



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Sponsorointisuhteen elinkaaren hallinta ja konfliktit urheilusponsoroinnissa

Suhtautuminen ja varautuminen konflikteihin sponsorin näkökulmasta

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Saara Laine

Ohjaajat:
KTT Elina Jaakkola
KTT Mariia Syväri

15.6.2023
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Saara Laine

Otsikko: Sponsorointisuhteen elinkaaren hallinta ja konfliktit urheilusponsoroinnissa: Suhtautuminen ja varautuminen konflikteihin sponsorin näkökulmasta

Ohjaajat: KTT Elina Jaakkola, KTT Mariia Syväri

Sivumäärä: 79 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 15.6.2023

Urheilusponsorointi on sponsoroinnin muodoista hyödynnetty. Esimerkiksi Suomessa vuonna 2022 urheilusponsorointiin käytettiin 62 % koko sponsorointiin käytetystä rahamäärästä. Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille syntyy väistämättäkin suhde, jonka ylläpitäminen on kummallekin osapuolelle kannattavaa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka sponsorointia tapahtuu laajamittaisesti, on siitä huolimatta vain vähän tutkimusta siitä, miten sponsorointisuhde kehittyy ja miten sitä hallitaan.

Sponsorointisuhteen elinkaari koostuu eri vaiheista, ja vastavuoroinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa suhteen hallinnan kannalta. Urheilusponsorointia voidaan tarkastella suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, jossa tavoitellaan pitkää, molempia osapuolia hyödyttävää suhdetta. Suhteessa konfliktien mahdollisuus on olemassa muun muassa väärinymmärrysten muodossa. Konflikteihin voidaan varautua sopimuksen avulla, johon voidaan kirjata yhteistyön kannalta oleellisia seikkoja.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia Suomessa urheilusponsorointia harjoittavien yritysten sponsorointisuhteiden elinkaarta sekä suhtautumista ja varautumista mahdollisiin konfliktitilanteisiin suhteen aikana. Tutkimusongelmia on kaksi:

1. Miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa?
2. Millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin?

Tutkimus toteutettiin sponsorivien yritysten näkökulmasta ja rajattiin Suomessa toimiviin yrityksiin, jotka sponsorivat yksilö- tai joukkueurheilua. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, jossa yrityksen sponsoroinnista vastaavia henkilöitä haastateltiin sponsorointisuhteen elinkaaresta sekä suhtautumisesta ja varautumisesta konflikteihin.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat osin aiempaa tutkimusta, mutta toi myös uusia näkökulmia aiheeseen. Tutkimus vahvistaa, että vuorovaikutus on keskeistä sponsorointisuhteessa. Suhteen kannalta tärkeitä seikkoja ovat myös luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys. Lisäksi suhteen aitous ja välittömyys nostettiin tärkeiksi seikoiksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä.

Tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin sponsoreiden luotto sponsoroitaviin kohteisiin konflikteja estävänä tekijänä. Sopimus ei siis ole ainoa keino varautua konflikteihin. Suhteella on siis keskeinen rooli konflikteihin varautumisessa, johon liittyy myös yhteydenpito, avoimuus, rehellisyys ja luottamus. Uutena seikkana tämä tutkimus toi myös esiin sen, että tuntemalla sponsoroitavan kohteen lähipiiriä pyritään estämään konfliktien muodostuminen.

Avainsanat: Urheilusponsorointi, sponsorointisuhteen hallinta, sponsorointisuhteen elinkaari, konfliktit

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat	9
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Urheilusponsorointi	11
2.1	Urheilusponsorointi käsitteenä	11
2.2	Sponsoroitavan kohteen valinta ja hyödyt yritykselle	14
2.3	Sponsoroinnin maineriskit	16
3	Sponsorointisuhteen elinkaari ja hallinta	18
3.1	Sponsorointisuhteen elinkaaren vaiheet	18
3.1.1	Olosuhteiden ja yhteensopivuuden arviointi	19
3.1.2	Suhteen muodostumisen vaihe	19
3.1.3	Suhteen toimintavaihe	20
3.1.4	Suhteen lopputulosvaihe	21
3.2	Sponsorointisuhteen hallinta	23
4	Konfliktinhallinta	26
4.1	Sponsoroinnissa ilmenevät konfliktit	26
4.2	Konflikteihin varautuminen	28
5	Teoreettinen viitekehys	30
6	Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	32
6.1	Menetelmän valinta	32
6.2	Aineiston valinta ja keruu	34
6.3	Aineiston analyysi	36
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
6.5	Tutkimuksen eettisyys	39
7	Tutkimuksen tulokset	42
7.1	Sponsorisuhteen hallinta elinkaaren eri vaiheissa	42
7.1.1	Sponsoroinnin tavoitteet sponsorisuhteessa	42

7.1.2	Sponsoroitavan kartoitus ja valinta suhteen alussa	44
7.1.3	Suhteen alku	47
7.1.4	Suhteen toimintavaihe	48
7.1.5	Suhteen loppu	55
7.1.6	Keskeisimmät tulokset	56
7.2	Konflikteihin suhtautuminen ja varautuminen	58
7.2.1	Suhtautuminen konflikteihin sponsorointisuhteessa	58
7.2.2	Sopimus ja konflikteihin varautuminen	59
7.2.3	Konfliktin estävät tekijät suhteessa	62
7.2.4	Keskeisimmät tulokset	64
8	Tulosten tarkastelu	66
8.1	Miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa?	66
8.2	Millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin?	67
8.3	Tieteellinen kontribuutio – yhteenveto	69
9	Tutkimuksen rajoitteet, liikkeenjohdolliset suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	71
9.1	Tutkimuksen rajoitteet	71
9.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	72
9.3	Jatkotutkimusehdotukset	73
	Lähteet	75
	Liitteet	80
	Liite 1. Tiedustelu haastatteluun	80
	Liite 2. Suostumuksen pyytäminen haastatteluun sähköpostilla	81
	Liite 3. Haastattelurunko	82

KUVIOT

Kuvio 1 Urheilusponsoroinnin kehitys Suomessa 2009–2022 (Sponsor Insight 2023, 5)	7
Kuvio 2 Sponsorin ja sponsoroitavan välinen suhde (ks. Davis ja Hilbert 2013, 338)	15
Kuvio 3 Sponsorointisuhteen elinkaari (Urrialagoitia & Planellas 2007; Das & Teng 2002; Cousens ym. 2006)	18
Kuvio 4 Yhteensopivuuden arviointi	19
Kuvio 5 Suhteen muodostumisen vaihe	20
Kuvio 6 Suhteen toimintavaihe	21
Kuvio 7 Suhteen lopputulosvaihe	21
Kuvio 8 Suhteen muutosvaihe	22
Kuvio 9 Teoreettinen viitekehys	30

TAULUKOT

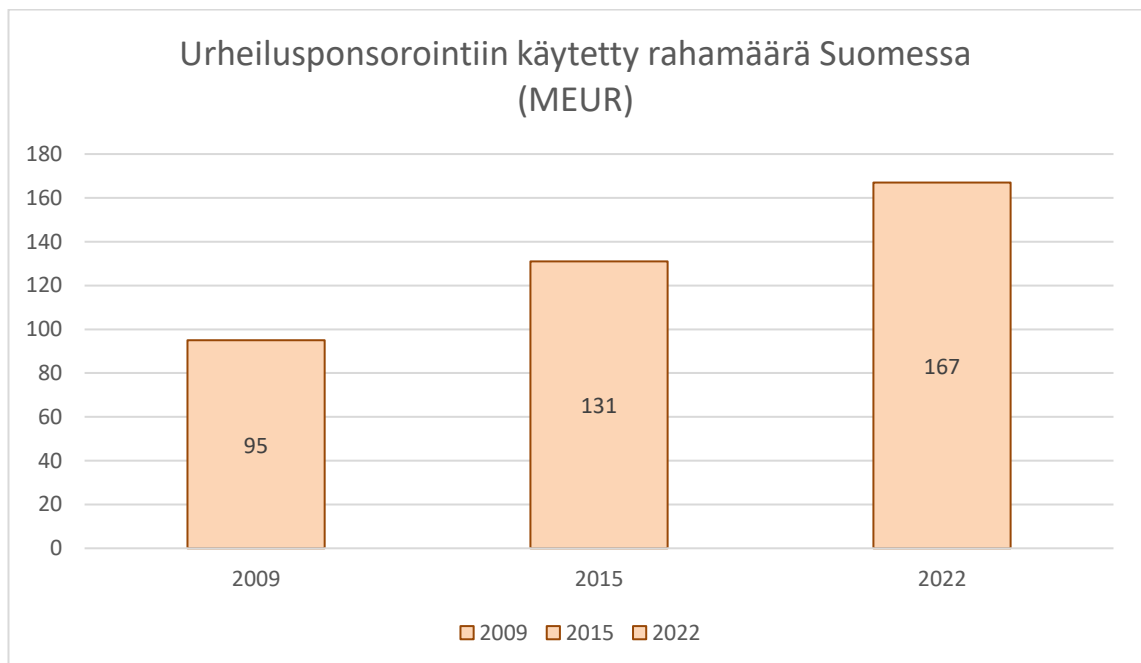
Taulukko 1	Sponsoroinnin määritelmiä	11
Taulukko 2	Mitä sponsorointi on ja ei ole	14
Taulukko 3	Operationalisointitaulukko	34
Taulukko 4	Tutkielman haastattelut	36

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Suomessa ja maailmalla urheilusponsorointia tapahtuu paljon. Urheilusponsorointi on yksittäisenä sponsoroinnin muotona eniten hyödynnetty sponsoroinnin muoto, sillä esimerkiksi vuosittain sponsorointikyselytutkimuksen tuottavan Sponsor Insightin (2023, 5) mukaan vuonna 2022 Suomessa urheilusponsorointiin käytettiin 167 miljoonaa euroa, joka on 62 % koko sponsorointiin käytetystä rahamäärästä.

Kuvio 1 esittää sponsoroinnin osuuksien kehityksen Suomessa vuosina 2009–2022 (Sponsor Insight 2023, 5).



Kuvio 1 Urheilusponsoroinnin kehitys Suomessa 2009–2022 (Sponsor Insight 2023, 5)

Kuten kuviosta 1 ilmenee, urheilusponsorointiin käytetty rahamäärä Suomessa on kasvanut tasaisesti vuodesta 2009 lähtien, ollen lähes tuplasti suurempi vuonna 2022 verrattuna vuoteen 2009. Urheilusponsoroinnilla on siis merkittävä jalansija sponsoroinnin kentällä Suomessa. Tämän vuoksi urheilusponsorointia on perusteltua tutkia, sillä sen kasvaessa on yhä tärkeämpää ymmärtää sponsorointia resurssina ja sen potentiaalia markkinointitoimintona (Daellenbach ym. 2006, 84).

Urheilusponsoroinnissa on luonnollisesti useita osapuolia, joiden välille muodostuu suhde. Urheilusponsorointi edustaa suhteita urheiluorganisaation, yritysten ja muiden sidosryhmien välillä (Copeland 1996, 32), ja sponsoroinnista vastaavat voivat vaikuttaa suuresti sponsoroinnin menestykseen määrittelemällä relevantteja toimenpiteitä yhteistyöhön (Ivens ym. 2020, 577). Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille muodostuu suhde, jonka ylläpitäminen on kummallekin osapuolelle kannattavaa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kelly (2001, 9) esittääkin, että sponsoroinnin tarkoituksena on muodostaa pitkäaikaisia suhteita.

Esimerkkinä sponsorointisuhteesta energiayhtiö Loiste tekee arvopohjaista urheilun ja liikunnan sponsorointia, muun muassa jalkapallojoukkue HJK:n kanssa. Loisten markkinointipäällikkö Sanna Laine on kertonut urheilumarkkinointitoimisto 10.fi haastattelussa, että ”onnistuneiden kumppanuuksien taustalla on kaikkien osapuolien halu onnistua yhdessä”. Laineen mukaan joukkueen kanssa soitellaan ja sparraillaan, eikä odoteta tulosten ilmaantuvan itsekseen. (10.fi 29.5.2020.) Laineen kommenttien perusteella voidaan päätellä, että sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen suhde on aktiivinen ja se vaatii ylläpitoa, jotta sponsoriyhteistyö on toimivaa. Näin ollen onkin mielekästä tutkia, miten suomalaiset sponsoriyritykset hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan kohteeseen suhteen eri vaiheissa, sillä esimerkiksi Jensen ja Cornwell (2017, 401) toteavat, että sponsorin ja sponsoroitavan kohteen väliseen dynamiikkaan on kiinnitetty vain vähän huomiota. Myös Daellenbach ym. (2006, 75, Kellyn 2001 mukaan) tuovat esiin, että vaikka sponsorointisuhteen muodostumista on tutkittu paljon, on vain vähän tutkimusta siitä, miten sponsorointisuhde kehittyy ja miten sitä hallitaan. Näin ollen sponsorin ja sponsoroitavan kohteen suhdetta on perusteltua tutkia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sponsorointisuhteen hallintaa sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkimuksessa hyödynnetään erityisesti suhdemarkkinoinnin kirjallisuutta tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Kuten millä toimialalla tahansa, myös urheilusponsorointiin liittyy olennaisesti riskejä ja konfliktin mahdollisuuksia. Copelandin (1996, 32) mukaan sponsoroinnissa on luontaisesti riskejä, kun osapuolet pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan. Konfliktitilanteita on sponsoroinnissa erilaisia ja sponsorit voivat reagoida niihin eri tavoin. Esimerkiksi norjalaisen hiihtäjän Therese Johaugin jäädessä kiinni dopingin käytöstä vuonna 2016 Johaugin merkittävä sponsori lopetti yhteistyön hiihtäjän kanssa, mutta osa sponsoreista jatkoi sponsorisuhdetta koko hiihtomaailmaa ravisuttaneesta tapauksesta huolimatta

(Yle.fi 13.2.2017). Johaugin aiheuttamasta konfliktitilanteesta päätellen sponsorit suhtautuvat ja reagoivat tilanteisiin eri tavoin. Onkin perusteltua tutkia, millä tavoin sponsorit suhtautuvat mahdollisiin konfliktitilanteisiin, ja miten sponsoroitavan kohteen kanssa muodostettu suhde vaikuttaa siihen, millä tavoin sponsorit pyrkivät varautumaan konflikteihin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja osaongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Suomessa urheilusponsorointia harjoittavien yritysten sponsorointisuhteiden elinkaarta sekä suhtautumista ja varautumista mahdollisiin konfliktitilanteisiin suhteen aikana. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluin.

Tutkimusongelmia on kaksi:

1. Miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa?
2. Millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin?

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia urheilua sponsoroivia yrityksiä, jotka sponsoroivat yksilöurheilua tai joukkueurheilua. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan urheilusponsorointia harjoittavien yritysten sponsoroinnista vastaavia henkilöitä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman luvussa 1 luodaan katsaus tutkittavaan aiheeseen. Johdannon myötä luvussa 2 käsitellään urheilusponsoroinnin teoriaa. Luvussa 3 käsitellään sponsorin ja sponsoroitavan välistä suhdetta ja luvussa 4 konfliktitilanteita sponsorisuhteessa. Luku 5 kokoaa yhteen kirjallisuuskatsauksen sisällön teoreettisen viitekehyksen muodossa.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa 6 käsitellään sitä, miten tutkimus toteutetaan ja kuvataan tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen eettisyyttä. Luvussa 7 esitellään tutkimuksen tulokset haastattelujen pohjalta tutkimuskysymyksittäin, ja luvussa 8 tutkimuksen tuloksia analysoidaan teoriaa hyödyntäen. Luku 9 pitää sisällään

tutkimuksen rajoitteet, tutkimuksen pohjalta kootut liikkeenjohdolliset suositukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 Urheilusponsorointi

2.1 Urheilusponsorointi käsitteenä

Sponsorointia on ollut olemassa jo kauan. Esimerkiksi Coca-Cola on sponsoroinut olympiakisoja jo lähes 100 vuoden ajan vuoden 1928 Amsterdamin kesäolympialaisista lähtien (Coburn & McCafferty 2017, 25).

Vaikka täysin vakiintunutta määritelmää sponsoroinnille ei ole olemassa (Sandler & Shani 1989, 10; Valanko 2009, 52), löytyy määritelmiä sponsoroinnille kuitenkin paljon, joiden avulla on mahdollista löytää sponsoroinnin ominaispiirteitä, ja sitä kautta muodostaa kokonaiskuva sponsoroinnin ominaispiirteistä. Taulukko 1 kokoaa yhteen sponsoroinnin määritelmät vuosien saatossa.

Taulukko 1 Sponsoroinnin määritelmiä

Sponsoroinnin määritelmä	Määrittelijä
Kaupallisen yrityksen rahallisesti tai muuna luontaisetuna annettavaa apua kaupallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.	Meenaghan 1983
Sijoitukset asioihin tai tapahtumiin, jolla tuetaan yrityksen tavoitteita tai markkinointitoimenpiteitä, kuten yrityskuvan vahvistamista tai brändin tunnettuutta.	Gardner & Shuman 1988
Rahallisena tai muuna luontaisetuna suoritettavana sijoituksena sijoituksen kohteen kaupallista hyötyä vastaan.	Meenaghan T. 1991
Sopimukseen perustuvaa, molemmat osapuolet huomioivaa toimintaa sponsorin ja kohteen välillä.	Valanko 2009

Taulukon 1 perusteella voidaan huomata, kuinka sponsoroinnin määritelmän kehitys on pysynyt samankaltaisena vuosien saatossa. Oleellista on sponsoroinnin kaupallinen ydin ja se, että molemmat osapuolet hyötyvät sponsoroinnista jollakin tavalla. Sponsorointi on siis ennen kaikkea vastavuoroista toimintaa, jossa molemmat osapuolet saavat hyötyä tavoitteidensa mukaisesti.

Urheilusponsoroinnin mittasuhteet ovat valtavan suuret (Itkonen ym. 2007, 21), eikä olekaan ihme, että sponsorit ovat kiinnostuneita erityisesti tapahtumista ja lajeista, joissa näkyvyys on paikallisesti tai kansainvälisesti suurta. Esimerkiksi Pekingin talviolympialaiset vuonna 2022 saavuttivat yli 2 miljardin katsojaluvut television välityksellä kansainvälisen olympiakomitean selvityksen mukaan (International Olympic Committee 2022, 4).

Vaikka urheilusponsorointi onkin yksinomaan kohdistunut urheiluun, noudattaa sen määritelmä samoja linjoja kuin sponsoroinnin määritelmä kokonaisuudessaan. Farrelly ja Quaster (2005b, 60) kuvaavat, että urheilusponsorointi on kumppanuus heidän välillään, jotka mainostavat urheilua ja jotka mainostavat urheilun kautta, jolloin sponsoreilla on mahdollista saavuttaa markkinoinnillisia tavoitteita sponsoroinnin kautta. Toisin sanoen sponsorit hyötyvät välillisesti urheilijoiden kautta.

Davis ja Hilbert (2013) määrittelevät urheilusponsoroinnin olevan yrityksen markkinoinnillinen toimenpide, jossa raha tai muu luontoisetu sijoitetaan urheilutoimijan, eli joukkueen, urheilijan, liigan tai tapahtuman hyväksi. Myös urheilupaikkaa tai tilaa voidaan sponsoroida. Tavoitteena on vakuuttaa katsojat ja fanit sponsorin ja sponsoroitavan kohteen positiivisesta yhteydestä. (Davis & Hilbert 2013, 337.) Urheilu tarjoaa yhteistyömuotoja, jossa taloudellista tukea tarjoaville sponsoreille on paikkansa – huippu-urheilu ilman sponsorointia on jopa mahdoton ajatus (Itkonen ym. 2007, 16). Sponsorilla on siis paljon mahdollisia vaihtoehtoja, joita sponsoroida urheilun saralla. Keskeistä on sponsoroinnin markkinoinnilliset tavoitteet.

Sponsorin ja urheilun välisessä yhteydessä keskeistä on se, että joukkue tai urheilija tarvitsee sponsorin myöntämiä taloudellisia resursseja. Sponsoroitavan kohteen on kuitenkin oltava tarpeeksi kiinnostava ja hyvä, että sponsori tarjoaa taloudellista tukea urheiluun. (Itkonen ym. 2007, 22.) Molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa sijoittamalla suhteeseen resursseja saavuttaakseen molemmille hyödyllisiä tuloksia (Farrelly & Quaster 2005a, 211). Sponsorointi on siten vastavuoroista.

Luonnollisesti sponsoroinnilla tavoitellaan näkyvyyttä, jota sponsoroitava tarjoaa esimerkiksi urheilijan asuihin kiinnitettävillä logoilla, kenttien ja salien laitojen mainoksilla tai urheilijoiden välineillä. (Itkonen ym. 2007, 22.) Sponsorit pyrkivät siis saamaan rahallisille panoksilleen vastineeksi näkyvyyttä sponsoroitavalta kohteelta. On

syytä huomioida, että sponsorointia ei tule sekoittaa hyväntekeväisyyteen tai muuhun vastikkeettomaan tukemiseen, jossa hyöty kulkeutuu jonnekin muualle kuin yritykselle itselleen (Meenaghan 1991, 36). Kaupallisen luonteensa vuoksi sponsorin on saatava taloudellista hyötyä sponsoroinnistaan (Kolah 2015, 46).

Koottuna urheilusponsoroinnin piirteitä voidaan jaotella seuraavasti:

- Kohdistuu urheiluun (yksilö, joukkue, liiga, tapahtuma, paikka tai tila)
- Markkinoinnilliset ja strategiset tavoitteet
- Kaupallisuus
- Vastavuoroinen toimi sponsorin ja sponsoroitavan välillä
- Tarjoaa näkyvyyttä sponsorille (mm. logot, mainokset)
- Ei hyväntekeväisyyttä – taloudellinen hyöty

Sponsoroinnilla, toisin kuin hyväntekeväisyydellä, on selkeä markkinoinnillinen tavoite, jonka lisäksi sponsorointi, toisin kuin hyväntekeväisyys, perustuu sopimukseen. Lisäksi julkisuus on osa sponsorointia, jota hyväntekeväisyydessä ei tavoitella. (Vuokko 2003, 303.) Sponsoroinnilla, kuten todettu, pyritäänkin tukemaan ja saavuttamaan yrityksen kaupallisia tavoitteita.

Sponsorointi ei ole myöskään mainontaa. Sponsoroinnin vaikutus perustuu mielikuvien eli assosiaatioiden hyödyntämiseen, eli vaikuttaa siten kohderyhmiin epäsuorasti. Mainonnassa taas annetaan ostokehotuksia tai viestejä, joilla pyritään vaikuttamaan kohderyhmään suoraan. (Valanko 2009, 52–53.) Sponsoroinnilla pyritäänkin epäsuorasti vaikuttamaan kohderyhmiin, jotka jo lähtökohtaisesti pitävät sponsoroitavaa kohdetta korkeassa arvossa (Crimmins & Horn 1996, 12). Epäsuora vaikuttaminen onkin siten yksi sponsoroinnin piirteistä. Lisäksi mainonta viestinnän välineenä on helpommin hallittavissa, toisin kuin sponsorointi (Cornwell ym. 2005, 21).

Taulukko 2 kokoaa yhteen, mitä sponsorointi on ja mitä se ei ole. Taulukko mukailee aiemmin esitettyjä määritelmiä sponsoroinnista.

Taulukko 2 Mitä sponsorointi on ja ei ole

Sponsorointi on	Sponsorointi ei ole
Kaupallinen toimi	Hyväntekeväisyyttä
Vastikkeellista	Vastikkeetonta
Epäsuoraa vaikuttamista kohderyhmään	Suoraa mainontaa
Sopimukseen perustuvaa	Ilman sopimusta
Molemmat osapuolet huomioivaa ja molempia osapuolia hyödyttävää toimintaa	Yksipuolista
Vaikeammin hallittavissa	Mainontaa, joka on helpommin hallittavissa oleva viestinnän väline

Taulukko 2 havainnollistaa, kuinka sponsoroinnin ominaisuudet ovat linjassa aiemmin esiteltyihin sponsoroinnin määritelmien kanssa.

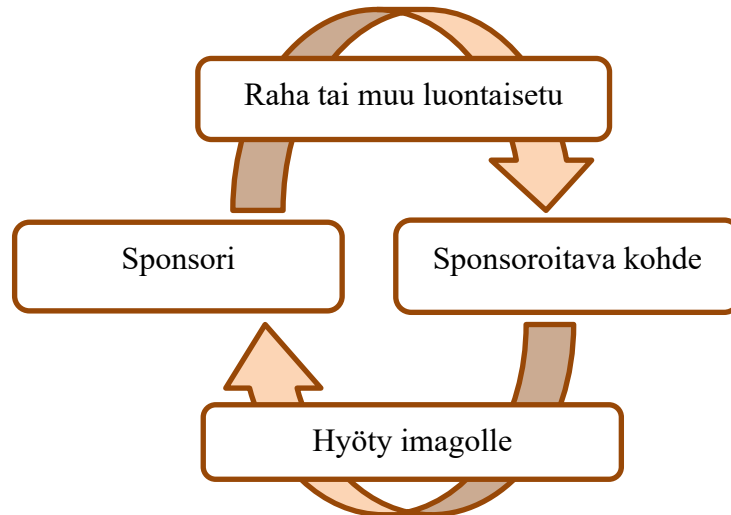
2.2 Sponsoroitavan kohteen valinta ja hyödyt yritykselle

Yrityksen käyttävät valtavasti rahaa ja vaivaa urheilusponsorointiin. Saadakseen parhaan hyödyn irti sponsoroinnista, tulisi sponsoroinnin kohde valita tarkasti. (Lee & Ross 2012, 157.) Sponsoroinnin kohteen valinnassa tärkeää on, että valinta määräytyy strategian mukaisesti, johon liittyy esimerkiksi bränditunnettuuden kasvattaminen. Strategia tulisi sisältää myös muun muassa halutun kohderyhmän ja asiakassegmentin. (Kolah 2015, 46.) Määrittämällä linjat sponsoroinnille voi yritys välttyä turhilta yhteydenotoilta koskien sponsorointiyhteistöitä. Yritys voi esimerkiksi päättää sponsoroivansa tai olla sponsoroimatta jotakin tiettyä lajia, mutta tärkeää on, että määritettävät linjat ovat yrityskohtaisia ja heijastelevat yrityksen visiota ja tuotteita. (Meenaghan 1991, 41.)

Yksi tärkeä tavoite sponsoroinnissa on liittää sponsoroinnin kohteen positiivisia ominaisuuksia omaan brändiin (Connor & Mazanov 2010, 30; Bee ym. 2021, 698). Esimerkiksi purjehtijan sponsoroinnilla voidaan saavuttaa vapauden imagoa ja vuorikiipeilijän sponsoroinnilla tavoitella uskallusta ja rohkeuden imagoa. (Vuokko 2002, 303.) Kuten luvussa 2.1 tuodaan esiin, Davisin ja Hilbertin (2013) määritelmän mukaan urheilusponsoroinnilla pyritään luomaan positiivisia yhteyksiä sponsorin ja sponsoroitavan välillä, ollen samassa linjassa Been ym. sekä Vuokon aiempaan

kuvaukseen. Sponsoroiva yritys hyötyykin siten sponsoroitavan kohteen hyvästä imagosta itse epäsuorasti.

Sponsoroinnilla pyritään myös kasvattamaan brändin tunnettuutta ja arvoa, asiakkaiden sitoutumista sekä taloudellisia hyötyjä (Davis & Hilbert 2013, 338). Kuvio 2 havainnollistaa tätä suhdetta sponsorin ja sponsoroitavan välillä.



Kuvio 2 Sponsorin ja sponsoroitavan välinen suhde (ks. Davis ja Hilbert 2013, 338)

Sponsoroidessaan urheilua (yksilöä, joukkuetta, liigaa) yritykset pyrkivät luomaan hyviä mielikuvia sponsoroitavan tahon myötä, jotta yritys saavuttaa markkinoinnilliset tavoitteensa (Hughes & Shank 2005, 207). Sponsorille paras mahdollinen tilanne on silloin, kun sponsoroinnin kohde tai kohteet (yksilöurheilija, joukkue) suoriutuvat hyvin ja jos sponsoroitava tapahtuma on suosittu (Blumrodt & Kitchen 2015, 42).

Urheilua katsoo luonnollisesti paljon ihmisiä. Katsojat voidaan jakaa kahteen: katsojat, jotka tulevat paikan päälle katsomaan, ja katsojat, jotka katsovat television (tai muun laitteen) kautta (Henseler ym. 2011, 10). Sponsorit ovat kiinnostuneita korkeatasoisista liigoista, jossa näkyvyys on suurta (Henseler ym. 2011, 10). Sponsoreille houkuttelevaa onkin valita sponsoroitavaksi esimerkiksi joukkue tai liiga, jolla on suuri näkyvyys televisiossa, jolla tavoitetaan paljon katsojia. Myös näkyvyys esimerkiksi uutisissa tai Internetissä lisää houkuttelevuutta sponsorin kannalta. (Hoye ym. 2018, 69–70.) Toisaalta brändin näkyvyydellä ei kuitenkaan ole väliä, jos keskeiset kohderyhmät eivät näe toimenpiteitä (Henseler ym. 2011, 10).

Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus määrittyy esimerkiksi sen mukaan, että sponsorin tuotteet ovat käytössä sponsoroitavassa tapahtumassa, ja että sponsorin ja sponsoroidun kohteen kohderyhmät ja asenteet kohtaavat. Vaikka yhteys ei olisikaan ilmiselvä, hyvällä viestinnällä voidaan parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Olson & Thjomoe 2011, 68).

Menestyneen joukkueen tai urheilijan valinta sponsoroitavaksi tarjoaa hyvät edellytykset saada kaupallista näkyvyyttä ja hyötyä sponsorille. Usein sponsoroitavaksi valitaankin kohde, jonka avulla voidaan vahvistaa brändiä ja parantaa asiakasuskollisuutta. (O'Reilly & Foster 2008, 42.) Brändi saa sponsoroinnilla näkyvyyttä, kun se esiintyy sponsoroitavan kohteen ympäristössä. Brändin logo ja nimi voivat esiintyä esimerkiksi urheilijan asussa, stadionin tulostauluissa tai mainoskylteissä. (Henseler ym. 2011, 10.)

Sponsoroinnilla ei välttämättä tavoitella, tai saavuteta, pelkkää näkyvyyttä ja rahavirtojen lisääntymistä. Sponsoroinnilla voidaan saada etuoikeuksia työntekijöille ja asiakkaille, kuten sisäänpääsy otteluun tai aitiopaikat. Niinpä sponsoroinnilla voidaan rakentaa suhteita lojaaleihin asiakkaisiin ja houkuttaa uusia. (Henseler ym. 2011, 10–11.)

2.3 Sponsoroinnin maineriskit

Sponsoroinnin tavoitteena on saavuttaa sponsoroivan yrityksen tavoitteiden mukaisia hyötyjä yritykselle. Ihannelilanteessa tavoitteet saavutetaan, mutta sponsoroinnissa on kuitenkin omat riskinsä. Sponsoroitavan ja sponsorin brändin yhteistyö voi olla hyödyllistä, mutta esimerkiksi sponsoroitavan kohteen epäasiallinen käytös tuo sponsorointiin mukanaan riskejä (Wilson ym. 2008, 100). Sponsoroinnissa brändipääoma muodostuu pitkälti kuluttajien mielissä, ja se voi muuttua nopeastikin johdon toimenpiteistä huolimatta esimerkiksi kuluttajan saadessa brändistä uutta tietoa (Dawar & Pillutla 2000, 215). Tästä syystä urheilusponsoroinnissa brändin mielikuvat voivat muuttua nopeastikin.

Urheilujoukkueen kokiessa tappioita joutuu myös sponsori tulilinjalle. Yuan & Gao (2022) vahvistivat tutkimuksessaan, että sponsoroimalla häviävää joukkuetta, yleisön luottamus brändiin pienenee ja ostoaikheet brändiä kohtaan laskevat erityisesti silloin, kun brändin tunnettuus ei ole kovinkaan suurta yleisön keskuudessa (Yuan & Gao 2022, 799–780). Tämän takia Yuan & Gao suosittelevat, että kun tuntematon brändi havittelee sponsoroinnilla brändin tunnettuuden kasvattamista, uutta sponsorointisopimusta

tehtäessä joukkueen suoriutuminen erityisesti edellisellä kaudella otetaan huomioon (Yuan & Gao 2022, 780). Toisin sanoen, sponsori voi kokea mainehaittaa, jos sponsoroitava kohde kokee jatkuvasti tappioita.

Urheilussa skandaaleita tapahtuu niin sanotusti sekä kentällä että sen ulkopuolella. Joillakin skandaaleilla on suora yhteys urheilusuoritukseen, kuten esimerkiksi dopingilla, ja osalla skandaaleista ei ole vaikutusta urheilusuorituksiin, kuten esimerkiksi urheilijan epäasiallisella käytöksellä. Tapaukset aiheuttavat ihmisissä suuria tunteita ja aiheuttavat negatiivista julkisuutta niin perinteisessä mediassa kuin sosiaalisessa mediassakin. (Chien ym. 2016, 490.) Negatiiviset tapahtumat voivat vaikuttaa epäsuotuisasti myös sidosryhmiin, sillä ne ovat yhteydessä skandaalin aiheuttajaan eli sponsoroituun kohteeseen (Wilson ym. 2008, 99).

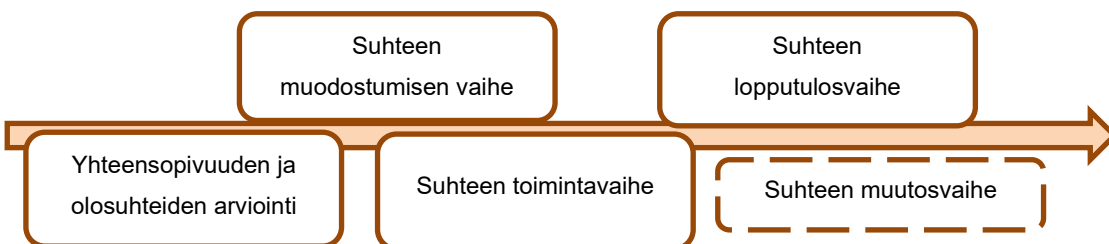
3 Sponsorintisuhteen elinkaari ja hallinta

3.1 Sponsorintisuhteen elinkaaren vaiheet

Urheilusponsoroinnissa sponsorina voivat olla yritykset, valtion virastot tai voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. Sponsoroitava kohde voi olla myös moninainen: yksilöurheilija, urheilujärjestö tai -liitto, turnaus, kilpailu tai seura. (Morgan ym. 2014, 271.) Urheilusponsoroinnissa voi siis olla monenlaisia yhdistelmiä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä.

Urriolagoitia & Planellas (2007, 160) esittävät tutkimuksessaan sponsorisuhteen elinkaaren koostuvan suhteen muodostumisesta, toiminnasta ja lopputuloksesta. Myöhemmin Dick ja Uhrich esittävät, että sponsorintisuhte voidaan jakaa kolmeen: suhteen alkuun, loppuun ja näiden väliseen aikaan. Sponsorin toiminta jokaisessa suhteen vaiheessa määrittelee, kuinka onnistunut sponsorointi on. (Dick & Uhrich 2017, 152–153.) Myös Cousens ym. (2006) ovat esittäneet, että urheilusponsoroinnissa sponsorin ja sponsoroitavan välinen suhde muodostuu vaiheittain.

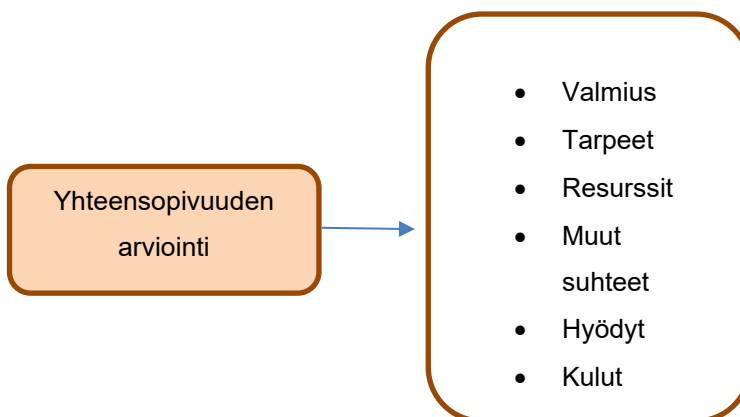
Das ja Teng (2002, 731) kuvaavat strategisen yhteistyön prosessin muodostumista laajemmin. He kuvaavat, että suhteen elinkaari muodostuu suhteen muodostumisesta (engl. formation), toiminnasta (engl. operation) ja lopputuloksesta (engl. outcome). Suhteen muodostumista edeltää yhteistyön olosuhteiden arviointi (engl. alliance conditions), jossa havainnoidaan osapuolten yhteiset vahvuudet, konfliktit sekä keskinäiset riippuvuudet. Tätä edeltää lisäksi osapuolten yhteensopivuuden arviointi (engl. alliance environment). Dasin ja Tengin kuvaus ei kuvaa yksinomaan sponsorintisuhteen elinkaarta, mutta sitä voi soveltaa myös sponsorintisuhteeseen, sponsorintisuhteen ollessa myös strategista yhteistyötä osapuolten välillä. Kuvio 3 havainnollistaa suhteen elinkaarta.



Kuvio 3 Sponsorintisuhteen elinkaari (Urriolagoitia & Planellas 2007; Das & Teng 2002; Cousens ym. 2006)

3.1.1 Olosuhteiden ja yhteensopivuuden arviointi

Ennen suhteen muodostumista sekä sponsorivat yritykset että sponsoroitava kohde arvioivat, ovatko osapuolet sopivia toisilleen. Tässä vaiheessa reflektoidaan ja katsotaan valmius, tarpeet ja resurssit osapuolten välillä. Arviointivaiheessa katsotaan myös olemassa olevat suhteet muiden organisaatioiden kanssa ja tekijät, jotka voivat vaikuttaa suhteeseen. Arviointivaiheessa myös arvioidaan suhteen hyödyt ja kulut, ja tässä vaiheessa yritysten tulee arvioida, millaiset valmiudet odotusten täyttämiseen on. Keskeistä arviointivaiheessa on arvioida odotetut hyödyt molemmille osapuolille suhteessa ja löytää kumppani, jonka kanssa odotukset voidaan saavuttaa. Tässä vaiheessa osapuolet voivat arvioida, onko osapuolilla valmiuksia täyttää vastakkaisen osapuolen tarpeet ja kohtaavatko molempien osapuolten motivaatio suhteeseen ryhtymiseen. (Cousens ym. 2006, 15.) Olosuhteita arvioidessa voidaan siis tehdä arviota siitä, millaiset lähtökohdat suhteeseen on. Kuvio 4 havainnollistaa olosuhteiden ja yhteensopivuuden arviointia.

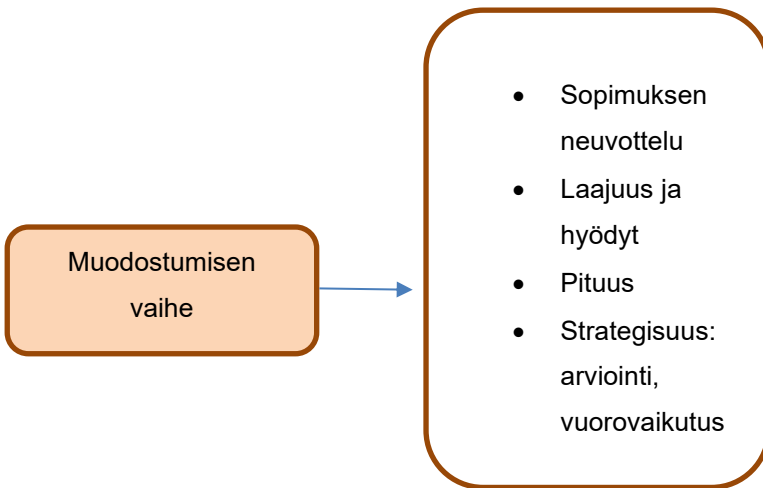


Kuvio 4 Yhteensopivuuden arviointi

3.1.2 Suhteen muodostumisen vaihe

Suhteen muodostumisen vaiheessa osapuolet neuvottelevat sopimuksen ehdoista, jotka sisältävät sponsorisuhteen ehdot ja sopimuksen toteuttamisen (Urriolagoitia & Planellas 2007, 161). Tässä vaiheessa osapuolet neuvottelevat kumppanuuden laajuudesta, rajoista, ja kumppanuudesta saatavista hyödyistä. Tässä vaiheessa osapuolet päättävät, millaista suhdetta lähdetään rakentamaan: lyhytkestoista vai läheisempää suhdetta. Vaikka suhde kehittyikin ajan kuluessa, tässä vaiheessa selkeät neuvottelut luovat pohjaa tulevaisuuden

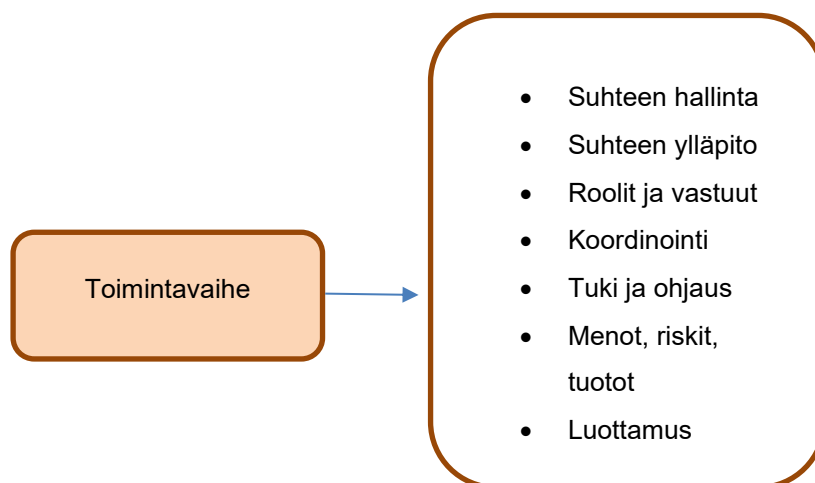
yhteistyöhön. Tässä vaiheessa osapuolet päättävät strategisista asioista, kuten arviointimenetelmistä, johtamisen ja vuorovaikutuksen odotuksista, suhteen kestosta ja suhteen kautta saaduista yhteisistä hyödyistä. (Cousens ym. 2006, 15–16.) Tässä suhteen vaiheessa siis luodaan konkreettisempaa pohjaa suhdetta ajatellen. Kuvio 5 havainnollistaa suhteen muodostumisen vaihetta.



Kuvio 5 Suhteen muodostumisen vaihe

3.1.3 Suhteen toimintavaihe

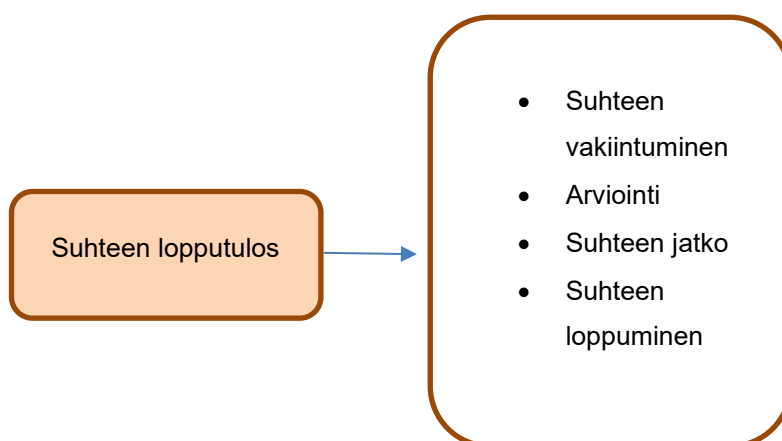
Suhteen toimintavaiheessa suhteen jatkuva hallinta on tärkeässä roolissa. Yleisesti vaiheen vaarana on alijohtaminen, jolloin moni suhde kaatuu implementoimisen ja toteutuksen vaikeuteen. (Cousens ym. 2006, 16, Kanterin 1989 mukaan.) Tässä vaiheessa suhteen rakenteelliselta kannalta on määrättävä roolit ja vastuut, määriteltävä selkeät ja saavutettavat tavoitteet sekä strategiat, on luotava systeemit sisäisen ja ulkoisen koordinoinnin kannalta, varmistettava riittävä tuki- ja ohjaustoimet sekä määriteltävä menot, riskit ja tuotot molemmille osapuolille. Tässä vaiheessa erityisen tärkeään rooliin nousee luottamus osapuolten välillä, jota luodaan avoimen kommunikaation avulla. Panostamalla suhteen ylläpitoon voidaan varmistaa suhteen jatkuvuus. (Cousens ym. 2006, 16–17.) Suhteen toimintavaiheessa onkin siis tärkeää, että molemmat osapuolet tietävät omat vastuunsa, ja kommunikaatio on tärkeässä roolissa. Kuvio 6 havainnollistaa suhteen toimintavaihetta.



Kuvio 6 Suhteen toimintavaihe

3.1.4 Suhteen lopputulosvaihe

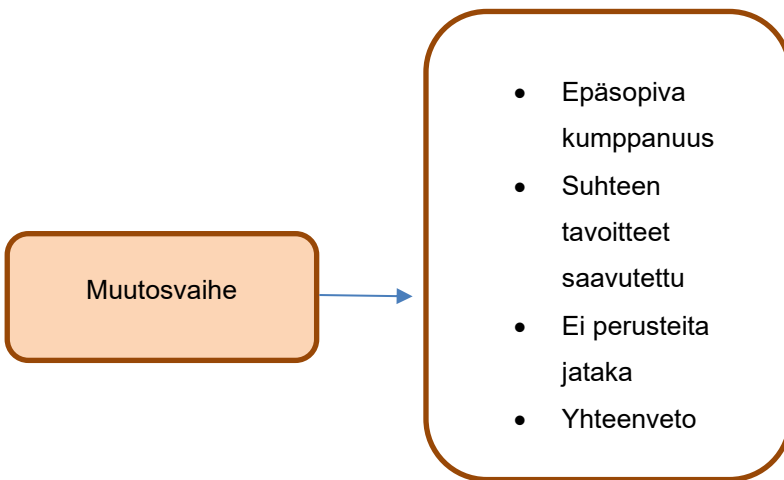
Suhteen lopputulosvaiheessa sponsoroinnin kautta saavutettava potentiaali realisoituu. Tässä vaiheessa osapuolet ovat oppineet kuinka toimia vuorovaikutuksessa keskenään ja kuinka hyödyntää suhdetta – tässä vaiheessa suhde on vakiintunut ja suhteessa voidaan sopeutua mahdollisiin muutoksiin. (Urriolagoitia & Planellas 2007, 163.) Tässä vaiheessa tulisi arvioida saavutetut tavoitteet, tuotot sekä ennakoitujen ja ennakoimattomien tulokset (Cousens ym. 2006, 18). Lopputulosvaiheessa myös suhteen lopettaminen on mahdollista. Kuvio 7 havainnollistaa suhteen lopputulosvaihetta.



Kuvio 7 Suhteen lopputulosvaihe

Suhteen toimintavaiheen ja lopputulosvaiheen välissä on myös kuitenkin vaihe, jossa suhde voi muuttua. Tässä vaiheessa osapuolten yhteensopivuus voidaan todeta

epäsopivaksi, ja suhde voikin vakauden sijasta muuttua, päättyä tai huonontua vähitellen. Tämä vaihe ei välttämättä tarkoita, että suhde olisi epäonnistunut, vaan esimerkiksi suhteelle asetetut tavoitteet ovat jo saavutettu eikä suhteen jatkamiseen ole enää samanlaisia perusteita. (Urriolagoitia & Planellas 2007, 163.) Osapuolten tulee määrittellä strategiset suunnat suhteelle keskustelemalla vahvuuksista, muutostarpeista ja jatkuvan tavoitteen saavuttamisesta – tässä vaiheessa osapuolet vetävät yhteen, onko suhde palvellut tarkoitustaan ja arvioida sopivat toimenpiteet perustuen yhteenvetoon. (Cousens 2006, 18.) Kuvio 8 havainnollistaa suhteen muutosvaihetta.



Kuvio 8 Suhteen muutosvaihe

Dick & Uhrich (2017, 164–165) suosittelevat, että sponsorit harkitsevat tarkkaan sponsorisuhteen päättämistä, sillä suhteen päättäminen tuo mukanaan negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksensa perusteella, jos sponsorisuhde päättyy sponsorin toimesta vapaaehtoisesti, kuluttajien silmissä sponsori hylkää sponsoroitavan kohteen ja vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien brändiasenteisiin. Erityisen negatiivinen suhtautuminen aiheutuu silloin, kun sponsoroidulle kohteelle aiheutuu suhteen päättymisestä ikäviä seurauksia. Jos taas sponsorisuhde päättyy sponsorin toimesta pakotetusti (esimerkiksi rahavaikkeudet), eivät kuluttajat arvioi tilannetta negatiivisesti. Jos kuluttajat eivät saa tietoa sponsorisuhteen päättymisen syistä, arvioivat he tilanteen samaan tapaan kuin suhde olisi päättynyt sponsorin toimesta vapaaehtoisesti, eli negatiivisesti. Voidaankin todeta, että toimivan suhteen luominen on kannattavaa ja siihen on hyvä panostaa alusta alkaen, jotta voidaan välttää esimerkiksi juuri kuluttajien asenteiden heikentyminen sponsoria kohtaan.

3.2 Sponsorintisuhteen hallinta

Kuten aiemmin on esitelty, on sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välinen vuorovaikutus vastavuoroista. Sponsorin ja sponsoroitavan välille muodostuu siis väistämättäkin suhde, jota voidaan tarkastella suhdemarkkinoinnin (relationships marketing, RM) kehikon mukaan. Suhdemarkkinoinnin näkökulma urheilusponsoroinnissa on tärkeä, sillä urheilusponsoroinnissa sidosryhmiäkin on usein useita (Farrelly 2005a, 212). Suhteet organisaatioissa eivät ole tyhjiössä, ja sama pätee sponsorin ja sponsoroitavan kohteen väliseen suhteeseen (Cousens ym. 2006, 2), jonka tarkastelu vaatii ympärilleen muun kontekstin (Olkkonen ym. 2000, 15). Farrelly (2010, 320) esittää, että urheilusponsorointi on väline, jossa strateginen yhteistyö sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä ja molempia osapuolia hyödyttävät tulokset ovat enenevässä määrin tärkeitä. Pohjimmiltaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen strategisen arvon hyväksyminen viittaa pitkäaikaisiin, kattaviin ja osallistaviin yhteistyöyhteyksiin kumppaneiden välillä (Cousens ym. 2006, 2).

Yritykset ovat hyödyntäneen suhdemarkkinointia toiminnassaan jo pitkään – on halvempaa ylläpitää suhteita tyytyväisiin asiakkaisiin, kuin houkutella uusia. Tämä toimintatapa on hiljalleen siirtynyt myös urheiluliiketoiminnan puolelle. (Nufer & Bühler 2010, 158.) Sponsorit ja sponsoroitavat puhuvatkin toisistaan kumppaneina – sponsorit tunnistavat sponsorisuhteen strategisen roolin ja sen mahdollisuudet arvontuontiin pitkän kumppanuuden avulla (Urriolagoitia & Planellas 2007, 157).

Myös Grönroos tuo esille, että läheiset ja pitkäkestoiset suhteet tuottavat voittoa. Tämänkaltaiset suhteet voidaan saavuttaa vaihtamalla informaatiota, hyödykkeitä, palveluita ja sosiaalisia kontakteja, joiden avulla saavutetaan voittoa. (Grönroos 1990, 7.) Voidaankin sanoa, että luomalla pitkäkestoisia suhteita sponsoroitavan kohteen välillä voidaan saavuttaa parempaa tulosta kuin lyhytaikaisilla suhteilla. Farrellyn ja Quasterin (2005a, 212) mukaan sponsorointi ei useinkaan sisällä selkeää kertaluontoista vaihdantaa, vaan se sisältää paljon vuorovaikutusta ja keskinäisillä suhteilla on väliä. B2B-suhteet ovatkin uniikkeja, ja ne muuttuvat ajan kuluessa kehittyvien strategioiden mukana (Cousens ym. 2006, 14).

Morganin & Huntin (1994, 22) määritelmän mukaan suhdemarkkinoinnilla voidaan tarkoittaa kaikkea markkinointitoimintaa, jolla pyritään onnistuneen suhteen luomiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tätä suhdemarkkinoinnin määritelmää voidaan pitää

relevanttina myös sponsorointisuhteessa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä, kuten Gur ym. (2022) tutkimuksessaan hyödyntävät.

On monia asioita, jotka vaikuttavat suhteen onnistumiseen. On tutkittu, että sponsorin luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä asioita kumppanuudessa. Sponsorin luottamuksella on suora yhteys sponsorin tyytyväisyyteen suhteeseen. Luottamuksella on vaikutusta myös siihen, sitoutuuko sponsori suhteeseen vai ei. (Farrelly 2005a, 216.) Morganin ym. tutkimuksessa havaittiin, että luottamuksen edistäminen kumppanuudessa on tärkeä osa suhdetta, ja se on oleellinen osa sponsoroinnin hallinnassa (Morgan ym. 2014, 280). Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen tulee olla selkeitä sponsorointiin osallistumisen motiiveistaan, strategisista aikomuksistaan ja odotuksistaan. Tämä vaatii koordinoitua, mutta jos tehokas ja toimiva yhteistyö rakennetaan, on suhde molemmille osapuolille arvokkaampaa. (Morgan ym. 2014, 280.)

Farrellyn ja Questerin (2005a, 212) mukaan tärkeinä seikkoina suhteen rakentumisessa ja ylläpitämisessä voidaan pitää:

- luottamusta – luottamuksen lujittaminen on tärkeää, sillä sen avulla arkaluontoistenkin tietojen vaihtaminen onnistuu, jolla voi olla merkitystä suhteen muotoutumisen ja toteutumisen kannalta. Luottamuksen avulla sponsorit myös varmistuvat siitä, että sponsoroitavan kohteen sponsorointi on kannattavaa.
- sitoutumista – sitoutuminen suhteeseen on keskeinen osa pitkäaikaisissa suhteissa (Farrelly & Quester 2005a, 212, Morganin ja Huntin 1994 mukaan). Se sisältää tiettyjä aikomuksia ja toimintoja, jotka ovat avuksi pitkäaikaisessa suhteessa. Sitoutuminen suhteeseen on ennen kaikkea halua olla suhteessa, jossa pitkällä aikavälillä saa hyötyjä.
- tyytyväisyyttä suhteeseen – sponsori arvioi suhteen, ja tyytyväisyyden avulla voidaan yleensä ennustaa suhteen jatkuvuutta.

Lisäksi kuten aiemmin todettu, luottamus on tärkeässä roolissa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisessä suhteessa, ja tätä voidaan rakentaa sujuvan kommunikaation avulla. Viestinnässä tärkeitä asioita ovat viestin sisältö, kaksisuuntainen viestintä, viestintäkanava ja viestintätehosteet.

Amis ym. (1999, 250) esittävät, että sponsorointiin lähtevän yrityksen tulisi kohdella sponsorointia resurssina, joka voi muodostua erottuvaksi osaamisalueeksi, jolla yritys voi saavuttaa kestävästä kilpailuedun. Sponsorit ja sponsoroitavat kohde voivat suhteessa oppia toistensa resursseista ja oppia paremmin hyödyntämään ja yhdistämään niitä, jolloin yhteistyön avulla molemmat hyötyvät suhteesta enemmän. Suhteella voikin siis olla innovatiivinen puoli. (Olkkonen 2001, 315.)

4 Konfliktinhallinta

4.1 Sponsoroinnissa ilmenevät konfliktit

Urheilusponsoroinnissa tapahtuu silloin tällöin skandaaleja sponsoroinnin kohteen toimesta, jotka vaikuttavat urheilijan tai joukkueen lisäksi myös sponsoriin. Sponsorointi on sponsorille luonnostaan riskialtista, sillä sponsori ei voi hallita sitä, kuinka urheilija, fanit tai muut asiaan liittyvät sidosryhmät käyttäytyvät (Connor & Mazanov 2010, 30). Urheilukriisien erityispiirre on yhteys urheilusuoritukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että jos urheilija käyttää suorituskykyä parantavia aineita suorituksessaan, liittyy kriisi tällöin urheilusuoritukseen. Kriisi on urheilusuoritukseen liittymätöntä, jos se tapahtuu urheilusuorituksen ulkopuolella. Esimerkkinä tästä toimii väkivalta. (Sato 2015, 103.)

Yksilöurheilussa ja vaarallisiksi luokitelluissa lajeissa riskit ovat suuremmat (Valanko 2009, 172). Sponsorisuhde sisältääkin erilaisia riskin mahdollisuuksia, jotka on hyvä tiedostaa ennen sponsorisuhteeseen ryhtymistä. Riskit sisältävät sekä sisäisiä että ulkoisia riskejä, ja ne voivat olla tietoisia, hallittuja riskejä, ennakoituja, potentiaalisia riskejä sekä ennalta arvaamattomia, yllätyksellisiä riskejä (Valanko 2009, 170). Sponsorit voivat kokea sijoitustensa urheilijoihin tai joukkueisiin menevän hukkaan urheilun kriisien myötä (Schafraad & Verhoeven 2019, 538).

Sponsoroinnissa tyypillisiä ovat muun muassa väärinymmärrykset, viiveet, väärä toiminta ja toteutus, alisuoritukset ja aikataulujen pettämiset, joiden vuoksi niiden ennakointi ja nopea reagointi ovat tärkeässä asemassa (Valanko 2009, 170). Riskit voivat siis vahvasti liittyä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen väliseen suhteeseen, kuten esimerkiksi juuri väärinymmärrysten kohdalla.

Muita riskejä ovat esimerkiksi laittomuudet, huono käytös ja muu negatiivinen asennoituminen, suoriterikkeet, toiminnan vaikeudet, harkitsemattomat lausunnot, skandaalit, loukkaantumiset, sairastumiset ja peruutukset. Nämä asiat ovat vaikeita ennustaa, mutta ne on hyvä ottaa huomioon sopimuksessa. (Valanko 2009, 171.)

Skandaaleita on erilaisia (doping, sopupelit, väkivalta, taloudelliset väärinkäytökset ja lahjonta), ja niillä on vaikutusta sekä urheilijaan että muihin sidosryhmiin (Schafraad & Verhoeven 2019, 538). Näin ollen kriisillä on vaikutusta myös sponsoriin. Connor ja Mazanov (2010, 34) kuvailevat, että urheilijoiden huono käytös on väistämätöntä

urheilussa – sen sijaan, että huonoa käytöstä pyritään estämään, tulee varautua huonon käytöksen todennäköisyyteen ja kontrolloida seurauksia. Urheilussa useimmin raportoituja ja tutkittuja urheilukriisityyppejä ovat kiellettyjen aineiden käyttö ja muu huijaaminen, huono tai loukkaavaksi katsottu kommunikointi yleisesti sekä väkivalta urheilussa ja sen ulkopuolella (esimerkiksi perheväkivalta) (Harker & Saffer 2018, 370).

Dopingskandaalit edustavat huonoja arvoja, joihin sponsorit eivät halua heitä yhdistettävän – urheilijat, jotka käyttävät dopingia, vaikuttavat negatiivisesti sponsoreiden imagoon (Solberg ym. 2010, 6). Doping-tapauksilla on aina negatiivinen vaikutus tapahtumaan itseensä, mutta negatiiviset vaikutukset heijastuvat lisäksi sponsoriin ja brändeihin (Blumrodt & Kitchen 2015, 41).

Sponsorit lähtevät sponsorintisuhteeseen saavuttaakseen bränditavoitteita, ja sponsoroitavan kohteen kriisitilanne vaikuttaa tähän sponsorintisuhteeseen (Fortunato 2017, 68). Esimerkiksi pyöräilyn Tour de France -kilpailussa joukkueiden nimet kantavat sponsorinsa nimeä – näin ollen sponsorilla on suora yhteys niin kilpailuun itseensä kuin myös joukkueen urheilijoihin ja jäseniin. Niinpä esimerkiksi dopingin käytöllä on vahingollisia vaikutuksia sponsorin maineeseen, kun sponsorin nimi on vahvasti sidoksissa tapahtumaan ja urheilijoihin kokonaisuudessaan. (Blumrodt & Kitchen 2015, 41.) Huonolla maineella on myös vaikutusta tapahtumaan itseensä, sillä Solberg ym. (2010) esittävät, että sponsorit ovat haluttomampia osallistumaan urheilutapahtumiin, joissa historian valossa dopingia on käytetty paljon (Solberg ym. 2010, 14).

Tiedon nopealla raportoinnilla ja leviämällä on vaikutuksia urheilussa. Skandaalin iskiessä tieto on nopeasti julkista ja keskustelu herää nopeasti. (Connor & Mazanov 2010, 29.) Sponsoreiden kannalta onkin oleellista tietää, miten kriisiviestintää harjoitetaan ja miten tilanteesta selviää parhaalla mahdollisella tavalla niin, että maine ei kärsi. Urheilumarkkinoijan onkin Connorin ja Mazanovin (2010, 35–36) mukaan pidettävä skandaalia väistämättöminä ja suhteita on hoidettava sen mukaisesti.

Urheilussa nähdyt kriisit, kuten esimerkiksi kilpapyöräilijä Lance Armstrongin dopingtapaus ja golfinpelaaja Tiger Woodsin averoskandaali, ovat vaikuttaneet sekä urheilijaan itseensä, mutta myös sidosryhmien maineeseen. Kriisien myötä sidosryhmien on reagoitava kriisitilanteeseen. (Schafraad & Vorhoeven 2019, 538.)

Solberg ym. (2010) tutkivat tutkimuksessaan fanien suhtautumista dopingskandaaleihin urheilussa. Tutkimuksessa selvisi, että fanit vaativat sponsoreilta rajuja toimenpiteitä, esimerkiksi sponsoroinnin vähentämistä, dopingia käyttävää urheilijaa tai joukkuetta kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että fanit pitävät sponsorioivaa tahoa ”rikoskumppanina” dopingin käyttöön, jos sponsorointi jatkuu yhä dopingin paljastuttua. (Solberg ym. 2010, 3.) Dopingin käytöllä onkin siis negatiivinen vaikutus sponsoriin, kun fanit näkevät sponsorin huonossa valossa, jos sponsorointi dopingin jälkeen jatkuu.

4.2 Konflikteihin varautuminen

Kuten aiemmin on esitetty, sponsorin on varauduttava konflikteihin sponsorointisuhteessa. Sponsoroinnin olosuhteiden arviointivaiheessa on riskit käytävä läpi, sillä sponsoroinnin kohteilla voi olla erilaisia riskipotentiaaleja. Näitä on peilattava muun muassa sponsorointipanostuksiin, maineeseen, yhteistyön tiiviyyteen sekä sopimuksen keston. On myös otettava huomioon ulkopuoliset riskit, esimerkiksi yhteiskuntaan ja yhteiseen toimintaympäristöön liittyvät riskit, jotka voivat laukaista esimerkiksi julkisen kannanoton ja mielipiteisiin sosiaalisessa mediassa. (Valanko 2009, 171–172.)

Yksi ilmeinen keino varautua on sopimuksen tekeminen. Sponsorisopimus on sopimus, jossa sponsoroitava täyttää yhteistyöhön kuuluvat velvoitteet sponsorin tarjoamaa vastiketta vastaan, ja se voidaan tehdä esimerkiksi joukkueen tai yksilöurheilijan kanssa. Sponsorisopimus perustuu yhteistyöhön ja sopimuksista onkin alettu puhua yhteistyösopimuksina. Sponsoroitavalla voi olla eri velvollisuuksia ja sopimuksen kesto voi vaihdella. (Halila & Norros 2017, 423–424.)

Sponsorin ja sponsoroitavan välille neuvotellaan sopimus, johon kirjataan molempien osapuolten oikeuden ja velvollisuudet. Sopimukset neuvotellaan tapauskohtaisesti, ja suurimmilla sponsoreilla voi olla omia sopimuspohjia. (Halila & Norros 2017, 424–425.) Sponsorisopimukset tehdään usein määräaikaisiksi sisältäen optiolausekkeen jatkoa ajatellen. Sopimukset ovat usein myös dynaamisia, eli niitä sopeutetaan tilanteiden mukaan, esimerkiksi jos sponsorin näkyvyys heikkenee selkeästi siirtyneen kilpailun takia. (Halila & Norros 2017, 426.)

Sponsorisopimukseen voidaan kirjata urheiluvilpin vaikutuksista sopimukseen, eli esimerkiksi siitä, miten joukkueen yhden pelaajan epäurheilijamainen toiminta vaikuttaa

sopimukseen. Sopimukseen voidaan kirjata lausekkeita urheilun arvojen edistämiseksi ja siitä, miten yhdessä voidaan ehkäistä vilpin syntymistä. (Halila & Norros 2017, 426.)

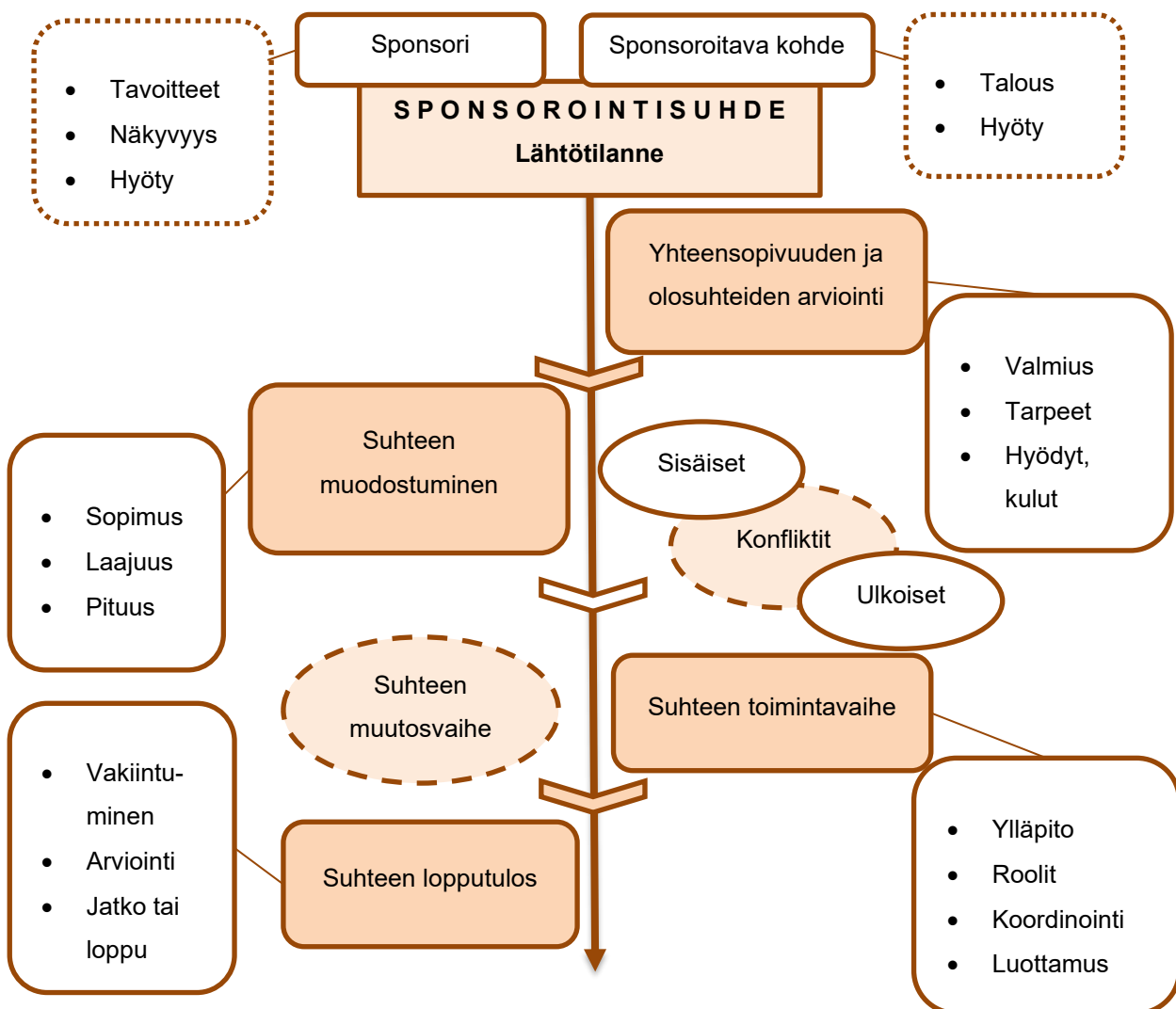
Sopimuksessa voidaan sopia sponsorin yrityskuvan edistämisestä. Esimerkiksi jos urheilija edustaa tietyn toimialan yritystä, voidaan sopimuksessa määrätä, ettei urheilija saa käyttää kilpailijan tuotteita. Sanktiona suoritusvirheeseen, eli esimerkiksi siihen, ettei sponsoroitava kohde ole suorittanut sovittuja asioita, voi olla sopimuksen purkaminen, hinnanalennus tai vahingonkorvaus. (Halila & Norros 2017, 426–427.)

Riskienhallintaa ja kriisiviestintää on suunniteltava ja mahdollisiin riskeihin on varauduttava ennakkoon. Muutokset toimintaympäristössä, kannattavuudessa ja taloudelliset suhdanteet voivat lisätä riskin mahdollisuuksia. Myös sopimuksen päättäminen ja option käyttämättä jättäminen ovat riskejä, jotka voivat herättää spekulatioita. Kaikki riskit vaikuttavat yhteistyökumppanuuden tuloksellisuuteen. (Valanko 2009, 171–173.) Kriisin, johon ei ole varauduttu, sattuesssa moni organisaatio tekee irrationaalisia ja hätäisiä ratkaisuja, jotka voivat vahingoittaa organisaatiota. Organisaation mainetta voi suojella, kun kriisiviestintä pohjautuu hyviin suhteisiin sidosryhmien kanssa. (Aspery 1993, 16.) Myös Zaremba (2015, 79) esittää, että organisaation kannattaa varautua kriiseihin. Varautumalla voi pienentää kriisin mahdollisuutta etukäteen, kriisin iskiessä kriisiviestintä on helpompaa ja mahdolliset seuraukset ovat helpommin minimoitavissa.

On huomattava, että joukkueen tai urheilijan odotettua heikompi urheilusuoritus ei ole sopimusrikkomus, josta seuraisi sopimusoikeudellisia seuraamuksia. Sitä vastoin esimerkiksi urheilijan urheilu-uran lopettaminen kesken sopimuskauden on sopimusrikkomus, mutta urheilijalla voi tietysti olla markkina-arvoa myös urheilu-uran jälkeen. Loukkaantumista joudutaan aina arvioimaan tilanteen mukaan. (Halila & Norros 2017, 427.)

5 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on pyritty antamaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta kokonaiskuva, jonka pohjalta teorettinen viitekehys on johdettu. Teorettisen viitekehysten (kuvio 9) avulla on pyritty kuvaamaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisen suhteen elinkaarta ja sitä, miten sponsorit varautuvat suhteen aikana ilmeneviin mahdollisiin konfliktitilanteisiin. Teorettinen viitekehys pohjautuu siis aiemmissa luvuissa esiintyneeseen kirjallisuuteen ja sieltä vedettyihin tulkintoihin.



Kuvio 9 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys (kuvio 9) kuvaa sponsorointisuhteen elinkaaren vaiheita lineaarisesti. Teorettinen viitekehys muodostuu edustaa siis sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisen suhteen elinkaarta, jossa molemmilla on omat tavoitteensa.

Suhteen elinkaari muodostuu yhteensopivuuden ja olosuhteiden arvioinnista, jossa arvioidaan muun muassa suhteen osapuolten valmius, tarpeet sekä hyödyt ja kulut. Suhteen muodostumisen vaiheessa luodaan sopimus ja määritellään suhteen laajuus ja pituus. Suhteen toimintavaiheessa keskeisiä seikkoja ovat suhteen ylläpito, osapuolten roolit suhteessa, koordinointi ja luottamus. Suhteen lopputulosvaiheessa suhde on vakiintunut, siinä arvioidaan suhdetta sekä tehdään päätös siitä, jatkuuko suhde vai ei. Suhteen toimintavaiheen ja lopputulosvaiheen välissä on vaihe, jossa suhde voi muuttua.

Suhteen aikana suhteeseen vaikuttaa myös sisäiset ja ulkoiset konfliktit, joiden muodostumista pyritään suhteen muodostumisen vaiheessa sekä toimintavaiheessa ehkäisemään muun muassa sopimuksen avulla. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten sponsorit suhtautuvat ja varautuvat mahdollisiin konfliktitilanteisiin suhteen eri vaiheissa.

6 Menetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

6.1 Menetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on urheilusponsorointi, sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välisen suhteen elinkaari ja suhteen aikana ilmenevät mahdolliset konfliktitilanteet. Tutkimuksen aiheen luonteen vuoksi tutkielma suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä se sopii parhaiten tutkimuskysymyksen vastauksen selvittämiseen. Urheilusponsoroinnin suhteiden hallinta elinkaaren eri vaiheissa ja konfliktitilanteet suhteessa ovat moniulotteisia ilmiöitä, joiden ymmärtämiseksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä toimii paremmin kuin kvantitatiivinen lähestyminen aiheeseen. Tämä siksi, että kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on kuvata tosielämän ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 1997, 161), mikä tässäkin tutkimuksessa on tavoitteena.

Laadullista tutkimusta voidaan lähestyä erilaisista lähtökohdista. Deduktiivinen tutkimus etenee teoriasta empiriaan, eli teoriapohjalta luodaan pohja empiiriseen tutkimukseen. Induktiivinen tutkimus on lähtöisin empiriasta, jonka pohjalta luodaan teoriaa. Yleisesti ottaen tutkimukset eivät noudata täydellisesti kumpaakaan tapaa, vaan sisältävät molempia tutkimustapoja ollen näin abduktiivisia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 22–23.) Tämä tutkimus sisältää pääosin deduktiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä, sillä tässä tutkimuksessa on luotu ensin teoria, josta siirryttiin toteuttamaan empiiristä osuutta. Kuitenkin, kuten mainittu, mikään tutkimus ei yleensä ole täysin deduktiivinen tai induktiivinen, vaan enemmän abduktiivinen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on ilmiösultaan tekstiä, joka syntyy joko tutkijasta riippuen tai tutkijasta riippumatta (Eskola & Suoranta 1998, 15). Tässä tutkimuksessa aineistona toimii laadullinen aineisto eli asiantuntijoiden haastattelut tutkijan toteuttamana, eli toisin sanoen aineisto on kerätty tutkijasta riippuen. Pyrkimyksenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on löytää tai paljastaa tosiasioita, eli tarkoituksena ei ole todentaa olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Tämän lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ym. 1997, 164). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää uusia havaintoja urheilusponsoroinnista, suhteiden hallinnasta elinkaaren aikana ja mahdollisista konfliktitilanteista, eli

pyrkimyksenä ei ole vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen otokseen, jonka analysointi pyritään tekemään mahdollisimman perusteellisesti, eli laatu korvaa määrän. Aineiston koolla ei siis ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 18; 62.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että ihmistä suositaan tiedon keruun välineenä, ja tutkijan omat havainnot pääsevät esiin, ja niihin luotetaan (Hirsjärvi 1997, 164). Tutkimuksen empiirisen osuuden pohjana toimiikin siis laadullinen aineisto, joka kerättiin suorittamalla puolistrukturoituja teemahaastatteluja sponsorointia harjoittavilta yrityksiltä. Puolistrukturoidussa haastattelussa olennaista on, että tutkimuskysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, jolloin haastateltavat vastaavat omin sanoin kysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 87). Teemahaastattelussa oleellista on, että haastattelun aihepiirit ja teemat ovat etukäteen määriteltäviä (Hirsjärvi ym. 1997, 208; Eskola & Suoranta 1998, 86). Haastattelussa etuna on joustavuus – haastattelijä voi tarpeen mukaan toistaa kysymyksiä, oikaista ja selventää väärinkäsityksiä ja haastateltavilta voidaan tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2022).

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy olennaisesti se, että haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti, eli haastateltavat eivät ole valikoituneet satunnaisotoksella (Hirsjärvi 1997, 164). Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat yritysten sponsoroinnista vastaavia asiantuntijoita, jotka tekevät päätöksiä sponsorointia koskien, eli ovat tutkittavan aiheen asiantuntijoita. Haastateltavat ovat siis valittu sopimaan tutkittavaan aiheeseen, jotta haastateltavat pystyvät käsittelemään aihetta syvällisesti ja antamaan tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavanomaista, että tutkimus niin sanotusti elää koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen vaiheet eli aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen, ja suunnitelmaa ja tutkimusongelmien asettelua saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja kirjoittamisen edetessä (Eskola & Suoranta 1998, 16). Tutkimus siis toteutetaan joustavasti, ja muutoksia tehdään olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi 1997, 164). Tämä tutkimus ei ole poikkeus, sillä prosessin edetessä suunnitelmia on muutettu tarpeen mukaisesti.

6.2 Aineiston valinta ja keruu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Suomessa urheilusponsorointia harjoittavien yritysten sponsorointisuhteiden elinkaarta sekä suhtautumista ja varautumista mahdollisiin konfliktitilanteisiin suhteen aikana. Operationalisointitaulukkoon (taulukko 3) on koottu tutkielman tutkimuskysymykset, tutkielman kannalta oleelliset avainsanat sekä haastattelukysymyksiä. Avainsanat on koottu tutkielman teoriapohjan avulla, jolloin operationalisointitaulukossa on luontevasti yhdistetty teoriaa sekä empiirinen toteutus.

Taulukko 3 Operationalisointitaulukko

<p>Tutkimuksen tarkoitus:</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Suomessa urheilusponsorointia harjoittavien yritysten sponsorointisuhteiden elinkaarta sekä suhtautumista ja varautumista mahdollisiin konfliktitilanteisiin suhteen aikana.</p>

Tutkimuskysymys	Avainsanat	Esimerkkejä tutkimuskysymyksistä
Miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa?	Urheilusponsorointi Suhteen elinkaaren vaiheet Luottamus Sitoutuminen Kommunikaatio Tyytyväisyys	Millä perusteella päätätte, ketä lähdette sponsoroimaan? Miten prosessi etenee ja mitä asioita otatte huomioon ennen sopimuksen allekirjoittamista? Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä teidän ja sponsoroitavan välisessä keskinäisessä suhteessa? Kuvaile jotakin onnistunutta suhdetta omalla kohdallanne, miksi se on tai on ollut niin hyvä? Mitä piirteitä onnistuneessa suhteessa on? Millä tavoin pidätte suhdetta sponsoroitavaan yllä? Anna esimerkkejä.
Millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin?	Konfliktit Varautuminen Sopimus Sisäiset riskit Ulkoiset riskit	Millä tavalla varaudutte konflikteihin sponsorisuhteessa? Oletteko kohdanneet konflikteja sponsorisuhteessa? Jos, niin millaisia ja miten reagoitte niihin? Onko reagointi konfliktitilanteissa ollut erilaista riippuen siitä, mikä sponsoroinnin kohde on kyseessä? Millä tavalla? Miten suhde sponsoroitavaan on vaikuttanut konfliktitilanteissa? Mitkä asiat vaikuttavat konfliktin käsittelyssä?

Tätä tutkimusta tehtiin sponsoroivan yrityksen näkökulmasta, jonka vuoksi haastatteluihin valittiin yrityksiä, jotka ovat mukana urheilusponsoroinnissa. Tutkimuskohteet valittiin sen perusteella, että tutkija oli nähnyt haastatteluun valitun henkilön yrityksen sponsorointia yksilö- tai joukkueurheilussa, eli toisin sanoen oli julkisesti tiedossa, että yritys toteuttaa urheilusponsorointia. Muita kriteerejä koskien esimerkiksi yrityksen toimialaa tai yrityksen kokoa ei määritelty. Haastatteluun valitun henkilön valintakriteerinä oli, että hän on vastuussa edustamansa yrityksen urheilusponsorointitoimenpiteistä ja näin ollen myös sponsorointisuhteista. Haastatteluun valikoituivat näin ollen haastateltavat, jotka ovat aiheen, eli tässä tutkimuksessa urheilusponsoroinnin, asiantuntijoita ja näin ollen pystyivät antamaan tutkittavan aiheen kannalta merkityksellistä tietoa.

Haastatteluihin valituille annettiin haastattelukysymykset etukäteen tutkittavaksi. Kysymysten lähettämällä etukäteen varmistetaan se, että haastatteluun osallistuvat voivat valmistautua haastatteluun ja toisaalta myös se, että haastatteluista saadaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Vastavuoroisesti yksi haastateltavista lähetti tutkijalle ennakkoon tietoa yrityksen sponsorointitoimenpiteistä, ja toinen haastateltava lähetti tarkentavia lisätietoja yrityksestä haastattelun jälkeen.

Haastatteluajankohdat sovittiin etukäteen kunkin haastateltavan kanssa sähköpostitse. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluina etäyhteyksin Zoomin välityksellä, ja haastattelut nauhoitettiin Zoomin nauhoituksen avulla myöhempää analysointia varten. Varatoimenpiteenä haastattelut nauhoitettiin myös älypuhelimien sanelinsovelluksella, jos Zoom syystä tai toisesta ei toimisikaan odotetulla tavalla. Yhden haastattelun aikana Zoom lopettikin toimintansa, ja tästä syystä haastattelu käynnistettiin uudelleen. Tämän takia yksi haastattelu toteutettiin näin ollen kahdessa osassa. Puhelimen nauhoituksia ei kuitenkaan tarvittu missään vaiheessa aineiston litterointia, ja kaikki haastatteluihin liittyvät aineistot tuhottiin tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelut kerättiin 12.4.-4.5.2023 välisenä aikana. Tutkielmaa varten suoritettiin yhteensä viisi haastattelua, jotka olivat kestoltaan 25–45 minuutin mittaisia. Tutkija koki viisi haastateltavaa tutkimuksen aiheen käsittelyn kannalta riittäväksi määräksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä onkin tapauskohtainen, ja vastauksia tarvitaan sen verran, kun aiheen käsittely vaatii (Eskola & Suojärvi 1998, 63). Taulukossa

4 esitellään tutkimuksen haastateltavat. Kullakin rivillä on yksi haastateltava, eli esimerkiksi H1 viittaa haastateltavaan 1. Taulukossa on kuvattuna haastateltavan rooli yrityksessä, haastateltavan henkilön edustaman yrityksen toimiala sekä tiedot haastattelun toteutustavasta, kestosta sekä haastattelupäivämäärä. Lisäksi taulukosta löytyy tietoa siitä, mihin yrityksen sponsorointitoimenpiteet kohdistuvat, millä tasolla sponsoroitavat kohteet urheilevat sekä kuinka monta sponsoroitavaa karkeasti ottaen yrityksellä on. Jälkimmäiset tiedot ovat kuvattu suuntaa antavasti, jotta haastateltavia yrityksiä ei voida tunnistaa liian helposti taulukosta.

Taulukko 4 Tutkielman haastattelut

	Haastateltavan rooli yrityksessä	Sponsoroinnin kohde ja määrä	Yrityksen toimiala	Haastattelu -tapa	Kesto (min)	Pvm
H1	Viestintäasiantuntija	Yksilö- ja joukkueurheilu kansallisesti, yli 10 sponsoroitavaa	Koneiden ja laitteiden valmistus	Etä, Zoom	44:50	12.4.2023
H2	Kaupallinen johtaja	Yksilö- ja joukkueurheilu kansallisesti ja kansainvälisesti, alle 10 sponsoroitavaa	Elintarvikeala	Etä, Zoom	34:41	14.4.2023
H3	Toimitusjohtaja, perustaja	Yksilöurheilu kansallisesti, alle 5 sponsoroitavaa	Elintarvikeala	Etä, Zoom	36:28	19.4.2023
H4	Viestintäpäällikkö	Yksilö- ja joukkueurheilu kansallisesti ja kansainvälisesti, alle 5 sponsoroitavaa	Turvallisuus-ala	Etä, Zoom	30:12	21.4.2023
H5	Markkinointi-suunnittelija	Yksilöurheilu kansallisesti, 10 sponsoroitavaa	Kauppa	Etä, Zoom	25	4.5.2023

6.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen kannalta oleellista on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko, joista saadaan vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi 1997, 221).

Analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tällä tavoin tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1998, 138).

Hirsjärven ym. (1997, 222) mukaan laadullinen aineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi, eli litteroida. Tämän tutkimuksen litterointi toteutettiin Wordin automaatiota hyödyntäen. Wordin avulla tuotettu litterointi käytiin vielä läpi nauhoitteen kanssa ja mahdolliset kirjoitusvirheet tai muut epäselvät tekstikohdat korjattiin vastaamaan nauhoitetta. Tässä vaiheessa tekstiä muokattiin myös sujuvammaksi poistamalla täytesanoja, kuten puheessa ilmenevät toistot (”ja ja...”) sekä lauseen kannalta merkityksettömät sanat (”niinku”, ”tota”), eli haastattelun ydin pysyi tehdyistä muokkauksista huolimatta samana.

Hirsjärven ym. mukaan (1997, 223) aineiston käsittely ja analysointi on syytä aloittaa mahdollisimman nopeasti aineiston keruun jälkeen. Analyysitapa valitaan sen mukaan, millä saadaan parhaiten vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 1997, 224). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia lähestyttiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta oleellisia teemoja (Eskola & Suoranta 1998, 175). Tässä tutkimuksessa teemoittelu toteutettiin Exceliä hyödyntäen. Exceliin liitettiin haastattelukysymyksittäin haastateltavien vastauksia, jotka olivat oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Tämän jälkeen vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä, joiden pohjalta tuloksia pystyttiin kirjoittamaan.

Laadullisessa analyysissä hyödynnetäänkin usein teemoittelun jäljiltä sitaatteja, jotka nousevat esiin haastatteluissa. Sitaatit ovat mielenkiintoisia, ja niiden avulla voidaan perustella tutkijan tekemää tulkintaa tietyistä teemasta. Tämän lisäksi sitaatit toimivat esimerkkinä aineistosta, tekstin elävöittäjänä ja pelkistäjänä. (Eskola & Suoranta 1998, 176.) Eskolan ja Suorannan (1998, 179) teemoittelu on suositeltava analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemiseksi. Vaikka tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti pyritty löytämään vastausta käytännön ongelmaan, toimii teemoittelu tämänkin tutkimuksen tutkimuskysymysten käsittelyssä. Sponsoreilla on erilaisia näkemyksiä muun muassa sponsorointisuhteesta, sen ylläpitämisestä ja erilaisia tapoja suhtautua konfliktitilanteisiin. Tällä perusteella teemoittelu sopii myös tämän tutkimuksen analyysitavaksi.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat joka tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Näin ollen laadukkaan laadullisen tutkimuksen saavuttamiseksi on myös luotettavuutta arvioitava, vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi onkin jokseenkin erilaista ja tulkinnanvaraisempaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusten luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin kautta, mutta nämä mittarit ovat soveltuvampia kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja näin ollen ne eivät suoraan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suojärvi 1998, 212).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tulkita monilla eri tavoilla, ja luotettavuuden arvioinnista onkin monia eri näkemyksiä. Yhtenä keskeisenä seikkana nousee esiin kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus, tai sen puute. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luo ja tulkitsee tutkimusasetelmaa, nousee esiin tutkimuksen puolueettomuus, eli vaikuttaako tutkimukseen esimerkiksi tutkijan ikä, sukupuoli tai virka-asema. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on pohdittava myös sitä, millaisista lähtökohdista tutkija tutkimusta tekee, eli vaikuttaako esimerkiksi tutkijan omat kokemukset tai asenteet tutkittavaan aiheeseen. Tässä tutkimuksessa tutkijan henkilökohtainen kiinnostus aihepiiriin ja urheilusponsorointiin on voinut vaikuttaa siihen, miten tutkija esimerkiksi tuloksia tulkitsee ja millaisia havaintoja aineiston perusteella tekee. Haastateltavien valinnassa on ollut keskeistä, että tutkija on nähnyt sponsorin sponsorointitoimenpiteitä urheilua seuraamalla, jolloin tutkittaviksi kohteiksi on rajautunut sponsorit, jotka edustavat tutkijan kiinnostuksen mukaisia urheilulajeja.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että tutkija on tutkimuksen kannalta keskeinen tutkimusväline, ja näin ollen luotettavuuden kriteerinä voidaankin pitää tutkijaa itse ja tutkimusprosessia kokonaisuudessaan (Eskola & Suojärvi 1998, 211). Esimerkiksi tutkimuksen etenemisen vaiheiden, eli tutkimuksen toteuttamisen tarkka kuvailu parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 232; Ali & Yusof 2011, 37), jota tässäkin tutkimuksessa on pyritty tekemään.

Tutkimukseen liittyy olennaisesti haastatteluiden tekeminen. Haastattelut ovat hyvä keino tuottaa aiheesta monipuolisesti tietoa, mutta niiden luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavilla on taipumus usein antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi 1997, 206). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa on mahdollista, että haastateltavat sponsorit jättävät asioita kertomatta edustaessaan yritystään, jotta eivät tule sanoneeksi yrityksestä asioita virheellisesti. Haastattelutilanteen erikoislaatuisuuden vuoksi haastateltava saattaa myös puhua tilanteessa eri tavalla kuin jossakin toisessa tilanteessa, eli aineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämä voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. (Hirsjärvi 1997, 207.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden pohjalta on vedetty tulkintoja, joita on perusteltu suurin sitaatein. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi 1997, 233; Ali & Yusof 2011, 37). Myös Eskola & Suojärvi (1998, 213) toteavat, että tutkimusta arvioidaan väitteiden perusteltavuuden ja totuudenmukaisuuden kautta.

Tutkimuksen validiteettia, eli pätevyyttä, voidaan tarkastella sisäisen validiteetin ja ulkoisen validiteetin kautta. Sisäisessä validiteetissa oleellista on se, että käsitteelliset määritteet ja menetelmälliset ratkaisut ovat sopusoinnussa keskenään. Sisäisellä validiteetilla osoitetaan tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalan hallinnan voimakkuutta. (Eskola & Suojärvi 1998, 214.) Tässä tutkimuksessa tieteellisen tutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen väliltä on pyritty löytämään linkkejä, joilla teoria ja empiria yhdistetään toisiinsa. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välistä suhdetta ja edelleen niiden välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suojärvi 1997, 214). Tässä tutkimuksessa tulkinnat on pyritty tekemään mahdollisimman totuudenmukaisesti aineiston perusteella.

6.5 Tutkimuksen eettisyys

Tärkeänä seikkana tutkielman eettisyyden kannalta on se, että haastateltavat osallistuivat tutkielman tekemiseen vapaaehtoisesti. Potentiaalisia henkilöitä lähestyttäessä haastattelupyynnöin (liite 1) on esitelty, miksi haastattelu tehdään, mihin haastatteluaineistoa käytetään, miksi juuri kyseistä henkilöä on lähestytty, haastattelun anonyymius ja aineiston luottamuksellinen käyttö. Haastattelupyynnötä tehdessä myös haastattelun arvioitu kesto on esitetty. Henkilöitä lähestyttiin vain kerran, eli heitä, jotka eivät ole kyselyyn vastanneet, ei lähestytty toistamiseen. Tällä tavoin tutkielmasta kiinnostuneet ovat olleet vapaaehtoisesti mukana haastatteluissa ilman paineistusta. Haastattelupyynnössä on tuotu esiin tutkimuksen eettisyyden kannalta oleelliset asiat,

jotta henkilöllä on ollut tarpeeksi tietoa tehdäkseen päätöksen siitä, osallistuuko haastatteluun vai ei.

Tutkimuksen aiheen koskiessa yrityksen henkilökohtaisia suhteita, on erityisen tärkeää, että tutkimus suoritetaan anonyymina. Yritysten kannalta tutkimuksessa voi nousta esiin liiketoimintaan liittyviä herkkiä asioita, joita ei ole eettisesti soveliasta tuoda esiin tutkimuksessa. Myös urheilusponsoroinnissa itsessään voi olla eettisiä kysymyksiä, joiden vuoksi tutkimuksen anonyymius on oleellista yritysten liiketoiminnan kannalta.

Kun haastateltava on osoittanut kiinnostuksensa tutkimukseen osallistumiseksi, on haastattelupäivämäärä sovittu sähköpostin välityksellä. Haastateltaville on lähetetty Zoom-kutsun yhteydessä haastattelukysymykset (liite 3) etukäteen katsottavaksi. Haastateltavalle on myös myöhemmin ennen haastattelua lähetetty erillinen sähköposti (liite 2), jossa on pyydetty suostumus haastatteluun ja siihen, että aineistoa on lupa käyttää tämän tutkielman tekemiseksi. Lisäksi on tuotu esiin uudestaan tutkimuksen luottamuksellisuus ja se, että haastateltavalla on oikeus nähdä, mitä tutkielmaan on kirjoitettu. Jokainen haastateltava on vastannut sähköpostiviestiin myöntävästi.

Haastattelutilanteessa haastateltavalta on esitelty tutkimuksen tarkoitus ja pyydetty lupa haastattelun nauhoittamiseen, jonka jälkeen nauhoitus on aloitettu. Nauhoituksen alkaessa on myös vielä toistamiseen (kirjallisen suostumuksen lisäksi) pyydetty lupa haastatteluun ja siihen, että aineistoa saa käyttää tämän tutkielman tekemisessä. Myös luottamuksellisuus, anonyymius ja se, että haastateltavalla on oikeus katsoa tulosluku sen valmistuessa, on esitetty. Haastateltavalla on siis haastattelun alkaessa ollut tiedot siitä, millaiseen prosessiin haastateltava on antanut suostumuksen.

Haastateltaville esitettiin vielä haastattelun lopuksi toistamiseen, että heillä on oikeus halutessaan katsoa kirjoitettu tulosluku läpi ja antaa kommentit tätä koskien. Jokainen haastateltava halusi saada tulosluvun nähtäväksi. Tulosten valmistuttua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin tulosluku, jossa haastateltavan sitaatit oli korostettu keltaisella värillä, jotta oman osuuden hahmottaminen olisi mahdollisimman helppoa. Tulosluvun saatteena ilmoitettiin siitä mahdollisuudesta, että tutkija saattaa muuttaa tuloslukua joiltakin osin vielä myöhemmin, korostaen kuitenkin, että sitaatit eivät olennaisesti tule muuttumaan. Näin ollen, vaikka muutoksia tuloslukuun vielä tulisikin, ovat haastateltavat tietoisia muutosten mahdollisuudesta.

Haastateltaville annettiin viisi kokonaista päivää aikaa kommentoida tuloksia. Kaksi haastateltavista vastasi tulosluvun olevan kunnossa omalta osaltaan, kaksi haastateltavista ei kommentoineet tuloslukua ollenkaan ja yksi haastateltava lähetti tulosluvun takaisin muutostoiveineen. Muutostoiveet koskivat sitaattien kielellistä ilmaisua, ja yhdestä sitaatista toivottiin poistettavan lause. Muutostoiveet otettiin huomioon ja muokattiin tutkimuksen tulososioon haastateltavan kommenttien mukaisesti. Vaikka muutoksia näin tehtiinkin, eivät sitaattien sisällöt oleellisesti muuttuneet ja tätä kautta tulosluvun tulkinnat pysyivät muuttumattomina. Haastatteluaineistoa, muistiinpanoja ja muita haastatteluihin liittyviä aineistoja ei luovutettu ulkopuolisille.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksia käsitellään osaongelmien mukaisesti käsitellen ensin tutkimusongelma 1, jota seuraa tutkimusongelma 2. Tutkimusongelman 1 tuloksia käsitellään sponsorisuhteen elinkaaren mukaisesti kuvaamalla suhteen hallintaa elinkaaren eri vaiheissa, ja tutkimusongelman 2 tuloksissa kuvataan sponsoreiden suhtautumista konflikteihin ja niihin varautumista. Tuloksista päälöydöksiä on kursivoitu.

7.1 Sponsorisuhteen hallinta elinkaaren eri vaiheissa

7.1.1 Sponsoroinnin tavoitteet sponsorisuhteessa

Haastateltavat kuvasivat sponsoroinnin tavoitteiksi urheilijoiden tukemisen niin alueellisesti kuin kansallisesti. Sponsoroinnilla halutaan olla auttamassa urheilijoiden etenemistä urillaan sekä kantaa yhteiskunnallista vastuuta. Urheilijoita tukemalla mahdollistetaan myös suomalaisen huippu-urheilun kehitystä. Sponsoroinnilla halutaan siis tukea sponsoroituja urheilijoita yksilöinä, mutta myös kehittämään urheilua kokonaisuudessaan Suomessa.

– – me halutaan olla tukemassa oman alueen urheilijoita eteenpäin. Toki meillä on muualtakin, mutta kyllä meidän pääsääntöisesti meidän sponsorivat on tällä hetkellä meidän täältä (alue) ja halutaan rakentaa pitkäjänteisiä yhteistyökumppanuuksia ja tukee urheilijoiden uraa – –. (H1)

No mehän halutaan omalta osaltamme olla mahdollistamassa suomalaista huippu-urheilua – – Mutta iso juttu siinä on se, että me ollaan mahdollistamassa näiden valittujen urheilijoiden niin kun etenemistä urillansa. (H2)

Sponsorointi on osa meidän vastuullisuusstrategiaa, eli halutaan olla mukana ottamassa yhteiskunnallista vastuuta ja sitten niin kun tukea urheilijoita heidän omassa arjessaan. (H5)

Sponsoroinnilla tavoitellaan positiivista näkyvyyttä sponsorille, tunnettuuden kasvattamista ja brändin yhdistämistä huippu-urheiluun. Sponsoroitavilla kohteilla herätetään ihmisten kiinnostus brändiä kohtaan. Sponsoroinnilla haetaan siis ennen kaikkea *hyötyä yritykselle* tunnettuuden kasvun ja positiivisten mielikuvien avulla, ja ylipäätään pyritään tekemään yritys ihmisille tunnetuksi.

– – itselle halutaan siitä positiivista näkyvyyttä. (H1)

– – totta kai me saadaan näkyvyyttä ja on tietyt jutut, mitä he tekee. On näkyvyyttä kisa-asuissa tai treeniasuissa, ja he niin kun tekee meidän tuotteita tunnetuksi. (H2)

– – että kyllähän sillä sitä näkyvyyttä ja tunnettuuden kasvua ja sitten toki sitä brändin yhdistämistä tämmöiseen huippu-urheiluun. Ja meillä kun on vielä ruokatuotteita, niin että OK, tuolla ruoalla mä oon maailman paras tavallaan, tai voi olla... kilpailla maailman huipulla, että toi on varmaan ihan hyvä, hyvää ruokaa. Niin tavallaan sitä mielikuvaa sitten, mihinkä me uskotaan toki itse. (H3)

Sponsoroitavilla haetaan tunnettuutta ja että meistä kiinnostutaan. (H4)

Urheilusponsoroinnilla tavoitellaan myös liiketoiminnan kannalta oleellisia seikkoja, eli liikevaihdon kasvattamista, liikesuhteiden rakentamista sekä työnantajakuvan edistämistä. Sponsoroinnin avulla pystytään myös esittelemään, kuinka yrityksen tuotteet käytännössä toimivat. Sponsorointitoimenpiteillä pyritään siis saavuttamaan *taloudellista hyötyä* sekä mahdollisesti *uusia asiakas- tai työsuhteita*.

No kyllähän siellä ihan se päätavoite on se liikevaihdon kasvattaminen. Se on se päätavoite, mutta toki se menee vähän useamman mutkan ja polun kautta – –. (H3)

Showroom toimii neuvottelutilana. Pystytään esittelemään meidän ratkaisut. (H4)

– – olemme tehneet sponsoroitavan kohteen kanssa tällaisen, että mitä me maksetaan ja mitä mahdollisesti me saadaan, saadaanko me uusia liiketoimintasuhteita, kauppoja, ja sillä me laskettaisiin ROI. (H4)

Halutaan alueen nuorille näyttää, että me ollaan mukana monenlaisessa urheilujutuissa, että ehkä sitten sieltä voisi löytyä kiinnostusta sitten tulevaisuuden työpaikkaan tai muuhun. (H1)

Sponsoroinnin avulla pyritään myös *erottumaan joukosta*, jotta media kiinnostuu sponsoroitavasta urheilijasta ja tätä kautta myös yritys saa näkyvyyttä. Negatiivista palautetta on jopa toivottavaa saada, jotta tiedetään, että ihmisten huomio on kiinnitetty.

Niin kyllä ja semmoisia jotka haluaa erottua ja sitä kauttahan sitten media-aikaa ja julkisuutta tulee että... Semmoisia just, jotka haluaa erottua ja näin niin... – – tavoite on se, että pitää tulla negatiivista palautetta, että ei se... Sitten tietää, että on jotakin edes saatu aikaan. (H3)

Sen lisäksi, että urheilijat saavat rahallista korvausta sponsoroinnista, voi sponsoreilla olla myös ainutlaatuisia tarjouksia urheilijoille, joita ei välttämättä jokainen sponsori pysty

tarjoamaan. H3 kertoo, että urheilijalle pystyttiin tarjoamaan näkyvyyttä televisiossa. Sponsoroinnilla voidaan näin ollen tarjota urheilijalle erikoislaatuisia mahdollisuuksia, josta molemmat osapuolet hyötyvät.

– – Tavallaan voitiin luvata, että no me laitetaan, kun saadaan tällöinen video, niin sitten voidaan laittaa se myös telkkariin pyörimään mainoksena. (H3)

7.1.2 Sponsoroitavan kartoitus ja valinta suhteen alussa

Haastateltavien mukaan sponsorointiin on lähdetty mukaan eri syistä, esimerkiksi yrityksen tarpeesta tai halusta lähteä mukaan urheilusponsorointiin, tai sponsorointi on ollut osana yrityksen toimintaa alkuaajoista lähtien. Haastatellut sponsorit kuvaavat sponsoroitavan hakuun olevan eri keinoja. Sponsorit voivat hakea sponsoroitavia kohteita *avoimen haun* kautta, esimerkiksi netissä hakukaavakkeella, josta yhteistyötä voidaan lähteä rakentamaan. Sponsoroitavia on voitu myös *lähestyä suoraan*, tai *urheilija on itse ollut yhteydessä yritykseen*. Suhteisiin voidaan siis lähteä eri lähtökohdista ja erilaisin keinoin joko yrityksen tai urheilijan aloitteesta.

Meillä tää prosessi on mennyt niin, että parisen vuotta sitten me päätettiin, että me halutaan kerätä tällöinen (yrityksen) oma urheilijatiimi yksilöurheilijoista, ja me laitettiin julkinen haku pystyyn – –. (H5)

Ja tää lähti ihan sillä tavalla liikenteeseen silloin, että haetaan joku yks, ja sitten me haettiin sitä. – – mä lähdin selvittämään, niin kun itse asiassa hänen äitinsä kautta, että onko hänellä joku, ketä hänellä on niin kuin managerina. Ja näin. Ja sitten suoraan kontaktoin (sponsoroitavan) itse silloin. Ja sitten sovittiin tapaaminen, ja siitä tää asia lähti sitten niin kun liikenteeseen. (H2)

Sponsorointi on ollut varmaan ihan (yrityksen) alkuaajoista lähtien. – – Tosiaan meillä on netissä semmoinen sponsorointikaavake, joka täytetään. Me käsitellään 4 kertaa vuodessa sitten meidän sponsorointiryhmässä nämä hakemukset, ja sieltä valikoituu sitten joskus niitä yhteistyökumppaneita, kenen kanssa lähdetään rakentamaan yhteistyötä – –. (H1)

Tässä kohtaa tää on vähän niin kuin haettu pidemmän aikaa jo. Mutta kyllä se tässä kohtaa... Toki se jotenkin tunne tai se semmoinen visio tuli, että tästähän voisi saada jotain. (H3)

Osa haastateltavista kuvaa, kuinka sponsoroitavien kohteiden valinnassa yrityksen omistajilla ja yrityksen hallituksella voi olla päätösvaltaa, varsinkin jos kyseessä on isommat yhteistyöt.

-- toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja -- omistajien näkökannasta, niin he päättää nämä niinku isoimmat yhteistyöt -- Niin ne menee sitten tavallaan tämmöisten neuvottelujen kautta sitten, että he päättää ne. (H1)

Mutta tarkkaan ne on harkittu ja hallitus loppukädessä ne kaikki päättää. (H4)

On myös mahdollista, että *urheilija itse* haluaa vaikuttaa siihen, kuka häntä sponsoroi. H4 kuvaa tilannetta, jossa yrityksen bränditunnettuudella on rahallista korvausta enemmän vaikutusta siihen, valitseeko nimenomaan urheilija yrityksen sponsorikseen.

Nää on yleensä kaikki ollut sellaisia, niin kuin esimerkiksi (urheilija) varsinkin, että tämmöinen bränditunnettuus, että sitä kautta se on silloin tullut meille. Ja ymmärsin näin, että (urheilija) valitsee itse sponsorointiyrietykset, että siinä ei ole niinkään se raha vaan se, että hän haluaa itse vaikuttaa, kenen kanssa hän tekee yhteistyötä. (H4)

Sponsoroitavien kartoituksessa H4 toi myös esille, että kartoituksen kohteena ei välttämättä ole ainoastaan urheilija, jota sponsoroidaan. On mahdollista, että valinta kohdistuisi sosiaalisen median vaikuttajaan, eli keskeistä kartoituksessa on se, *millaisesta yhteistyöstä ja kenestä on yritykselle eniten hyötyä*. H3 kuvasi, että sponsoroinnissa on vaikutteita vaikuttajamarkkinoinnista. Sponsorointia ei siis välttämättä koeta puhtaasti sponsoroinniksi, vaan sponsoroitava urheilija voidaan nähdä myös vaikuttajana. H3 kuvaakin sponsorointia *sponsoroinnin ja vaikuttajamarkkinoinnin yhdistelmänä*.

-- Ollaan puhuttu myös, että miksei voisi olla joku nykyään somevaikuttaja, koko ajan niin sitä kenttää screenataan sillä lailla, että mistä tulisi se suurin hyöty meille. (H4)

Että kyllä me ollaan halukkaita lisää saamaan, mutta se menee aina sen ihmisen mukaan sitten, että miten se muotoutuu, ja mitä siitä voisi sitten tulla. Mutta kyllä toi malli tavallaan tuntuu meille ihan... toihan on niin kuin vaikuttajamarkkinointia. Toi on niin kuin vaikuttajamarkkinoinnin ja tämmöisen urheilusponsoroinnin ehkä yhdistelmä. -- No sitten on tavallaan se, mitä nyt vaikuttajamarkkinoinnissa on, että he jotka, tai kelle se urheilija on se vaikuttaja, niin sitten tietenkin, kun hän sanoo, että no tämmöiset tuotteet on hyviä niin sitten tietyt ihmiset sitten uskoo sen ja ostaa ja näin ja kokeilee ja... (H3)

Haastateltavat kuvasivat kriteereiksi yhteistyöhön lähtemisen kannalta sen, että sponsoroitava kohde sopii yhteen sponsoroivan yrityksen brändin ja arvojen kanssa, tai että sponsoroitavan tyyli on samankaltaista kuin sponsorin. On siis tärkeää, että *sponsoroitavan kanssa löytyy yhteensopivuutta*. Kriteeriksi nostettiin myös se, että sponsoroitava urheilija *todella tarvitsee tukea arkeensa*.

Me haluttiin valita sellaiset urheilijat, jotka sopii hyvin (yrityksen) brändiin, että se oli ehkä se meidän kriteeri ja sellaiset, jotka oikeasti tarvitsee tukea siihen omaan arkeensa. (H5)

Niin siitä tuli jotenkin heti semmoinen, että tää kyllä, tai jotenkin se meininki oli vähän samantyyppistä mitä (yrityksellä), ja se jotenkin, siitä tuli, että tässähän saattaisi olla jotain ideaa. Ja sitä kautta, elikkä se tavallaan tuntu, että tää sopisi tähän meidän brändiin, ja siitä voisi tulla sitten molemminpuolista hyötyä. (H3)

Totta kai me peilataan sitä meidän arvoihin, kenen kanssa me lähdetään sponsoroimaan. (H4)

H1 kuvasi valintoja koskien sitä, että sponsoroitava kohde liittyy yrityksen työpaikkaan tai toimintaan jollakin tavalla.

– – pääsääntöisesti ne on kyllä jollakin tavalla tähän meidän työpaikkaan liittyviä – –. (H1)

Myös *vastuullisuus sponsoroinnissa* nostettiin esiin. Vastuullisuus koetaan tärkeäksi, mutta siihen liittyvät asiat eivät välttämättä ole täysin yksiselitteisiä. H1 pohti, kuinka yritys yhdistetään sponsoroitavaan lajiin, ja tätä kautta vastuullisuus nousee tärkeäksi aiheeksi mietittäessä sitä, mihin ja millaiseen lajiin yritys halutaan yhdistettävän.

Mikä minä olen sanomaan – – että mikä niistä on vastuullista ja mikä ei. Mutta että ehkä tulevaisuudessa joudutaan miettimään myöskin sitä, koska jonkun verran tulee keskustelua siitä, että onko nää lajeina semmoisia mihin... Koska sitähan profiloituu sitten niihin lajeihin – – niin tavallaan sitten, että ollaan toistemme näköisiä. – – Että nää olisi ehkä semmoisia mitä mietitään myöskin siinä vaiheessa, kun sponsorointia lähdetään rakentamaan – –. (H1)

Ja sittenhän tää vastuullisuus on tullut yritykselle koko ajan tärkeämmäksi ja tärkeämmäksi. (H4)

Elintarvikealalla sponsoroinnissa kriteerinä voi olla myös se, että sponsoroitavalla on yrityksen tuotteiden kannalta sopiva ruokavalio. Sponsoreilla voi siis olla *erilaisia kriteerejä riippuen siitä, millä toimialalla yritys toimii*.

Mutta se, että niin kun meillä ei ole mitään semmoisia tuotteita, mitä me voidaan sitten taas tarjota tämmöisellä urheilijalle, että sen takia se on kuitenkin linjattu niin, että tavallaan (elintarviketta) pitää syödä. (H2)

Ristiriidat, eli esimerkiksi kilpailevan yrityksen kanssa yhteistyö, kuvattiin esteeksi yhteistyön syntymiseen. Kriteerinä on siis se, ettei sponsoroitavalla ole kilpailevia yrityksiä sponsorina.

Ne ristiriidat sitten täytyy taklata pois, että urheilijan pitää myöskin sitten valita, että täytyy tunnustaa väriä. Ja se täytyy sitten itse tehdä se päätös, että mikä on se oikea siinä kohtaa, mihin lähtee mukaan. (H2)

7.1.3 Suhteen alku

Useimmat haastateltavista pyrkivät tekemään *pitkän sopimuksen* sponsoroitavan kanssa. Pyrkimyksenä on siis luoda pitkäaikaisia suhteita urheilijoiden kanssa, eli sponsorointisuhdetta lähdetään luomaan ja hallitsemaan määrittelemällä yhteistyölle sen pituus heti alusta lähtien. Yhteistöiden pituudet vaihtelevat kuitenkin eri haastateltavien kohdalla.

Me haluttiin, ja me ollaan kaikkien kanssa tehty pitkä sopimus, elikkä olympiadin mittainen. Siitä ollaan lähdetty, että me ollaan siinä menossa mukana sitten niin kun vähintään se neljä vuotta. (H2)

Totta kai me screenataan, haluaako esimerkiksi sponsoroitava kohde lähtee meidän kanssa pitempiäaikaiseen yhteistyöhön, mutta noin vuodeksi ne on aina tehty kerrallaan. (H4)

Suhteen alussa haastateltavat kertoivat, että yrityksen arvot käydään läpi. Haastateltavat kuvaavat, että sponsoroitavat vierailevat yrityksessä ja saavat esimerkiksi yrityksen tuotteita testattavaksi. Tutustumalla yrityksen toimintaan *sponsoroitavaa sitoutetaan* ja näytetään, millainen yritys henkilöstöineen on kyseessä. Suhteelle luodaan siis pohjaa sillä, että urheilija *tutustuu yritykseen ja toimintaan kattavasti*.

Se on niin, että kaikki he on käynyt täällä meidän tehtaalla, ja tutustumassa tuotantoon ja näkevät sen, että mitä täällä tehdään. Ja tutustumassa meidän ihmisiin, ja meillä on urheiluhulluu väkeä täällä, niin seurataan niitten kisoja ja näin. (H2)

Yhteistyökumppani kutsutaan yleensä tänne (yrityksen toimipaikka), että katsotaan tätä (yrityksen) tehdasta, kerrotaan meidän arvoja ja meidän meidän historiaa. (H1)

No kyllä siinä käydään no just esimerkiksi meidän arvot läpi – – Ja toki sitten ihan tämä meilläkin, kun elintarviketuotanto, niin sitten täällä näyttää tämä paikka. Ja tavallaan että saa sitä sitoutumista, että tässä oikeasti on merkitystä näiden ihmisten työpaikkoihin, ja tämmöistä. Että tällä oikeasti on, että ei se mitään pelleilyä vaan ole, että siinä on oikeasti... pääsee tärkeitä asioita tekemään, mukana tulemaan. – – Niitä (tuotteita) voi käydä läpi ja tietenkin annetaan. (H3)

Urheilijoita voidaan tutustuttaa yrityksen toimintaan esimerkiksi yhteisellä kokoontumisella, jossa yhteistyötä käydään läpi molemmin puolin. H5 kuvasi, kuinka

kokoontumisen avulla *tutustutaan ja syvennetään yhteistyötä*. Yhteisillä tapaamisilla voidaan siis käydä yhdessä sponsoroitavien kanssa läpi yhteistyötä sekä sponsorointivuoteen liittyviä tavoitteita ja toiveita molemmin puolin.

Me pidettiin tämän vuoden alussa esimerkiksi kun tehtiin uudet sopparit tälle vuodelle, niin starttipäivä (paikka), eli me kokoonnuttiin urheilijoiden kanssa – – pidettiin tällainen starttipäivä, jossa vaihdettiin kuulumiset, nähtiin toisiamme, päästiin kertomaan (yritys) tästä vuodesta heille ja syventämään tätä yhteistyötä ja kertomaan heille speksit, mitä me tänä vuonna heiltä toivotaan, ja miten me tätä, mitä he mahdollisesti toivoo meiltä. (H5)

– – Siinä käytiin vähän porukalla läpi semmoista, että millä tavalla me haluttaisiin meidän sponsoriyhteistyökumppaneiden meitä nostavan. Ja he ovat kaikki siihen sitoutuneet ja... – – Aina kun käydään läpi sitä vuotta, niin käydään totta kai läpi aina tavoitteet ja sitten siihen liittyy. (H1)

Urheilijoille voidaan suhteen alkaessa antaa *edustusvaatteet* sopien siitä, missä vaatteita tulee pitää päällä. Tässä vaiheessa voidaan myös varmistaa, ettei kilpailevan yrityksen logoja näkyvillä.

– – meillähän on tällainen (yrityksen) oma vaatekauppa, ja sieltä valitaan monesti sitten vaatteet ja edustusvaatteet, ja sitten mietitään, että mitkä tilaisuudet on nyt semmoisia missä pitäisi näkyä sitten näillä vaatteilla. Ja monestihan sponsoroitavilla on useita sponsoreita, niin sitten tavallaan varmistetaan myöskin se, että meillä ei ole kilpailevan firman sponsoroitavaa – – logot samassa takissa, että sovitaan niistä tapahtumista, missä tää henkilö voi sitten sponsoroitava olla mukana. (H1)

7.1.4 Suhteen toimintavaihe

Suhteen toimintavaiheesta haastateltavat kuvaavat, että suhdetta pidetään yllä *vastavuoroisen vuorovaikutuksen* avulla. Yhteydenpidon avulla voidaan sopia esimerkiksi yhteistyön sisällöstä ja pysytään ajan tasalla siitä, mitä urheilijoiden elämään kuuluu.

Ehkä muuten se on aika semmoista suoraa, tai semmoista, puolin ja toisin viestitään kyllä ja laitellaan kuvia. (H1)

Ja sitten mä oon niitten kanssa säännöllisesti yhteydessä kisoista ja harjoittelusta ja kaikesta semmoista, kyselen kuulumisia ja näin pois päin, että tietää kyllä tarkkaan koko ajan, että missä mennään. (H2)

Joo, meillä on Whatsapp-ryhmä, jota mä ylläpidän urheilijoiden kanssa – – Ja sitten se on semmoinen kanava, missä mä jaan ohjeistuksia siihen, että mitä yhteistyöltä tai yhteistyötoimenpiteitä tulee milloinkin tehdä, tai toivotaan tehtäväksi, ja sitä kautta me pidetään yhteyttä toisiimme. (H5)

H3 kuvaa, kuinka *vuorovaikutuksen avulla sitoutetaan urheilijaa*. Sponsoroitavalle urheilijalle kerrotaan myös esimerkiksi liiketoiminnan asioita urheilijan ollessa kiinnostunut. Suhteessa urheilijalla voi siis olla laajempikin kiinnostus omasta vaikutuksestaan liiketoimintaan.

No puhelimellahan sitä vähän ja sitten ihan tämmöistä sitouttamista. Ja mä oon vähän kertonut, että missä mennään näitä liiketoiminta-asioita. Ja sitten tokihan se kiinnostaa esimerkiksi (sponsoroitavaa) se, että mikä vaikutus sillä nyt on ollut vaikka myyntiin ja näin edespäin. No sitten toki näitä tulevia just näitä tämmöisiä mainostempauksia ja muita, niin sitten mietitään ja tämmöistä. (H3)

Haastateltavat kuvaavat, että yhteydenpitoa hoidetaan Whatsappin avulla, tekstiviestein, sähköpostitse, puhelimitse ja tapaamalla kasvokkain. Sponsorit lähettävät esimerkiksi kannustavia viestejä ennen kilpailuja tai saattavat pyytää esimerkiksi videomateriaalia. Tällä tavoin sponsorit osoittavat *tukensa* urheilijalle ja pystyvät *syventämään suhdetta* sponsoroitavan kanssa luoden *hyvää ilmapiiriä*. H3 tuo esille, kuinka samalla alueella asuminen helpottaa, jos esimerkiksi on tarvetta reagoida nopeasti.

Joo, ja kaikilla näillä (Whatsapp, tekstiviesti, sähköposti), ja sitten ihan soittamalla. Että kaikki nämä on käytössä, mitä tuossa äsken oli, ja sitten pistän aina niille ennen kisoja, he vastaa tai ei vastaa. Mä oon sanonutkin, että älkää ottako painetta, että mä pistän ennen kisoja, kun jotkut semmoiset on, niin mä pistän tsemppiviestit sinne ja näin, mutta kyllä ne sieltä aina vastailee sitten, että joko kisan jälkeen tai ennen kisaa. Että ovat missä päin maailmaa sitten tahansa. Niin niin tota... Ollaan siinä mukana siinä hengessä koko ajan. (H2)

– – tsemptataan sitä urheilijaa omassa siinä lajissaan. Välillä WhatsAppissa just jos jollain kisat lähenee, niin lähetellään sitten tsemppiviestejä. (H5)

Ennen jos on turnauksia tai ennen jotakin pelejä niin sitten saattaa tulla jotakin videopyyntöjä tai tämmöisiä, mutta se sähköposti ja WhatsApp on oikeastaan ne millä pidetään. (H1)

Sähköpostitse, puhelimitse ja tapaamiset. (H4)

No sitten toki nopeuden kohdalla toki helpottaa tässä (paikka) asuu, mutta muutenkin mielellään face to face -tapaamisia et keskustelisin ja siinähan sitä saa rakennettua. (H3)

Urheilijat voivat suhteen aikana myös *vierailla yrityksessä* perheineen. Tällä tavoin suhdetta ja yhteyttä sponsoroitaviin kohteisiin pidetään yllä.

Ja sitten he mielellään tulee käymään täällä, ja sitten tavataan, kun esimerkiksi (kilpailutapahtuma) on, ketä urheilijoista on siellä mukana, niin tota... Sitten nähdään aina niissä, ja he tulee tänne, niin me tehdään ruoat täällä ja tulevat syömään täällä ja ovat käyneet puolisoidensa kanssa täällä. (H2)

Sponsorit voivat *tukea urheilijoita ruoka-avuin*, jos yritys toimii elintarvikealalla. Sponsorointi ei ole siis pelkästään rahallista tukemista, vaan yrityksen tuotteilla voidaan tukea urheilijoita myös muulla tavoin.

– – Pääsee kaikki tuotteet maistamaan ja muutenkin nyt ihan tuommoista ruokatukea ja tommoista, niin se on urheilijoillekin hyvä. (H3)

Ja meillä on näille kaikille urheilijoille ketä meillä on, niin meillä on myöskin semmoinen malli siinä, että niin kun... – – Elikkä heidän valitsemaan kauppaan he saa ilmaiset (tuote), myöskin sitten että he saa semmoisen ruoka-avun. Ja se on aika iso kuitenkin, että ne on kovia poikia ja tyttöjä syömään niin tota... Ne vetelee aika paljon sitä (ruokaa), niin se on yksi osa myöskin sitä, että se rakennettiin heti alkuun. (H2)

Haastateltavat kuvaavat, että sponsoroitaville *luodaan kannustimia*, joiden avulla sponsoroitavat voivat menestyksensä mukaan saavuttaa lisätuloja. Sponsoroitavalla on siis mahdollisuuksia saavuttaa lisäansioita suhteessa oman tekemisensä kautta. Bonuksista voidaan neuvotella sponsoroitavan kanssa yhdessä ja tehdä tavoitteet realistisiksi omaan tasoonsa nähden. Tällä tavoin sponsorit *kannustavat ja motivoivat* urheilijoita yhä parempiin suorituksiin ja tuovat esiin sen, mitä sponsorilla on urheilijalle tarjota.

On perussopimus, eli se raha mikä me joka tapauksessa maksetaan, ja sitten meillä on tehty bonusohjelma sille urheilijalle myöskin. Eli yhdessä urheilijan kanssa katsotaan ne, että ne on realistisia, että ei me laiteta sinne... Toi olympiavoitosta voit saada tämä ja maailmanmestaruudesta tämän, vaan ne on tehty realistiseksi. Ne liittyy omiin ennätyksiin ja mahdollisesti Suomen ennätyksiin ja sen sellaisiin, ja sen kautta urheilijalla on mahdollisuus tuplata se sopimus. (H2)

– – heillä on mahdollisuus sen lisäksi, että he saa sen perus sponsorointirahan, niin sitten menestyksen myötä, onko se sitten olympiamitali tai onko se sitten Suomen mestaruus, niin käydään niitä sitten heidän kanssa läpi, että tavallaan just kannustimena sitten. Halutaan kertoa, että mitä meillä on heille tarjota. (H1)

Osa haastateltavista kertoi, että sponsoroitavat kohteet ovat osaltaan aktiivisia yhteistyössä. Tämä näkyy muun muassa oma-aloitteisena pyyntönä järjestää arvontoja tai kuvien lähettämistä sopivista, yrityksen imagoon sopivista tilanteista, joita sponsorit voivat hyödyntää omassa viestinnässään. Suhteen vastavuoroisuus voi siis näkyä myös *sponsoroitavan osapuolen aktiivisuutena ja haluna syventää suhdetta*.

– – Ja monesti heillä on myös omia ideoita, miten yhteistyötä voitaisiin syventää, niin ne on ainakin. Se on aina kiva, että he soittaa ja saa kuulla heiltä mitä ideoita heillä on. (H5)

He myöskin pyytää, he voi arpoa jotain tuolla, jotain (yrityksen), mitä meillä nyt on, reppuja tai mukeja tai mitä tahansa, niin he voi myöskin semmoisia itse pyytää, että he voisi tehdä jonkun tällaisen kisan nyt ja näin pois päin. Niin sillä tavalla ne menee hyvässä yhteistyössä. (H2)

– – on kiva saada meille semmoista kuvamateriaalia käyttöön, missä ollaan vaikka lenkipolulla tai nuotiomakkaroita paistamassa, tai jotakin semmoista, mikä sitten sopii hyvin meidän imagoon. Että siitä tavallaan saadaan helposti tällaista kiva, ja monesti näe sponsoroitavat lähettää mulle niitä kuvia, että ovat siellä tai täällä tai näin, niin sitten saadaan niitä käyttää sosiaalisessa mediassa. Että meillä on aika simppeleä se meidän yhteistoiminta silleen, helposti sujuvaa. (H1)

Haastateltavat kuvasivat, kuinka tärkeää on, että urheilijat saavat kilpailukauden aikana *rauhan keskittyä omaan lajiinsa*. Sponsorit eivät siis häiritse urheilijoita esimerkiksi toivein tai vaatimuksin, eli urheilijat saavat keskittyä urheiluun ja kilpailukauden aikana sponsoreille tuodaan näkyvyyttä esimerkiksi kisa-asuissa. Sponsorointiyhteistyöhön kuuluvat toimenpiteet urheilijat suorittavat *kilpailukauden ulkopuolella*.

Että niin, kun me ollaan koitettu kunnioittaa aina sitä niitten kilpailukautta, että silloin ollaan hiljempaa. Että silloin ei ole mitään semmoista, että... He vähemmän silloin tekee mitään muuta kuin sitten näkyy kisa-asuissa tuolla ja näin, mutta että ei ole mitään, niin kuin heidän tekemiä somejuttuja ei ole silloin niin paljoa. Mutta sitten sen kilpailukauden ulkopuolella, niin sitten he yleensä tulee käymään täällä, tai jos on (yrityksen lähellä) kisoissa niin he käy täällä, ja sitten niitä juttuja katsotaan yhdessä mitä tehdään. Että pyritään, että me ei ainakaan kuormita liikaa. Yhtään vammaa ei tule meidän takia. (H2)

Mutta tavallaan sitten sen varsinaisesti sen kilpailukauden aikana, niin ei hirveästi urheilijat ehdi, eikä halutakaan heitä vaivata. (H1)

Me ei haluta olla häiriöksi. Me ei haluta, että meidän niin kun yhteistyö häiritsee urheilijan arkea millään tavalla, vaan nimenomaan halutaan tukea. Ja sitten ne toimenpiteet, mitä me pyydetään vastineeksi siitä tuesta, niin eivät niin kuin häiritse urheilijan arkeen. (H5)

Tapahtumiin ja muihin sponsorointisuhteen toimenpiteisiin liittyvät asiat *sovitaan yhdessä urheilijoiden aikatauluihin sopivaksi*, jotta esimerkiksi kilpailukausi ei häiriinny. Sponsorit siis ottavat huomioon esimerkiksi urheilijan kilpailut ja joustavat sen mukaisesti, millainen aika urheilijalta on milloinkin saatavissa. Sponsoroitava kohteen aikataulut otetaan siis vahvasti huomioon eri tilaisuuksia suunnitellessa.

– – esimerkiksi kesällä sitten jääkiekkoilijoita käytetään kuvauksissa ja tapahtumista ja sitten taas kuka pystyy olemaan paremmin talvella, niin otetaan sitten mukaan. (H1)

Sovimme sponsoroitavan kanssa aikataulut meidän asiakasseminaareihin, tilaisuuksiin sekä videokuvauksiin. (H4)

Niin ne on kuitenkin urheilijoita, ja niiden pääjuttu on urheilla, ja meillä ei ole mitään semmoista, että me vaaditaan niiltä että kerran kuukaudessa tee tätä ja kerran kuukaudessa tätä, ja tulet sinne ja näin pois päin. Vaan yhdessä neuvotellaan ja sovitaan, ja kaikki katsotaan sitten tota... (H2)

On mahdollista, että urheilijalla on *manageri*, jonka kautta kaikki yhteistyöhön liittyvät asiat sovitaan ja käytännön asiat käydään läpi. Itse sponsoroitavan urheilijan kanssa ei siis välttämättä käydä suoraa kanssakäymistä, vaan *yhteistyö kulkee managerin kautta*.

No esimerkiksi (urheilija) kanssa, niin me käydään hänen managerinsa (manageri) kanssa – – joka ikinen, voisiko sanoa meidän kampanja. Me käydään läpi tekstit, mitä me kirjoitetaan, istuuko ne (urheilijan) suuhun. Me käydään läpi tilaisuudet, mihin hän osallistuu. Me käydään tarkkaan läpi, että tarvitseeko esimerkiksi turvamiehiä ja mitä kaikkea pitää ottaa huomioon, ja liikkumiset ja kaikki. Eli se on ihan minuuttiaikataulua kyllä hänen kanssaan esimerkiksi ollut. (H4)

Suhteen aikana urheilijat edustavat esimerkiksi *messuilla tai muissa tapahtumissa*, jossa urheilija esimerkiksi käy puhumassa tai viettää aikaa yrityksen asiakkaiden kanssa. Tilaisuuksiin voidaan suunnitella ohjelman kulku etukäteen.

– – Mutta messut ja tapahtumat ja tällöinen, että katsotaan missä itse kukanenkin sitten on mukana, että sieltä lähdetään sitten rakentamaan sitä yhteistyötä. (H1)

Sponsoroitava on osallistunut myös meidän henkilöstötilaisuuksiin. (H4)

Yhteistyöhön voi liittyä myös se, että urheilijoita hyödynnetään konkreettisesti yrityksen *markkinointimateriaalien tuotannossa*.

– – ollaan siinä yhteydessä sitten tehty radiomainoksia heidän kanssaan äänitetty ja myös otettu kuvia urheilijoista. (H5)

– – meille tulee 2 kertaa vuodessa uusi vaatemallisto, niin sponsoroitavat on yleensä ne jotka on sitten malleina kuvauksissa, eli sillä tavalla sitten hyödynnetään. (H1)

Kauden lopuksi sponsori voi järjestää kauden *päättöjuhlan*, jossa voidaan juhlia esimerkiksi urheilijoiden mahdollista menestystä kauden aikana. Kauden lopussa myös käydään läpi, miten yhteistyö on sujunut. Kulunut kausi saatetaan tällä tavoin päätökseen.

Että monesti meillä on ollut sillä tavalla näin keväällä – – niin on ollut (paikassa) tämmöiset mitalijuhlat, tai kyläjuhlat, jossa (urheilijat) on sitten ollut mukana, ja sitten siellä on monesti ollut muitakin urheilijoita pistäytynyt paikalla. Tavallaan semmoista, aina se kauden päätös jollakin tavalla sinetöidään. Monesti (sponsoroitava) käy sitten (paikassa) tai käydään läpi miten se kausi on mennyt ja näin. (H1)

Sponsorointisuhteen aikana *yhteistyön laatu ei oleellisesti muutu*. Mahdollisista muutoksista sponsori ja sponsoroitava voivat neuvotella keskenään.

Sitten kun se yhteistyö on kertaalleen sovittu, niin sitä ei tavallaan... Siis voidaan sopia, rahasummat voi muuttua tai bonustaulukot voi muuttua, mutta että tavallaan sitä yhteistyön laatua ei ole kyllä kenenkään kohdalla muutettu, että se käydään alussa läpi sillä tavalla, että mitä odotuksia meillä siinä on ja niissä on kyllä hyvin pysytty siinä suunnitelmassa. (H1)

Tärkeinä tekijöinä sponsorointisuhteessa nousi esiin *luottamus, avoimuus ja rehellisyys*, joita sponsorit odottavat suhteen molemmilta osapuolilta. H1 nosti esiin *asiakaslähtöisen toiminnan*, jolla tarkoittaa sitä, että sponsoroitava kohde käyttäytyy asiallisesti riippumatta paikasta tai tapahtumasta.

– – rehellisyys on ainakin yksi mitä me halutaan, että meidän urheilijoilla on meitä kohtaan, ja myöskin sitä omaa tekemistä kohtaan. Että ei olla missään selkkauksissa mukana, ja samalla tavalla tämmöinen asiakaslähtöinen toiminta, että ollaan fiksusti ja filmaattisesti, käyttäydytään, kun ollaan meidän tapahtumissa tai missä muussa tapahtumissa tahansa. (H1)

No kyllä se varmasti on avoimuus ja luottamus, ja semmoinen, niin niitähän ne on. (H2)

Mutta toki se suhde just, että sitten on se usko ja luottamus, ja sitten että se aitous. (H3)

Kyllä se on luottamus molemmin puolin. (H4)

Kyllä nimenomaan avointa ja rehellistä ja suoraa puhetta niin kun arvostetaan ja tavallaan se, että puhutaan asiat niinku ne on ja sillä tavalla pidetään hyvä yhteistyö yllä. (H5)

Haastateltavat nostivat esiin myös *aitouden ja välittömyyden* suhteessa. Aitous näkyy esimerkiksi siinä, että sponsoroitava kohde aidosti haluaa toimia suhteessa ja tekeminen on tätä kautta aitoa. Välittömyys näkyy esimerkiksi siinä, että sponsorit ovat aidosti kiinnostuneita urheilijoista arkea ja urheilua myöten. Lisäksi arvostus on molemmin puolista sponsorointisuhteen osapuolten välillä.

No sitten se tulee, että se tavallaan se into ja se on molemmin puolista ja aitoa tekemistä. Ja se aito halu ja tekeminen. (H3)

Ja sitten semmoinen niinku välittömyys. Ollaan kiinnostuneita oikeasti, ollaan kiinnostuneita urheilijasta ja hänen arjestaan ja hänen elämästään hänen lajissaan. (H5)

Että se mitä onkin korostettu, että meidän yhteistyökumppanit selkeästi arvostaa meitä, niin kuin mekin arvostetaan heitä. (H1)

Sponsorit pyrkivät luomaan sponsoroitaville urheilijoille *turvallisen olon* ja tuovat ilmi, että ovat urheilijoiden *tukena* tarvittaessa. Tuen avulla sponsorit myös rohkaisevat urheilijoita, jotta myös riskejä uskalletaan ottaa.

Ja tuetaan ja osoitetaan aidosti se, että me halutaan olla tukena. (H5)

– – luottamusta molemmin puolin ja sitä tavallaan, että se on turvallista olla siinä, ja että tee vaan omana itsenäsi ja anna mennä, vaikka kyllä mä sitä yritin (sponsoroitavalle) aika paljon, että rohkeutta ja just sitä, että anna mennä vaan ja... Sitä, että se on semmoinen turva, että uskaltaa sitten just ottaa niitä riskejäkin. (H3)

Suhteessa *sponsoroitavalle annettu vapaus* nousi esiin. Tällä tavoin sponsoroitava saa vapauden olla sellainen kuin on ja tekeminen on tätä kautta aitoa ja erottuvaa. Sponsoroitavaa ei siis pyritä liikaa ohjailemaan tiettyyn suuntaan. Urheilijoille ei anneta liian tiukkoja raameja, vaan saa vapauden olla oma itsensä esimerkiksi sovituissa tilaisuuksissa. Tämä ilmentää myös suhteen luottamusta.

– – Tai kun se (sponsoroitava) aika paljon kyseli, että voiko näin tehdä tai voiko näin? Niin just aika useamman kerran sanoa, että tee vaan ihan mitä haluat, että niin sitten se, että: 'ei vitsi tää on kyllä siistiä'. Niin kyllä me sitten tavallaan sitä vapauttakin annetaan ja luotetaan siihen ja ollaan tukena. (H3)

– – Mutta mehän ei pistetä sanoja hänen suuhunsa, vaan hän saa olla oma itsensä. (H4)

7.1.5 Suhteen loppu

Sponsorointisuhde on päättynyt haastateltavien mukaan silloin, kun urheilijan *ura loppuu* tai urheilijalla on muita yhteistöitä, jotka ovat *ristiriidassa sponsoroivan yrityksen toiminnan kanssa*. Sponsorit eivät ole joutuneet päättämään suhteita kesken sopimuskauden, vaan yhteistyö on päättynyt joko *urheilijan aloitteesta tai uran loppuessa*.

Mutta uran päättyminen on tähän saakka ainakin ollut ainut syy, enkä minä muista, että minkä takia joku yhteistyö on päättynyt, mutta ei olla jouduttu päättämään yhtään yhteistyötä sen takia, että se ei olisi toiminutkaan, tai olisi tullut jotakin rikkeitä. (H1)

Joo, en tiedä. Että tota... Miten se päättyy, sen sitten aika näyttää. Että tota... Riippuu siitä, että kuinka kauan se urheilija urheilee. (H2)

Ne ei ole ollut meistä lähtöisin. Ne on ollut urheilijasta lähtöisin. Urheilija on vaikka lopettanut oman uransa ja kokenut siten, että hän ei enää halua olla mukana tai kannata olla mukana. Tai sitten urheilijalla on toinen yhteistyö, mikä vaikka sitten on niin kun ristissä meidän yhteistyön kanssa, eli kilpailijan, kilpailevan toimijan kanssa sopimus. (H5)

Mahdolliseksi yhteistyön päättämiseen johtavaksi syyksi haastateltavat kuvailivat *dopingrikettä tai loukkaantumista*, joka johtaisi uran loppumiseen. Myös yrityksen *uudistumistavoitteet* kuvattiin mahdolliseksi syyksi päättää yhteistyö urheilijan kanssa, sillä yrityksen on saatava sponsoroinnista hyötyä.

No kyllähän tämä maailma on semmoinen, että kyllä se tylsäksi äkkiä käy se sama kaava. Että kyllähän se on selvä, että sitten pitää uusia taas henkilöitä ja uusia, tai jotenkin uudistua, että se ei... Siitä se varmaan johtuu sitten. – – Mutta kyllähän tässä pitää se hyöty olla ainakin – –. (H3)

Ja sitten jos nyt tuohon pitäisi sanoa, että miksi se päättyy, niin se voisi olla esimerkiksi joku dopingrikkomus, niin semmoiseen se voisi päättyä, mutta ei ole tällä hetkellä ollut mitään sellaista, eikä meillä ole ollut niin kun mitään, että miksi me päätettäisiin jonkun näiden kanssa. Että urheilijat on sen ikäisiä tietysti, että niin kun... Aina se vammaariski on mahdollinen siinä, että se voi päättyä yhtäkkiäkin, että tota... (H2)

H1 toi esiin, kuinka tuntemalla urheilijat henkilökohtaisesti sponsorointisuhteet eivät ole päättyneet muutoin kuin urheilu-uran lopettamisen yhteydessä. Urheilijat eivät ole ulkopuolisia ja *tuntevat kuuluvansa yhteisöön*, jolla on vaikutusta siihen, että

sponsoroitava haluaa toimia yhteistyössä sponsorin kanssa ja edustaa yritystä parhaansa mukaan. Myös H5 nosti esiin, kuinka urheilijoiden keskuudessa vallitsee *hyvä ilmapiiri*, ja urheilijat ovat ylpeitä ollessaan osana juuri yrityksen sponsorointia.

Mä luulen, että se on semmoinen, että se urheilijakin pääsee tavallaan tämmöiseen (yritys)-perheeseen, ja että he kokevat olevansa meidän kanssa samaa tiimiä ja jengiä. Että he eivät ole semmoisia ulkopuolisia, niin ehkä heillekin tulee semmoinen tunne, että haluavat edustaa meitä mahdollisimman hyvin. Niin ehkä se varmaan perustuu myöskin paljon siihen, että me tunnetaan nää ihmiset, ketä me sponsoroimme. (H1)

Ja se tiimihenki ja ryhmähenki, että tää on tää meidän (yritys)-tiimi, että nää on nää meidän (yritys)-urheilijat. Ja urheilijatkin on silleen, että hei, me kuulutaan (yrityksen) urheilijatiimiin. Niin kyllä se tiimihenki on ihan mieleton, mikä me ollaan onnistuttu luomaan yhdessä urheilijoiden kanssa. (H5)

Haastateltavat kokevat, että urheilu-uran päättymisestä huolimatta *yhteistyö voisi jatkua* urheilijan toimiessa esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajana. Sponsorointisuhteen aikana luotu suhde voi siis kantaa vielä urheilu-uran jälkeiseenkin aikaan.

Ja siinä on myöskin se mahdollisuus, että näähän on kuitenkin somessa aikalailla, niin kun, seurattuja henkilöitä, niin se voi hyvinkin jatkua myöskin sen jälkeen, kun ura päättyy. Että ei se ole mahdotonta se ajatus, että sitten sen jälkeenkin me vielä tehtäisiin yhteistyötä, vaikkei sitten enää kisakentillä näykään. (H2)

7.1.6 Keskeisimmät tulokset

Luvun 7.1 tulokset liittyivät osaongelmaan 1, eli suhteen hallintaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Tuloksista ilmenee, että yleisesti urheilusponsoroinnilla tavoitellaan hyötyä yritykselle muun muassa tunnettuuden kasvun, liikevaihdon kasvattamisen ja uusien asiakas- ja työsuhteiden myötä. Sponsoroinnilla halutaan tukea urheilijoita ja kantaa yhteiskuntavastuuta, ja sponsoroinnilla pyritään erottumaan joukosta.

Sponsoroitavia kohteita haetaan avoimen haun kautta, ottamalla yhteyttä urheilijaan tai urheilijat voivat itse olla yhteydessä sponsoriin. Sponsoroinnissa voi olla piirteitä vaikuttajamarkkinoinnista, mutta keskeistä on kuitenkin se, että sponsori saa hyötyä sponsoroinnista. Kriteereinä sponsorointisuhteeseen ryhtymisessä on sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus brändin ja arvojen kanssa sekä se, ettei ristiriitoja ole, kuten kilpailevia yrityksiä sponsorina. Se, että sponsoroitava urheilija tarvitsee apua

arjessaan, nostettiin myös kriteereiksi sponsorointiin. Lisäksi eri toimialoilla voi olla erityisiä kriteerejä yrityksen toimintaan liittyen, kuten tietty ruokavalio.

Tuloksissa ilmenee, että sponsorit pyrkivät luomaan pitkiä suhteita sponsoroitavien kohteiden kanssa. Suhteen alussa sponsoroitavia sitoutetaan muun muassa käymällä yrityksen arvot läpi, ja urheilijat tutustuvat yritykseen ja toimintaan kattavasti. Yhteistyötä ja suhdetta voidaan syventää yhteisellä kokoontumisella, jossa sponsorointisuhteen tavoitteita ja toiveita voidaan käydä läpi molemmin puolin. Sponsoroitavat urheilijat voivat lisäksi saada yrityksen edustusvaatteita.

Suhteen toimintavaiheessa suhdetta pidetään yllä vastavuoroisen vuorovaikutuksen avulla, jolla urheilijaa sitoutetaan, suhdetta syvennetään ja sponsori pysyy tietoisena esimerkiksi siitä, mitä urheilijan elämässä tapahtuu. Yhteydenpitoa hoidetaan eri viestintävälinein esimerkiksi Whatsapp-viestintäsovelluksen avulla. Suhteessa tuki ei välttämättä ole pelkästään rahallista, vaan esimerkiksi elintarvikealalla sponsori voi tukea urheilijaa myös ruoka-avuin. On mahdollista, että sponsoroitaville luodaan kannustimia, joiden avulla urheilija voi saavuttaa lisäansioita esimerkiksi hyvän menestyksen perusteella.

Suhteen aikana urheilijat voivat osaltaan olla aktiivisia esimerkiksi järjestämällä omaaloitteisesti arvontoja. Urheilijaa voidaan suhteessa hyödyntää esimerkiksi tapahtumissa, messuilla ja yrityksen markkinointimateriaaleissa, mutta kilpailukauden aikana sponsorit antavat urheilijoille rauhan keskittyä urheiluun. Toimenpiteet sovitaan yhdessä urheilijan kanssa urheilijan aikatauluihin sopivaksi. On myös mahdollista, että järjestelyt sovitaan urheilijan managerin kanssa, jolloin urheilijan kanssa ei välttämättä käydä kanssakäymistä lainkaan. Suhteen aikana yhteistyön laatu ei kuitenkaan oleellisesti muutu, ja mahdollisista muutoksista neuvotellaan sponsoroitavan kohteen kanssa.

Sponsorointisuhteessa tärkeitä tekijöitä ovat luottamus, avoimuus ja rehellisyys, joita odotetaan suhteen molemmilta osapuolilta. Lisäksi asiakaslähtöinen toiminta, eli se, että sponsoroitavat kohteet käyttäytyvät asiallisesti, nousi esiin tuloksissa. Aitous, välittömyys ja sponsoroitavien kohteiden tukeminen ja heille annettu vapaus ovat myös tärkeitä sponsorointisuhteessa.

Sponsorointisuhde loppuu tulosten mukaan silloin kun urheilijan ura loppuu, urheilijalla on ristiriitaisia yhteistöitä, dopingrikkeen myötä tai loukkaantumisen seurauksena, joka

johtaisi uran loppumiseen. Suhde voi loppua myös yrityksen uudistumistavoitteiden myötä. Tuloksissa ilmenee, että urheilu-uran päättymisestä huolimatta yhteistyö voisi jatkua esimerkiksi sosiaalisen median vaikuttajana.

7.2 Konflikteihin suhtautuminen ja varautuminen

7.2.1 Suhtautuminen konflikteihin sponsorointisuhteessa

Haastateltavat kertoivat, että heillä on vain vähän kokemusta sponsorisuhteen konflikteista. *Yleisesti konfliktit koetaan vaikeaksi varautua.* Urheilijan lopettaessa uransa tai ristiriitainen sopimus kuvataan olevan lähellä konfliktia, mutta näitä ei kuitenkaan suoraan pidetä konflikteina. Yksi haastateltavista mainitsi myös, ettei urheilijan loukkaantumista koeta konfliktiksi. Ihmisten kanssa toimimisessa ja uutta tehtäessä kuvataan liittyvän mahdollisuus sille, että konflikti voi syntyä.

Meillä niistä ei ole juurikaan kokemusta, mutta siis voihan olla, että sponsoroitava ei sitten esimerkiksi halua pysyä siinä meidän aikataulussa tai niissä suunnitelmissa. En näkisi konfliktina, ainahan voidaan joustaa molemmin puolin ja muuttaa aikatauluja. (H4)

Että meillä lähinnä konflikteja on varmaan just se, että urheilija lopettaa, mutta eihän sekään ole mikään konflikti, vaan se on yhdessä sovittava asia. – – Toinen asia, mikä on lähinnä konflikteja on ehkä se ristiriitainen sopimus, mutta ei sekään ole ollut meille konflikti, vaan sekin on ollut asia, mikä on järjestynyt hyvässä yhteisymmärryksessä, kun asioista puhutaan suoraan ja avoimesti – –. (H5)

No ehkä se sille, että kyllähän nyt kai uutta kun tehdään ja näin, niin kyllähän nyt silleen ja ihmisten kanssa, niin ainahan sitä kaikenlaista sattuu ja tapahtuu. (H3)

Siihen on aika vaikea, niin kun varautua siihen, että jos ne asiat sovitaan ja ne on paperilla, ja mitä se sopimus pitää sisällään, niin tota... (H2)

Mut vaikka loukkaantuminen esimerkiksi on semmoinen, mutta se nyt ei ole konflikti – –. (H1)

Yksi haastateltavista koki *sosiaalisen median* mahdollisena konflikteihin johtavana tekijänä. Haastateltava kuvaa mahdolliseksi sen, että muut sosiaalisen median käyttäjät laukaisevat tilanteen. Urheilija tai yritys ei siis välttämättä itse toiminnallaan aiheuta konfliktia, vaan *ulkopuoliset tekijät voivat johtaa konfliktitilanteeseen.*

Että mä sanoisin, että millä tavalla johonkin voi varautua tai miettiä, niin sosiaalinen media on semmoinen, että asiat voi lähteä menemään todella väärään suuntaan. – – että jos nyt jossain (vapaa-ajalla) (urheilija) nähdään tuoppi kädessä, niin se ei ole meidän yhteistyön loppu, eikä näin. Mutta että sitten ihmiset saattaa ottaa kuvia tämmöisistä ihmisistä, ja postata niitä sillä tavalla ilkeilymielessä, niin siinä mielessä oikeastaan muuta ei tule mieleen kun sosiaalinen media, mikä voi aiheuttaa. (H1)

Yksi haastateltavista mainitsi, että *uutisseurannan avulla* sponsori seuraa, mitä sponsoroitavista urheilijoista kirjoitetaan uutisissa tai sosiaalisessa mediassa. Tällä tavoin sponsori pystyy nopeasti reagoimaan konfliktitilanteeseen, jos tarve tulee. Yksi keino varautua konflikteihin on siis seurata uutisia ja keskustelua sponsoroitavasta urheilijasta.

Ja totta kai me seurataan tosi tarkkaan uutisointia, että meillä on uutisseuranta, niin sinne on annettu kaikki hashtagit (urheilijoista) kaikki tämmöiset ketä me seurataan niin... Että tavallaan nähdään, mitä heistä puhutaan sosiaalisessa mediassa muutenkin ja mitä heistä uutisoidaan, että sitten seurataan tosi tarkkaan, että jos jotakin tulee niin osataan sitten reagoida asiaan. (H1)

Tilanteisiin, jossa asiat eivät ole sujuneet odotetulla tavalla tai inhimillisiä erehdyksiä tapahtuu, sponsorit suhtautuvat joustavasti. Esimerkiksi korona-aikana sopeuduttiin uusiin, erilaisiin tilanteisiin ja ulkopuoliset esteet, kuten lentojen myöhästyminen, vaatii *joustavaa suhtautumista* sponsorilta.

Totta kai kaikkia inhimillisiä juttuja voi sattua, tai kuten korona oli, mikä poisti meiltä kaikki fyysiset tapaamiset, ja sitten piti muuttua webinaareihin, digimahdollisuuksiin. No kaikillehan se oli tämmöinen siirtymävaihe, että seuraavat keinot käyttöön. Ja totta kai, jos tapahtuu näin, että lennot on peruttu tai muuta sellaista, niin sitten me joustetaan. (H4)

7.2.2 Sopimus ja konflikteihin varautuminen

Neuvotteluiden avulla tai etukäteen asioista sopimalla varmistetaan, että molemmat osapuolet ovat selvillä siitä, mitä sponsorointiyhteistyöltä odotetaan. Yksi haastateltavista korosti, että sopimuspaperit on luettava tarkkaan molempien osapuolten toimesta. *Sopimuksen avulla* sovitaan siis yhteistyön oleellisista asioista ja varaudutaan myös mahdollisiin konfliktitilanteisiin.

Toki kun meillä, tai niin no näitähän nyt voi hyvin monenlaisia olla, mutta no kyllähän se tietyllä tavalla, että on sovittu, että etukäteen sovitaan tietyt asiat selkeästi. Se on tietenkin yksi avainjuttu, kaikki no raha-asiathan näissä yleensä, niistähän merkin ehkä tulee kuitenkin, että ne on selkeästi sovittu. (H3)

Mutta että kyllähän niitä on. Kyllä on paljon semmoisia, että mitä ne voisi olla. Niin kyllä niitä vaan on siellä olemassa, että kyllä siinä molempien täytyy, niin kun, lukee tarkkaan se, mitä niihin sopimuspapereihin kirjoitetaan ja näin pois päin. (H2)

Me käymme niin tarkkaan, kun se sponsorointisopimus tehdään, ja se on yleensä vuodeksi kerralla. Siinä sovitaan meidän tarpeemme ja kuvataanko, ja kuinka moneen tilaisuuteen sponsoroitava osallistuu ja mahdolliset päivämäärät. Nämä sovitaan yhdessä sponsoroitavan kanssa ja toistaiseksi meillä on mennyt ihan hyvin. (H4)

Sponsoroitavalla voi olla manageri, jonka kautta yhteistyö luodaan ja jonka kanssa neuvotteluja sopimuksesta käydään. Neuvottelut käymällä varmistetaan se, että osapuolet ovat selvillä asioista ja näin ollen yhteistyötä on helppo toteuttaa sovitun mukaisesti.

Että ei ole ollut mitään sellaista (konfliktia), ja esimerkiksi kun (sponsoroitavan managerin) kanssa ollaan kaikki käyty läpi, niin totta kai sieltä tulee, voi tulla vastapalloa. 'Ei kun näin, ei kun näin, tai näin' ja sitten sen mukaan sitten modataan, mutta todella he hyväksyy kaikki ensin.

(Haastattelija: Joo eli tarkat neuvottelut ja sitten mennään sen sovitun mukaan?)

Näin juuri, niin ei tule kummallekaan pettynyt olo, jos jotakin sattuisi. (H4)

Manageri voi toisaalta olla seikka, joka estää suhteen syntymisen jo alkuvaiheessa. Urheilijaa ei välttämättä lähdetä sponsoroimaan, *jos manageria pidetään riskinä* sponsorointisuhteelle.

Mä tunnen noita ja tiedän noita managereja aika paljon, ja jos siellä on semmoinen tyyppi, että niin, vaikka urheilija olisi kiinnostavaa, niin se voi torpata. (H2)

Moleminpuolinen sovituista asioista kiinni pitäminen on suhteen ja konfliktien välttämisen kannalta tärkeää. Yksi haastateltavista nosti myös esille, kuinka sopimusrikkomukset koskevat yhtä lailla sponsoria.

Tehdään se mitä sovitaan kummaltakin puolelta, eikä ruveta, niin kun se on selvää, että mennään sitten sen sopimuksen raameissa, eikä ruveta sitten matkanvarrella vellovaan ja pyytämään sitä ja pyytämään tätä puolin ja toisin. – Ei siinä tule mitään konflikteja, kun mennään sen mukaan mitä on sovittu. (H2)

Vaikka tietäisin tai kertoisin, niin se olisi sopimusrikkomus. Meillä tulisi varmasti sanktiota. (H4)

Sopimus sisältää monia asioita, mutta erityisesti *doping* kuvataan asiana, joka kirjataan sopimukseen. Tätä kuvataan yhteistyön päättävänä asiana.

Mutta suoranaisesti meillä ei ole ollut eikä ole ollut mitään kiellettyjen aineiden käyttöä tai rikollista toimintaa tai muuta sellaista, mitkä me nyt kirjataan meidän sopimuksiin, että se on sitten kerrasta poikki. (H1)

Totta kai arvioidaan riskejä, se on ilman muuta selvää. Että siellä on... Urheilijoiden täytyy olla tosi tarkkana mitä ne syö ja juo, ja sitten on dopingpykälä kaikissa sopimuksissa tietysti olemassa. (H2)

Yksi haastateltavista toi esille tekevänsä itse sopimus pohjat ja nosti esiin sen, että urheilijoilla voi olla oman lajin kannalta tahoja, jotka tuovat sopimukseen tahon kannalta oleellisia asioita.

– – kolmella taholla allekirjoitetaan se sopimus. – – Että kun mä oon tehnyt ne sopimus pohjat, silloin ne asiat mitä sinne halutaan. Sitten (kolmas taho) on omat pohjansa siihen myöskin, ja sitten sieltä tulee myöskin nää, niin kun, ne on ihan arkipäivää kuitenkin, nää dopingrikkomukset. Ja nää tällaiset mitä on, niin ne on sopimuksessa olevia juttuja, että mitä siinä voi tapahtua. (H2)

Sponsorit seuraavat sopimusehtojen toteutumista, ja asiat otettaisiin heti puheeksi rikkomuksen tapahtuessa. Oletuksena kuitenkin on, että *sopimusta noudatetaan molemmin puolin*.

– – otetaan kuvitteellinen tilanne, että siellä yhtäkkiä onkin (kilpailijan) mainos tai jotain sellaista, niin tota... Se on ihan varmaa, että me oltaisiin heti yhteydessä siitä, ja sitten niin kun mentäisiin siihen, että sopimuksessa lukee – – Se on sopimusrikkomus, olisi siinä kohtaa. Me ei rikota niitä sopimuksia ja me edellytetään myöskin, että mennään sen sopimuksen mukaan. (H2)

H1 kertoi, että sponsorointiin lähdetään *aluksi pienellä rahamäärällä liikenteeseen*. Alussa tarkastellaan, kuinka yhteistyö lähtee liikenteeseen ja millä lailla yhteistyö lähtee kasvamaan. Pienen summan avulla siis katsotaan, onko yhteistyöllä tulevaisuutta ja tällä tavoin pienennetään taloudellista riskiä, jos yhteistyö ei olisikaan toimivaa.

Kustannuksia yleensä alussa jos lähdetään jonkun kanssa rakentamaan, niin lähdetään hyvin pienellä summalla ja tavallaan halutaan nähdä sitä tekemistä ja kasvamista – – Niin ehkä siitä sitten vähän nähdään, että löytyykö se yhteinen sävel. Aina sitä ei löydy, saatetaan pienillä summilla olla sponsoroimassa, mutta se ei lähde tavallaan kasvamaan siitä yhteistyö. (H1)

7.2.3 Konfliktin estävät tekijät suhteessa

Yhteydenpito on haastateltavien mukaan tärkeää suhteen ylläpitämiseksi ja yhteydenpidolla on rooli myös konfliktin estävänä tekijänä. Yhteydenpidolla pyritään estämään ja selvittämään mahdollisia konfliktitilanteita.

Ja se, että ei voi olla niin, että kerran vuodessa esimerkiksi ollaan yhteydessä, ja urheilijalla on verkkareissa mainos, ja sitten päivitellään sitä joskus vuoden päästä. Ja jos ei sitä meiltä päin yhtään seurata sitä urheilijaa, eikä mitä se tekee, eikä myöskään niitä pikkujuttuja siellä ole, että te tarvitsette tätä ja tota. (H2)

– – Mutta kyllä sen nyt on huomannut, että sitten kyllä se vaan se peruskeskustelu, niin monesti siinä kyllä ne asiat nyt sitten niin kuin ratkeakin. (H3)

Haastateltavat kertoivat, että asioiden kertominen *avoimesti ja rehellisesti* sekä *ennakoiden* molempien osapuolten osalta on tärkeää konfliktien välttämisen kannalta. *Luottamus* mainittiin myös yhtenä tekijänä. Myös hyvä asenne ja se, ettei asioihin reagoida liian voimakkaasti sponsorin puolelta ovat seikkoja, joilla sponsorintisuhte pysyy hyvänä ja sellaisena, että asioista voidaan keskustella osapuolten välillä.

– – Ja sitten toki pyrkinyt olemaan mahdollisimman avoin ja kertomaan asiat rehellisesti. Ja mieluummin vaikka vähän kertomaan etukäteen, jos on jotain vähän, että ei itsekään oikein tiedä, niin sitten avoimesti kertoo, että hei tilanne on tällainen. – – Mutta tuntuu, että tässäkin, mitä meillä nyt on ollut, niin tosi avointa ja luonnollista se keskustelu on ollut, että ihan tällaiset Whatsapp-ryhmässä niin kuin varmaan nykyisin vähän kaikki, niin sinne sitten helppo heitellä ja ihan näin edespäin. (H3)

Mä luulen, että heistä suurin osa ottaisi yhteyttä tänne, että hei, nyt voi olla semmoinen juttu, että ollaan 7 päivää lehden kannessa, että sattui tällainen tai tällainen tai on ollut tällaisessa tilanteessa. Niin mä luulen, että se nimenomaan, että kun ne välit on niin välittömät ja eikä halutakaan mitään pyhimyksiä rakentaa kenestäkään, eikä semmoista, niin on helppo puhua ja kertoa ja sanoa että jos olisi niitäkin negatiivisia asioita sitten tuloillaan, että tuota... (H1)

Niin sillä tavallaan, niin kun myös hyvällä asenteella vältetään konflikti ja sillä, ettei reagoida liian voimakkaasti johonkin asioihin, vaan sovitaan asiat. Asioilla on taipumus järjestyä, ja asiat järjestyvät, kun puhutaan avoimesti ja lyödään kortit pöytään ja mietitään yhdessä, että mikä on kaikille paras vaihtoehto. (H5)

Avoimuus ja luottamus, että voidaan avoimesti keskustella puolin ja toisin, niin kuin tähänkin mennessä on ollut. (H4)

H1 kertoo, että riskejä arvioidaan ja minimoidaan paljolti sen perusteella, että *sponsoroitava kohde on jollakin tavalla yritykselle tuttu*. Henkilökohtaisen elämän tuntiessa yritys minimoi mahdollisuuden, että yritys tuotaisiin esiin epäsuotuisalla tavalla.

— se henkilökohtainen elämä pitäisi olla aika tarkasti meillä tiedossa. Että ei ole sitten kiva päätyä johonkin semmoisiin tilanteisiin, että ollaan jossakin marssimassa tai tapahtumassa meidän vaatteet päällä semmoisessa kunnossa, että ei ole eduksi, niin tavallaan, että kun sä oot se urheilijan rooli tai joukkueen rooli, niin siihen on niinku helppo sitoa nää meidän säännöt ja ohjeet, että ei näyttäydytä alkoholin kanssa tai ei tehdä laittomuuksia. Riskien arvioinnissa niin aika paljon käytetään sitä, että ketä lähdetään sponsoroimaan, niin ne on jollakin tavalla jonkun tuttuja että tavallaan tiedetään sitten niitä taustoja sieltä. (H1)

Haastateltavat pitävät erityisen tärkeänä sponsorisuhteessa sitä, että urheilijan lisäksi *tunnetaan myös urheilijan lähipiiriä*. Haastateltavat kuvaavat, että sponsoroitavien kanssa ollaan ”*yhtä suurta perhettä*”, ja tämän avulla vältetään mahdollisista negatiivisilta asioilta ja konflikteilta.

Ja sitten just, että tunnet sen niitten, ja tiedät niiden ne valmentajat. Ja sitten varsinkin ne niin kun puoliset ja näin, että sen takia me ollaan ne kutsuttu aina tänne —. (H2)

Tavallaan semmoinen, että kun ollaan tuttuja ja yhtä suurta perhettä, niin vältetään aika monilta konflikteilta ja semmoisilta, niinku negatiivisilta asioilta, että on helppoa meille. (H1)

Urheilijan loukkaantumisen sattuessa haastateltavat kuvaavat, että urheilijaa ei tilanteesta huolimatta potkittaisi pois sponsorisuhteesta ja sovitut sponsorointipalkkiot maksettaisiin. Kaksi haastateltavista kuvaavatkin sponsorisuhdetta sanalla ”*avioliitto*”, *jossa tulee ylä- ja alamäkiä*. Toisin sanoen sponsorit pitävät sponsoroitavan kohteen puolia myös vaikeampina aikoina.

— meillä on käynyt parinkin urheilijan kanssa sillä tavalla, että sitten ollaan maksettu se summa mitä ollaan vuosi sovittu. — nää sponsorisuhteet meillä on niinku avioliitto, että siinä on ylämäkiä ja alamäkiä, että me ei hylätä teitä silloin kun se alamäki on. — Eihän kukaan halua loukkaantua, ja ehkä se urheilijakin just sinä vuonna tarvitsee eniten sitä rahaa, kun olet loukkaantunut ja et ole hankkimassa itse niin... (H1)

Me ollaan sanottu, että tää on vähän niinku avioliitto siinä, että myötä- ja vastamäessä. Että siihen kuuluu siihen urheilijan elämään se, että aina ajojin paikat kunnossa, niin meidän maksut ei keskeydy, vaan me ollaan siinä

menossa mukana hyvinä ja vaikeina aikoina. Että se on ilman muuta näin.
(H2)

Haastateltavat *sponsorit luottavat sponsoroitaviin urheilijoihin* ja pitävätkin tätä yhtenä tekijänä konfliktien estämisessä. Molempien osapuolten pitäessä kiinni sovitusta asioista, pysyvät molemmat tyytyväisinä. *Hyvä ilmapiiri ja yhteishenki* mainittiin asioina, jota auttavat siinä, ettei konflikteja pääse syntymään.

Noi on kaikki niin fiksuja, että ei tarvitse pelätä sitä, että sieltä tulee jotain semmoista vastaan. Että kaikki on mennyt niin hyvin kun vaan olla voi. Että meillemäin sillain niin kuin helppoa. Ja mä uskon, että he sanoisi ihan samat asiat, että heiltä ei vaadita mitään ihmeellistä eikä liikaa. Ja tehdään ne mitä on sovittu, niin kyllä siinä silloin molemmat osapuolet on tyytyväisiä. (H2)

– – nimenomaan se, niin kuin hyvä yhteishenki ja hyvä ilmapiiri, niin sitten, jos että niin kun... Minä yhteyshenkilönä lyön oman persoonani peliin, niin se myös niin kun auttaa, että tullaan nähdyksi. Ei vaan (yritys) vaan minä (yrityksen) työntekijänä, joka sitten taas auttaa sitä avoimuuteen, hyvää ilmapiiriä. (H5)“

Sosiaaliseen mediaan liittyviä riskejä pyritään estämään korostamalla sosiaalista mediaa erityisesti nuorille sponsoroitaville. Mainehaittoja ei tätä kautta haluta saada.

Ja mitä me korostetaan aina on tuo sosiaalinen media. Meillä on paljon nuoria, joita me sponsoroidaan pienesti ja ollaan tavallaan siellä uran alkutaipaleella niin tavallaan olisi helppo sekoittaa se työminä tai kouluminä ja sitten se sponsoroitava minä, mutta se ei sitten ihmisten mielessä joku nimi, niin jos sitten esiintyy vaikka päihtyneenä, ja hän on (yrityksen) sponsoroitava, niin se ei vaan sitten käy. – – niin ei sitten voida ottaa semmoisia riskejä, että tavallaan tätä kautta se meidän maine tahriintuu. (H1)

7.2.4 Keskeisimmät tulokset

Luvun 7.2 tulokset liittyvät osaongelmaan 2, eli sponsoreiden suhtautumiseen ja varautumiseen sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin. Tuloksista ilmenee, että konfliktit koetaan vaikeaksi varautua. Ihmisten kanssa toimimiseen ja uuden tekemiseen liittyy aina mahdollisuus, että konflikteja syntyy, ja lisäksi sosiaalisen median ympäristössä konflikteja voi syntyä ulkopuolisten tekijöiden takia. Yhtenä keinona varautua on uutisseuranta, jonka avulla voidaan seurata sponsoroitavaan kohteeseen liittyvää uutisointia.

Sopimus on keskeinen keino varautua konflikteihin. Sopimusneuvotteluissa sovitaan yhteistyön kannalta oleelliset seikat, kuten doping, joka voi johtaa yhteistyön

purkamiseen. Sponsorit odottavat molempien osapuolien noudattavan sopimukseen kirjattuja asioita.

Tulosten perusteella yhteydenpidolla on tärkeä rooli suhteen ylläpitämiseksi ja konfliktien estävänä tekijänä. Avoimuuden, rehellisyyden ja luottamuksen avulla voidaan välttää konfliktien syntyminen. Negatiivisilta asioilta voidaan välttyä tuntemalla sponsoroitava urheilija aloitettaessa sponsorointi ja sillä, että sponsoroitavan urheilijan lähipiiriä tunnetaan. Sponsorointisuhdetta kuvataan ”avioliittona”, johon kuuluu ylä- ja alamäkiä, eli esimerkiksi urheilijan loukkaantuessa urheilijalle maksetaan luvatut palkkiot. Hyvää ilmapiiriä luomalla voidaan välttyä konflikteilta ja sillä, että sponsorit luottavat sponsoroituun kohteeseen.

8 Tulosten tarkastelu

8.1 Miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa?

Tutkimuksen ensimmäisen osaongelman tarkoituksena oli tutkia, miten sponsorit hallitsevat suhdetta sponsoroitavaan sponsorointisuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Sponsoroinnin tavoitteina yrityksillä on liittää sponsoroinnin kohteen positiivia ominaisuuksia omaan brändiin (Connor & Mazanov 2010, 30; Bee ym. 2021, 698), lisätä brändin tunnettuutta ja arvoa, asiakkaiden sitoutumista sekä taloudellisia hyötyjä (Davis & Hilbert 2013, 338). Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta, sillä tutkimuksen perusteella yritykset tavoittelevat sponsoroinnilla positiivista näkyvyyttä, tunnettuuden kasvua ja brändin yhdistämistä huippu-urheiluun. Sponsoroinnilla halutaan myös osoittaa erityisesti alueen nuorille, että yritys on mukana tukemassa urheilua, jonka kautta yritys voi tavoittaa mahdollisesti tulevaisuuden työntekijöitä. Edellä mainittujen lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille, että sponsoroinnilla halutaan kantaa yhteiskuntavastuuta. Aiemman tutkimuksen mukaan urheilusponsoroinnin piirteisiin kuuluu, että sponsorointi on vastavuoroista, jossa molemmat osapuolet pyrkivät saavuttamaan omat tavoitteensa sijoittamalla suhteeseen resursseja (Farrelly & Quaster 2005a, 211).

Aiemman tutkimuksen perusteella sponsoroitavan valinta tulisi tehdä tarkasti (Lee & Ross 2012, 157). Tämän tutkimuksen perusteella kriteereinä sponsoroitavan kohteen valinnassa on se, että sponsoroitava kohde sopii yhteen yrityksen brändin ja arvojen kanssa, eli sponsoroitavan kohteen ja sponsorin yhteensopivuus on tärkeää. Tuloksissa nousi esiin myös se, että sponsoroitava kohde liittyy jollakin tavalla sponsorin toimintaan, jolloin varmistetaan yhteensopivuutta ja varmistetaan, että sponsoroitava kohde on tuttu yritykselle, eli tällä minimoidaan valintaan liittyviä riskejä. Myös ristiriidat koskien esimerkiksi kilpailevia yrityksiä kartoitetaan yhteensopivuutta arvioitaessa.

Aiemman tutkimuksen perusteella sponsorin ja sponsoroitavan välistä suhdetta voidaan tarkastella suhdemarkkinoinnin näkökulmasta (Farrelly 2005a, 212). Grönroosin (1990, 7) mukaan läheiset ja pitkäkestoiset suhteet ovat kannattavia. Tämän tutkimuksen perusteella sponsorit pyrkivät luomaan pitkäkestoista suhdetta sponsoroitavan kohteen kanssa, vaikka kesto voikin vaihdella.

Aiemman tutkimuksen perusteella sponsorointi ei usein sisällä selkeää kertaluontoista vaihdantaa, vaan paljon vuorovaikutusta (Farrelly & Quaster 2005a, 212). Tämä tutkimus vahvistaa, että sponsorit perustavat suhdetta pitkälti juuri vuorovaikutukseen, jossa molemmat osapuolet pitävät viestintää yllä suhteen toimintavaiheessa. Tässä tutkimuksessa sponsoroitavat urheilijat ovat myös aktiivisia sen suhteen, miten sponsorisuhdetta voi kehittää ja miten molemmat osapuolet voivat saada lisää hyötyä itselleen. Tämä seikka vahvistaa aiempaa tutkimusta, jossa suhteesta voi löytyä innovatiivinen puoli, kun sponsori ja sponsoroitava oppivat hyödyntämään toistensa resursseja saavuttaakseen suhteesta enemmän irti (Olkkonen 2001, 315).

Aikaisemman tutkimuksen perusteella suhteen rakentumisessa ja ylläpitämisessä tärkeitä seikkoja ovat luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys suhteeseen (Farrelly & Quaster 2005a, 212). Tämä tutkimus osaltaan vahvisti aiemman tutkimuksen löydöksiä. Suhteen kannalta tärkeimpinä tekijöinä tässä tutkimuksessa nousi luottamus, avoimuus ja rehellisyys. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin myös suhteen aitouden sekä välittömyyden.

tutkimuksen perusteella sponsorointisuhde voi päättyä urheilijan lopettaessa uransa, urheilijan omasta halusta esimerkiksi silloin, kun urheilijalla on muita yhteistöitä, jotka ovat ristiriidassa sponsorin kanssa, dopingrikkeen tai yrityksen uudistumistavoitteiden myötä. Suhde voi jatkua esimerkiksi vaikuttajayhteistyönä uran päättymisen jälkeen. Myös aiempi tutkimus esittää, että suhde voi päättyä, jos suhteen jatkamiseen ei ole enää perusteita (Urriolagoitia & Planellas 2007, 163).

8.2 Millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin?

Tutkimuksen toisen osaongelman tarkoituksena oli tutkia, millä tavoin sponsorit suhtautuvat ja varautuvat sponsorointisuhteen mahdollisiin konfliktitilanteisiin.

Sponsorit suhtautuvat konflikteihin vaikeasti varauduttavana asiana, jossa ihmisten kanssa toimiminen aiheuttaa aina riskin konfliktin syntymiseen. Konfliktit voivat syntyä sponsorointisuhteessa esimerkiksi, jos sponsoroitava kohde ei pysy aikataulussa, mutta myös ulkoiset tekijät, joihin ei sponsori tai sponsoroitava kohde voi vaikuttaa, voivat aiheuttaa konflikteja. Esimerkiksi korona tai sosiaalinen media nostettiin esimerkeiksi ulkopuolisen tekijän aiheuttamaksi konfliktiksi. Valanko (2009) on esittänyt, että

sponsorointiin sisältyy sekä sisäisiä ja ulkoisia riskejä, eli tämä tutkimus vahvistaa sekä sisäisten että ulkoisten riskien mahdollisuuden.

Aiemman tutkimuksen perusteella sponsoroinnissa tyypillistä on muun muassa väärinymmärrykset, huono käytös ja loukkaantuminen (Valanko 2009, 170–171). Tämän tutkimuksen perusteella sponsorit kokevat konfliktit eri tavalla. Urheilijan uran loppumista ja urheilijan loukkaantumista ei pidetä konflikteina. Aikatauluissa pysymättömyys ja ristiriitainen sopimus nähdään mahdollisina tilanteina, joista voidaan neuvotella, mutta näitäkään ei suoranaisesti pidetä konflikteina. Kirjallisuuden määritelmät ja sponsoreiden näkemykset konflikteista näin ollen eroavat toisistaan.

Aiempi tutkimus on korostanut sponsorointiin sisältyvän paljon riskejä liittyen muun muassa dopingiin ja väkivaltaiseen käytökseen, jolla on negatiivinen vaikutus sponsorin imagoon (Schafraad & Verhoeven 2019; Harker & Saffer 2018). Connor & Mazanov (2010) tuovat esiin tutkimuksessaan, että urheilussa huono käytös on väistämätöntä, ja sen todennäköisyyteen on varauduttava ja seurauksia kontrolloitava. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin havaita, että sponsorit tiedostavat konfliktien mahdollisuuden, mutta pitävät varautumista vaikeana. Sopimus on yksi varautumisen keinoista, johon kirjataan yhteistyöhön liittyviä asioita, kuten dopingpykälä. Sopimuksen asioita sponsorit odottavat kummankin osapuolen noudattavan. Tämä tutkimus onkin linjassa aiemman kirjallisuuden perusteella sopimukseen liittyvissä seikoissa (Halila & Norros 2017). On kuitenkin huomattava, että vaikka sopimuksen avulla varaudutaan mahdollisiin konfliktitilanteisiin, nousi varautumisen keinona enemmän esiin sponsorin luottamus sponsoroitavaan kohteeseen. Sponsorit luottavat esimerkiksi siihen, että sponsoroitavat urheilijat ilmoittaisivat mahdollisista tilanteista, joissa sponsori tai urheilija olisi joutunut epäsuotuisaan valoon. Tämä perustuu siihen, että sponsoreilla on läheinen suhde sponsoroitavan urheilijan kanssa, ja riskeihin on varauduttu jo sponsoroitavaa kohdetta valitessa. Näin ollen voidaan todeta, että sponsorit varautuvat konflikteihin sopimuksen avulla, mutta käytännössä konflikteihin varaudutaan muillakin keinoin.

Tämän tutkimuksen perusteella sponsorit kokevat sopimuksen olevan konflikteja estävä tekijä, jota noudattamalla konflikteja ei pääse syntymään. Lisäksi konfliktien estossa tärkeää on yhteydenpito, avoimuus, rehellisyys ja luottamus. Riskejä pyritään arvioimaan ja minimoimaan jo suhteen alkuvaiheessa esimerkiksi sponsorioimalla urheilijaa, jonka

henkilökohtainen elämä on sponsorille tuttu. Lisäksi sponsorit välttävät konflikteja tuntemalla sponsoroitavan kohteen lähipiiriä. Aiemmassa tutkimuksessa sopimuksen osuutta riskinhallinnan keinona on korostettu todella paljon, mutta tämän tutkimuksen perusteella muut sponsorointisuhteen seikat nousevat tärkeiksi keinoiksi.

Aiemmassa tutkimuksessa konfliktien syntymisen riskit voivat liittyä sponsorin ja sponsoroitavan väliseen suhteeseen, esimerkiksi aikatauluihin liittyvissä asioissa. Ennakointi ja nopea reagointi ovat tärkeässä asemassa (Valanko 2009, 170). Tämä tutkimus vahvistaa, että sponsorit pitävät nopeaa reagointia tärkeänä asioiden selvittämiseksi.

8.3 Tieteellinen kontribuutio – yhteenveto

Tarkasteltaessa sponsorointisuhteen elinkaarta ja sen hallintaa, vahvistaa tämän tutkimuksen tulokset joiltakin osin aiempaa tutkimusta. Sponsoroinnilla haetaan muun muassa brändin tunnettuuden kasvua ja taloudellista hyötyä ollen linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Lisäksi, kuten aiemmassa tutkimuksessa, tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat, että sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus on tärkeää. Tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa nousi kuitenkin esiin myös se, että sponsoroitavan kohteen valinnassa otetaan huomioon sponsoroitavan urheilijan tuttuus yritykselle, eli sponsoroitava kohde liittyy jollakin tavalla yrityksen toimintaan. Tätä seikkaa aiemmassa tutkimuksessa ei ole käsitelty, eli tämä löydös tuo lisäarvoa urheilusponsoroinnin tutkimukseen.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta sen osalta, että vuorovaikutus on keskeistä sponsorointisuhteessa. Suhteen kannalta tärkeitä seikkoja ovat luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys kuten aiempi tutkimus esittää, ja jota tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat. Tämän tutkimuksen tulokset toivat kuitenkin lisäarvoa sponsoroinnin tutkimukseen siltä osin, että myös suhteen aitous ja välittömyys nostettiin tärkeiksi seikoiksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä.

Tämän tutkimuksen tulokset nostivat esiin aiemmasta tutkimuksesta poiketen sen, että sponsorit suhtautuvat konflikteihin vaikeasti varauduttavana asiana. Aiemman tutkimuksen perusteella muun muassa loukkaantuminen ja urheilijan uran päättyminen ovat konflikteja, mutta tämän tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että edellä mainittuja ei pidetä suoranaisesti konflikteina. Aiempi tutkimus on merkittävästi korostanut sopimusta

keinona varautua konflikteihin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella sponsorit pitävät sopimusta varautumisen keinona ja tältä osin tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tämä tutkimus täydentää sponsoroinnin tutkimusta siltä osin, että tuloksissa nousi esiin sponsoreiden luotto sponsoroitaviin kohteisiin. Näin ollen sopimus ei ole ainoa keino varautua konflikteihin, vaan suhteella on keskeinen rooli konflikteihin varautumisessa, johon liittyy myös yhteydenpito, avoimuus, rehellisyys ja luottamus. Uutena seikkana tämä tutkimus toi myös esiin sen, että tuntemalla sponsoroitavan kohteen lähipiiriä pyritään estämään konfliktien muodostuminen.

Aiemmassa tutkimuksessa ei ole käsitelty urheilusponsoroinnin ja vaikuttajamarkkinoinnin yhtäläisyyksiä tai sitä, että suhde sponsoroitavaan urheilijaan voi jatkua vielä eri muodossa urheilijan lopettaessa uransa. Tämän tutkimus toi siis urheilusponsoroinnin ja vaikuttajamarkkinoinnin kannalta uuden seikan sponsoroinnin tutkimukseen.

9 Tutkimuksen rajoitteet, liikkeenjohdolliset suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

9.1 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa on omat rajoitteensa, kuten aina laadullista tutkimusta tehdessä. Tutkimuksen kannalta on otettava huomioon tutkijan rooli ja sen mahdollisuus, että jotakin on jäänyt tutkijalta huomaamatta. Tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat olennaisesti siihen, millainen lopputulos tutkimuksessa saavutetaan.

Haastateltavien osalta on oleellista kysyä, olisiko haastateltavien kartoituksessa voitu tai pitänyt tehdä tarkempaa rajausta esimerkiksi sen suhteen, kuinka laajoja sponsorin sponsorointitoimenpiteet yrityksessä on tai minkä kokoisia yrityksiä tarkastelun kohteeksi otetaan. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa sponsoroitavien määrät sponsorointiyrityksissä vaihtelevat paljonkin ja tutkimus sisältää eri kokoisia yrityksiä, eli yrityksillä on erilaiset lähtökohdat asian suhteen. Toisaalta tämä seikka antaa tutkimukseen näkökulmia eri kokoisilta yrityksiltä, minkä puolesta tutkimus antaa monipuolista näkökulmaa. Lisäksi haastateltavien valinnassa ei määritelty tiettyä toimialaa, joka osaltaan olisi voinut antaa tietoa yksittäisen toimialan sponsorointisuhteista ja konflikteihin suhtautumisesta ja varautumisesta urheilusponsoroinnissa.

Rajoitteena voidaan pitää myös haastateltavien pientä lukumäärää. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen määrä ei ole tutkimuksen kannalta kaikista oleellisin seikka, parantaisi suurempi otos tulosten luotettavuutta ja toisaalta myös tulosten yleistettävyyttä. Pieni otos yhdistettynä erilaisiin yrityksiin voivatkin olla yleistettävyyden kannalta ongelmallisia. Lisäksi yleistettävyyteen vaikuttaa se, että tutkimus käsitteli yksinomaan suomalaisia sponsoreita. On mahdollista, että Suomen ulkopuolella sponsorointisuhteissa korostuvat muut asiat. Suomen ulkopuolella on mahdollista, että esimerkiksi konflikteihin suhtaudutaan eri tavoin ja esiin nousee muitakin seikkoja kuin tässä tutkimuksessa.

Rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että haastateltavien valinnassa ei otettu huomioon sitä, onko sponsoreilla kokemusta konflikteista. Haastatteluissa osoittautuikin, että sponsoreilla ei juurikaan ollut kokemusta konfliktitilanteista sponsorointisuhteessa.

Toisaalta konflikteihin suhtautumista ja varautumista voidaan tutkia, vaikkei sponsoreilla olisikaan kokemusta asiasta.

Koska tässä tutkimuksessa haastateltiin yritysten edustajia ja tutkittavana oli osittain arkaluontoisiaakin aiheita, on syytä pohtia, vaikuttaako tutkimuksen tuloksiin se, että tutkijana oli yrityksen ulkopuolinen henkilö. Haastateltavat saattoivat tietoisesti tai tiedostamattaan jättää asioita kertomatta tutkijan ollessa organisaation ulkopuolinen henkilö.

9.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tämä tutkimus on hyödyllinen yrityksille, jotka harjoittavat urheilusponsorointia tai jotka ovat aikeissa aloittaa urheilusponsoroinnin. Tutkimus antaa näkökulmia siihen, millainen on sponsorointisuhteen elinkaari ja millä tavoin konflikteihin voi suhtautua ja kuinka niitä voidaan ehkäistä erityisesti sponsorointisuhteen avulla.

Tutkimuksen perusteella voidaan suositella, että sponsorin valinnassa kiinnitetään huomiota siihen, että sponsoroitava urheilija on yritykselle jollakin tavalla tuttu ja henkilökohtaista elämää tiedetään. Tällä voidaan välttää mahdollisia konfliktitilanteita jatkossa, varsinkin, kun sponsoroitavan kohteen kanssa muodostetaan suhde, jossa korostetaan luottamusta, sitoutuneisuutta ja avoimuutta.

Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan suositella säännöllistä kommunikaatiota ja yhteydenpitoa sponsoroitavien kohteiden kanssa. Tällä tavoin sponsori on selvillä siitä, mitä urheilijalle kuuluu samalla luoden suhdetta urheilijaan. Suhteen aikana sponsorin suositellaan antavan sponsoroitavalle kohteelle vapaus olla oma itsensä ja antaa urheilijalle rauha kesken urheilijan kisakauden. Sponsoroitavan kohteen velvollisuudet, kuten henkilöstötilaisuuksissa käyminen tai muu vastaava suositellaan sovittavan yhdessä urheilijan kanssa neuvotellen.

Tutkimuksen perusteella on suositeltavaa luoda sponsoroitavan kanssa luottamuksellinen ja avoin suhde, jolla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia konfliktitilanteita. Konfliktit tulee kuitenkin tiedostaa, ja tätä varten on suositeltavaa luoda sopimus sponsoroitavan kohteen kanssa, jossa määritellään osapuolten vastuut ja mitä suhteen aikana tapahtuu. Sopimukseen voidaan kirjata konfliktien varalta esimerkiksi dopingpykälä. Molempien osapuolten noudattaessa sopimusta ei konflikteja pääse syntymään varsinkin, kun suhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus, rehellisyys ja avoimuus.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin useampia sponsoreita ja heidän suhteitaan sponsoroitavien kohteiden välillä haastattelujen avulla, ja tutkimuksen pohjalta voidaan löytää useita mahdollisia mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia, joilla sponsorointisuhdetta voidaan tutkia lisää. Jatkotutkimusmahdollisuutena voitaisiin tutkia yksittäistä case-tapausta, jossa pitemmällä aikavälillä seurattaisiin yhden toimija suhdetta sponsoroitavaan kohteeseen. Tällä tavoin olisi mahdollista saavuttaa syväluotaavampi aineisto case-tutkimuksen muodossa. Tutkimusta voitaisiin tehdä myös rajaamalla haastateltavat tietyltä toimialalta, jolloin saataisiin tuloksia koskien yksittäistä toimialaa.

Tämä tutkimus tarjosi näkemystä sponsorin näkökulmasta. Tutkimus voitaisiin suorittaa kuitenkin myös sponsoroitavan kohteen näkökulmasta, jolloin voitaisiin tutkia, millaisena sponsoroitavan kohde kokee suhteen sponsorin kanssa. Myös case-tutkimus, jossa suhteen osapuolten kokemuksia vertaillaan toisiinsa, voisi olla mielenkiintoinen. Tässä nähtäisiin, vastaavatko osapuolten kokemukset toisiaan.

Tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin sponsorin näkemys siitä, että urheilusponsoroinnissa ja vaikuttajamarkkinoinnissa on yhtäläisyyksiä. Urheilusponsorointia voisikin tutkia tästä näkökulmasta ottaen huomioon esimerkiksi urheilusponsoroinnin kehityksen, mitä eroja tai yhtäläisyyksiä urheilusponsoroinnissa ja vaikuttajamarkkinoinnissa on ja kuinka näitä voisi yhdistää.

Haastatteluissa sivuttiin myös urheilusponsoroinnin vastuullisuutta. Jatkotutkimuksena voitaisiinkin tutkia sponsorointiin liittyviä vastuullisuuskysymyksiä ja sitä, millaisia konflikteja tähän mahdollisesti liittyy. Haastatteluissa nousi esiin sponsorin pohdinta siitä, kuinka sponsorin arvot ja liiketoiminta sopii yhteen sponsoroitavan urheilulajin kanssa. Niinpä myös sponsorin yhteensopivuutta ja kriteerejä sponsoroitavan kohteen valinnassa voitaisiin myös tutkia vastuullisuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan sponsoroitavalla urheilijalla voi olla manageri, jonka kautta yhteistyön yksityiskohdat hiotaan. Tämän seikan valossa jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia sponsorin ja managerin suhdetta eli esimerkiksi sitä, millaisia piirteitä sponsorin ja managerin suhteeseen liittyy ja miten tämä suhde heijastelee yhteistyön onnistumiseen. Suhdetta voisi myös vertailla sponsorin ja urheilijan väliseen suhteeseen.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, kuinka urheilijalla voi olla intressejä valita oma sponsorinsa esimerkiksi yrityksen tunnettuuden perusteella. Sitä, mistä sponsoroivan yrityksen houkuttelevuus muodostuu ja millä perusteilla urheilijat tekevät päätöksiä koskien sponsoreitaan voisi olla myös mielenkiintoista tutkia.

Lähteet

- Ali, A. M. – Yusof, H. (2011) Quality in Qualitative Studies: The Case of Validity, Reliability and Generalizability. *Issues in social and environmental accounting*, Vol. 5 (1), 25–64.
- Amis, J. – Slack, T. – Berrett, T. (1999) Sport sponsorship as distinctive competence. *European journal of marketing*, Vol. 33 (3/4), 250–272.
- Aspery, J. (1993) Planning for the inevitable. *Management services (Enfield)*, Vol. 37, 16.
- Bee, C. – King, J. – Stornelli, J. (2021) Are you with us or against us? The role of threat and anger in sport sponsorship. *Journal of business research*, Vol. 124, 698–707.
- Blumrodt, J. – Kitchen, P. J. (2015) The Tour de France: Corporate sponsorships and doping accusations. *The Journal of business strategy*, Vol. 36 (2), 41–48.
- Chien, M. P. – Kelly, S. J. – Weeks, C. S. (2016) Sport Scandal and Sponsorship Decisions: Team Identification Matters. *Journal of Sport Management*, Vol. 30, 490–505.
- Crimmins, J. – Horn, M. (1996) Sponsorship: From management ego to marketing success. *Journal of advertising research*, Vol. 36, 11–21.
- Coburn, A. – McCafferty, P. (2017) The Real Olympic Games: Sponsorship, Schools, and the Olympics – the Case of Coca-Cola. *Taboo: The Journal of Culture and Education*, Vol. 15 (1), 23–40.
- Connor, J. M. – Mazanov, J. (2010) The inevitability of scandal: Lessons for sponsors and administrators. *International journal of sports marketing and sponsorship*, Vol. 11 (3), 212–220.
- Copeland, R. (1996), Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of sport management*, Vol. 10 (1), 32–48.
- Cornwell, T. B. – Weeks, C. S. – Roy, D. P. (2005) Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of advertising*, Vol. 34, 21–42.
- Cousens, L. – Babiak, K. – Bradish, C. L. (2006) Beyond Sponsorship: Re-Framing Corporate-Sport Relationships. *Sport management review*, Vol. 9, 1–23.

- Daellenbach, K. – Davies, J. – Ashill, N. J. (2006) Understanding sponsorship and sponsorship relationships-multiple frames and multiple perspectives. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, Vol. 11 (1), 73–87.
- Das, T. K. – Teng, B. (2002) The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of management studies*, Vol. 39 (5), 725–746.
- Dawar, N. – Pillutla, M. M. (2000) Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of marketing research*, Vol. 37, 215–226.
- Dick, C. – Uhrich, S. (2017) Ending a sponsorship relationship: consumers' responses toward a forced versus a chosen exit. *European sport management quarterly*, Vol. 17, 152–170.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Farrelly, F. J. – Quester, P. G. (2005a) Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34 (3), 211–219.
- Farrelly, F. J. – Quester, P. G. (2005b) Investigating large-scale sponsorship relationships as co-marketing alliances, *Business Horizons*, Vol 48, 55–62.
- Farrelly, F. (2010) Not playing the fame: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of sport management*, Vol. 24, 319–337.
- Fortunato, J. A. (2017) The FIFA Crisis: Examining Sponsor Response Options. *Journal of contingencies and crisis management*, Vol. 25 (2), 68–78.
- Gardner, M. P. – Shuman, P. (1988) Sponsorships and Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 (4), 44–52.
- Grönroos, C. (1990) Marketing Redefined. *Management decision*, Vol. 28 (8), 5–9.
- Gur, F. A. – Bouchet, A. – Walkup, B. R. – Jensen, J. A. (2022) Moving beyond traditional sponsorships: understanding the structure and dynamics of minority equity sponsorship agreements. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 37 (9), 1762–1786.
- Halila, H. – Norros, O. (2017) *Urheiluoikeus*. Alma Talent, Helsinki.

- Harker, J. L. – Saffer, A. J. (2018) Mapping a Subfield's Sociology of Science: A 25-Year Network and Bibliometric Analysis of the Knowledge Construction of Sports Crisis Communication. *Journal of sport and social issues*, Vol. 42 (3), 369–392.
- Henseler, J. – Wilson, B. – Westberg, K. (2011) Managers' Perceptions of the Impact of Sport Sponsorship on Brand Equity: Which Aspects of the Sponsorship Matter Most?. *Sport marketing quarterly*, Vol. 20 (1), 7–21.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 20. p. Tammi, Helsinki.
- Hoye, R. – Smith, A. C.T. – Nicholson, M. – Stewart, B. (2018) *Sport Management: Principles and Applications*. 5. p. Routledge, Abingdon.
- Hughes, S. – Shank, M. (2005) Defining Scandal in Sports: Media and Corporate Sponsor Perspectives. *Sport marketing quarterly*, Vol. 14, 207–216.
- International Olympic Committee (2022) Beijing 2022 Audience & Insights Report.
- Itkonen, H. – Ilmanen, K. – Matilainen, P. (2007) *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylän Yliopisto: Liikuntatieteiden laitos. Tutkimuksia 1/2007, Jyväskylä.
- Jensen, J. A. – Cornwell, T. B. (2017) Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sport sponsorship decision-making. *Journal of sport management*, Vol. 31, 401–418.
- Kelly, A. (2001) Creative partnerships: fundraising for short film projects. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, Vol. 6 (1), 9–20.
- Kolah, A. (2015) *Improving the Performance of Sponsorship*. Routledge, London.
- Lee, S. – Ross, S. D. (2012) Sport sponsorship decision making in a global market. *Sport, business and management*, Vol. 2 (2), 156–168.
- Meenaghan, J. A. (1983) Commercial Sponsorship. *European Journal of Marketing*, Vol. 17 (7), 5–73.
- Meenaghan, T. (1991) The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix. *International journal of advertising*, Vol. 10 (1), 35–47.
- Morgan, A. – Adair, D. – Taylor, T. – Hermens, A. (2014) Sport sponsorship alliances: relationship management for shared value. *Sport, business and management*, Vol. 4 (4), 270–283.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of marketing*, Vol. 58 (3), 20–38.

- Olkkonen, R. – Tikkanen, H. – Alajoutsijärvi, K. (2000) Sponsorship as relationships and networks: implications for research. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 5 (1), 12–19.
- Olkkonen, R. (2001) Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *The Journal of business & industrial marketing*, Vol. 16 (4), 309–329.
- Olson, E. L. – Thjømmøe, H. M. (2011) Explaining and Articulating the Fit Construct in Sponsorship. *Journal of advertising*, Vol. 40 (1), 57–70.
- O'Reilly, N. – Foster, G. (2008) Risk management in sports sponsorship: Application to human mortality risk. *International journal of sports marketing & sponsorship*, Vol. 10, 39–56.
- Sato, S. (2015) Negative Information in Sport: Minimizing Crisis Damage. *Teoksessa: Sports Management and Sports Humanities*. 103–111. Springer Japan, Tokyo.
- Sandler, D. M. – Shani, D. (1989) OLYMPIC SPONSORSHIP VS AMBUSH MARKETING – WHO GETS THE GOLD?. *Journal of advertising re-search*, Vol. 29 (4), 9–14.
- Schafraad, P. – Verhoeven, J. W.M (2019) Headwinds in sports sponsoring. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 20 (3), 538–552.
- Solberg, H. A. – Hanstad, D. V. – Thoring, T. A. (2010) Doping in elite sport - do the fans care? Public opinion on the consequences of doping scandals. *International journal of sports marketing & sponsorship*, Vol. 11 (3), 40–199.
- Sponsor Insight (2023) Sponsorointi- & tapahtumabarometri 2022. Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Urriolagoitia, L. – Planellas, M. (2009) Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons*, Vol. 50 (2), 157–166.
- Valanko, E. (2009) *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum, Helsinki.
- Vuokko, P. (2002) *Markkinointiviestintä – Merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY, Helsinki.
- Wilson, B. – Stavros, C. – Westberg, K. (2008) Player transgression and the management of the sport sponsor relationship. *Public relations re-view*, Vol 34, 99–107.

Yle.fi 13.2.2017 Therese Johaug menetti rahakkaan sopimuksen. <<https://yle.fi/a/3-9457262>>, haettu 14.6.2023.

Yuan, S. – Gao, Y. (2022) When sports sponsorship incurs brand risk: the roles of the team performance, brand familiarity and team identification. *International journal of sports marketing and sponsorship*, Vol. 23 (4), 767–784.

Zaremba, A. J. (2015) *Crisis communication: theory and practice*. Routledge, London.

10.fi 29.5.2020 Vastuullisella urheilusponsoroinnilla voi saada loistavia tuloksia. <<https://10.fi/loiste-urheilusponsorointi/>>, haettu 17.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Tiedustelu haastatteluun

Hei xxx!

Olen Turun kauppakorkeakoulun maisteriopiskelija, ja otan yhteyttä työn alla olevaa pro gradu -tutkielmaani koskien, johon etsin haastateltavia.

Tutkielmani käsittelee urheilusponsorin ja sponsoroitavan välisen suhteen hallintaa yksilö- ja joukkueurheilussa. Teemoina tutkielmassa on mm. suhteen hallinnan käytänteet ja konfliktinhallinta. Olen huomannut xxx (yritys) sponsorointia erityisesti xxx (urheilulaji) seuranneena ja ajattelin, että teidän suunnastanne voisi löytyä näkemystä tutkimaani aiheeseen. Olisitko sinä tai joku muu organisaatiossanne sponsoroinnista vastaava (tai aihetta hyvin tunteva) halukas auttamaan haastattelun merkeissä?

Tarkoituksena olisi toteuttaa haastattelu huhtikuun alkupuolella, viikolla 14 tai 15. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30 minuuttia ja toteutus tapahtuu etäyhteyksin Zoomin välityksellä. Haastattelukysymykset toimitan etukäteen muutama päivä ennen haastattelua. Haastatteludata käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset anonymisti, eli yrityksenne ei ole tunnistettavissa otoksesta.

Jos siis sinä tai joku muu organisaatiostasi haluaa osallistua tutkimukseeni haastattelun muodossa, olethan yhteydessä mieluiten jo viikon sisään, niin sovitaan haastatteluajankohta huhtikuulle tarkemmin. Mikäli tutkielmaani osallistuminen ei tällä kertaa yrityksenne osalta onnistu, otan mielelläni vastaan vinkkejä mahdollisista haastateltavista yrityksistä

Mukavaa viikkoa, odotan innolla vastaustasi! Kiitos paljon jo etukäteen.

Iloisin terveisin

Saara

Liite 2. Suostumuksen pyytäminen haastatteluun sähköpostilla

Moi xxx!

Ennen haastattelua pyytäisin vielä näin kirjallisesti suostumuksesi haastatteluun sekä siihen, että haastatteluaineistoa saa hyödyntää pro gradu -tutkielmassani.

Haastateltavia ei voida tunnistaa lopullisessa tutkielmassa, ja halutessasi saat tarkistaa mitä tutkielmaan on kirjoitettu.

Vastaamalla tähän meiliin annat suostumuksesi haastatteluun sekä aineiston hyödyntämiseen tutkielmassa. Aineistoa ei luovuteta muille osapuolille ja aineisto tuhotaan tutkielman toteutuksen jälkeen.

Nähdään xxx!

Iloisin terveisin

Saara

Liite 3. Haastattelurunko

Taustatiedot:

1. Yrityksen toimiala ja koko
2. Haastateltavan rooli yrityksessä
3. Mihin sponsorointitoimenpiteet kohdistuvat yrityksessä (yksilöurheilu, joukkueurheilu, molemmat)?
4. Kuinka paljon sponsorointia tapahtuu?

Teema: Urheilusponsorointi

1. Miksi sponsoroitte, mitä tavoittelette sponsoroinnilla?
2. Millä perusteella päätätte, ketä lähдете sponsoroimaan? Miten prosessi etenee ja mitä asioita otatte huomioon ennen sopimuksen allekirjoittamista?

Teema: Suhteen hallinta

1. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä teidän ja sponsoroitavan välisessä keskinäisessä suhteessa?
2. Kuvaile jotakin onnistunutta suhdetta omalla kohdallanne, miksi se on tai on ollut niin hyvä? Mitä piirteitä onnistuneessa suhteessa on?
3. Millä tavoin pidätte suhdetta sponsoroitavaan yllä? Anna esimerkkejä.

Teema: Konfliktit

1. Millä tavalla varaudutte konflikteihin sponsorisuhteessa?
2. Oletteko kohdanneet konflikteja sponsorisuhteessa? Jos, niin millaisia ja miten reagoitte niihin?
3. Onko reagointi konfliktitilanteissa ollut erilaista riippuen siitä, mikä sponsoroinnin kohde on kyseessä? Millä tavalla?
4. Miten suhde sponsoroitavaan on vaikuttanut konfliktitilanteissa?
5. Mitkä asiat vaikuttavat konfliktin käsittelyssä?