tapauksessa, johon pystyy sitten taklaamaan seuraavalla käynnillä tai tarjouksella, tai mikä se prosessi sitten onkaan. Mutta aika harvoin kannattaa ensimmäisessä tapaamisessa lävyyttää sitä tarjousta seinälle.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

Oleellista olisi nimenomaan se, että kohde on jo valmiiksi miettinyt, että mitä arvoa se kykenee tuottamaan ja ennen kaikkea ymmärtää, että millaisia asioita se toinen osapuoli haluaa saavuttaa. Tämä pitää myös sisällään sen, että kohteella on jonkinlainen käsitys siitä, että miten yritys voisi yhteistyötä hyödyntää esimerkiksi viestinnässään tai sidosryhmien kanssa. Moni haastateltava nimittäin totesi, että heillä on todellisuudessa jäänyt sponsoroinnin hyödyntäminenkin varsin pieneen asemaan. Sen jälkeen kun nämä asiat jollain tapaa kohtaavat lisäarvoa tuottavasti, ollaan jo pitkällä. Myös vaikutelma on todennäköisesti uskottavampi kuin päälle liimatussa sponsorointisuhteessa.

*”Luulen, että sekä yritykset että me mietitään, että kuinka hyvin meidän arvot ja tavoitteet kohtaa. Ja kyllähän siinä käydään pitkiä keskusteluja, että kuinka luontevaa se yhteistyö on, sillä helpointahan se sponsorointi on silloin, kun on esimerkiksi samanlaiset tavoitteet toimia, samanlaiset arvot, ehkä samanlaista kohderyhmää. Tai me tehdään sellaisia sisältöjä, joista on hyötyä ja iloa molemmille toimijoille ja niiden joko sidosryhmille tai kohderyhmille.” (Yhteistyöpäällikkö, Taidemuseo)*

*”On sopimus ja sitten kun se sopimus on hyväksytty, niin tehdään se joku juttu, mikä siellä on sovittu, mutta sen jälkeen olet omillasi. Tavallaan se on aikalailla yrityksestä kiinni, että miten se sponsorointi toimii.-- Liian usein se menee niin, että on niin sanottu maksusitoumus ja sitten seuraavana vuonna kysellään, että vieläkö sitoudut, vaikka parannusta on tapahtunut huimasti parin viime vuoden aikana.” (Viestintäpäällikkö, Konsultointiyritys)*

*”Jos katsotaan rahasummia, niin yleensä Suomessa on se, että paljon joutuu laittamaan sopimukseen kiinni ja sitten se hyödyntäminen jää vähän toissijaiseksi. Ollaan ainakin pyritty siihen, että meillä on suurempi summa siinä hyödyntämisessä kuin sopimuksessa.” (Markkinointijohtaja, Pankki- ja vakuutusala 1)*

Eikä suinkaan kannata aliarvioida mitattavuuden merkitystä ja sitä, etteikö aiemmin ”mutu”-pohjalla toimineet kohteet olisi kiinnostuneita näkemään tuotettua arvoa lukuina. Se on kuitenkin myyntitilanteissa todettu aiemminkin toimivaksi, kun tuotettua arvoa pystytään kvantifioimaan edes jollain tapaa.

*”Teemme joka vuosi kävijätutkimuksen, jossa tutkimme mm. miten ihmiset kokevat meidät ja millainen festari me kävijöiden mielestä olemme. Viime vuonna teimme myös segmentointitutkimuksen, jossa tutkimme sekä nykyisten kävijöiden että potentiaalisten kävijöiden osalta mitä radiokanavia he kuuntelevat, mitä lehtiä lukevat, missä asuvat, jne. Nykyisten sekä potentiaalisten kävijöiden tunnistaminen on tärkeää sekä meille että sponsoroiville yrityksille. Näin löydämme yhteisiä kohderyhmiä. (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)*

Uskottavuutta lisää haastateltavien mukaan myös se, mikäli toimijoiden arvoissa on jonkinlaisia samankaltaisuuksia tai jos tukea etsivä kohde pystyy argumentoimaan asiaa esimerkiksi arvojen yhteneväisyyden kautta. Sponsorointipäätöksiä ei näissä haastatelmassani kohteissa mietitä suoranaisesti arvojen kautta, mutta taustalle ne kuitenkin vaikuttavat ja luovat toisaalta erinomaisen lähtökohdan yhteistyölle. Haastateltavat tuntuivat olevan yhtä mieltä siitä, että yhteistyösuhde on helpompi aloittaa, mikäli arvot ovat linjassa toimijoiden kesken.

*”Sponsorointi ei ole enää irrallaan yrityksen arvoista. Jos yrityksen arvot ovat vaikka kansainvälisyys ja ekologisuus ja sitten yritys sponsoroi jotain Rovaniemen rallia, niin homma menee ihan päin honkia” (Markkinointi- ja viestintäpäällikkö, Kulttuurifestivaali)*

*”Kyllä me mietitään, ettei yhteistyö olisi meidän arvojen vastaista.” (Markkinoinnin johtaja, Pankki- ja vakuutusala 2)*

*”Roolit on aika selvät, mutta se arvomaailma siinä välissä luo sen yhteyden. Ja sen yhteyden kautta ne arvot kyllä kaivetaan ensimmäisenä esille ja sitä kautta perustellaan sitä konseptia, mitä tehdään.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

*”Sponsorointistrategiassa on mietitty arvoja, ettei niihin tarvitse käyttää erikseen aikaa jokaista päätöstä tehdessä. Kun katson taaksepäin, mihin me sponsoroidaan, niin nämä kohteet ovat kyllä ihan sataprosenttisesti linjassa arvojemme kanssa.” (Markkinointijohtaja, Elektroniikka-ala)*

Se puoli, missä puolestaan tunnistettiin parannettavaa, on co-branding, eli brändien välinen yhteistyö sponsorointisuhteessa. Tämä on asia, jota ei ole Suomessa juuri toteutettu, eikä osa haastateltavistakaan edes tiedostanut toimintatavan mahdollisuutta tai tunnistanut käsitettä. Ei kannata suinkaan aliarvioida sitä, miten paljon yritykset voisivat tehdä yhteistyötä niin sponsoroinnissa kuin muussakin toiminnassa.

*”Meillä ei myöskään täällä Suomessa verrattuna moniin maihin tehdä co-branding-työtä, eli jos esim. jossain yhteistyösuhteessa on vaikka kahdeksan toisiinsa liittyvää yritystä, niin aika harvoin avautuu niin, että ne pystyisivät tekemään keskenään työtä. -- Siellä olisi aivan hurjan paljon voitettavaa, aivan älyttömän paljon sellaista työtä, jota olisi mielenkiintoista tehdä. Voisin kuvitella, että vaikka siinä paikallisen tason työssä pystyisi tekemään asioita, jotka olisivat kohteen tai kävijän kannalta kiinnostavia.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi)*

*”Ne yhdessä tekemiset ovat ehkä usein sellaisia, sanotaan kampanjaluonteisia lyhyempiä juttuja, mutta niitä on. Ja olen ollut sellaisessakin läsnä, että on syntynyt ihan yritysten välinen kauppasuhte, jota ei aiemmin ole ollut. Maailmallahan se saattaa olla usein sponsoroinnissa motiivikin, että pääsee johonkin tiettyyn piiriin. Täällä ei vielä hirveän isoissa määrin.” (Asiakkuusjohtaja, Sponsoroinnin konsultointi 2)*

Ristikkäissponsoroinnin heikko hyödyntäminen kiteyttää oikeastaan myös haastatteleideni viimeisen havainnon, jonka mukaan sponsorointi on paikoin ollut hyvin pelkistettyä ja vailla suurempia innovaatioita. Haastateltavia kuunnellessa vaikutti usein siltä, että kohteet ovat toteuttaneet hyvin tavanomaista sponsorimyyntiä näkyvyys edellä ja yritykset puolestaan hyödyntäneet sponsorointisuhdetta hyvin vähäisissä määrin. Vaikuttaa siis siltä, että asiakasarvon tuottaminen ja innovatiiviset sponsorointiratkaisut saattaisivat olla ratkaisu parempaan sponsorointisuhteeseen.

## 6 POHDINTA JA ANALYYSI

Tutkimus tarjosi siis lopulta paljon erilaisia löydöksiä, joita edeltävä luku esitteli. Seuraavassa sidotaan löydetty empiria aiempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä pohditaan näiden rajapintaa ja toisaalta löydöksieni merkitystä tieteelliselle keskustelulle ennen viimeisen luvun yhteenvedoa ja liikkeenjohdollisia suosituksia.

### 6.1 Sponsorointi on strategistunut

Haastattelut osoittautuivat lopulta varsin onnistuneiksi ja sponsorointi itsessään aihepiirinä sellaiseksi, josta haastateltavilla löytyi huomattavasti enemmän sanottavaa ja mielipiteitä kuin osasin edes odottaa. Toisaalta näiden haastatteluiden pohjalta pystyi helposti toteamaan, että aihepiiri pyörii aktiivisesti yritysten markkinointi- ja viestintäjohtajien työpöydällä. Suurten linjojen löydöksenä voitiin myös huomata, että nämä yritykset ovat kohtalaisen hyvin perillä asiasta ja useassa kohdeorganisaatioissa on olemassa ainakin jonkinlainen strategia tai virallistettu suunnitelma sponsoroinnille, mikä sai toiminnan vaikuttamaan melko tavoitteelliselta. Samalla täytyi myös kirjallisuudessa esiin noussut väite siitä, että sponsorointi olisi osa markkinointistrategiaa tai jopa koko yrityksen strategiaa (Dolphin 2003, 173), jonka pohjalta sille ladataan erilaisia mielikuviin ja sidosryhmiin liittyviä tavoitteita.

Toisaalta asia ei näyttäisi missään organisaatiossa olevan prioriteettilistan kärkipäässä, minkä vuoksi valitettavan harva haastateltavista oli kuitenkaan täysin perillä uusimmista tutkimussuuntauksista tai sponsoroinnin tuottamasta arvosta. Tämä johtaa myös väistämättä siihen, ettei sponsorointi ole kovinkaan monessa yrityksessä kovin innovatiivista tai toisistaan eroavaa. Sponsorointia tehdään siis melko tavanomaisesti ja yhteistyösuhteet ovat kauttaaltaan samanlaisia. Kolmas oleellinen ylatason huomio liittyi siihen, että tutkimuksen löydökset myötäilivät valtaosin opinnäytetyössä läpikäytyä teoreettista aineistoa. Suomalainen suuryritysten tutkimuskonteksti tarjosi siihen toki oman mausteensa, mutta tulokset olivat teorian kanssa hyvin linjassa.

Yksityiskohtaisempien tutkimustulosten osalta vaikuttaa siltä, että ensinnäkin suomalaisten yritysten sponsoroinnista on tullut entistä formaalimpaa ja ammattimaisempaa, aivan kuten maailmalla on jo huomattu (Meenaghan 1991a, 7; Chadwick & Thwaites 2004, 39). Sponsorikohteen ja yrityksen väliltä löytyy myös selkeää vaihdantaa ja vaihtokauppaa, eikä kyseessä ole enää ainoastaan yksipuoleinen suhde (Cornwell & Maignan 1998, 11; O'Hagan & Harvey 2000, 205). Sponsorointi eroaa siten merkittävästi esimerkiksi hyväntekeväisyydestä, johon käsite on aiemmin automaattisesti liitetty. Rahaa ei vain lahjoiteta, vaan tukisumma on oleellisesti sijoitus, jonka oletetaan poikivan vastikkeita ja hyötyä esimerkiksi markkinointiin. Suurin osa tähän työhön haastatelluista sijoittuisikin opinnäytetyön alkuvaiheissa esitellyllä strategisuusjanalla hieman

keskialuetta oikeammalle kohti aitoa, tavoitteellista ja hyötyjä maksimoivaa vastikepohjaista yritysysteistyötä (Cunningham ym.1993, 412; Cornwell & Maignan 1998, 18).

Strategistumisen huomaa johtoryhmätasoisesta keskustelusta lisäksi myös siitä, että henkilökohtaisten suhteiden merkitys on pienentynyt ja päätöksiä tehdään laadittujen ohjeiden pohjalta (Meenaghan 1991a, 7-9; Chadwick & Thwaites 2004, 50) Myös tuettavien kohteiden määrä näyttäisi olevan haastatteluiden perusteella vähentymässä ja yksittäisen kohteen hyödyntäminen sitä kautta suurempaa. Tämä tuntuu ajatuksena loogiselta, mutta on itse asiassa sellainen ilmiö, joka ei teoriasta nouse juuri esille. Useassa haastattelussa kävi selkeästi ilmi, että yritykset haluavat hyödyntää tehtyä yhteistyösopimusta entistä syvällisemmin ja jakaa tukeaan aiempaa harvemmille kohteille. Sekä kohteilla että yrityksillä kun tuntuu olevan haasteita sen kanssa, ettei kovin montaa suhdetta voida resurssien vähäisyyden takia edes hyödyntää halutulla tavalla. (Meenaghan 1991a, 6) Tämä on tietysti loogista, koska harva suhde ehtii kehittyä kovin pitkälle tai riittävän syväksi lyhyessä ajassa (Olkonen 2002, 276).

Lisäksi vaikuttaisi siltä, että yritykset pyrkivät hankkimaan strategisia kumppaneita ja koordinoimaan tätä valintaa sekä suhteen ylläpitoa keskitetysti. Tämän lisäksi aluetoimistoille ja eri puolilla Suomea tai maailmaa sijaitseville konttoreille on kuitenkin jätetty mahdollisuus solmia pienempiä, rahallisesti vähemmän merkityksellisiä suhteita läheisiin urheilu- ja kulttuurikohteisiin oman tahtonsa mukaisesti. Näiden pääasiallinen motiivi on paikallisen elinvoimaisuuden lisääminen sekä mielekkäiden vapaa-ajan aktiviteettien tarjoaminen työntekijöille. Paikalliset suhteet ovat kuitenkin pääasiassa vähemmän strategisia, eikä mesenaattiasemaa osata välttämättä täysin hyödyntää tai nähdä sitä potentiaalia, mitä alueellisella tasolla olisi mahdollisuus saada aikaiseksi.

Muita strategisuuden alle laskettavia ilmiöitä ovat muun muassa proaktiivisuuden lisääntyminen yritysten keskuudessa (Farrelly ym. 2006, 1022–1023), eli halu löytää omien tavoitteiden ja motiivien mukaisia yhteistyökohteita ja solmia sopimuksia omasta aloitteesta. Toki monissa tapauksissa tukea etsivät kohde on yhä edelleen se aloitteentekijä, mutta tämäkin vaihtelee.

Tavoitteellisuuden lisääntymisestä huolimatta suhteissa on huomattavan paljon kehitettävää. Selkein puute tai kehityspolku liittyy myös edellä mainittujen kirjoittajien esiin nostamaan assosiaatioiden hyödyntämiseen, joka tuntui olevan suurelle osalle yrityksistä yllättävän haastavaa sekä haastatteluiden että teorian pohjalta (Quester & Thompson 2001, 33; Crimmins & Horn 1996, 15, 19). Sponsorointia siis tehdään ja toteutetaan vastikkeellisena, mutta sitä ei kuitenkaan hyödynnetä muussa markkinoinnissa juurikaan. Haastateltavat tosin itsekin tiedostivat haasteen olemassaolon. Osasyynä tähän on varmasti osaamattomuus ja luulo siitä, että sponsorointipanostus itsessään tuottaisi jo tulosta, kuten myös markkinointiväen resurssien puute ja epäselvät käsitykset sponsoroinnin esiintuomisen hyödyllisyydestä. Toisaalta osa haastateltavista toi esille, etteivät he mielellään kerskaile lahjoituksillaan vaan tekevät sen sijaan asioita yhdessä ja tuovat

itse tapahtumissa omaa läsnäoloaan esille. Tällä puolella on kuitenkin vielä runsaasti potentiaalia hyödyntämättä esimerkiksi monikanavaista markkinointia ajatellen.

Toinen merkittävä haaste liittyy mitattavuuteen ja on toisaalta myös eräs syy siihen, miksi sponsorointi ei välttämättä ole kohonnut yritysten markkinoinnissa keskeisimpään asemaan. Haastatelluilla yrityksillä ei ole aina kovin hyvää käsitystä, minkälaista tulosta nämä sponsorointikampanjat ovat tuottaneet, tai miten he ovat viime kädessä hyötäneet tekemistään kampanjoista. Tämä on hyvin linjassa muun muassa McDonaladin (1991, 31) ja Thjomoen ym. (2002, 12) väitteiden kanssa, joiden perusteella harva yritys mittaa tuloksellisuutta, koska arvioiminen ja ennustaminen ovat yksinkertaisesti liian haastavia ja toisaalta myös hintavia selvitettäväksi lyhyen tähtäimen hyötyihin nähden. Myös haastatteluiden perusteella kentällä luotetaan enemmän palautteisiin ja ”mutu”-pohjaisiin arvioihin, eikä välttämättä edes haluta tutkia sponsoroinnin onnistumista.

## 6.2 Sponsoroinnilla tavoitellaan brändi- ja sidosryhmähyötyjä

Huonosta mittaamisesta ja seuraamisesta huolimatta yrityksillä on usein kuitenkin selkeät tavoitteet ja suunnitelmat aivan kuten Meenaghan (1991a) jo artikkelissaan toi ilmi. Koska tämän tutkimuksen erityinen fokus oli juuri erilaisissa tavoitteissa, oli hienoa huomata, että yritykset ovat niitä myös miettineet. Vaikuttaa siltä, että kirjallisuuskatsauksessa esiin tuotu väite sponsoroinnin tavoitteellistumisesta saa sekin puolta. Haastatteluiden perusteella on helppo ymmärtää, miksi sponsorointi nähdään kirjallisuudessa niin monipuolisena ja muuntautumiskykyisenä viestinnän välineenä (Meenaghan & Shipley 1999, 328; Chadwick & Thwaites 2004, 40), sillä sen avulla on mahdollista saavuttaa useita erilaisia ja toisistaan poikkeavia tavoitteita, vieläpä samanaikaisesti (Olkonen 1999, 108–109). Kiinnostavaa on erityisesti se, että usein luulisi sponsorointia toteutettavan puhtaasti henkilökohtaisista syistä esimerkiksi palveluksena tuttavalle. Näin ei kuitenkaan näyttäisi olevan, vaan yrityksillä on aidosti brändiin, näkyvyyteen ja sidosryhmiin liittyviä tavoitteita.

Kovin moni ei enää toteuta sponsorointia puhtaasti näkyvyyshakuisesti, sillä kuten eräs haastattelemani sponsorikonsulteista totesi, on näkyvyyden tavoittelu sen kautta aivan liian kallista. Lisänäkyvyyttä ei myöskään isompien toimijoiden keskuudessa pidetä ymmärrettävästi niin tärkeänä, mikäli yritys on jo nykyisellään merkittäväkokoinen peluri omassa markkinassaan. Logomainonta ja tunnettuushakuisuus liittyvät empirian perusteella enemmän kuluttajakeskeiseen sponsorointiin, jossa tietoisuuden kasvatamisella ja tunnettuudella on isompi merkitys kilpailevissa kuluttajista (Rifon ym. 2004, 29; Cornwell ym. 2005, 21).

B2B-yrityksille tunnettuus on kuitenkin toissijainen seikka suuren yleisön keskuudessa, vaikkakin toisaalta perustavanlaatuinen lähtökohta bränditekijöiden kehittämiseksi, jotka sitten luovat pohjaa imagon ja mielikuvien rakentamiselle. Yritykset pyrkivät

muokkaamaan potentiaalisten asiakkaiden ja erilaisten muiden sidosryhmien mielikuvia itsestään sekä liittämään brändiinsä erilaisia positiivisiksi miellettyjä attribuutteja. Kyse on eräänlaisesta assosioitumisesta tiettyyn tapahtumaan tai kohteeseen ja näiden assosiaatioiden hyödyntämisestä kaupallisiin tarkoituksiin (Meenaghan & Shipley 1999, 329). Sen sijaan Suomessa sponsoroinnilla harvemmin pyritään ihan suoraan myynnin nostamiseen tai kannattavuuden kasvattamiseen, toisin kuin Suomen ulkopuolella omaa tutkimustaan tehneet Amis ym. (1999, 251) artikkelissaan uskoivat.

Bränditavoitteiden lisäksi korostuivat myös kaksi muuta ryhmää, joiden mukaan päädyin jo tuon tavoitekäsitteeni jaksottamaan: sidosryhmätavoitteet ja yhteiskuntavastuullisuus. Vaikuttaa siltä, että yritykset näkevät sponsoroinnin varteenotettavana keinona tarjoamaan pientä lisäarvoa ja eksklusiivisia palveluita esimerkiksi vaikeasti saataville tuotteille tai palveluille. Myös erilaiset etuosto- ja varausoikeudet eri tapahtumiin ovat yrityksissä asia, jonka avulla he lisäävät sidosryhmissään positiivista goodwillia, samoin kuin Cunningham ym. (1993, 412) muun muassa totesi.

Sponsoroinnilla pyritään enenemissä määrin vahvistamaan erilaisia suhteita nykyisiin ja tuleviin asiakkaisiin, työntekijöihin ja erilaisiin yhteistyökumppaneihin sekä osoittamaan sponsoroinnin kautta kiinnostusta niihin asioihin, joista yrityksen lähipiiri on kiinnostunut (Cornwell & Maignan 1998, 18), mikä varmaan osaltaan antaa lisämotivaatiota työskentelyyn tai yhteistyöhön samanlaista arvomaailmaa edustavan yrityksen kanssa (Chadwick & Thwaites 2004, 45). Se voi hyvinkin olla joillekin syy aloittaa yhteistyösuhde tai toisaalta kilpailluilla työntekijämarkkinoilla kiinnittää hakijoiden huomio. Vaikuttaa kuitenkin yhä siltä, ettei sidosryhmäpuolellakaan ole keksitty kovin innovatiivisia ratkaisuja.

Yhteiskuntavastuullisuus ei puolestaan ainakaan tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan se pääasiallinen motiivi sponsorointiin, mutta kuitenkin oiva lisä. Altruismi on varmasti yksi selkeä motiivi, mutta harvoin kuitenkaan ainut (Useem 1988, 85). Jälleen kerran palataan näihin mielikuva- ja sidosryhmätavoitteisiin, joissa näkyy ihmisten välittäminen ympäristöstään ja toive siihen, että myös yritykset kantaisivat oman kortensa kekoon (Rifon ym. 2004, 38). Yritys on siis käytännössä pakotettu toimimaan vastuullisesti ja tuomaan sitä julki esimerkiksi sponsorointiratkaisuihinsa. Se näkyy jo Mainostajien liiton (2011) teettämässä sponsorointibarometrissäänkin, jonka mukaan kolme neljästä vastaajasta kokee, että yrityksen yhteiskuntavastuullisuudella on entistä isompi merkitys yritysten suosioon ja kilpailukykyyn. Toisaalta vastuullisuus on noussut myös siltä osin pinnalle, että moni haastateltavista on esimerkiksi urheilusponsoroinnin saralla vaihtanut huippu-urheilun lasten ja nuorten liikunnallisiin kohteisiin, joissa panostaminen tuottaa yhteiskunnallisesti ja sosiaalisesti merkittävämpää tulosta, ja jolle rahalla on suurempi merkitys.

Näiden kolmen tavoitekategorian lisäksi löytyi tietysti myös kaikenlaisia muita tavoitteita, joita löytyy valtava määrä yrityksestä riippuen. Haastatteluissa esiin tuotiin muun muassa halu vaikuttaa virkamiehiin ja muihin poliittisiin päättäjiin (lobbauksen



apuväline) tukemalla jotain julkista tai yhteiskunnallisesti merkittävää kohdetta ja jäämällä siten positiivisella tavalla päättäjien mieliin. Tuolloin myös yrityksen mielipiteitä kuunnellaan entistä hanakammin ja yrityksen painoarvo näkyy mahdollisesti suurempana seuraavan kerran, kun heitä koskevia päätöksiä valmistellaan virkamieshallinnossa. Muita esiinnoituseita seikkoja olivat myös sponsoroinnin kautta saatava sisällöntuotanto omiin markkinointitarkoituksiin sekä mahdolliset innovaatiot ja uudet tuotekeksinnöt muun muassa käyttäjätutkimusten ja etnografian kautta sekä luonnollisesti yksittäisen päättäjän erilaiset henkilökohtaiset intressit. Nämä erilaiset tavoitteet on vedetty yhteen kuviossa 4:



Kuvio 4. Sponsoroinnin tavoitteet ja motiivit

### 6.3 Sponsorointiin kaivataan arvopohjaista ajattelua

Nämä edellä mainitut asiat olivat osaltaan tuttuja jo aiemmasta tieteellisestä keskustelusta, mutta opinnäytetyön varsinainen tieteellinen kontribuutio liittyy arvopohjaiseen myyntiin ja sponsoroinnin tuottamaan arvoon. Käsitteenä arvopohjainen myynti on kyllä melko tunnettu myös tieteellisessä kirjallisuudessa, mutta sponsoroinnin yhteydessä täysin uusi. Myöskään tukijat tai tukirahaa etsivät tahot eivät ainakaan näiden haastatteluiden perusteella mieltäneet sponsorointia tuottamassa yritykselle merkittävää arvoa. Osaltaan se merkitsee, etteivät rahaa keräävät organisaatiot ole osanneet argumentoida asiaa asiakasarvon näkökulmasta, tai sitten saavutettuja hyötyjä ei ole ajateltu arvon kautta. Harvat yritykset tunnistivat arvonluontiverkostoja ja käsittivät tuettavan kohteen roolin isommassa markkinoinnin kuvassa. Näiden väliltä löytyi kuitenkin aitoa vastikkeellista yhteistyötä, joka puolestaan johti suuremmalla todennäköisyydellä molempia osapuolia hyödyttävään arvoon. Sponsoroinnin strategistumiseen nähden arvopohjainen ajattelu näyttää silti pääosin unohtuneen sekä tieteellisessä keskustelussa että suomalaisten yritysten toimintatavoissa.

Kuten kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi, ja kuten myös haastatteluista kuvastuneet moninaiset tavoitteet kertovat, on asiakasarvo kuitenkin pääasiassa asiakkaiden itsensä kokemaa, melko subjektiivista ja hyvin vaikeasti yleistettävää. Haastatteluidenkin perusteella puhutaan parhaimmillaan aidosta vaihdannasta sen välillä, mitä yritys saa ja mitä taas joutuu uhraamaan asioiden eteen siinä nimenomaisessa yrityssuhteessa. (Woodruff 1997, 141; Möller & Törrönen 2003, 110) Tämä taas ohjaa myynnillistä pohdintaa entistä monipuolisemmaksi ja kannustaa yrityksiä pohtimaan niin brändi- ja sidosryhmätavoitteita kuin esimerkiksi vastuullista rooliaan, joiden avulla kohde voi argumentoida omaa tarjoamaansa mahdollisimman monelta kantilta (Crimmins & Horn 1996, 11; Cornwell & Maignan 1998, 18; Farrelly & Quester 2005, 212).

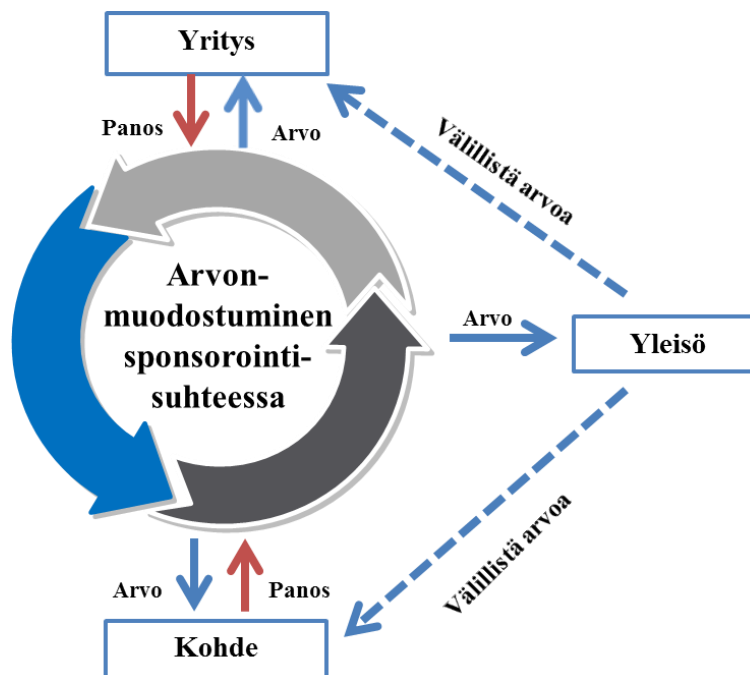
Näin myös joissain tapauksissa toimitaan, mutta haastatteluissa kävi silti useaan kertaan ilmi se tuska, etteivät tukea hakevat kohteet tee kotiläksyjään huolella tai aidosti mieti, että mistä minkäkin yrityksen arvo muodostuu suhteessa. Haastattelut puoltavat myös väitettä, että liian usein toteutetaan monistettuja tarjouksia, eikä toisaalta olla halukkaita kehittämään kahdenvälistä kumppanuutta molempia osapuolia hyödyttävään suuntaan (Ravald & Grönroos 1996, 21; Sharma, Krishnan & Grewal 2001, 392). Toisin sanoen oletetaan, että yritys esimerkiksi hakee näkyvyyttä ja pyrkii saavuttamaan sponsoroinnillaan samoja tavoitteita kuin kaikki muutkin, vaikka todellisuudessa yritys ei lainkaan hyödy tai saavuta arvoa lisänäkyvyydellä.

Toinen haaste on se, että samaan tapaan kuin tuotemarkkinoilla, toimijat pyrkivät usein lisäämään ratkaisuunsa erilaisia hienoja, uusia komponentteja, jotka suunnittelu-pöydällä vaikuttavat toimivilta ja tarjoavat jotain ylimääräistä kilpaileviin vaihtoehtoihin nähden. Valitettavasti se ei automaattisesti tarkoita sponsoroinnissakaan sitä, että yritys hyötyisi tästä millään tavalla. Sen sijaan täytyisi kuunnella yritystä ja sen tavoitteita,

jotta pystytään tarjoamaan sellaisia lisäkomponentteja, jotka aidosti tuottavat jonkinlaista lisäarvoa.

Siksi perinteiset suhdemarkkinoinnin opetukset hyvine avoimine tiedonkulkuineen ja keskinäisine luottamuksineen ovat olennainen osa molempia hyödyttävän lopputuloksen kannalta (Lund 2010, 114). Sponsoroinnin ammattimaistumisen ja vastikkeellisuuden lisääntymisen jälkeen yhteisen suhteen rakentaminen on kuitenkin jatkuvasti korostunut ja kasvattanut merkitystään myös arvonluonnin näkökulmasta. Sponsoroinnissakin pitäisi päästä pois markkinointi-mixin perinteisestä ”stimulus-organism-response”-ajattelusta, jonka mukaan tietty ärsyke aiheuttaa tietynlaisia reaktioita ja ajatella sponsorointia enemmän suhteenkehitysvälineenä (Olkkonen 1999, 125–127). Parhaimmillaan puhutaan partneruudesta ja aidosta yhteistyösuhteesta, jossa molemmat osapuolet ovat tasa-arvoisessa asemassa ja hyötyvät suhteesta yhtä paljon (Grönroos 1994; Chadwick & Thwaites 2004, 55; Lund 2010, 114).

Haastatteluissa korostui myös se seikka, että useimmiten tavoitteet koskevat jotain sidosryhmän edustajaa, joko asiakkaita, työntekijöitä tai muuta tahoa, joten arvoa ei siis siirry ainoastaan kohteelta yritykselle ja toisinpäin vaan myös välillisesti asiakkailta ja muilta kolmansilta osapuolilta sekä yritykselle että tukea saavalle kohteelle. Puhutaan siis erään haastateltavan sanoin ”pyhästä kolminaisuudesta”, eli yrityksestä, kohteesta ja yleisöstä, joiden välisessä keskinäisessä vaihdannassa tuo arvo lopulta syntyy panosten tai erilaisten uhrausten vastineena sekä suoraan että välillisesti asiakkaiden kautta. Tätä havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5. Arvonmuodostuminen sponsorointisuhteessa

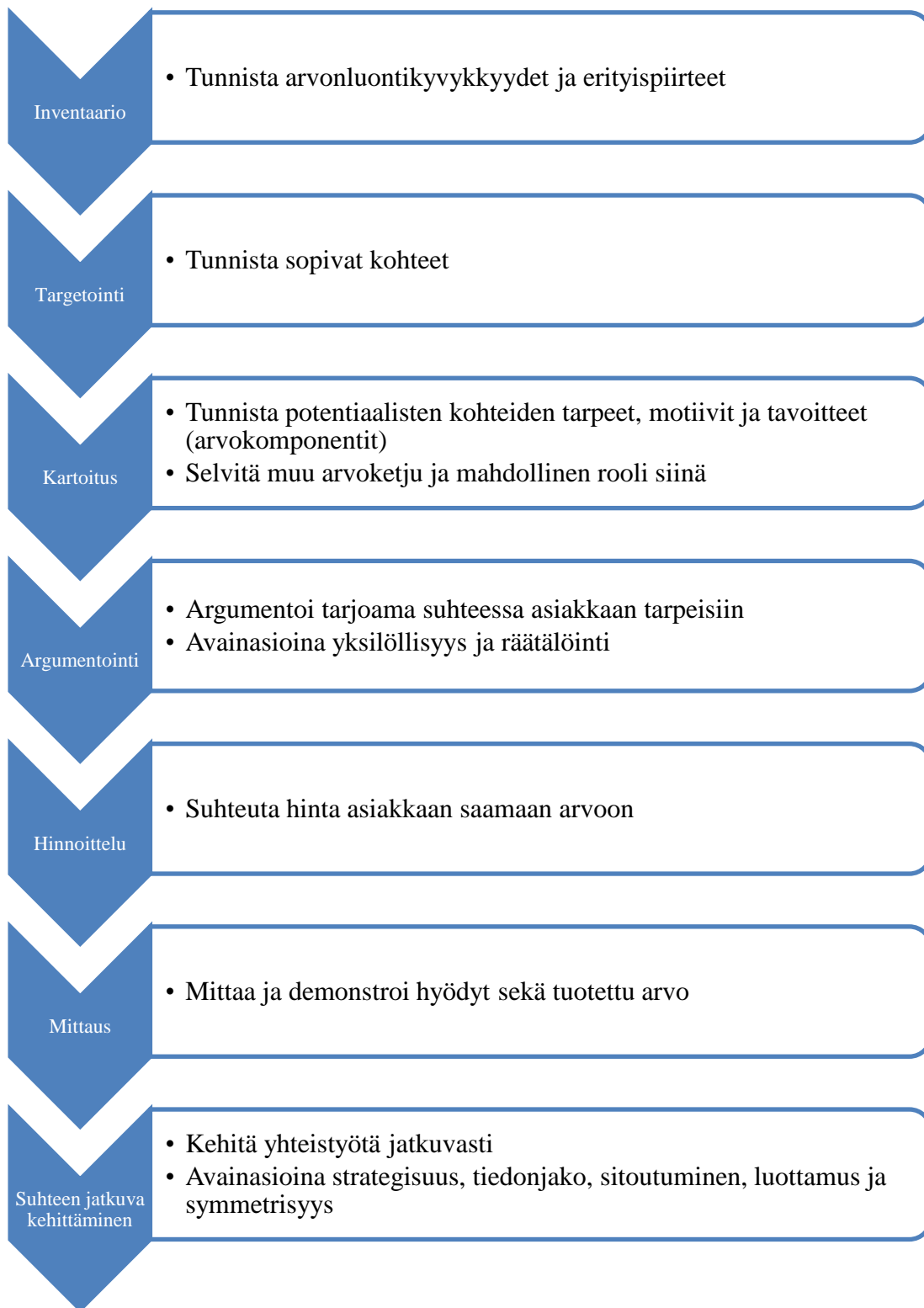
Tämän vuoksi kaivataan myynnillisesti arvopohjaista näkökulmaa ja ajattelua sekä parempaa valmistautumista, jonka pohjalta kyetään tarjoamaan aidosti kiinnostavia, räätälöityjä ja ennen kaikkea erottuvia ja ei-imitoitavissa olevia innovatiivisia ratkaisuja (Amis ym. 1999, 250–272) sekä todistamaan ja kvantifioimaan yritysten näistä suhteista saama arvo suhteessa muihin vaihtoehtoihin (Anderson ym. 2007, 4). Toistaiseksi se on jäänyt liiaksi näkyvyytutkimuksiin ja yrityksen asiakkailta eri tapahtumissa saatuihin palautteisiin sekä ”mutu-tuntumalla” tehtyihin omiin arvioihin.

Toisaalta myöskään kaikkia arvontuotannon mahdollisuuksia ei ole välttämättä ymmärretty edes hyödyntää. Esimerkiksi sponsoreiden välinen yhteistyö muodossa tai toisessa, eli niin sanottu co-branding, on teemana varmasti sellainen, johon jokaisen vähänkään strategisemmin sponsorointikumppanuuksia etsivän kohteen kannattaisi tutustua. Ja koska yritykset vaikuttavat vähentävän sponsorointikohteitaan ja keskittävän toisaalta toimintojaan, täytyy kohteen aidosti pystyä osoittamaan, mitä arvoa yhteistyö tuottaa rahaa vastaan ja miten näitä hyötyjä saavutetaan (Masterman 2007, 167; Valanko 2009, 35).

Tuolloin myös myynnin merkitys korostuu. Haastatteluiden perusteella arvopohjaisen myynnin teoriat voisivat joissain tapauksissa olla se erottava tekijä sponsoroinnin toimijakentässä. Kaikki lähtee siitä, että yritys yksinkertaisesti tunnistaa omat erityiskyvykkyytensä ja sponsoroitavan kohteen mahdollisuudet palvella tai antaa vastiketta takaisin yritykselle. Tämän jälkeen pitäisi etsiä sopivia kohteita, jotka oletettavasti saattaisivat olla kiinnostuneita kohteen tarjoamasta ja näitä tavatessaan tehdä huolella omat kotityöt. Tapaamisiin täytyisi valmistautua aiempaa paremmin, selvittää yrityksen taustoja, historiaa ja arvoja sekä pohtia jo etukäteen mahdollisia ratkaisumalleja, jotka olisivat linjassa näiden kanssa. Toisaalta hyvä myyjä kuuntelee ja reagoi tapaamisissa niihin asioihin, joita yritykset kertovat hakevansa sponsorointiratkaisuillaan, jolloin mahdollista yhteistyösopimustakin voidaan helpommin argumentoida arvopohjaisesti. Se edellyttää myös perustavanlaatuisia ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta ja siitä, miten kohteen palveluita voitaisiin hyödyntää yrityksen muissa arvoketjuissa. Lisäksi se vaatii myyjältä kovaa analyttisyyttä ja kykyä muodostaa lyhyessä ajassa kiinnostavia tarjontamia, jotka ovat vieläpä hinnoittelun osalta jollain tapaa linjassa tuotetun arvon kanssa. (Masterman 2007, 169; Wilson 2008, 23; Töytäri ym. 2011, 498)

Puhutaan siis ennen kaikkea yhteistyöstä ja siitä, että yritys otetaan mukaan tekemään asioita yhdessä ja toisaalta taas sitoudutaan tuottamaan jotain arvoketjun osaa yrityksen markkinoinnissa. Tämä voi tarkoittaa yrityksen osallistumista esimerkiksi tulevan näytelyn suunnitteluun ja asioiden pohtimista yhteensopivina muihin markkinoinnillisiin ratkaisuihin. (Lipponen 1999, 41–42) Se edellyttää myös tuotetun arvon mittaamista ja demonstrointia, jotta yritys ymmärtää saadut hyödyt. Tämän jälkeen keskinäistäkin suhdetta on helpompi kehittää jatkuvalla syklillä. Tiivistetysti sanottuna, kaikki lähtee toisen tahon tavoitteiden ymmärryksestä ja näihin kohdistettujen ratkaisujen tuottamisesta, jotka pidemmällä tähtäimellä tuottavat suurinta arvoa yritykselle. Tätä koko ajatusta on

pyrityt havainnollistamaan sponsoroinnin arvopohjaista myyntiä kiteyttävässä kuviossa 6:



Kuvio 6. Sponsoroinnin arvopohjainen myynti

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen löydökset ja pohditaan sen tieteellistä kontribuutiota tutkimuskysymyksittäin jaoteltuna. Tämän lisäksi annetaan johdollisia suosituksia käytännön sponsorihankintaan. Lopussa pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita sponsoroinnin tiimoilta.

### 7.1 Oleellimmat löydökset

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli tutkia sponsoroinnin, ja erityisesti kulttuurisponsoroinnin, tavoitteita ja motiiveja sekä ymmärtää aiempaa paremmin yritysten päätöksenteon taustalla vaikuttavia prosesseja. Tavoitteena oli siis ottaa kantaa ennen kaikkea johdollista pohtimista vaativiin sponsorointiratkaisuihin ja siten ymmärtää, kuvata ja tulkita yritysten erilaisia tavoitteita sponsorointiyhteistyön saralla sekä selvittää kulttuurisponsoroinnin erityispiirteitä näiden pohdintojen kannalta. Tutkimus pyrki lisäksi täyttämään tieteellisessä tutkimuksessa esiintyvää aukkoa ja tarjoamaan uutta arvopohjaista näkökulmaa yhteistyön harjoittamiseen ja ennen kaikkea sen myynnilliseen kommunikointiin. Käytännön haasteeksi kun oli kirjallisuudessaakin noussut, että miten voittoa tavoittelematon kulttuuritoimija voi hankkia itselleen aineellista ja aineetonta tukea ennen kaikkea tätä asiakasarvoa hyödyntäen. Asiaa tarkasteltiin kulttuuritoimijan näkökulmasta suhteessa tukitoimintaa harjoittavaan yritykseen.

Tutkimus koostui yhdestä pääkysymyksestä: *Mikä motivoi yritystä sponsoroidaan kulttuurialalla ja miten voittoa tavoittelematon toimija pystyy tuottamaan arvoa sponso-roivalle yritykselle?* ja neljästä alakysymyksestä: *1) Miksi yritykset sponsoroivat ja mitä sponsoroinnilla tavoitellaan? 2) Millaisia ominaispiirteitä kulttuurikohteiden sponso-roinnissa on? 3) Mitä arvoa sponsorointi tuottaa yrityksille ja miten arvoa syntyy? 4) Miten sponsorointiyhteistyötä myydään tai tulisi myydä arvopohjaisesti?*

Näihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan laajan kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen haastattelututkimuksen kautta. Puolistrukturoidut temahaastattelut toteutettiin kevään 2012 aikana ja näihin hieman alle tunnin mittaisiin haastatteluihin osallistui yhteensä 22 markkinointi- ja viestintäosaston päättäjää. Haastattelujoukko koostui pääosin isoista suomalaisista sponsorointia harjoittavista yrityksistä, mutta joukossa oli myös muutama kulttuurialan toimija sekä sponsorikonsultti. Tutkimuksen löydökset tukivat suurimmaksi osaksi kirjallisuuskatsauksessa esiin tuotua aineistoa. Seuraavassa pyrin vastaamaan järjestyksessä näihin esittämiini alakysymyksiin ja samalla niiden kautta muodostamaan perustellun vastauksen pääkysymykseeni.

Ensinnäkin, pääasiallisesti motiiveihin keskittynyt tutkimus tuki ja täydensi siis teoriaa siinä, että yritysten pääasialliset tavoitteet liittyvät suurimmaksi osaksi kolmeen kategoriaan: bränditavoitteisiin, sidosryhmätavoitteisiin sekä yhteiskuntavastuullisuu-

teen. Näiden lisäksi on vielä joukko erilaisia muita yksilöllisiä tavoitteita. Bränditavoitteiden alla näkyvyysattribuutit (tunnettuus- ja tietoisuus) tuntuivat olevan haastateltavien joukossa toissijaisia. Sen sijaan yritykset hakivat sponsoroinnillaan mielikuva- ja imagohyötyjä markkinointiinsa. Sitä kautta pyrittiin esimerkiksi pehmentämään ja/tai vahvistamaan yrityksen asiakkaiden, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden mielikuvia sekä osoittamaan omaa kiinnostustaan lähipiirille tärkeisiin asioihin ja rakentamaan tietynlaista haluttua imagoa.

Mielikuvien lisäksi näille eri sidosryhmille halutaan tarjota myös erilaisia elämyksiä ja eksklusiivisia palveluita, joita rahalla ei voi ostaa. Yritykset uskovat tämän tutkimuksensa perusteella voivansa vaikuttaa nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiinsa, kuten myös omien työntekijöiden motivaatioon ja muihin lähellä oleviin tahoihin. Kolmas isompi, mutta edellisiin verrattuna toissijainen teema näyttäisi liittyvän yhteiskuntavastuullisuuteen, joka on selvästi korostunut viime vuosina, mutta ei kuitenkaan ole millenkään toimijalle se pääasiallinen motiivi. Tämän lisäksi sponsoroinnilla tähdätään joissain yksittäisissä tapauksissa muun muassa valtion päättäjiin vaikuttamiseen, lobbaamiseen, innovaatioihin ja tuotekeksintöihin, sisällöntuotantoon sekä erilaisiin henkilökohtaisiin intresseihin.

Vaikuttaa myös vahvasti siltä, että yritysten sponsorointitoiminta on aiempaan verrattuna tavoitteellisempaa ja on muuttunut entistä strategisemmaksi. Tähän viittaa muun muassa se, että aiemmin hyväntekeväisyydeksi mielletystä tukitoiminnasta on tullut entistä vastikkeellisempaa yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet tähtäävät omaan tavoitteisiinsa. Lisäksi asiaa käsitellään nykyään johtoryhmässä tai vähintään markkinointijohdossa, joka laatii useissa tapauksissa selkeitä ohjeistuksia käytännön toimintaan. Sponsorointikohteiden määrä on vähentynyt, mutta vastaavasti näitä kohteita pyritään hyödyntämään entistä tehokkaammin. Kovenevasta kilpailusta huolimatta yritykset ovat myös itse ottaneet sponsorikenttää huomattavasti paremmin haltuun ja etsivät useissa tapauksissa sopivia kohteita proaktiivisesti. Lisäksi on havaittavissa myös sellainen ilmiö, että valtakunnalliset suuremmat kohteet hoidetaan keskitetysti, kun taas aluekontto-reita kannustetaan hoitamaan itsenäisesti paikkakunnan elinvoimaisuuteen ja vastuullisuuteen tähtääviä kohteita.

Toinen alakysymys viittasi kulttuurisponsoroinnin erityispiirteisiin. Tutkimuksen perusteella yritykset hyödyntävät usein sekä urheilu- että kulttuurisponsorointia ja osin niissä on täysin samoja lähtökohtia. Kulttuurisponsorointi sisältää kuitenkin hieman enemmän mielikuva- ja sidosryhmätavoitteita, kun taas urheilusponsoroinnilla haetaan ja myös saavutetaan usein enemmän näkyvyyttä. Kulttuurisponsorointi on pienemmän piirin, kohdistetumpaa ja siten hieman eksklusiivisempaa toimintaa, joka vaikuttaa usein myös hieman altruistisemmalla ja vastuullisemmalla kuin paljon haasteita ja riskejä sisältävä urheilusponsorointi. Kulttuurisponsorointi koetaan siten joissain tapauksissa turvallisemmaksi ja neutraalimmaksi vaihtoehdoksi esimerkiksi urheilusponsoroinnin sijaan tai tukena. Kulttuurisponsorointikenttä on myös yrityksille ehkä hieman vieraampi,

sillä siellä näkyvä arvomaailma ja kulttuuri eroavat heidän omastaan melkoisesti verrattuna bisnesorientoituneempaan urheilukenttään.

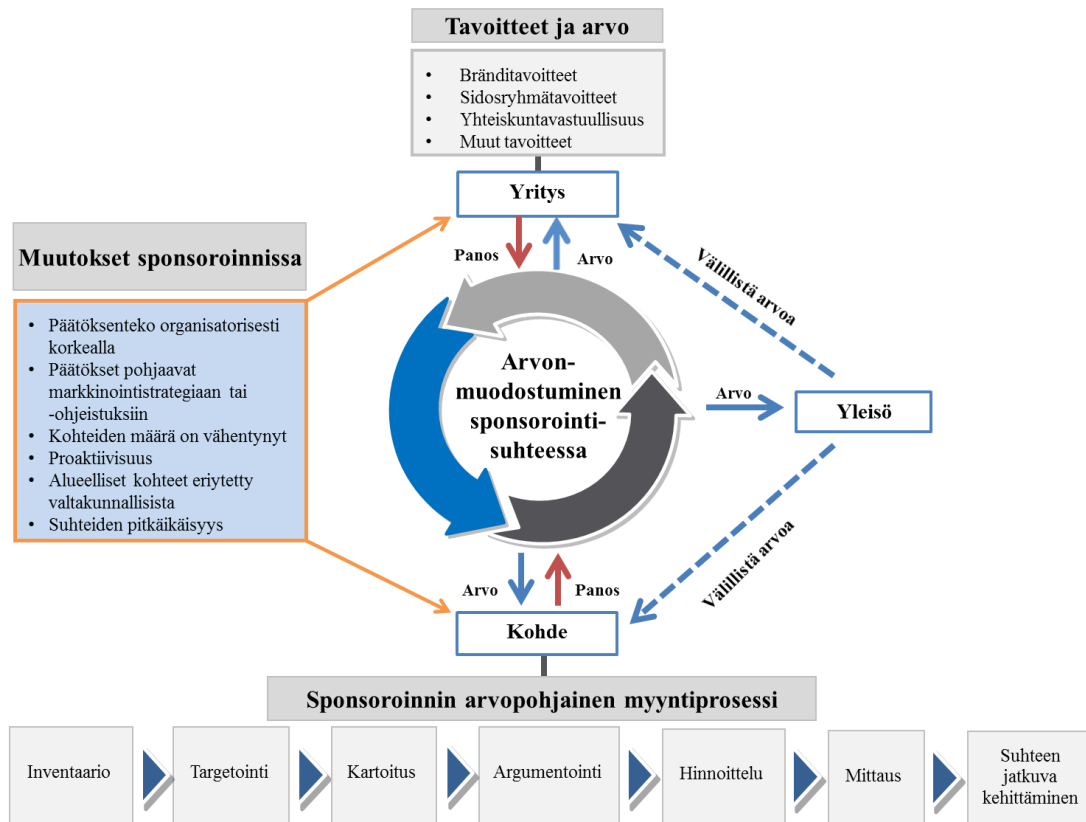
Tutkimus tarjosi tieteellisessä keskustelussa varsin uuden näkökulman sponsorointiin nimenomaan arvopohjaisista lähtökohdista. Yritykset eivät selvästikään olleet ajatelleet asiaa siltä kantilta, eikä se käsitteenä ollut ilmeisesti esiintynyt sponsoroinnin myynnin argumentaatiossa. Kolmanteen alakysymyksen viitaten, tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että sponsorintyhteistyön avulla voi syntyä paljonkin erilaista arvoa, mikäli yrityksen tavoitteet ja motiivit tunnetaan tarpeeksi hyvin. Tuntuu siltä, että nykyisellään kohteet suunnittelevat lähinnä monistettavia ja helposti imitoitavissa olevia ratkaisuja ja tarjoavat esimerkiksi näkyvyyslementtejä sen sijaan, että ottaisivat selvää yritysten aidoista tavoitteista, pyrkisivät syvälliseen ja innovatiiviseen yhteistyösuhteen rakentamiseen ja pitäisivät huolen siitä, että yritys saavuttaa tavoitteensa ja saa tuotettua arvoa omaan toimintaansa.

Lisäksi asiaa tulisi tämän tutkimuksen perusteella tarkastella kolmikantaisena yhteistyömuotona, jossa asiakasarvoa syntyy kummallekin toimijalle sekä kolmannelle osapuolelle, eli asiakkaille tai muulle yleisölle yrityksen ja kohteiden työskennellessä yhdessä. Asiakasarvo itsessään voi koostua erityisesti brändi- ja sidosryhmähyödyistä, mutta sitä voi syntyä yhtälailla myös millä tahansa muulla tavalla, mikäli yritys joko saa siitä jotain lisäarvoa omaan toimintaansa tai vähentää sen avulla muita panostuksiaan.

Neljäs ja viimeinen alakysymys käsitteli puolestaan arvopohjaista myyntiä sponsorointikontekstissa. Vaikuttaa siltä, että sponsoroinnin myynti on tehokkaimmillaan silloin, kun yritys pystyy argumentoimaan asiaa tuottamansa arvon kautta. Se edellyttää puolestaan perustavanlaatuista ymmärrystä kohteen arvonluontikyvykkyyksistä sekä kykyä tunnistaa potentiaalisten toimijoiden kentässä yrityksen sponsoroinnille asetettuja tavoitteita. Sen kautta voidaan sitten argumentoida ja perustella yksilöllistä sponsorointikonseptiä, joka hinnoitellaan suhteessa siitä saatavaan arvoon. Se edellyttää myös tutkimuksen perusteella entistä syvällisempää tuntemusta ja yhteistyötä, innovatiivisuutta ja räätälöityjä ratkaisuja, kuten myös mittauksia ja selkeää demonstraatiota suhteen jatkuvasta kehittämisestä puhumattakaan.

Tämä kaikki on tiivistetty kuvioon 7, joka kiteyttää sponsoroinnin arvopohjaisen yhteistyösuhteen sekä samalla opinnäytetyön oleellisimman annin. Se esittää sponsorisuhteen kolmikantaisena yhteistyösuhteena yrityksen, kohteen ja yleisön välillä. Arvonmuodostuminen tapahtuu yrityksen ja kohteen panostaessa yhteistyöhön ja saadessa siitä arvoa sekä suoraan että välillisesti yleisön, eli eri sidosryhmien kautta. Yrityksen arvo muodostuu kaavionkin mukaisesti tavoitteiden ja motiivien kautta. Lisäksi arvopohjainen suhde pakottaa ottamaan huomioon erilaiset muutokset sponsorointikentässä. Kuvion alalaidassa on vielä kiteytetty sponsoroinnin arvopohjainen myyntiprosessi kohteelle.





Kuvio 7. Tehokas arvopohjainen sponsorointisuhde

## 7.2 Suositukset liikkeenjohdolle

Tutkimus tarjosi myös paljon sellaisia havaintoja, joita sponsorointiyhteistyötä harjoittavat kohdeorganisaatiot voisivat hyödyntää toiminnassaan. Varsinainen fokus liittyi eri yritysten tavoitteisiin ja motiiveihin sekä toisaalta sponsoroitavien kohteiden yhteistyökumppanuuksien hankintaan. Tutkimuksesta voivat siis hyötyä niin yritykset kuin kulttuuriorganisaatiotkin, mutta myös muut sponsoroinnin kentässä toimivat tahot.

Sponsoroitavien kohteiden kannalta olennaisin löydös oli se, että yritysten tavoitteet ja motiivit liittyvät enää harvoin pelkkään näkyvyyteen ja logotyypiseen mainontaan. Sen sijaan brändi- ja sidosryhmätavoitteet korostuvat vastuullisuuden nostaessa päätään. Yritykset haluavat kohentaa mielikuvia ja olla mukana tukemassa sellaisia asioita, joilla on aidosti merkitystä. Sponsorointi voi olla yritykselle tapa osoittaa välittävänsä esimerkiksi samankaltaisista asioista kuin sen nykyinen kohdesegmentti tai vastaavasti kuluttajaryhmä, jonka piirissä he haluaisivat näkyä entistä paremmin. Toisaalta sponsoroinnilta haetaan hyötyjä työntekijöille ja asiakkaille, kuten myös halutaan näkyä tulevaisuuden rekrytointeja ajatellen. Sitä kautta voidaan tavoitella sisällöntuotantoa omaan markkinointiin tai muuhun toimintaan, erilaisia innovaatioita ja etnografisia tutkimustuloksia sekä esimerkiksi vaikuttaa päättäjien ja virkamiesten asenteisiin yritystä kohtaan. Kaikki lähtee kuitenkin vastapuolen paremmasta tuntemisesta ja aidosti räätä-

löidyistä sponsorointiratkaisuista, joihin vaikuttaa sen toisen toimijan halut ja tavoitteet. Innovatiivisuus ja vaikeasti monistettavuus ovat myös teemoina kriittisiä, jotta saavutettavat hyödyt olisivat edes jollain tapaa uniikkeja ja erilaisia.

Tutkimuksen keskiössä oli myös kulttuurisponsorointi, jonka merkittävin erityispiirre tutkimuksen perusteella liittyy havaittuun muutokseen näkyvyydestä mielikuvahyötyjen tavoitteluun. Kulttuurisponsorointi on usein eksklusiivisempaa ja pienempään kansanosaan kohdistettua kuin urheilusponsorointi, jolloin mainos tapahtuman yhteydessä ei välttämättä kerää niin suurta määrää silmäpareja. Urheilun kautta voi siis lyhyesti sanottuna saavuttaa enemmän näkyvyyttä. Sen sijaan kulttuuripuolella on helpompi solmia yhteistyösuhteita, joissa näkyvyydestä ei taistele kymmeniä muita yrityksiä. Lisäksi mielikuvat ovat usein altruistisempia ja aidompia kuin urheilusponsoroinnissa. Myös vastuullisuus ja sidosryhmäsuhteet korostuvat helpommin kulttuuriin liittyvissä yhteistyösuhteissa, kun sponsorointi ei ole niin läpinäkyvän tavoitehakuista. Toisaalta taas kulttuurikohteet tarjoavat useimmiten palveluita omien sidosryhmien viihdyttämiseen ja palvelemiseen sekä muuttamassa mielikuvaa yrityksestä että aidosti järjestämällä erilaisia tilaisuuksia oman toimistorakennuksen ulkopuolella. Kulttuurisponsoroinnin parhaisiin puoliin liittyy myös sen matalampi riskitaso. Yritykset harvemmin joutuvat huonoon valoon kulttuurikohteita tukiessa.

Sponsoroivia yrityksiä ajatellen kriittisintä on tiedostaa, että arvopohjaisen myynnin merkitys ja arvoa tuottavat komponentit kietoutuvat kiinteästi näihin yritysten erilaisiin tavoitteisiin. Tutkimus osoittaa, että kohteiden pitäisi pystyä argumentoimaan ja osoittamaan yhteistyöstä syntyvää arvoa yritystä kiinnostavasta näkökulmasta. Se edellyttää aiempaa syvällisempää ymmärrystä sekä omista arvонуontikyvykkyyksistä että kumppanin tavoitteista ja motiiveista, kuin myös sijoittumisesta kumppanin arvонуontiverkostoon tavoitellen aidosti vastikkeellista ja syvällistä yhteistyösuhdetta yrityksen ja sponsoroitavan kohteen välillä.

Myynnillisesti sponsorointi vaatii kohteiden määrän vähenemisen myötä perusteellisempaa pohjatyötä ja pidempiä neuvotteluja, joiden vuoksi myös etukäteen tehdyt kotiläksyt nousevat tärkeään asemaan. Yrityksen taustoja ja yhteistyöverkostoja täytyy tuntea riittävän tarkasti, jotta osataan ehdottaa aidosti toista osapuolta kiinnostavia asioita. Siihen hyvän lähtökohdan tarjoavat yrityksen arvot, jotka eivät todennäköisesti ole syy sponsoroinnin taustalla, mutta kuitenkin perustavanlaatuinen lähtökohta sille, että yhteistyötä suostutaan edes harkitsemaan. Sitä kautta voidaan myös antaa vaikutelma siitä, että kohde on perillä yrityksestä ja ajaa samankaltaisia asioita.

Kuten sanottua, yhteistyön tulisi olla mahdollisimman vastikkeellista ja suhteen ennen kaikkea tasapainoinen. Yrityksen ja kohteen tulisi olla siis läheisessä suhteessa koko sopimuskauden ajan, eikä vain niin, että kun sopimus on allekirjoitettu, unohtuu koko asia. Sponsorointikohteen tulisi valvoa suhteen aikana, että yritys pystyy toteuttamaan tavoitteitaan ja tuottamaan haluamaansa arvoa sekä hyödyntää aidosti sponsoroinnin tarjoamia mahdollisuuksia. Tuotettua arvoa tai tavoitteiden täyttymistä olisi hyvä myös

mitata. Se takaa todennäköisemmin toimivamman suhteen ja jatkon tulevaisuudelle. Koko sponsorointisuhteen johtaminen ja arvon kvantifointi ovat ainakin tämän tutkimuksen perusteella selkeästi heikoissa kantimissa nykymarkkinoilla, joten niihin panostaminen voi luoda aitoa kilpailuetua.

### 7.3 Rajoitukset sekä suositukset tulevaan tutkimukseen

Tutkimus sisältää myös muutamia rajoituksia, eikä sen tuloksia voi välttämättä yleistää kaikkiin tapauksiin. Seuraavassa käyn läpi yleistettävyyttä rajoittavia tekijöitä sekä tarjoan lopuksi muutamia ajatuksia tulevaisuuden tutkimukselle.

Yleistettävyyden suurin rajoittava tekijä liittyy haastattelututkimuksen aineistoon. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla suomalaisia, pääosin isompia firmoja. Kuten aiemmin tuli jo todettua, vaikuttaa yritysten koko ja liiketoiminnan suuntautuneisuus myös niiden tavoiteasetantaan, eikä ole esimerkiksi täysin selvää, etteivätkö pienet suomalaisyritykset tavoittelisi sponsoroinnillaan jotain muita asioita. Samoin tutkimusympäristö keskittyi ainoastaan Suomeen, joten tuloksia ei voi välttämättä yleistää muihin maihin tai kansainväliseen markkinointiin. Tämä oli tosin täysin tietoinen valinta.

Rajoituksia liittyy myös tutkimuksen toteutustapaan. Haastattelututkimuksessa on aina pieni vaara haastateltavien johdatteluun ja siihen, että kysymykset itsessään päätyvät johdatteluun haastateltavaa haluttuun suuntaan. Tähän saatoinkin vaikuttaa aihepiiristä jo kirjallisuuskatsauksen haastatteluvaiheessa tehneenä tutkijana, mutta koska tiedostin haasteen etukäteen, pystyin ottamaan senkin huomioon kysymyksenasetteluisani.

Lisäksi haastatteluissa oli usein vain yksi taho yritystä kohden, joten mielipide ei välttämättä vastaa koko yrityksen näkökantaa. Suurimmassa osassa yrityksistä oli kuitenkin olemassa jonkinlainen sponsorointisuunnitelma, jolloin suuntaviivat ja ajatukset ovat ainakin lähtökohtaisesti hyväksytyt myös esimerkiksi johtoryhmässä. Kävin sen vuoksi lävitse myös mahdollisimman kattavan joukon haastateltavia, jotta sain laajemman käsityksen tavoitteista ja arvosta. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen tavoite ei ole niinkään tehdä yleistyksiä ja etsiä tilastollisesti isoimpia joukkoja vaan kuvailla, esitellä ja analysoida erilaisia yksittäisiä tapauksia.

Tulevaisuuden tutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista toteuttaa samankaltainen selvitys myös kvantitatiivisin menetelmin. Se voisi olla esimerkiksi muotoa sponsoroinnin tavoitteet ja yritysten kvalitatiiviset käsitykset yhteistyön onnistumisesta suhteessa kvantitatiivisin menetelmin analysoituihin onnistumisiin. Tuota kautta saataisiin selville, että ovatko sponsoroinnin kautta tavoitellut asiat todella onnistuneet. Sama pätee arvon mittaamiseen ja todistamiseen laskennallisilla menetelmin.

Ei sovi unohtaa myöskään sitä, että nyt asiaa analysoitiin pitkälti yrityslähtöisesti, mutta yhtäläillä kiinnostavaa olisi käydä läpi tukea hakevan kohteen tavoitteita, motii-

veja ja arvoa tässä nykyisessä tilanteessa, kun tukeminen ei olekaan enää vain rahallista, eivätkä yhteistyömuodot kovin kevyitä. Tuo tiiviys taas tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa esimerkiksi pitkittäisiä case-tutkimuksia jostain yritys-kohde-parista sekä kuvata kvalitatiivisesti heidän suhteensa vaikkapa elinkaariajattelun mukaisesti.

Muita kiinnostavia teemoja voisivat olla esimerkiksi sponsoroinnin linkittäminen yrityksen muuhun markkinointiin sekä ennen kaikkea sopimuksen allekirjoituksen jälkeen tapahtuvat hyödyntämistavat. Tutkimuksessa nousi esille, että harva yritys hyödyntää sponsorointia riittävässä määrin, mutta epäselväksi jäi, että miten tätä suhdetta voisi kohteenkin puolesta johtaa niin, että yritys hyödyntäisi sopimustaan tehokkaammin. Yksittäisenä kysymyksenä vähäiselle tarkastelulle jäi lisäksi cross-sponsorointi, eli samaa kohdetta tukevien yritysten välinen yhteistyö sponsorointisuhteessa. Sitä ei Suomessa juurikaan toteuteta, mutta ulkomailla jo melko paljon. Siltä osin yritysmaailmassa olisi siis selkeä, akuutti tarve perustavanlaatuiselle, liikkeenjohdollisesti ohjeistavallekin tutkimukselle, joka voisi hakea parhaita tapoja esimerkiksi ulkomaalaisista yritys-esimerkeistä.

## LÄHTEET

- Aaker, David A. (1996) *Building strong brands*. Simon & Schuster: London.
- Abratt, Russell; Clayton, Brian C. & Pitt, Leyland F. (1987) Corporate objectives in sports sponsorship, *International Journal of Advertising*. Vol. 6, 299-311.
- Amis, John; Slack, Trevor & Berrett, Tim (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 3/4, 250–272.
- Anderson, James C.; Kumar, Nirmalya & Narus, James A. (2007) *Value merchants: Demonstrating and documenting superior value in business markets*. Harvard Business Review Press: Boston.
- Alaja, Erkki & Forssell Christina (2004) *Tarinapeliä – Sponsorin käsikirja*. Gummerus: Jyväskylä.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus: Jyväskylä.
- Alexander, Nicholas (2008) Defining brand values through sponsorship. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 4, 346-357.
- American Marketing Association, AMA Dictionary. <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)>, haettu 11.3.2012.
- Anderson, James C., Jain, Dipak C. & Chintagunta, Pradeep, K. (1993) Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 1, No. 1, 3-30.
- Armstrong, Clive (1988) Sports sponsorship: A case-study approach to measuring its effectiveness. *European Research*, Vol. 16, No. 2, 97-103.
- Bansal, Pratima & Corley, Kevin (2012) Publishing in AMJ - Part 7: What's different about qualitative research? *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, 509-513.
- Bennett, Roger (1999) Sports sponsorship, spectator recall, and false consensus. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 3/4, 291–313.
- Brassington, Frances & Pettitt, Stephen (2005) *Essentials of marketing*. Pearson Education Limited: England.
- Chadwick, Simon & Thwaites, Des (2004) Advances in the management of sport sponsorship: fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*. Vol. 30, No. 1, 39-60.
- Cliffe, Simon J. & Motion, Judy (2005) Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1068-1077.
- Carrillat, François A. & d'Astous, Alain (2012) The sponsorship-advertising interface: Is less better for sponsors? *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, 562–574.

- Carter, M. (1996) Culture Club. *Marketing Week*, Vol. 19, No. 8, 64-65.
- Cornwell, T. Bettina (1995) Sponsorship-linked marketing development. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 4, No. 4, 13-24.
- Cornwell, T. Bettina & Maignan, Isabelle (1998) An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*. Vol. 27, No. 1, 1-21.
- Cornwell, T. Bettina; Roy, Donald P.; & Steinard, Edward A. (2001) Exploring managers' perceptions of the impact of sponsorship on brand equity. *Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 2, 41-51.
- Cornwell, T. Bettina; Weeks, Clinton S.; Roy, Donald P. (2005) Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, 21-42.
- Cornwell, T. Bettina (2008) State of the art and science in sponsorship-linked marketing. *Journal of Advertising*. Vol. 37, No. 3, 41-55.
- Crimmins, James & Horn, Martin (1996). Sponsorship: From management ego trip to marketing success. *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, 11-21.
- Cunningham, Peggy; Taylor, Shirley & Reeder Carolyn (2003) *Event Marketing: The evolution of sponsorship from philanthropy to strategic promotion*. Proceedings of the Sixth Conference on Historical Research in Marketing and Marketing Thought, 407-425. Michigan State University: East Lansing, MI.
- Cunningham, Stephanie; Cornwell, T. Bettina & Coote, Leonard V. (2009) Expressing identity and shaping image: The relationship between corporate mission and corporate sponsorship. *Journal of Sports Management*. Vol. 23, No. 1, 65-86.
- Daellanbach, Kate; Davies, John & Ashill, Nicholas J. (2006) Understanding sponsorship and sponsorship relationships – multiple frames and multiple perspectives. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 11, No. 1, 73-87.
- Dolphin, Richard R. (2003) Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications*. Vol. 8, No. 3, 173-186.
- Doyle, P (1989) Building successful brands: the strategic objectives. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, 77-95.
- Dunne, Ciaran (2011) The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 14, No. 2, 111-124.
- Eades, Keith M. (2004) *The new solution selling*. McGraw-Hill: New York.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage: Lontoo.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Jyväskylä.
- Fahy, John; Farrelly, Francis & Quester, Pascale (2004) Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 8, 1013-1030.
- Farrell, Kathleen A. & Frame, W. Scott (1997) The value of Olympic sponsorship: Who is capturing the gold? *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, 171-182.
- Farrelly, Francis J. & Quester, Pascale G. (2005) Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, 211-219.
- Farrelly, Francis; Quester, Pascale & Burton, Rick (2006) Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 1016-1026.
- Flint, Daniel J.; Woodruff, Robert B. & Gardial, Sarah F. (1997) Customer value change in industrial marketing relationships: A Call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 163-175.
- Gardner, Meryl P. & Schuman, Philip (1987) Sponsorship: An important component of the promotion mix. *Journal of Advertising*, Vol. 16, No. 1, 11-17.
- Gassenheimer, Julie B.; Houston, Franklin S. & Davis, J. Charlene (1998) The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, 322-337.
- Ghuri, Pervez & Gronhaug, Kjell (2005) *Research methods in business studies: A practical guide*. Pearson Education: Englanti.
- Grönroos, Christian (1994) From marketing mix to relationship marketing. Toward a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, 4-32.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. (alkuteos Service Management and Marketing. A customer relationship management approach 2000, käänös Maarit Tillman) WSOY: Helsinki.
- Gwinner, Kevin (1997) A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 3, 145-158.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus: Tallinna.
- Hoek, Janet A., Gendall, Philip J. & West, Rohan D. (1990) The role of sponsorship in marketing planning selected New Zealand companies. *New Zealand Journal of Business*, Vol. 12, 87-95.

- Huber, Frank; Herrmann, Andreas & Morgan, Robert E. (2001) Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing*. Vol. 18, No. 1, 41-53.
- IEG (2011) Sponsorship spending: 2010 proves better than expected; Bigger gain set for 2011. <<http://www.sponsorship.com/IEG/files/fc/fcbe683b-d2a8-4f0b-9b35-121a86ab3a2b.pdf>>, haettu 23.2.2012.
- IEG (2012) Economic uncertainty to slow sponsorship growth in 2012. <<http://www.sponsorship.com/iegsl/2012/01/03/Economic-Uncertainty-To-Slow-Sponsorship-Growth-In.aspx>>, haettu 23.2.2012.
- Javalgi, Rajshekhar G.; Traylor, Mark B.; Gross, Andrew C. & Lampman, Edward (1994) Awareness of sponsorship and corporate image: An empirical investigation. *Journal of Advertising*. Vol. 23, No. 4, 47-58.
- Keller, Kevin L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1-22.
- King, Stephen (1991) Brand-building in the 1990s. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, No. 4, 43-52.
- Kothandaraman, Prabakar & Wilson, David T. (2001) The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 379-389.
- Kotler, Philip; Scheff, Joanne (1997) *Strategies for Marketing the Performing Arts*. Harvard Business School Press: Boston.
- Lapierre, Jozee (1997) What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5, 377-397.
- Lardinoit, Thierry; Derbaix, Christian (2001) Sponsorship and recall of sponsors. *Psychology & Marketing*, Vol. 18, No. 2, 167-190.
- LeClair, Mark S. & Kelly, Gordon (2000) Corporate support for artistic and cultural activities: What determines the distribution of corporate giving? *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, No. 3, 225-241.
- Lipponen, Kimmo (1999) *Sponsoroinnin kontraputki*. Ykkös-Offset: Vaasa.
- Lund, Ragnar (2010) Co-creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, No. 1, 113-127.
- Mainonnan neuvottelukunta (2011) Markkinointiviestinnän määrä Suomessa 2010. <[http://www.asml.fi/files/1199/Markkinointiviestinnan\\_Maara\\_Suomessa\\_2010.pdf](http://www.asml.fi/files/1199/Markkinointiviestinnan_Maara_Suomessa_2010.pdf)>, haettu 23.2.2012.
- Mainostajien liitto (2011) Sponsorointibarometri : Sponsorointi lisääntyi vuonna 2010, yhteiskuntavastuu korostuu kohteiden valinnassa. <<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2011.html>>, haettu 23.2.2012.



- Masterman, Guy (2007) *Sponsorship: For a return on investment*. Elsevier: Oxford.
- McDonald, Colin (1991) Sponsorship and the Image of the Sponsor. *European Journal of Marketing*. Vol. 25, No. 11, 31-38.
- Meenaghan, John A. (1983) Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*. Vol. 17, No. 7, 5-73.
- Meenaghan, John A. (1994) Point of view: Ambush marketing: Immoral or imaginative practice? *Journal of Advertising Research*, Vol. 34, No. 5, 77-88.
- Meenaghan, Tony (1991a) Sponsorship – Legitimising the medium. *European Journal of Marketing*. Vol. 25, No. 11, 5-10.
- Meenaghan, Tony (1991b) The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International Journal of Advertising*. Vol. 10, No. 1, 35-47.
- Meenaghan, Tony (1998) Current Developments and Future Directions in Sponsorship. *International Journal of Advertising*. Vol. 17, No. 1, 3-28.
- Meenaghan, Tony & Shipley, David (1999) Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 3/4, 328-347.
- Meerabeau, Elizabeth; Gillet, Roy; Kennedy, Michael; Adeoba, Johnson; Byass, Michael & Kingsley, Tabi (1991) Sponsorship and the Drinks Industry in the 1990s. *European Journal of Marketing*. Vol. 25, No. 11, 39-56.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications: Kalifornia.
- Monroy, Carolina C. (2006) Brand strategy management focusing customers: The strategic use of sport sponsorship in service industry. *Esitetty seminaarissa: III Jornada de pre-comunicanoes a congresos de economia y administracion de empresas*. 29. kesäkuuta 2006, 1-28.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 20-38.
- Möller, K.E. Kristian & Törrönen, Pekka (2003) Business suppliers' value creation potential – A Capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 109-118.
- O'Cass, Aron – Grace, Debra (2004) Exploring consumer experiences with a service brand. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 13, No. 4, 257–268.
- Oesch, Pekka (2002) *Kulttuurin sponsorointi ja yritysyhteistyö - Kehitys ja käytännöt*. Taiteen keskustoimikunta: Helsinki.
- O'Hagan, John & Harvey, Denice (2000) Why do companies sponsor arts events? Some evidence and a proposed classification. *Journal of Cultural Economics*. Vol. 24, No. 3, 205-224.
- Olkkonen Rami (1999) *Forging links between marketing and sponsorship: A theoretical investigation*. Kirjapaino Grafia: Turku.

- Olkkonen, Rami (2002) *On the same wavelength? A study of the dynamics of sponsorship relationships between firms and cultural organizations*. Kirjapaino Grafia: Turku.
- Olkkonen, Rami & Tuominen Pekka (2006) Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, No. 1, 64-77.
- Otker, Ton (1988) Exploitation: The key to sponsorship success. *European Research*, Vol. 16, No. 2, 77-85.
- Papadimitriou, Dimitra; Apostolopoulou, Artemisia & Dounis, Theofanis (2008) Event sponsorship as a value creating strategy for brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 4, 212-222.
- Pham, Michel T. (1991) The evaluation of sponsorship effectiveness: a model and some methodological considerations. *Gestion 2000*, Vol. 4, 47-65.
- Pratt, Michael G. (2009) For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, 856-862.
- Quester, Pascale G. & Thompson, Beverley (2001) Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness. *Journal of Advertising Research*. Vol. 41, No. 1, 33-47.
- Ravald, Annika & Grönroos, Christian (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, 19-30.
- Rifon, Nora J.; Choi, Sejung M.; Trimble, Carrie S. & Li, Hairong (2004) Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*. Vol. 33, No. 1, 29-42.
- Rope, Timo & Mether, Jari (2001) *Tavoitteena menestysbrändi – Onnistu mielikuva-markkinoinnilla*. WS Bookwell: Porvoo.
- Ruonala, Juha (2012) Viinapoliisit hakoteillä. *Kauppalehti* 3.5.2012, 3.
- Rust, Ronald T. & Oliver, Richard L. (1994) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks.
- Seitanidi, Maria M. & Ryan, Annmarie (2007) A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 12, No. 3, 247-266.
- Sharma, Arun; Krishnan, R. & Grewal, Dhruv (2001) Value creation in markets: A critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 391-402.
- Sheth, Jagdish N.; Newman, Bruce I. & Gross Barbara L. (1991) Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, Vol. 22, 157-170.

- Sirgy, M. Joseph; Lee, Dong-Jin; Johar, J.S. & Tidwell John (2008) Effect of self-congruity with sponsorship on brand loyalty. *Journal of Business Research*, Vol. 61, 1091–1097.
- Suddaby, Roy (2006) From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 633-642.
- Thjomoe, Hans M.; Olson, Erik L. & Bronn, Peggy S. (2002) Decision-making Process Surrounding Sponsorship Activities. *Journal of Advertising Research*, Vol. 42, No. 6, 6-15.
- Townley, Stephen E. (1993) Some legal issues associated with international sports marketing. *Sports Marketing Quarterly*, Vol. 2, No. 2, 31-42.
- Töytäri, Pekka; Alejandro, Thomas B.; Parvinen, Petri; Ollila, Ilmari; Rosendahl, Nora (2011) Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 7, 493–502.
- Useem, Michael (1988) Market and Institutional Factors in Corporate Contributions. *California Management Review*, Vol. 30, No. 2, 77–88.
- Yle (2012) Fanit ja yritysasiakkaat nappaavat parhaat konserttiliput. <[http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2012/02/fanit\\_ja\\_yritysasiakkaat\\_nappaavat\\_parhaat\\_konserttiliput\\_3258422.html](http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2012/02/fanit_ja_yritysasiakkaat_nappaavat_parhaat_konserttiliput_3258422.html)>, haettu 14.3.2012.
- Valanko, Eero (2009) *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum: Hämeenlinna.
- Vuokko, Pirjo (2004) *Non-profit-organisaatioiden markkinointi*. WS Bookwell: Porvoo.
- Walter, Achim; Ritter, Thomas & Gemünden, Hans G. (2001) Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 365–377.
- Wise, Spence L. & Morgan, P. Miles (1993) Corporate sponsorship, football bowl games and the internal revenue service. *Review of Business*, Vol. 15, No. 2, 30-33.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 139–153.
- Zeithaml, Valarie A. (1988) Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, 2-22.

## LIITTEET

### Liite 1 – Haastattelurunko sponsoroiville kohteille:

Lämmittelykysymykset:

1. Kerro ensi alkuun vähän omista taustoistasi, miten kauan olet ollut talossa ja mitä vastuukenttäsi kuuluu markkinoinnin ja/tai viestinnän saralla?
2. Miten olet kytköksissä sponsorointiin, onko se vastuullasi tai vaikutatko sponsorointipäätöksiin?

Sponsorointi organisaatiossa

3. **Mitä kaikkea sponsoroitte tällä hetkellä? Entä aiemmin?**
  - Teettekö sponsorointia sekä urheilu- että kulttuurisaralla?
4. **Miten ison osan sponsorointi muodostaa markkinointibudjetistanne?**
5. **Millaista tämä sponsorointi on käytännössä ollut?**
  - Millä tavoin tuette eri tahoja (liikkuuko ainoastaan raha, vai onko mukana muunkinlaista tukemista)?
    - Tarjoatteko jotain omaa erityisosaamistanne sponsorin käyttöön, eli kuinka funktionaalista tuo tukeminen on?
  - Oletteko mukana vain pääsponsorina tms. vai osallistutteko myös pienemmillä panostuksilla?
  - Kuinka pitkäikäisiä sponsorointisuhteita teillä on ollut?
6. **Miten teidän sponsorointinne on onnistunut näissä aiemmissa suhteissa?**
  - Kerro esimerkkejä hyvistä ja/tai huonoista kokemuksista? (tarinallisuus esiin!)
  - Mitä sponsoroinnilla on haettu näissä suhteissa ja mitä saavutettu viimekädessä?

Tavoitteet ja motivaattorit

7. **Mitä haette noin yleensä sponsoroinnilla?**
  - Haetteko enemmän tunnettuutta ja tietoisuuden kasvattamista vai mielikuvien ja imagon parannusta sponsoroinnin avulla?
  - Koetko, että sponsoroinnilla voidaan edes vaikuttaa näihin asioihin?
  - Kuinka paljon vastuullisuus korostuu?
8. Onko teillä jotain selkeää kohdesegmenttiä, jolle sponsorointi on suunnattu?
9. **Vaikuttaako sponsorointinne jollain tapaa sidosryhmiin, kuten omiin työntekijöihinne, asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin?**
10. **Mitä arvoa näet sponsoroinnin tuottaneen teille? Entä tuen saajalle?**
11. Millaisia arvoja teillä on yrityksessä? **Kytkeytyykö sponsorointi jollain tapaa arvoihinne?**

## Sponsoroinnin johtaminen käytännössä

12. **Kuka yrityksessänne hoitaa sponsorointivalinnat ja miten prosessi etenee?** (strategisuus!)
  - Onko se markkinointiosaston vastuulla? (keskittyneisyys)
  - Kuinka tärkeää roolia henkilökohtaiset suhteet näyttävät?
13. Miten strategista sponsorointi teillä on? Mietitäänkö tätä asiaa johtoryhmätasolla ja kuinka se kytkeytyy muuhun toimintaan?
14. Miten sponsorointia tuetaan muulla markkinointiviestinnällä?
15. **Millä perusteella sponsorointikumppanuudet valitaan? Ollaanko proaktiivisia?**
16. Kuka tekee aloitteen yhteistyöhön, kenen kanssa yleensä asioitte sponsorointia tarvitsevan henkilön päässä?
17. Miten sponsorointia johdetaan ja valvotaan suhteen aikana?
  - Onko teillä käytössä jotain mittareita tai tapoja, millä menestystä arvioidaan?
18. **Miten tuotte sponsorointianne esille? Miten linkki on näytetty kohteiden välillä käytännössä?**
19. Kun teitte yhteistyötä yrityksen X kanssa ja sponsoroitte sitä, miten se vaikutti teidän yrityksenne toimintaan viimekädessä? Mitä eroa tuloksessa, markkinointiviestinnässä tai vaikkapa tietoisuudessa oli sen jälkeen?

## Sponsorointi ja Heureka

20. Otetaan esimerkiksi Heureka, millaisia mielikuvia se herättää sponsorointinäkökulmasta?
21. Millainen vaikutelma sinulla on ylipäänsä Heurekasta?
22. Onko Heureka sellainen toimija, joka voisi hypoteettisesti istua teidän sponsorointiportfolioon? Miksi?
23. Jos sinä olisit Heurekassa yrityssuhdepäällikkönä, niin millaisia yrityksiä kontaktoisit?
24. Millaisia mielikuvia Heurekan kautta voisi viestiä? Entä mitä muita hyötyjä saavuttaa?
25. Mikä olisi sopiva kohdesegmentti, johon viestiä Heurekan kautta?

## Loppukaneetti

26. Tuleeko mieleen vielä jotain muita ajatuksia sponsoroinnista? Tai miten kiteyttäisitte sponsoroinnin roolin yrityksessänne muutama lauseeseen?

## Liite 2 – Haastattelurunko sponsoroitaville kohteille:

### Lämmittelykysymykset:

1. Kerro ensi alkuun vähän omista taustoistasi, miten kauan olet ollut talossa ja mitä vastuukenttäsi kuuluu markkinoinnin ja/tai viestinnän saralla?
2. Miten olet kytköksissä sponsorointiin ja varainhankintaan, onko se vastuullasi?

### Sponsorointi organisaatiossa

3. **Millaisia tukijoita teillä on tällä hetkellä? Entä aiemmin?**
  - a. Koko, suhteiden kesto, miltä alalta jne.?
4. **Miten ison tärkeä osa sponsorointitulot ovat toimintanne kannalta?**
5. **Millaista tämä sponsorointi on käytännössä ollut?**
  - a. Millaisista yhteistyömalleista puhutaan?
  - b. Liikkuuko ainoastaan raha?
    - i. Funktionaalinen sponsorointi ja erityisosaamisalueet?
6. **Miten onnistuneita aiemmat sponsorointisuhteet ovat olleet?**
  - a. Kerro esimerkkejä hyvistä ja/tai huonoista kokemuksista? (tarinallisuus esiin!)
  - b. Mitä sponsoroinnilla on haettu näissä suhteissa ja mitä saavutettu viimekädessä?
7. **Miten olette hankineet näitä tukijoita käytännössä?**
  - a. **Miten sponsorointia käytännössä myydään ja millä tapaa argumentoitte sen puolesta?**
  - b. Kuka on kontaktoinut ketä, käyttätkö ulkopuolisia tukijoita jne.?

### Tavoitteet ja motivaattorit

8. **Mitä sponsorit normaalisti hakevat tukiessaan teitä?**
  - a. **Tunnettuus ja tietoisuus / mielikuvat ja imago?**
    - i. Onko teissä jotain erityislaatuisen erikoista tai hyvää?
  - b. Koetko, että sponsoroinnilla voidaan edes vaikuttaa näihin asioihin?
  - c. Kuinka paljon vastuullisuus korostuu?
9. **Mitä pystytte itse tarjoamaan sponsoreille?**
  - a. Millaisia asioita annatte vastineeksi?
  - b. Hyödyntävätkö sponsorit jollain tapaa palveluitanne sidosryhmilleen?
10. **Mitä arvoa näet sponsoroinnin tuottavan? Entä teille?**
  - a. Millaista arvoa pyritte tarjoamaan, tai ajatteletteko asiaa edes arvopohjaisesti?
11. **Arvot ja sponsorointi**
  - a. Koetko, että yritysten arvot kytkeytyvät jollain tapaa heidän sponsorointiratkaisuihinsa?
12. **Jos mietit taaksepäin, koetko sponsoroinnin muuttuneen jollain tapaa, tai onko yrityskentässä tapahtunut jotain muutoksia?**

## Sponsoroinnin johtaminen käytännössä

13. **Kuka yrityksessänne hoitaa yritys- ja sponsorisuhteita?**
14. **Miten prosessi etenee normaalisti?**
  - a. Kenen kanssa asioitte?
  - b. Kuka tekee aloitteen yhteistyöhön?
  - c. Onko henkilökohtaisilla suhteilla merkitystä, vaikuttavatko ne saatuihin sponsorointirahoihin?
15. **Millä perusteella sponsorointikumppanuudet valitaan?**
  - a. **Analysoidaanko näitä kumppanuuksia ja päästäänkö niitä valikoimaan?**
16. Miten sponsorointisuhdetta johdetaan?
  - a. Autatteko ja seuraatteko sitä aktiivisesti, miten toinen osapuoli siitä hyötyy?
17. **Miten tuotte sponsoreita esille omassa viestinnässänne ja toiminnassanne?**

## Sponsorointi ja Heureka

18. Millaisia vaikutelmia sinulla on Heurekasta?
19. Jos olisit Heurekan yritysuhdepäällikkönä, niin millaisia yrityksiä kontaktoisit?
20. Millaisia mielikuvia Heurekan kautta voi viestiä?
21. Entä millaista arvoa tai yhteistyömalleja tarjoaisit?
22. Mikä olisi sopiva kohdesegmentti, jolle viestiä Heurekan kautta?

## Loppukaneetti

23. Tuleeko mieleen vielä jotain muita ajatuksia sponsoroinnista? Tai miten kiteyttäisit sponsoroinnin aseman Suomessa?

## Liite 3 – Haastattelurunko sponsorikonsulleille:

### Lämmittelykysymykset:

1. Kerro ensi alkuun vähän omista taustoistasi, miten kauan olet ollut talossa ja mitä vastuukenttäsi kuuluu?
2. Miten olet kytköksissä sponsorointiin ja varainhankintaan, miten se näkyy työssäsi?
3. Mitä teidän yrityksenne käytännössä tekee, millaisia palveluita tarjoatte?

### Sponsorointi organisaatiossa

4. **Millaisten organisaatioiden kanssa työskentelette?**
  - a. **Urheilu vs. kulttuuri?**
5. **Millaiset sponsorointimarkkinat Suomessa käytännössä on?**
  - a. Paljonko toimijoita, kuinka paljon kilpailua ja millaisiin kohteisiin panostetaan?
  - b. Millaisista yhteistyömalleista puhutaan?**
  - c. Liikkuuko ainoastaan raha?
    - i. Funktionaalinen sponsorointi ja erityisosaamisalueet?
6. **Onko sponsorointikenttä muuttunut jollain tapaa vuosien aikana? Millaisia muutoksia on tapahtunut?**
7. Miten onnistuneita nämä sponsorointisuhteet ovat olleet?
  - a. Kerro esimerkkejä hyvistä ja/tai huonoista kokemuksista? (tarinallisuus esiin!)
  - b. Mitä sponsoroinnilla on haettu näissä suhteissa ja mitä saavutettu viimekädessä?
8. Miten olette hankkineet näitä tukijoita käytännössä?
  - a. Miten sponsorointia käytännössä myydään ja millä tapaa argumentoitte sen puolesta?**

### Tavoitteet ja motivaattorit

9. **Mitä sponsorit normaalisti hakevat näiltä suhteilta?**
  - a. **Tunnettuus ja tietoisuus / mielikuvat ja imago?**
  - b. Koetko, että sponsoroinnilla voidaan edes vaikuttaa näihin asioihin?
  - c. Kuinka paljon vastuullisuus korostuu?
  - d. Eroavatko tavoitteet urheilu- ja kulttuurisponsoroinnin osalta?
10. **Mitä pystytte tarjoamaan sponsoreille / mitä asiakkaanne useimmiten tarjoavat?**
  - a. Millaisia asioita yritykset antavat vastineeksi?
  - b. Hyödyntävätkö sponsorit jollain tapaa palveluita sidosryhmilleen?
11. **Mitä arvoa näet sponsoroinnin tuottavan? Mitkä ovat ne tärkeimmät ydinarvot?**
  - a. Mitä arvoa yritetään tuottaa, tai ajatellaanko asiaa edes arvopohjaisesti?
12. Arvot ja sponsorointi
  - a. Koetko, että yritysten arvot kytkeytyvät jollain tapaa heidän sponsorointiratkaisuihinsa?



## Sponsoroinnin johtaminen käytännössä

- 13. Miten sponsoroinnin hankintaprosessi etenee normaalisti?**
  - a. Kenen kanssa asioitte?
  - b. Kuka tekee aloitteen yhteistyöhön? (proaktiivisuus?)
  - c. Onko henkilökohtaisilla suhteilla merkitystä, vaikuttavatko ne saatuihin sponsorointirahoihin?
- 14. Millä perusteella sponsorointikumppanuudet valitaan?**
  - a. Analysoidaanko näitä kumppanuuksia ja päästäänkö niitä valikoimaan?
  - b. Kuinka strategista sponsorointi on?**
- 15. Miten sponsorointisuhdetta johdetaan?**
  - a. Autatteko ja seuraatteko sitä aktiivisesti, miten toinen osapuoli siitä hyötyy?
- 16. Miten tuotte sponsoreita esille omassa viestinnässänne ja toiminnassanne?**

## Sponsorointi ja Heureka

17. Millaisia vaikutelmia sinulla on Heurekasta?
18. Jos olisit Heurekan yritysuhdepäällikkönä, niin millaisia yrityksiä kontaktoisit?
19. Millaisia mielikuvia Heurekan kautta voi viestiä?
20. Entä millaista arvoa tai yhteistyömalleja tarjoaisit?
21. Mikä olisi sopiva kohdesegmentti, jolle viestiä Heurekan kautta?

## Loppukaneetti

22. Tuleeko mieleen vielä jotain muita ajatuksia sponsoroinnista? Tai miten kiteyttäisit sponsoroinnin aseman Suomessa?