

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	10.5.2021
Tekijä	Aleksi Ilomäki	Sivumäärä	82 s.
Otsikko	Yhteinen arvonnluonti suomalaisten huippu-urheiluseurojen sponsoroinnissa		
Ohjaaja	Prof. Jaana Tähtinen		

Tiivistelmä

Vuosina 2020 ja 2021 maailmaa ravistuttanut koronapandemia on vaikuttanut monin tavoin myös suomalaisten urheiluseurojen toimintaan. Katsomoiden ammottaessa tyhjyyttään, ovat muut tulokanavat nousseet yhä ratkaisevampaan asemaan. Lipputulosten rinnalla suomalaisten urheiluseurojen suurimmat tulot tulevat sponsoroinnista. Sponsoroinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joissa muut organisaatiot tarjoavat resursseja tässä tapauksessa urheiluseuralle, vastineeksi näkyvyydestä tai muusta organisaation omaa toimintaa kehittävästä arvosta.

Uuden näkökulman sponsoroinnin teoriaan tarjoaa markkinoinnissa suhteellisen uusi yhteisen arvonnluonnin käsite. Yhteisellä arvonnluonnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joissa eri sidosryhmät yhdessä luovat toisilleen arvoa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli yhteisen arvonnluonnin teoriaa ja näkökulmaa hyväksi käyttäen selvittää miten suomalaiset urheiluseurat pystyisivät yhä kehittämään sponsorointitoimintaansa ja tätä kautta parantamaan taloudellista tilannettaan ja pysyvyyttään koronan kaltaisina poikkeusaikoina.

Aihetta lähdettiin tutkimaan laadullisen ja puolistrukturoidun haastattelututkimuksen keinoin. Haastatteluihin osallistui tutkimuksen yhteistyökumppanina toimineen jääkiekkoseura Porin Ässien kolme nykyistä sponsoria, kolme Ässien kanssa yhteistyöstä kieltäytyntä yritystä sekä neljä isoa valtakunnallisesti sponsorivaa yritystä. Haastatteluiden kautta pyrittiin selvittämään suomalaisen urheilusponsoroinnin nykyistä tilaa, sponsoreiden suhteista saamaa ja odottamaa arvoa sekä yhteisen arvonnluonnin tarjoamia keinoja ja näiden hyödyntämistä urheilusponsoroinnissa.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että suomalaiset urheiluseurat eivät osaa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen arvonnluonnin mukanaan tuomia kumppanuusmahdollisuuksia eikä seuroilta löydy yhteistyökumppanien toivomaa osaamista sisällöntuotannon saralla. Tutkimuksen mukaan suomalaiset urheiluseurat luottavat yhä liiaksi perinteiseen raha-näkyvyys-vaihdantaan sen sijaan, että pyrkisivät luomaan pitkäkestoisia ja merkityksellisiä kumppanuuksia. Urheiluseurojen tulisikin jatkossa pyrkiä panostamaan yhä enemmän suhteiden laatuun määrän sijaan. Myös laajemmassa sponsorointikeskustelussa tulisi pyrkiä siirtymään yhä enemmän perinteisestä vaihdanta -ajattelusta kohti laajempaa yhteisen arvonnluonnin tarjoamaa kumppanuus -ajattelua.

Avainsanat	Urheilusponsorointi, arvo, yhteinen arvonnluonti
------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

YHTEINEN ARVONLUONTI SUOMALAISTEN HUIPPU-URHEILUSEUROJEN SPONSOROINNISSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Aleksi Ilomäki

Ohjaaja:
KTT Jaana Tähtinen

10.5.2021
Pori

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

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	10
1.3	Tutkielman rajaus.....	10
1.4	Keskeiset käsitteet.....	12
1.5	Tutkielman rakenne.....	13
2	URHEILUSPONSOROINTI	17
2.1	Urheilusponsoroinnin määritelmä	17
2.2	Urheilusponsoroinnin keinot.....	19
2.3	Vaihdanta urheilusponsoroinnissa	21
2.3.1	Sponsorin suhteesta saavuttama arvo.....	22
2.3.2	Resurssit sponsoroitavalle	23
2.4	Urheilusponsorointivaihdannan riskit.....	25
3	ARVONLUONTI URHEILUSPONSOROINNISSA	27
3.1	Arvon ja arvonluonnin määritelmä	27
3.1.1	Hyödykekeskeinen arvo	29
3.1.2	Palvelukeskeinen arvo.....	30
3.2	Yhteinen arvonluonti.....	33
3.2.1	Yhteisen arvonluonnin määritelmä	33
3.2.2	Yhteisen arvonluonnin prosessi	34
3.3	Yhteinen arvonluonti urheilusponsoroinnissa	36
4	EMPIIRINEN OSUUS	40
4.1	Metodologiset valinnat ja tutkimusmenetelmät.....	40
4.2	Yhteistyöyritysten esittelyt.....	42
4.2.1	HC Porin Ässät Oy.....	43
4.2.2	Haastatellut yritykset.....	43
4.3	Aineistonkeruu	44

4.4	Haastattelurunko	45
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	48
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
5.1	Osallistujien tunnistaminen	50
5.2	Resurssien integrointi.....	54
5.3	Vaihdanta	56
5.4	Muutokset ja oppiminen	58
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Yhteenveto	65
6.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	68
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	70
6.4	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET.....	82

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.....	16
Kuvio 2. Urheilusponsorointisuhde (mukaillen Davis & Hilbert 2013, 338).....	19
Kuvio 3. Urheilusponsoroinnin riskit Suomessa (N=341) (mukaillen Itkonen ym. 2007, 43).....	26
Kuvio 4. Yhteisen arvonluonnin prosessi (mukaillen Vargo & Lusch 2016, 7).....	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Hyödykekeskeinen arvo vs. palvelukeskeinen arvo (mukaillen Vargo ym. 2008, 148.).....	32
Taulukko 2. Yhteisen arvonluonnin prosessi urheilusponsoroinnissa. (mukaillen Vargo & Lusch 2016, 7; Gummesson, & Lund 2010, 120.)	38
Taulukko 3. Haastattelut.	45
Taulukko 4. Haastattelurunko.	47
Taulukko 5. Minkälaista arvoa voi syntyä urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä vaihdannassa?	66
Taulukko 6. Sponsoritoiminnan kehitysehdotukset.	72

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Vuodet 2020 ja 2021 ovat olleet monin tavoin poikkeuksellisia koko maapallon mittakaavassa. Keväällä 2020 kulovalkean tavoin leviämään puhjennut koronavirus, tai Covid-19-pandemia, on ajanut ihmiset, kansakunnat ja yhteisöt tilanteisiin ja ratkaisuihin jonkalaisia ei ole jouduttu nykyisten nuorempien sukupolvien elinaikana ennen näkemään. Hallitusten päätöksistä yritysten toimia on rajoitettu, liikkeitä on suljettu, ulkonaliikkumiskieltoja on julistettu ja jokapäiväiseen katukuvaan ovat ilmestyneet esimerkiksi maskit ja käsidesit.

Nämä rajoitukset ja säädökset ovat ajaneet myös liiketoiminnat ja markkinat täysin uusiin tilanteisiin. Kun ihmisten liikkumista esimerkiksi ravintoloissa tai kivijalkakaupoissa on rajoitettu, ovat lukuisat pienemmät ja miksei myös suuremmat yritykset ajautuneet kriisiin partaalle. Monet tunnetut ja erilaisista maailman mullistuksista selvinneet perinteisetkin organisaatiot on pakotettu polvilleen täysin uudenlaisen vihollisen edessä.

Yksi iso ala, jonka toimintaan koronaviruksen vaikutukset ovat olleet valtavat, on ollut huippu-urheilu. Keväällä 2020 pandemian puhjetessa lähes kaikki urheilusarjat aina maailman suurimmista ja seuratuimmista lajeista Suomen pienemmän mittakaavaan puulaakisarjoihin päättivät, tai keskeyttivät, kautensa taudin leviämisen hillitsemiseksi. Yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja taudin riskien minimoimiseksi urheiluseurat uhrasivat valtavan määrän esimerkiksi tv- ja ottelutapahtumatuloja yhteisen hyvän eteen. Maailman suurimpien urheilusarjojen ja -seurojen toimintaan ja hengissä pysymiseen näiden tulojen menetys ei ratkaisevasti vaikuttanut, mutta sen sijaan esimerkiksi Suomen paljon pienemmän budjetin urheilumarkkinoilla taudin taloudelliset vaikutukset ovat olleet valtavat.

Yksi näistä pahimpia tappioita kärsineistä sarjoista, jonka toimintaan koronaviruksen vaikutukset ovat olleet suuret, on ollut jääkiekon Suomen korkein sarjataso eli Liiga. Esimerkiksi sarjan puheenjohtaja Heikki Hiltunen on haastatteluissa maininnut, ettei Liiga-seurojen talous tule kestäämään, jos otteluita joudutaan pelaamaan syksyn ja kevään mittaan tyhjille katsomoille, minkä seurauksena seurat joutuisivat pärjäämään ilman lipputulota näistä otteluista (Luikku, 2020). Liiga-seurojen rahallisten menetysten on

arvioitu 2019–2020-kauden kesken päättymisen seurauksena olleen noin 15 miljoonan euron luokkaa (EY Suomi, 2020). Tämänlaisiin tappioihin ei maailman mittapuulla pienellä budjetilla pyörivällä urheilusarjalla ole varaa.

Näiden menetysten ja urheilumarkkinoiden ilmapiirin muuttumisen seurauksena seurat ovat joutuneet yhä enemmän turvautumaan muihin tulonlähteisiin. Suurin tulonlähde lipputulosten sekä tv-sopimusten rinnalla suomalaisille urheiluseuroille löytyy sponsoroinnista. Meenaghanin (1983, 9) mukaan sponsoroinnilla tarkoitetaan aktiiviteettia, jossa voittoa tavoitteleva yritys tai yhteistyökumppani panostaa rahaa, tai muita resursseja, toiseen yritykseen tai järjestöön, saavuttaakseen itselleen tästä kaupallista hyötyä. Gardner ja Shuman (1988, 44) jatkoivat Meenaghanin määritelmää toteamalla sponsoroinnin tarkoittavan yrityksen investointeja toisen yrityksen, tässä kontekstissa urheiluseuran, tapahtumiin ja toimintaan tavoitteenaan saavuttaa joko imagollista tai markkinoinnillista hyötyä.

Gardnerin ja Shumanin (1988, 44) määritelmästä voidaan todeta, että urheiluseura hyötyy yhteistyösuhteesta rahallisesti ja sponsoroiva osapuoli puolestaan brändillisesti. Mutta onko asia aina näin yksinkertainen? Minkälaisia eri seikkoja tähän vaihdantaan liittyy? Onko sponsoroinnissa tapahtuva vaihdanta tasavertaista vai hyötyykö siitä toinen osapuoli toista enemmän? Onko tämä vaihdanta-ajattelu edes paikkaansa pitävää myös 2020-luvulla vai tulisiko ajattelutapaa ja määritelmää päivittää?

Tässä tutkimuksessa lähdän sponsoroinnin keinoista suosituimman (IEG 2017, 4) eli urheilusponsoroinnin tiimoilta selvittämään suomalaisen pääsarjassa pelaavan jääkiekkoseuran näkökulmasta, minkälaista vaihdantaa sponsorointisuhteessa tapahtuu, miten tämä hyödyttää sponsoroivaa osapuolta ja minkälaista arvoa suhteessa syntyy. Sponsorointi ja urheilusponsorointi ovat jo pitkään olleet todella suosittu markkinointiviestinnän keino ja tutkimuksen kohde ja sen merkitys osana yritysten jokapäiväistä toimintaa onkin viime vuosina lisääntynyt valtavasti (Wang 2017, 197). Esimerkiksi vuonna 2019 Suomessa sponsorointiin käytettiin noin 260 miljoonaa euroa, josta 62 % eli 162 miljoonaa euroa kattoi urheilusponsorointi. Kyseiset luvut ovat olleet jo vuosia kasvussa ja samaisen trendin voidaan odottaa jatkuvan myös tulevaisuudessa. (Sponsor Insight 2020.)

Tästä huolimatta urheilusponsorointikirjallisuudessa sponsoroivan yrityksen tai organisaation suhteesta saavuttaman arvon näkökulma on jäänyt hyvin vähäiselle huomiolle (Wang ym. 2011, 811). Urheilusponsorointia käsittelevässä kirjallisuudessa keskittymisen kohteina ovatkin olleet pääosin esimerkiksi brändilliset ja

kohderyhmätutkimukseen liittyvät kysymykset, minkä seurauksena arvon, ja varsinkin yhteisen arvonluonnin, näkökulma on aiheen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa jäänyt taka-alalle. Arvo, ja yhteinen arvonluonti, tuovatkin omalta osaltaan tässä tutkimuksessa uuden näkökulman sponsoroinnin teoriaan ja tutkimuksessa pyritäänkin yhteisen arvonluonnin keinoin löytämään perinteisten sponsoroinnin keinojen rinnalle uusia, moderneja ja yhteisiä arvonluonnin keinoja.

Myös Suomen kontekstissa sponsorointikirjallisuus sekä sponsoroinnin käytännön osaaminen on esimerkiksi muihin Pohjoismaihin verrattuna yhä vähäistä. Monet vaikuttavat markkinoinnin sekä urheilun alan osaajat ovatkin maininneet tämän yhdeksi isoksi syyksi suomalaisten urheiluseurojen sekä urheilijoiden huonoon taloudelliseen tilanteeseen. (Rantalainen 2019.) Tästä syystä onkin tärkeää luoda keskustelua, tutkimusta sekä osaamista urheilusponsoroinnin ympärille Suomessa sekä luoda tietynlainen ohjenuora, jonka avulla suomalaiset urheilutoimijat voivat esimerkkien kautta kehittää omaa sponsorointitoimintaansa vastaamaan kasvavaan globaalin kilpailuun sekä parantaa omaa taloudellista asemaansa koronan kaltaisina poikkeusaikoina.

Tutkimuksen yhtenä inspiraationa toimi tapaaminen suomalaisen jääkiekon korkeimmalla sarjatasolla pelaavan Porin Ässien edustajan kanssa, jossa ilmeni, miten näin poikkeuksellisina aikoina, joina sponsorit ja yhteistyökumppanit ovat urheiluseuroille tärkeämpiä kuin koskaan ennen, on suomalaisilla urheiluseuroilla ollut vaikeuksia avata uusia ovia sponsoroinnin maailmaan. Yhtenä isona syynä tälle voidaan pitää yritysten ja urheiluseurojen intressien ja odotusten ristiriitoja. Urheiluseuroilla ei ole ollut resursseja tarjota mahdollisille yhteistyökumppaneille näiden kaipaamaa arvoa, minkä vuoksi kumppanuudet ovat jääneet syntymättä. Tässä tutkimuksessa pyritään haastatteluiden, olemassa olevan teorian ja empiirisen tutkimuksen keinoin selvittämään tarkemmin yhteisen arvonluonnin näkökulmasta suomalaisten yritysten toiveita ja odotuksia sponsoriyhteistyölle. Tutkimuksessa saatujen tulosten kautta tavoitteena on pystyä luomaan tietynlainen konkreettinen esimerkki suomalaisille urheiluseuroille potentiaalisten yhteistyökumppaneiden odotuksista, ja tätä kautta auttaa suomalaisia urheiluseuroja kehittämään sponsorointitoimintaansa vastaamaan muun maailman kehitykseen sekä kasvattamaan liiketoimintansa tuloja ja tätä kautta paremmin turvaamaan olemassaolonsa vuosien 2020–2021 kaltaisina poikkeuksellisina ajanjaksoina.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä osaamista sekä teoriaa siitä, minkälaista arvoa voi syntyä urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä vaihdannassa yhteisen arvонуonnin kautta, miten tätä arvoa syntyy ja miten näiden keinojen avulla suomalaiset urheiluseurat pystyvät kehittämään omaa sponsorointitoimintaansa. Käytännön konkreettisten esimerkkien kautta pyritään tutkimuksen avulla luomaan tietynlainen ohjenuora, jonka avulla voidaan parantaa varsinkin Suomessa operoivien urheiluseurojen kykyä rakentaa suhteita, kykyä hankkia isompia ja merkittävämpiä sponsoreita, kykyä demonstroida potentiaalisille yhteistyökumppaneille sponsorointisuhteen tuomia hyötyjä, lisätä akateemista keskustelua sponsoroinnin ympärillä Suomessa sekä näiden kautta parantaa suomalaisten urheiluseurojen kilpailukykyä, taloudellista tilannetta sekä pysyvyyttä kovassa kilpailussa. Tutkimuksen seurauksena pyritään siis tiivistetysti tietynlaisen ohjenuoran luomiseen suomalaisille urheiluseuroille sponsoritoiminnan kehittämiseksi. Tutkimusongelmat tai -kysymykset, joihin tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset kuuluvatkin:

1. *Minkälaista arvoa voi syntyä urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä sponsorointivaihdannassa yhteisen arvонуonnin keinoin?*
2. *Miten arvoa syntyy yhteisen arvонуonnin keinoin urheilusponsoroinnissa?*

Näihin kysymyksiin lähdetään etsimään vastausta kattavalla olemassa olevan teorian ja kirjallisuuden katsauksella, jonka kautta pyrittiin luomaan selkeä kuva keskeisimmistä tutkimuksen käsitteistä sekä luomaan selkeä rakenne ja pohja tutkimuksen empiiristä osuutta varten. Tämän kirjallisuuden ja teorian läpikäynnin pohjalta luotiin haastattelututkimus, jonka tavoitteena oli helpottaa teorian siirtämistä käytäntöön ja pyrkiä vastaamaan edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin käytännön esimerkkien ja aineiston analyysin kautta.

1.3 Tutkielman rajaus

Sponsoroinnilla voidaan Meenaghanin (1983, 9) sekä myöskin Gardnerin ja Shumanin (1988, 44) määritelmien mukaan tarkoittaa siis mitä vain kahden yrityksen välistä

yhteistyötä, jossa yritys tai organisaatio panostaa rahaa tai muita resursseja toiseen yritykseen tai organisaatioon tavoitteenaan saavuttaa tästä itselleen hyötyä. Sponsorointi yhdistetään usein kulttuurialoihin ja suosittuja sponsoroitavia kohteita ovatkin esimerkiksi artistit, taiteilijat, museot ja muut kulttuurikohteet, festivaalit tai esimerkiksi poliittiset liikkeet tai järjestöt (Rectanus 2018, 1). Tässä tutkielmassa tullaan keskittymään kuitenkin sponsoroinnin alalajeista ja erilaisista variaatioista tunnetuimpaan eli urheilusponsorointiin (Wang ym. 2011, 811). Urheilusponsoroinnin käsitteeseen pureudutaan tarkemmin myöhemmin.

Urheilusponsorointi on ollut maailmalla yksi nopeimmin kasvavista markkinointiviestinnän keinoista viimeisten vuosien aikana ja esimerkiksi IEG:n (2017, 2) tuottaman raportin mukaan vuonna 2018 yritykset käyttivät sponsorointiin maailmanlaajuisesti noin 66 miljardia dollaria. Suomessa puolestaan urheilusponsorointiin käytettiin samaisena vuonna vain noin 250 miljoonaa euroa (Sponsor Insight 2018, 1). Tästä päästäänkin tutkielman seuraavaan isoon rajaukseen, joka on urheilusponsoroinnin tutkimuksen rajoittaminen Suomeen ja suomalaisiin huippu-urheiluseuroihin. Esimerkiksi Sponsorointi- ja tapahtumamarkkinointi ry:n kehitysjohtaja Risto Oksanen sekä urheilujohtamiseen ja -markkinointiin erikoistunut kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen ovat maininneet, että Suomi on yhä muita Pohjoismaita selkeästi perässä sponsoroinnin määrässä, sponsorointiin käytetyissä resursseissa sekä myöskin sponsoroinnin osaamisessa (Rantalainen, 2019). Tästä syystä tarkempaa perehtymistä ja tutkimusta urheilusponsoroinnista Suomen ilmapiirissä kaivataan kipeästi.

Kolmas iso rajaus löytyy urheilusponsoroinnin käsitteen tarkemmasta rajauksesta sekä myöskin näkökulmasta, josta tätä ilmiötä lähdetään tutkielmassa tarkemmin avaamaan. Tutkimuksessa tullaan keskittymään pääosin vain sponsoroinnin toiseen osapuoleen eli sponsoriin sekä suhteesta tälle osapuolelle syntyvään arvoon. Syy tälle rajaukselle löytyy tutkimusongelmasta ja konkreettisen datan puuttumisesta varsinkin koskien sponsoroivan osapuolen suhteesta tavoittamaa arvoa ja hyötyä. Yksi tutkimuksen iso syy löytyi suomalaisten urheiluseurojen huonosta kyvystä hankkia suuria sponsorisuhteita ja tähän yhtenä syynä pidettiin tiedon puutetta siitä, mitä yhteistyökumppanit suhteelta toivoisivat ja mitä urheiluseura pystyisi näille kumppaneille tarjoamaan. Tästä syystä tutkimuksessa päädyttiin keskittymään pääosin sponsoriosapuolen saavuttamaan arvoon. Syntyvää arvoa puolestaan lähdetään tutkielmassa avaamaan yhteisen arvonluonnin käsitteen näkökulmasta. Yhteisen

arvonluonnin käsite on yhä yleisessä arvokeskustelussa sekä aiheen kirjallisuudessa suhteellisen uusi ja tutkimaton osa-alue ja tutkimuksessa pyrittiinkin löytämään tämän käsitteen kautta suhteellisen uusi näkökulma urheilusponsorointiin.

Tutkielman empiirinen osuus puolestaan tulee rajoittumaan joukkueurheiluun ja jääkiekkoon. Tutkielma on tehty yhteistyössä porilaisen jääkiekkoseuran Porin Ässien kanssa ja tästä syystä myös empiirisen osuuden haastatteluihin osallistuneet osapuolet ovat pääosin jääkiekon sekä Satakunnan ja Porin Ässien piiristä. Jääkiekko on myös Suomen seuratuin urheilulaji, mistä syystä tämä tulee varmasti kuvaamaan varsin hyvin suomalaisen urheilusponsoroinnin tilaa. Sponsor Insightin (2020) tutkimuksen mukaan jääkiekkoon kohdennettiin Suomessa selkeästi eniten urheilusponsorointirahaa vuonna 2020 ja samaisen tutkimuksen mukaan oli laji myös 15. vuotta putkeen Suomen suosituin ja seuratuin urheilulaji. Maailmalla jääkiekko puolestaan on edelleen vähän tutkittu ja pientä huomiota nauttiva laji (Sponsor Insight 2018a, 1), mistä syystä tutkimuksen rajaaminen juuri jääkiekkoon tulee tuomaan täysin uutta tietoa ja näkökulmaa urheilusponsoroinnin tutkimukseen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Sponsorointi/urheilusponsorointi: Kuten edellä jo mainittiinkin, määrittelee Meenaghan (1983, 9) sponsoroinnin aktiviteettina, jossa yritys panostaa rahaa tai muita resursseja toiseen yritykseen tai organisaatioon saavuttaakseen tästä itselleen taloudellista tai esimerkiksi brändillistä hyötyä. Sponsoroinnin muodoista suosituin on urheilusponsorointi (Wang ym. 2011, 811). Tässä työssä käytän sponsoroinnin määritelmänä Leen, Shanin ja Sandlerin (1997, 162) määritelmää, jonka mukaan sponsorointi on ”resurssien (esimerkiksi rahan, henkilöstön tai laitteiston) tarjoamista organisaatiolta esimerkiksi tapahtumalle, aatteelle tai muulle toimijalle vaihdossa oikeuteen assosioida organisaatio suoraan tämän kyseisen tapahtuman, aatteen tai toimijan kanssa organisaation organisatoristen, markkinoinnillisten tai media - tavoitteiden mukaisesti”. Urheilusponsorointi puolestaan voidaan määritellä yrityksen keinona viestiä kohderyhmälleen sponsoroimalla ja yhdistämällä oman brändinsä esimerkiksi urheilijaan, urheilutapahtumaan, urheiluseuraan, urheilun tv-ohjelmaan tai muuhun vastaavaan (Davis & Hilbert 2013, 337).

Arvo: Arvo on yksi monipuolisimmista sekä eniten mielipiteitä herättävistä käsitteistä liikemaailmassa. Kaiser ja Young (2013, 1) ovatkin maininneet arvon käsitteellä olevan yhtä paljon määritelmiä, kuin on ihmisiä ja arvon määritelmän olevan

täysin tilanneriippuvainen. Perinteisen määritelmän mukaan arvo liiketoiminnassa voidaan nähdä hyötynä tai etuna, jonka vaihdannan osapuolet saavuttavat vaihdannan seurauksena. Esimerkiksi ostohetkellä myyjän vaihdannasta saavuttama arvo on ostohinta, ja ostajan saavuttama arvo on hänen ostamansa tai vaihdossa saamansa tuote tai palvelu. (Vargo & Lusch 2012, 2.) Tämä määritelmä on viimeisten vuosien aikana laajentunut niin sanotusta hyödykekeskeisyydestä kohti modernimpaa palvelukeskeistä näkökulmaa (*service-dominant logic*), jonka mukaan arvo on paljon tätä määritelmää kompleksisempi ja monipuolisempi käsite, ja arvoa voidaan nähdä syntyvän myös esimerkiksi sidosryhmien välisissä kohtaamisissa tai tuotteiden ja palveluiden käytön aikana (Vargo & Lusch 2008, 256). Näiden kahden näkökulman tietynlaisena yhteenvetona käytän tässä työssä arvon määritelmänä Andersonin ja Narusin (1998, 89) määritelmää, jonka mukaan liiketoiminnassa arvo voi tarkoittaa ”joko rahallista vaihdannan seurauksena saavutettua hyötyä, vaihdannan seurauksena saavutettua tuotetta tai palvelua ja tästä kuluttajalle syntyvää hyötyä tai vaihdantaprosessin aikana erilaisissa kohtaamisissa ja toimissa osapuolille syntyvää hyötyä.”

Yhteinen arvonluonti: Yhteisen arvonluonnin (*value co-creation*) voidaan katsoa olevan tietynlainen jatkumo uudelle palvelukeskeiselle ajattelutavalle arvon käsitettä analysoitaessa. Arvon määritelmän laajentuessa kattamaan muitakin aktiviteetteja ja syntyviä hyötyjä, kuin ainoastaan konkreettisen myyjän ja ostajan välisen vaihdannan, syntyi tarve yhteisen arvonluonnin käsitteelle. Kohtamäen ja Rajalan (2016, 4–5) määritelmän mukaan yhteinen arvonluonti tarkoittaa suhdetta, jossa esimerkiksi tavarantuottajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät tuottavat suorassa ja epäsuorassa vuorovaikutuksessa arvoa toisilleen. Toisin sanoen yhteisessä arvonluontiprosessissa arvoa syntyy, kun samassa sidosryhmässä tai ekosysteemissä toimivat tekijät tuottavat yhdessä vuorovaikutuksen kautta arvoa, joka hyödyttää kaikkia sidosryhmän tai ekosysteemin osapuolia (Vargo & Lusch 2008, 259). Tässä tutkimuksessa keskityn näistä sidosryhmän osapuolista pääosin sponsorointisuhteen sponsoroivaan osapuoleen ja tämän saavuttamaan arvoon yhteisen arvonluonnin seurauksena.

1.5 Tutkielman rakenne

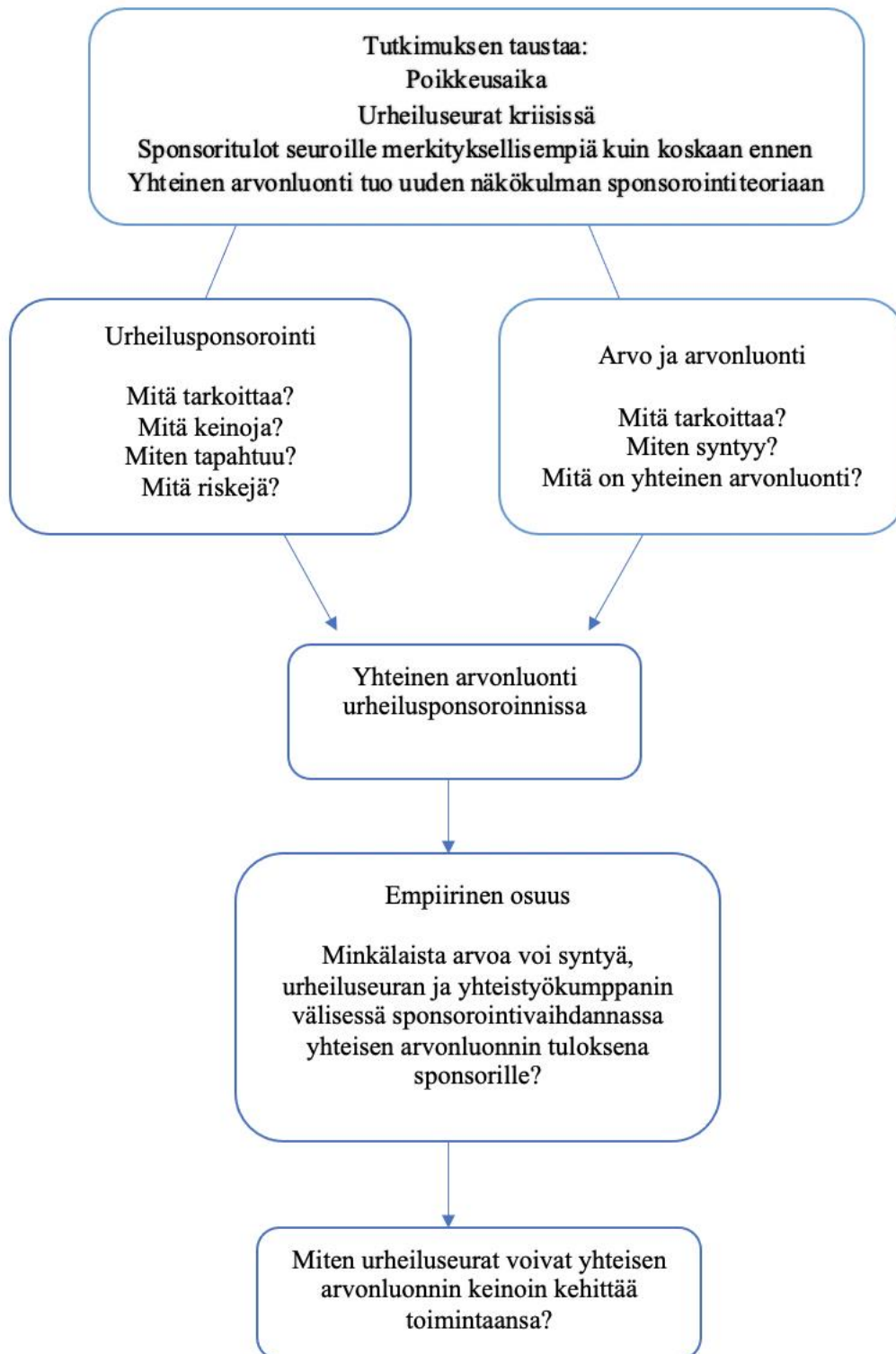
Tutkielma jakautuu viiteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa alustan aiheen, tuon esille tutkimusongelmat ja -kysymyksen, selkeytän tutkielman rajauksen, käyn läpi keskeisimmät käsitteet, joita tullaan tarvitsemaan koko tutkielman ajan sekä

tiivistän tutkielman rakenteen. Toisessa pääluvussa tutustun tarkemmin olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teoriaan sponsoroinnin ja vielä tarkemmin urheilusponsoroinnin tiimoilta. Pyrin käymään tarkemmin läpi käsitteen taustoja, olemassa olevaa tutkimusta sekä olemassa olevaa kirjallisuutta koskien sponsorointisuhteen sisältämää vaihdantaa ja sen tapoja, muotoja ja mahdollisia ongelmakohtia. Kolmannessa pääluvussa siirrymme tutkielman toiseen pääaiheeseen eli arvoon ja tarkemmin arvon yhteisluontiin urheilusponsoroinnissa. Luvussa pyrin tutustumaan tarkemmin käsitteistä olemassa olevaan kirjallisuuteen sekä olemassa olevaan teoriaan koskien arvoa urheilumarkkinoinnin ja -sponsoroinnin kontekstissa. Kappale toimii myös tietynlaisena linkityksenä urheilusponsoroinnin sekä arvonluonnin välillä.

Neljännessä pääluvussa siirrymme empiirisen tutkimuksen puolelle. Käyn luvussa ensin läpi tutkimuksen strategiaa sekä tutkimuksessa hyväksi käytettyä metodologiaa sekä esittelen tutkimuksen osapuolet. Tämän jälkeen käydään yksityiskohtaisesti läpi, miten haastattelut toteutettiin ja minkälaisia tuloksia haastattelut tuottivat. Viimeisessä viidennessä pääluvussa käydään tarkemmin läpi kyselyn tuloksia, vertaillaan näitä jo olemassa olevaan teoriaan ja kirjallisuuteen ja vedetään tämän tiimoilta johtopäätöksiä sekä yhteenvetoa koskien tutkielman tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä. Viimeisessä luvussa käyn myös yksityiskohtaisesti läpi tutkimuksen rajoitukset, nostan esiin mahdolliset jatkotutkimusehdotukset sekä luon johtopäätöksiä siitä, miten suomalaiset huippu-urheiluseurat voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa tulevaisuuden toiminnassaan. Tutkielman lopussa esitellään myös tutkimuksessa hyväksi käytetyt lähteet sekä muut tarvittavat liitteet.

Tutkielmassa luotu haastattelututkimus suoritettiin kevään 2021 aikana erilaisten yritysten kanssa laadullisina haastatteluina, joiden tavoitteena oli kerätä aineistoa siitä, minkälaista arvoa yritykset tällä hetkellä saavat sponsorointisuhteesta Porin Ässien kanssa, minkälaista arvoa suhteesta syntyy yhteisen arvonluonnin näkökulmasta, minkälaista arvoa yritykset toivoisivat saavuttavansa suhteelta ja miten he arvioisivat sponsorisuhteen hallintaa tähän mennessä. Tämän lisäksi haastattelin yrityksiä, jotka ovat kieltäytyneet yhteistyöstä Ässien kanssa saavuttaakseni paremman käsityksen syistä tähän. Kolmas haastateltava ryhmä oli isommat laajasti sponsorointia hyödyntävät yritykset. Tältä ryhmältä pyrin löytämään uusia ideoita ja keinoja, joita urheiluseurat eivät laajemmin vielä hyödynnä omassa toiminnassaan. Haastatteluiden avulla pyrin löytämään käytännön esimerkkien kautta vastauksia aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä löytämään ratkaisuja tutkielman tutkimusongelmiin.

Tarkemmat tutkimuksen metodologiset ratkaisut perustellaan empiirisen tutkimuksen johdanto-osuudessa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1) on vielä tarkemmin esitetty tutkielman rakenne.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2 URHEILUSPONSOROINTI

2.1 Urheilusponsoroinnin määritelmä

Tässä luvussa pyrin olemassa olevan teorian ja kirjallisuuden pohjalta avaamaan kattavammin urheilusponsoroinnin käsitettä sekä aiheen tutkimuksen ja käsitteistön jakautumista. Sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän niin sanotuista alalajeista ja viimeisen 20 vuoden aikana se onkin kasvanut yhdeksi maailman suosituimmista markkinoinnin keinoista, jota hyödyntävät organisaatiot aina hyväntekeväisyyskeräyksien järjestäjistä monien miljoonien eurojen arvoisiin urheilutapahtumiin. Tämän valtavan laajuuden ja kattavuuden vuoksi myös markkinoinnin ammattilaiset ovat jo vuosien ajan pyrkineet luomaan sponsoroinnin määritelmää sekä viitekehystä tässä täydellisesti onnistumatta. Markkinoinnin tutkimuksessa sekä myöskin suomalaisen urheilun käytännössä onkin vasta viimeisten parin vuosikymmenen aikana alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota sponsoroinnin ilmiöön sekä sen tarjoamaan lähes rajattomaan potentiaaliin esimerkiksi asiakassitouttamisessa tai kohderyhmien saavuttamisessa. (Kolah 2015, 17.)

Nykyaikaisen sponsoroinnin alkusysäyksenä pidetään yleisesti kesän 1984 Los Angelesin olympialaisia, jotka historian ensimmäisinä olympialaisina rahoitettiin suurilta osin sponsorituloilla. Niin sanottujen virallisten sponsoreiden rahoituksen avulla kesän 1984 kisat olivat ensimmäiset olympialaiset yli 50 vuoteen, jotka olivat taloudellisesti voitolliset. (Cornwell, Pruitt & Clark 2005, 402.) Tästä käynnistyi sponsoroinnin ja varsinkin urheilusponsoroinnin tähän päivään asti jatkunut nousu yhdeksi hyödynnetyimmistä markkinointiviestinnän keinoista maailmassa.

Meenaghanin (1983, 9) määritelmän mukaan ”sponsorointi on esimerkiksi rahallista tai muunlaista tukea organisaatiolta toiselle organisaatiolle tai toimijalle ja jonka tavoitteena on liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen”. Cornwell (1995, 15) jatkoi tätä määritelmää toteamalla sponsoroinnin olevan ”markkinointiaktiiviteettien luomista sekä implementointia yhteyden tai assosiaation luomiseksi sponsorioijan ja sponsoroitavan välille”. Lee, Sandler ja Shani (1997, 162) yhdistivät nämä kaksi määritelmää toteamalla sponsoroinnin olevan ”resurssien (esimerkiksi rahan, henkilöstön tai laitteiston) tarjoamista organisaatiolta esimerkiksi tapahtumalle, aatteelle tai muulle toimijalle vaihdossa oikeuteen assosioida organisaatio suoraan tämän kyseisen

tapahtuman, aatteen tai toimijan kanssa organisaation organisatoristen, markkinoinnillisten tai media -tavoitteiden mukaisesti”.

Valangon (2009, 62) määritelmän mukaan sponsoroinnilla taas voidaan tarkoittaa tietyn henkilön, tapahtuman, ryhmän tai muun toimijan imagon niin sanottua vuokraamista oman myynnin edistämiseksi tai positiivisemmän mielikuvan luomiseksi. Valangon mukaan sponsorointi on ”molemmille osapuolille strateginen ratkaisu ja kaupallinen investointi, joka suunnitellaan luovasti ja jota hyödynnetään käytännössä sekä yhdessä, että erikseen markkinointiviestinnän eri keinoin, ja josta molemmat suhteen osapuolet hyötyvät”.

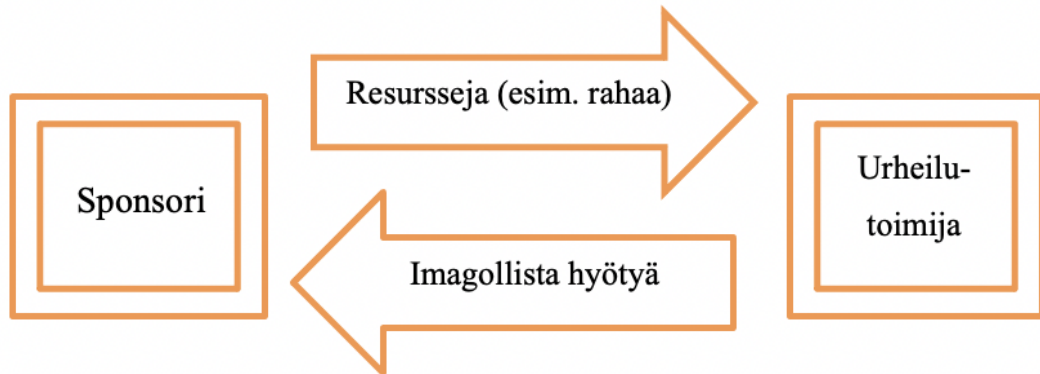
Sponsoroinnin mainonnasta erottaa sen tietynlainen epävarmuus sekä epäsuoruus: sponsoroinnissa toinen osapuoli maksaa etukäteen mahdollisista tulevaisuuden markkinointihyödyistä, kun taas mainonnassa molemmat osapuolet ovat jo maksuhetkellä tarkemmin tietoisia tulevaisuuden käytännön markkinointihyödyistä, kuten esimerkiksi tietystä mainostilasta toisen osapuolen julkaisussa (Cornwell, Weeks & Roy 2005, 21). Mainonnassa pyritään kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttamaan suoralla mainosviestillä, kun taas sponsoroinnissa pyritään vaikuttamaan kuluttajien mielikuviin usein epäsuorasti ilman selkeää ostokehotusta hyödyntämällä esimerkiksi sponsoroitavan osapuolen imagoa (Valanko 2009, 53).

Tässä tutkimuksessa käytän sponsoroinnin määritelmänä Leen, Sandlerin ja Shanin (1997, 162) luomaa määritelmää, joka toimii tietynlaisena kokoavana yhdistelmänä käsitteen perinteisemmistä määritelmistä. Leen ym. sponsoroinnin määritelmää mukailen urheilusponsoroinnilla taas tarkoitetaan sponsorointia, jossa organisaatio investoi resursseja urheilutoimijaan, kuten esimerkiksi urheilijaan, urheilujoukkueeseen, urheilutapahtumaan tai urheilusarjaan. Davisin ja Hilbertin (2013, 337) määritelmän mukaisesti urheilusponsoroinnissa yritys tarjoaa urheilutoimijalle resursseja vastineeksi oikeudesta yhdistää oman yrityksensä brändi sponsoroitavan toimijan brändiin.

Urheilusponsoroinnin tavoitteena voidaan nähdä sponsorioijan halu assosoida tämän organisaatio ja tämän organisaation brändi urheilutoimijan ja tämän brändin kanssa pitkäkestoisesti: urheilutoimijan, kuten esimerkiksi huippu-urheiluseuran, ympärillä on tietynlainen positiivisuuden sädekehä, jonka sponsorioija toivoo kattavan myös hänen yrityksensä (Davis & Hibbert 2013, 337). Kuten sponsoroinnissa yleisesti, myös urheilusponsoroinnissa sponsorioija tavoittelee oman imagonsa parantamista. Esimerkiksi yhdistämällä oman brändinsä urheilutapahtumaan tavoittelevat organisaatiot usein parempaa brändin tunnettavuutta, positiivisen imagon siirtymistä tapahtumasta

kattamaan myös sponsorin, positiivisempaa suhtautumista sponsoria kohtaan, asiakasuskollisuutta sekä kasvavaa palveluiden ja tuotteiden myyntiä. (Kolah 2015, 50.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu urheilusponsorointisuhdetta:



Kuvio 2. Urheilusponsorointisuhde (mukaiillen Davis & Hilbert 2013, 338)

Sponsoroinnin luonteeseen kuuluu hyvin syvästi vaihdanta ja sponsorointisuhteen tavoitteena onkin lähes aina molempien osapuolien hyötyminen suhteesta (Lee ym. 1997, 162). Sponsori hyötyy suhteesta, kun sen brändin näkyvyys kasvaa, imago yhdistyy sponsoroitavaan ja myynti paranee. Sponsoroitava osapuoli, kuten urheiluseura, puolestaan hyötyy suhteesta resurssien kasvamisella. Esimerkiksi urheilusponsoroinnissa urheiluseurat tai urheilijat turvaavat oman taloutensa lipputulojen ja palkkioiden lisäksi sponsorituloilla (Davis & Hilbert 2013, 343).

2.2 Urheilusponsoroinnin keinot

Kuten aiemmin mainittiin, Davisin ja Hilbertin (2013, 337) määritelmän mukaan urheilusponsoroinnissa sponsori pyrkii yhdistämään oman organisaationsa brändin urheiluseuran, urheilujoukkueen tai urheilijan imagoon ja brändiin. Tässä luvussa tutustutaan tarkemmin erilaisiin keinoihin ja muotoihin, joiden kautta sponsorit voivat pyrkiä tämän assosiaation luomiseen itsensä ja sponsoroitavan kohteen välille. Erilaisia keinoja tähän ovat esimerkiksi yksilöurheilijan sponsorointi, urheilujoukkueen tai -seuran sponsorointi, urheilutapahtuman sponsorointi, urheilusarjan sponsorointi tai urheilupaikan tai -tilan sponsorointi (Davis & Hilbert 2013, 337).

Yksilöurheilijoita sponsoroivat yritykset tarjoavat joko rahallisia tai fyysisiä resursseja yksilöurheilijalle toiveissaan, että urheilijan menestyessä ja luodessa ikimuistoisia hetkiä, yhdistyvät ihmisten mielikuvissa nämä hetket ja menestys myös sponsoroivaan yritykseen. Esimerkiksi yksilöurheilijan positiivisten luonteenpiirteiden toivotaan assosioituvan ihmisten mielissä myös sponsoroivaan yritykseen. Yksilöurheilijoiden sponsoroinnin isoimmat riskit ovat loukkaantumiset, jotka rajoittavat sponsorijan näkyvyyttä eri medioissa sekä urheilijoiden kiistanalaiset tai negatiiviset luonteenpiirteet tai toimet, jotka saattavat myös menestyksen tavoin yhdistyä myös tämän yksilön sponsoreiden brändiin. (Davis & Hilbert 2013, 340.) Maailman tunnetuin yksilöurheilijoita sponsoroiva yritys on urheiluvalmistaja Nike, joka sponsoroi vuosittain satoja miljoonia dollareita eri lajien supertähtiin. Esimerkiksi jalkapalloilija Cristiano Ronaldo sekä koripalloilija LeBron James ovat solmineet Niken kanssa yli miljardin dollarin arvoisen koko elinajan kestävän sponsorointisuhteen. Eniten sponsorointituloja vuonna 2020 tienasi kuitenkin tennistähti Roger Federer, jota sponsoroivat vuoden aikana 58 miljoonan dollarin edestä muun muassa Rolex, Mercedes-Benz, Gillette sekä Wilson. (Badenhausen 2020.)

Samoin tavoin kuin urheilijoita, voivat sponsorit sponsoroida myös urheiluseuroja tai -joukkueita. Suurin etu urheilujoukkueen sponsoroinnista verrattuna urheilijan sponsorointiin löytyy sen tarjoamista maantieteellisistä eduista: urheiluseurat ovat usein hyvin sidottuja alueellisiin tekijöihin, kuten yhteen paikkakuntaan ja tätä kautta seuran sponsorointi antaa sponsorijalle mahdollisuudet brändinsä vahvistamiseen tällä maantieteellisellä alueella. (Davis & Hilbert 2013, 342.) Urheilujoukkueiden sponsorointi antaa maantieteellisten tekijöiden kautta yrityksille myös mahdollisuuden laajentaa omaa brändiään uusille maantieteellisille alueille (Ginesta 2013, 76–77).

Urheilutapahtumia sponsoroitaessa taas yritykset tukevat resursseillaan tietyn urheilutapahtuman, kuten esimerkiksi aiemmin mainittujen olympialaisten, järjestämistä saadakseen tästä vastineeksi laajaa näkyvyyttä tapahtuman ajaksi. Tapahtumia sponsoroitaessa yrityksen brändi on koko tapahtuman ajan laajasti tapahtumassa vierailevien henkilöiden nähtävissä. Isommissa tapahtumissa, jotka saavuttavat myös median huomion, sponsorin brändi voi näkyä myös isommalle yleisölle esimerkiksi television välityksellä. (Davis & Hilbert 2013, 338.)

Urheilutapahtumien sponsoroinnin ääriesimerkki on urheilusarjojen sponsorointi. Esimerkiksi Hermes -vaatebrändi on Saksan korkeimman jalkapallotason eli Bundesliigan sponsori, mikä tarkoittaa, että Hermeksen logo ja brändi on esillä kaikissa

Bundesliigan otteluissa ja muissa oheistapahtumissa riippumatta ottelun sijainnista. Urheilusarjojen sponsorointi antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa brändiään koko maantieteellisen alueen sisällä, jossa sarja pyörii sekä koko kohderyhmän sisällä, joka kyseistä sarjaa seuraa. (Davis & Hilbert 2013, 351.)

Viimeinen urheilusponsoroinnin keino on urheilutilojen, kuten stadionien tai kenttien sponsorointi. Esimerkiksi Helsingin suurinta monitoimihallia eli Hartwall Arenaa sponsoroii juomavalmistaja Hartwall. Suosituin urheilutilasponsoroinnin keino onkin niin sanottu nimeämisoikeus, jossa sponsori sekä urheilutila sopivat tilan nimeämisestä sponsorin mukaan vastineeksi resursseista tilan rakentamiseen tai kunnostamiseen. Tällöin sponsorin brändi on aina esillä, kun urheilutila esiintyy julkisuudessa tai ihmisten näköpiirissä. (Davis & Hilbert 2013, 349.) Nimeämisoikeuksien lisäksi urheilutilojen sponsorointia tapahtuu myös pienemmässä mittakaavassa, kun yritykset mainostavat esimerkiksi urheiluhallien seinillä tai mediakuutioilla.

2.3 Vaihdata urheilusponsoroinnissa

Kuten aiemmin jo hieman alustettiin, sponsoroinnin koko luonne ja olemassaolo perustuu hyvin syvästi vaihdantaan. Leen ym. (1997, 162) mukaan sponsorointisuhteen perimmäisenä tavoitteena on lähes aina molempien osapuolien hyötyminen suhteesta, joka taas on seurausta molempia osapuolia hyödyttävästä vaihdannasta. Kotlerin ja Levyn (1969, 57) määritelmän mukaan vaihdanta koostuu yleensä kahdesta osapuolesta, jotka vapaaehtoisesti ottavat osaa vaihdantaan. Vaihdamassa osapuolet yleensä vaihtavat esimerkiksi tuotteen toiseen tuotteeseen, tuotteen palveluun, palvelun palveluun tai palvelun tai tuotteen rahan, koska uskovat saavansa enemmän arvoa vaihdossa saamastaan asiasta, kuin asiasta, josta luopuvat vaihdannassa. Parhaimmassa tapauksessa molemmat vaihdannan osapuolet kokevat hyötывänsä vaihdannasta, jolloin on mahdollisuus pidempikestoiselle vaihdantasuhteelle. (Kotler & Levy 1969, 57.)

Myös urheilusponsoroinnissa tavoitteena on pitkäkestoisen molempia suhteen osapuolia hyödyttävä vaihdanta. Jotta vaihdanta ja yhteistyö on molempia suhteen osapuolia hyödyttävää, tulee osapuolien olla niin sanotusti yhteensopivia. Kun sponsori ja sponsoroitava osapuoli ovat yhteensopivia, yhdistyvät näiden brändit kuluttajien mielessä positiivisella tavalla, mikä taas johtaa esimerkiksi brändin parempaan mieleenpainuvuuteen, parempiin asenteisiin brändejä kohtaan sekä molempien suhteen osapuolien hyötymiseen taloudellisesti. (Olson & Thjomoe 2011, 57–60.) Erilaisia

keinoja yhteensopivuuden löytämiseen on lukuisia ja esimerkiksi arvojen, mission, imagon, maantieteellisen sijainnin ja kohdemarkkinoiden voidaan katsoa olevan tekijöitä, jotka yhdistävät sponsorin ja sponsoroitavan positiivisella tavalla (Jalonen ym. 2017, 44). Toisin sanoen, kun suhteen osapuolet ovat yhteensopivia esimerkiksi edellä mainittujen tekijöiden kautta, tuottaa sponsorointisuhde hyötyä molemmille suhteen osapuolille. Mutta miten osapuolet käytännössä voivat hyötyä sponsorointisuhteesta? Tutkielman keskiössä on sponsorin suhteesta saavuttama hyöty, mutta aihealueen selkeyttämiseksi avaan seuraavaksi myös sponsoroitavan osapuolen vaihdannasta saavuttamaa hyötyä.

2.3.1 Sponsorin suhteesta saavuttama arvo

Sponsorin näkökulmasta vaihdannassa mahdollisesti saavutettavat hyödyt ovat selkeästi abstraktimpia ja vaikeasti hahmoteltavimpia, kuin sponsoroitavan saavuttamat hyödyt. Sponsoreiden saavuttamat hyödyt myöskin vaihtelevat tilanteiden mukaan selkeästi enemmän, kuin sponsoroitavan saavuttamat hyödyt. Sponsorin hyötyä on vaikea mitata, eikä tämän saavuttamat hyödyt ole yhtä konkreettisia kuin suhteen toisen osapuolen. Tästä huolimatta suhteen osapuolten ollessa yhteensopivia, hyöttyy myös sponsori suhteesta lukuisin eri tavoin.

Strategisella tasolla sponsoroinnista on tullut yhä merkittävämpi keino viestiä yrityksen brändistä ja imagosta assosioimalla yrityksen brändi yhteensopivan urheilutoimijan brändin kanssa. Pää tavoitteena sponsoroinnissa sponsorin näkökulmasta on usein suhteen syventäminen nykyisiin asiakkaisiin yhdistämällä oma brändi urheiluseuraan, jolla hyvin usein on jo valmiiksi syvä ja merkittävä suhde tämän omiin faneihin. Tämän suhteen syventymisen niin sanottuna kylkiäisenä yritykset tavoittelevat esimerkiksi brändinsä tunnettavuuden kasvua, brändinsä arvon kasvua, brändin parempaa asemoitumista, asiakassitoutumista sekä näiden kautta parempaa taloudellista tulosta. (Davis & Hilbert 2013, 337–338.)

Brändin tunnettuudella tarkoitetaan brändin vahvuutta sekä olemassaoloa kuluttajien mielissä sekä kuluttajien kykyä tunnistaa jokin palvelu tai tuote tämän brändin tuotteeksi (Pappu ym. 2005, 145). Brändin arvolla taas voidaan tarkoittaa brändillä olevaa niin sanottua arvoa verrattaessa esimerkiksi kilpaileviin brändeihin: brändi erottaa yrityksen kilpailijoista ja tuottaa symbolista arvoa kuluttajille. Brändin arvo voi sisältää esimerkiksi yrityksen nimen, logon sekä muut symboliset tekijät, kuten tuotteiden tai

palveluiden ulkonäön, jotka tuottavat kuluttajille sekä yrityksille arvoa ja etua verrattaessa yrityksen kilpaileviin brändeihin. (Oswald 2012, 17.)

Brändiä asemoitaessa tulee yritysten huomioida oma tavoiteltu kohderyhmä ja tutkia, missä ja milloin tämä kohderyhmä tai nämä kohderyhmät ovat tavoitettavissa. Kun oikeat kosketuspisteet näiden kohderyhmien kanssa on löydetty, tulee yrityksen asemoida brändinsä näihin pisteisiin kuluttajien mielenkiinnon saavuttamiseksi sekä ostopäätöksen edesauttamiseksi. Myös oikeanlaisella brändin asemoinnilla voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Yeh ym. 2016, 224.)

Pansarin ja Kumarin (2018, 4) määritelmän mukaan asiakassitoutumisella tarkoitetaan mekanismeja, joiden kautta kuluttaja tuo lisäarvoa yritykselle: esimerkiksi jatkuvilla ostoilla, suositteluksella sekä keskustelun ylläpitämisellä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Kun kuluttaja on sitoutunut aktiivisesti yrityksen toimintaan ja brändiin, voidaan hänen katsoa tuottavan yritykselle enemmän hyötyä, kuin ei-sitoutunut kuluttaja.

Kaikkien näiden edellä mainittujen tekijöiden kautta yrityksen voidaan odottaa kasvattavan myyntiään ja kehittävän brändiään. Brändillisten tekijöiden lisäksi yritykset tavoittelevat sponsoroinnista myös imagollisia hyötyjä, kuten assosioitumista urheiluseuran ”puhtaaseen” imagoon (Davis & Hilbert 2013, 337).

Toisin sanoen nämä kaikki edellä mainitut tekijät ovat yritykselle tarjolla olevia hyötyjä hyvästä ja yhteensopivasta sponsorointiyhteistyöstä toisen toimijan kanssa. Asia ei toki aina ole näin mustavalkoinen ja sponsoroinnissa piileekin paljon myös tietynlaisia riskejä ja uhkakuvia, joista puhun lisää kappaleessa 2.4. Vastineeksi näistä edellä mainituista hyödyistä sponsorit luopuvat usein esimerkiksi rahallisista resursseista. Suhteen ollessa yhteensopiva, on sponsorin suhteesta saamat hyödyt organisaatiolle tai yritykselle arvokkaampia, kuin resurssit, joista he vaihdannassa luopuvat. Seuraavaksi käyn läpi sponsoroitavan osapuolen vaihdannassa saavuttamia hyötyjä selkeyttääkseni suhteessa tapahtuvaa vaihdantaa ja sponsorille syntyviä hyötyjä resursseista luopumisesta huolimatta.

2.3.2 Resurssit sponsoroitavalle

Sponsoroitavan osapuolen sponsorointivaihdannasta saavuttamat hyödyt ovat selkeästi sponsorin saavuttamia hyötyjä konkreettisempia ja helpommin mitattavissa olevia. Vaihdossa sponsorin saamiin brändillisiin ja imagollisiin hyötyihin, saavat sponsoroitavat

osapuolet suhteesta usein esimerkiksi rahallista tukea tai muuta tähän verrattavissa olevaa tukea, kuten esimerkiksi fyysisiä tuote- tai valmistusresursseja, innovointiresursseja tai rahoitusta esimerkiksi toimipaikan, tai urheilusponsoroinnin tapauksessa urheilutilan, kunnostukseen tai rakennukseen. (Torikka 2013, 28.)

Alajan ja Forssellin (2004, 23–24) mukaan sponsorointi tuokin sponsoroinnin kohteelle usein ratkaisevaa taloudellista tukea ja tätä kautta yritysten taloudelliset riskit pienenevät valtavasti. Urheilujoukkueista onkin viimeisten vuosikymmenien aikana muodostunut yhä enemmän yritysten kaltaisia toimijoita, joiden tavoitteena urheilullisen menestyksen lisäksi on tuottaa voittoa omistajilleen ja muille sidosryhmille. Sponsorointi tuokin tähän mahdollisuuksia rahallisten resurssien lisäksi myös näkyvyyden kasvamisen, markkinoinnin kehittymisen, puitteiden parantumisen sekä imagollisen edun myötä. (Alaja & Forssell 2004, 23–24.)

Urheiluseurojen näkökulmasta sponsorointi onkin ratkaisevassa asemassa ja esimerkiksi Liiga-seurojen suurimmat tulot tulevatkin sponsoroinnin kautta. Vuonna 2018 suomalaiset yritykset rahoittivat toisiaan sponsoroinnin kautta 260 miljoonalla eurolla, josta 162 miljoonaa euroa eli 62 % kohdistui urheilusponsorointiin. Suomen sponsorointimarkkinat myös kasvavat vuosittain ja esimerkiksi viimeisen kymmenen vuoden ajan sponsoroinnin määrä on vuosittain lisääntynyt Suomessa noin 5 prosentilla. (Sponsor Insight, 2020.)

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että hyvin yhteensopivien kahden osapuolen välisessä sponsorointivaihdannassa sponsori tavoittelee brändillisiä ja imagollisia hyötyjä, kuten esimerkiksi asiakkaiden sitouttamista yhä enemmän sekä oman brändin ja imagon näkyvyyden kasvua ja kehittymistä positiivisemmaksi kuluttajien mielikuvissa. Sponsoroitava osapuoli puolestaan tavoittelee vaihdannassa joko rahallisia tai muunlaisia lisäresursseja, joiden perustalle yrityksen olemassaoloa, kehittymistä sekä kasvamista voidaan turvata ja rakentaa. Näin parhaimmassa tapauksessa molemmat sponsorointisuhteen osapuolet hyötyvät suhteesta vaihdannan keinoin. Mutta, mitä jos yritykset eivät olekaan yhteensopivia? Seuraavassa kappaleessa tutustumme tarkemmin erilaisiin sponsoroinnin piileviin riskeihin, joiden voidaan katsoa omalta osaltaan rajoittaneen urheilusponsoroinnin kasvua myös Suomessa.

2.4 Urheilusponsorointivaihdannan riskit

Sponsorointivaihdanta varsinkin urheilun kontekstissa sisältää myös lukuisia riskejä ja sudenkuoppia, joihin hyväkin suhde voi kaatua hetkessä. Yksi iso uhkakuva löytyy urheilun luonteesta: kovassa ja raa'assa kilpailussa on aina olemassa houkutus esimerkiksi huijaamiselle tai muille niin sanotuille skandaaleille. Kun sponsorointi kohdistuu esimerkiksi urheilujoukkueeseen tai yksilöurheilijaan, on aina olemassa riski esimerkiksi huonolle menestykselle, sääntörikkomukselle tai muille skandaaleille. Hyvinä esimerkkeinä voidaan pitää esimerkiksi Lahdessa järjestettyjä vuoden 2001 hiihdon MM-kisoja ja näistä seurannutta doping -skandaalia tai yleisurheilija Oscar Pistoriusta, joka uransa huipulta päätyi aina vankilaan asti. Nämä ovat esimerkkejä tilanteista, joissa sponsoroitavan kohteen negatiiviset käännteet voivat johtaa myös kohteita sponsoroivien yritysten maineen ja brändin heikkenemiseen, kun nämä assosioidaan kyseisten toimijoiden kanssa. (Itkonen ym. 2007, 43.)

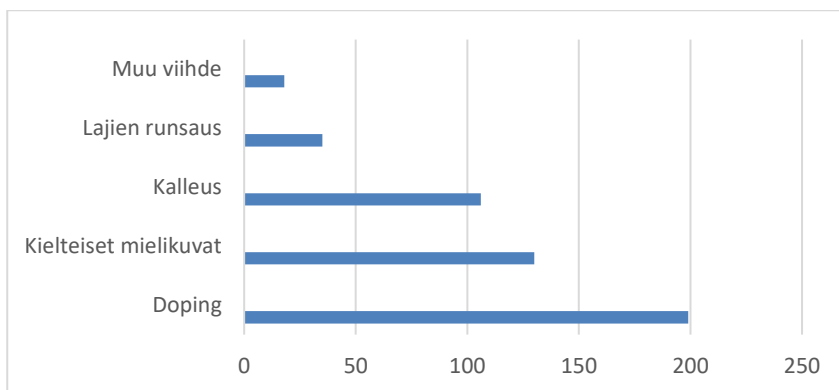
Toinen varsinkin urheilusponsoroinnille tyypillinen riski löytyy sponsoroinnin määrästä. Esimerkiksi suomalaisilla urheiluseuroilla on vahva houkutus lähteä yhteistyöhön mahdollisimman monen eri sponsorin kanssa sponsoritulojen maksimoimiseksi. Tämä sponsoreiden liiallinen määrä johtaa katsojien altistumiseen liian suurelle määrälle sponsorointia, mikä puolestaan johtaa sponsoroinnin tehokkuuden vähenemiseen. Cornwellin ym. (2000, 51–52) tutkimuksen mukaan urheilua seuraavien katsojien kyky havainnoida ja muistaa urheilusponsoreita väheni, kun sponsoreiden määrä lisääntyi. Tätä kautta sponsorin saavuttamat hyödyt vaihdannasta vähenivät, kun sponsoriin määrä lisääntyi. (Cornwell ym. 2000, 51–52.)

Kaikessa sponsoroinnissa piileviä isoja riskejä taas ovat jo aikaisemminkin mainitun yhteensopivuuden puuttuminen sekä sponsoroinnin tulosten mittauksen vaikeus. Sponsorin vaihdannasta saavuttamat hyödyt perustuvat lähes aina vaihdannan osapuolten yhteensopivuuteen sekä tätä kautta kuluttajien mielissä syntyviin assosiaatioihin yritysten välille. Jos yritykset eivät ole yhteensopivia ja positiivisia assosiaatioita ei synny, ei vaihdanta myöskään voi onnistua. Pahimmassa tapauksessa tämä yhteensopimattomuus saattaa johtaa jopa negatiivisten assosiaatioiden syntymiseen tai sponsorin sekoittumiseen esimerkiksi tämän kilpailijoihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 219.)

Toinen piilevä ongelma löytyy sponsoroinnin tulosten mittaamisen haastavuudesta. Tämän seurauksena monet yritykset ovat päättäneet olla lähtemättä mukaan sponsorointiin ja toisaalta taas useat yritykset ovat saattaneet tehdä sponsorointia vuosia,

ilman konkreettisia todisteita tämän tehokkuudesta. Yksi olemassa oleva keino sponsoroinnin mittaukselle löytyy nettotunnettuuden mittaamisesta. Tällöin mitataan sponsorin ja kohteen välisen yhteyden tunnettuutta kohdeyleisön joukossa prosentuaalisesti. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 301.)

Viimeinen piilevä riski sponsoroinnista varsinkin Suomen kontekstissa löytyy sponsorointiosaamisen puutteesta. Esimerkiksi Farrelly ym. (2006, 1022) ovat maininneet sponsoroinnin isoimmaksi riskiksi vaihdannan osapuolten strategisen osaamisen puutteen. Tällöin osapuolet eivät osaa hyödyntää suhdetta oikein, eivätkä tätä kautta saa suhteesta tarjolla olevaa kilpailuetua käyttöönsä. Tämä osaamisen puute johtaa negatiivisten mielikuvien syntyyn sponsoroinnista, mikä taas johtaa tämän markkinointiviestintäkeinon hyödyntämättömyyteen. (Farrelly 2006, 1022.) Kuten seuraavasta kuvioista (Kuvio 3) on nähtävissä, kielteiset tai negatiiviset mielikuvat ovat yksi suurimmista niin sanotuista uhkakuvista urheilusponsoroinnille Suomessa.



Kuvio 3. Urheilusponsoroinnin riskit Suomessa (N=341) (mukailien Itkonen ym. 2007, 43)

Itkosen ym. (2007, 43) suorittamassa haastattelututkimuksessa selvisi, että suomalaisista yrityspäätäjistä iso osa piti kielteisiä mielikuvia dopingin jälkeen suurimpana urheilusponsoroinnin riskinä. Tämän voidaan myös nähdä kuvaavan ymmärryksen sekä osaamisen puutetta sponsoroinnin ympärillä Suomessa. esimerkiksi urheilujohtamiseen sekä urheilumarkkinointiin erikoistunut kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen onkin maininnut isoimmaksi sponsoroinnin ongelmaksi Suomessa resurssien lisäksi osaamisen puutteen (Rantalainen 2019).

3 ARVONLUONTI URHEILUSPONSOROINNISSA

3.1 Arvon ja arvonluonnin määritelmä

Arvo ja arvonluonti on ollut viimeisten vuosikymmenien ajan yksi kauppatieteen ja markkinointikeskustelun tutkituimpia ja pohdituimpia aiheita. Näkökulmia ja mielipiteitä käsitteen ympäriltä löytyy lähes yhtä paljon, kuin itse aihealueen tutkijoita, joten yksinkertaisen, yleisesti hyväksytyyn määritelmän esittäminen käsitteelle on haastavaa. Gummeruksen (2013, 20) mukaan arvon käsite onkin hyvin laajasti väärinymmärretty sekä väärinkäytetty, eikä käsitteelle ole nykyisen teorian pohjalta vieläkään pystytty perustellusti luomaan vakaata pohjaa. Samanaikaisesti kilpailu taas eri toimialoilla kasvaa globalisaation ja kuluttajien ostovoiman kehittymisen myötä valtavasti, minkä seurauksena yritysten tuotteiden ja palveluiden tuoma arvo on kuluttajille tärkeämpää kuin koskaan ennen (Anderson & Narus 1998, 89).

Gummessonin (1995, 250–251) mukaan “asiakkaat ja kuluttajat eivät osta hyödykkeitä tai palveluita, vaan tarjoamia, jotka luovat heille arvoa”. Vargon, Luschin ja Boltonin (2006, 8) mukaan taas liiketoiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa ja myydä palveluita tai hyödykkeitä. Saadakseensa tuotteensa tai palvelunsa myydyksi tulee yrityksen tuotteen tai palvelun tuoda asiakkaalle ”parempaa” tai enemmän arvoa verrattuna kilpailevien yritysten tarjoamien tuotteiden tuomaan arvoon. Tästä syystä on kriittisen tärkeää, että yritykset ja organisaatiot ymmärtävät arvoa käsitteenä ja osaavat hyödyntää tätä omassa liiketoiminnassaan. Myös yritykset ja tutkijat ovat itse viimeisten vuosien aikana tiedostaneet arvon tärkeyden ja esimerkiksi arvoa käsittelevän liiketoimintakirjallisuuden määrä on räjähtänyt viimeisen kymmenen vuoden aikana (Eggert ym. 2018, 81).

Kahden yrityksen välisessä liiketoiminnassa, kuten sponsorointivaihdannassa, arvon määritelmä on hyvin samankaltainen verrattaessa yrityksen ja kuluttajan väliseen vaihdantaan. Kahden yrityksen toimiessa yhteistyössä arvoa syntyy yhä perinteisen vaihdannan kautta, minkä lisäksi tärkeämmäksi nousevat seikat, kuten saatujen resurssien jälkihyödyntäminen, pitkäkestoiset suhteet sekä muiden sidosryhmien tarve saavuttaa myös arvoa suhteesta. Tätä kautta yritykseltä yritykselle tapahtuvassa kaupankäynnissä, kuten urheilusponsoroinnissa, arvon käsitteen voidaan katsoa olevan hieman moninaisempi, kuin perinteisessä yritykseltä kuluttajalle tapahtuvassa kaupankäynnissä

tai vaihdannassa. (Albadvi & Hosseini 2011, 503.) Mutta mitä olemassa olevan teorian mukaan käytännössä tarkoitetaan tällä arvon käsitteellä?

Cambridgen sanakirja (dictionary.cambridge.org) määrittelee arvon kolmella tavalla: saatu rahallinen korvaus vastineeksi jostakin, jonkin tärkeys jollekulle tai jonkin käytettävyys jollekulle. Esimerkiksi auto tai pyörä voi olla arvokas ihmiselle, jonka tulee liikkua paljon paikasta toiseen tai vastaavasti esimerkiksi valokuva voi olla arvokas, koska tämä on historiallisesti tai nostalgisesti tärkeä. Liiketoimintaympäristössä taas arvo kiteytyy hyvin tiukasti vaihdannan ympärille. Andersonin ja Narusin (1998, 89) mukaan arvo liiketoiminnassa voi tarkoittaa joko rahallista vaihdannan seurauksena saavutettua hyötyä, vaihdannan seurauksena saavutettua tuotetta tai palvelua ja tästä kuluttajalle syntyvää hyötyä tai vaihdantaprosessin aikana erilaisissa kohtaamisissa ja toimissa osapuolille syntyvää hyötyä. Eggert, Kleinaltenkamp ja Kashyap (2019, 15) ovat määritelleet liikesuhteessa syntyvän arvon vaihdannassa osapuolille käytettyjen kustannusten jälkeen haltuun jääväksi vaihdannan tulokseksi.

Eggertin ym. (2019, 15) määritelmän voidaan katsoa perustuvan ”vanhanaikaiseen” ja yksinkertaiseen arvon näkökulmaan: tämän näkökulman mukaan arvon voidaan ajatella tarkoittavan hyötyä, jonka joku saa jonkin toiminnan seurauksena. Esimerkiksi perinteisessä kauppavaihdannassa toisen osapuolen saavuttama arvo on hyödykkeestä saatu hinta ja toisen osapuolen saavuttama arvo puolestaan itse hyödyke. (Eggert ym. 2019, 15.) Tätä yksinkertaista ja ”hyödykekeskeistä” arvon näkökulmaa murtamaan on viime vuosina syntynyt modernimpi ns. palvelukeskeisen arvon koulukunta, jonka näkemyksen mukaan taas arvo on paljon monipuolisempi ja laajempi käsite: arvoa voidaan katsoa syntyvän esimerkiksi sidosryhmien välisissä kohtaamisissa, resurssien hyödyntämisen aikana, tuotteen käytön aikana tai ostoprosessin vaiheiden ja suunnittelun aikana. (Vargo & Lusch 2012, 2.) Arvon ja arvonluonnin teorian ja kirjallisuuden voidaankin katsoa jakautuneen näihin kahteen koulukuntaan, perinteiseen hyödykekeskeiseen ymmärrykseen arvosta sekä modernimpaan palvelukeskeiseen yhteisen arvonluonnin ajattelutapaan. (Vargo & Lusch 2012, 2.) Seuraavaksi käyn olemassa olevan teorian kautta läpi nämä kaksi koulukuntaa avatakseni paremmin arvon käsitteen kehittymistä tähän päivään ja luodakseni paremman kuvan arvon teoriasta nykypäivänä.

3.1.1 Hyödykekeskeinen arvo

Hyödykekeskeisen (*goods-dominant logic*) näkökulman perusteet löytyvät perinteisestä vaihdannasta, jossa konkreettinen tai ei-konkreettinen hyödyke vaihdetaan rahalliseen korvaukseen. Määritelmän mukaisesti arvo syntyy vaihdannan hetkellä ja arvo on joko tämä hyödyke tai vaihtoehtoisesti rahallinen korvaus. Määritelmä onkin saanut viimeisten vuosikymmenien aikana kritiikkiä sen yksinkertaistaessa ja yleistäessä paljon kompleksisempaan koetun käsitteen. (Vargo & Lusch 2008, 256.)

Määritelmän perinteisyyttä ja vanhakantaista ajattelutapaa hyvin kuvaavasti jo Adam Smith (1776) mainitsi 1700-luvulla ensimmäisen kerran arvosta vaihdannassa, luodessaan pohjaa nykyaikaiselle taloustieteelle. Smithia pidetäänkin yleisesti perinteisen taloustieteen sekä myöskin vaihdanta- ja arvoajattelun tietynlaisena oppisänä. 1700-luvulla teollisen vallankumouksen aikoihin rikkaat valtiot alkoivat vaihtaa ylijäämätuotantoaan muiden maiden kanssa näiden ylijäämään tai rahalliseen korvaukseen. Tätä ilmiötä selittääkseen Smith loi käsitteen ”*value-in-exchange*”, jota voidaan pitää vaihdannassa syntyvän arvon käsitteen alkusysäyksenä. (Vargo & Lusch 2012, 2–3.)

Hyödykekeskeisen arvon koulukunta perustuukin hyvin vahvasti tälle ajatukselle vaihdannassa syntyvästä arvosta. Tärkeimpinä vetävinä voimina, jotka tämän ajattelutavan mukaan johtavat arvon syntymiseen ovat toisin sanoen klassiset kysyntä ja tarjonta, joiden tasapaino johtaa vaihdannan tarpeeseen, joka taas teorian mukaan johtaa arvon syntyyn. Ajattelutavan keskiössä ovat näin klassiset tai perinteiset liiketoiminnan lainalaisuudet, kuten hyödykkeet, kuluttajat, resurssit ja taloudelliset voitot. Tämän seurauksena ajattelutapaa onkin alettu kutsua perinteiseksi hyödykekeskeiseksi ajattelutavaksi ja koulukunnan voidaankin katsoa olevan osa uusklassisen taloustieteen koulukuntaa, jossa arvonluonnin keskiössä ovat yritykset sekä näiden tarjoamat fyysiset tuotteet tai palvelut ja näiden seurauksena syntyvä vaihdanta. (Whalen & Akaka 2015, 5–6.)

Smithin vaihdannassa syntyvän arvon käsitteestä tuli vuosien saatossa hyvin laajasti hyväksytty määritelmä, mutta myös Smith sai paljon kritiikkiä hyvin yksinkertaistetusta käsityksestään, jonka mukaan arvoa syntyy ainoastaan vaihdannan hetkellä. Tätä määritelmää täydentämään syntyikin käytössä syntyvän arvon käsite (”*value-in-use*”), jonka mukaan arvoa syntyi myös esimerkiksi hyödykkeiden käytössä tai kaupankäynnin

muissa vaiheissa. Tätä voidaankin pitää alkusysäyksenä modernimmalle palvelukeskeisen arvon koulukunnalle. (Vargo & Lusch 2012, 2–3.)

3.1.2 Palvelukeskeinen arvo

Palvelukeskeisen arvon näkökulma on syntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana seurauksena tarpeelle laajentaa arvon käsitettä koskemaan lukuisia muitakin liiketoiminnan vaiheita tai prosesseja, kuin ainoastaan konkreettista vaihdantaa. Hyödykekeskeisen näkökulman keskittyessä yrityksiin ja näiden tarjoamiin, tuo palvelukeskeinen näkökulma mukaan esimerkiksi toimitusketjujen hallinnan, vähittäiskaupan, ”brändäyksen”, kansainvälisen markkinoinnin, teollisen kehityksen ja myynnin hallinnan. Toisin sanoen palvelukeskeinen näkökulma näkee arvon synnyn konkreettisten tekijöiden vaihdannan sijaan palveluiden vaihdantana, jossa molempien vaihdannan osapuolien saavuttamaan arvoon liittyy konkreettisten tekijöiden lisäksi lukuisat sosiaaliset tekijät sekä muut institutionaaliset vaikutteet tai toimitavat. (Whalen & Akaka 2015, 4.)

Kun hyödykekeskeisessä arvossa katsotaan yrityksen tarjoavan arvoa kuluttajalle, nähdään palvelukeskeisessä arvossa kuluttaja osana arvonluontiprosessia ns. ”*value-in-use*” eli tuotteen tai palvelun käytön kautta (Eggert ym. 2018, 81). Palvelukeskeisen arvon näkökulman voidaan katsoa perustuvan neljään niin sanottuun aksioomaan tai peruspilariin (Whalen & Akaka 2015, 4):

Peruspilari 1: Kaiken vaihdannan perustana on palvelu. Palvelukeskeisen näkökulman mukaan kaikki vaihdanta perustuu henkisten sekä fyysisten resurssien tarjoamiseen vaihdannan toiselle osapuolelle, joka hyötyy näistä resursseista. Jokainen vaihdannan toimija toisin sanoen hyötyy vaihdannassa ainoastaan toisen osapuolen osaamisesta, joka johtaa oppimiseen sekä toiminnan tehostumiseen. Kun molemmat osapuolet oppivat ja molempien toiminta tehostuu, syntyy suhteen molemmille osapuolille arvoa. (Vargo & Lusch 2014, 15.) Toisin sanoen palvelukeskeisen näkökulman mukaan tulee vaihdannassa aina keskittyä pelkän tuotteen tai rahallisen korvauksen sijaan syvällisempiin suhteen osapuolien tekijöihin, kuten osaamiseen tai taitoihin, jotka vaihdannassa vaihtavat omistajaa.

Peruspilari 2: Kuluttaja on aina osa arvonluontia. Palvelukeskeisen näkökulman mukaan yritys tai organisaatio ei yksinään pysty luomaan arvoa. Näkökulman mukaan yritys pystyy ainoastaan luomaan markkinoinnin kautta niin sanotun arvoehdotuksen,

johon toinen osapuoli, kuten esimerkiksi sponsorisuhteessa usein sponsoroiva osapuoli, vastaa omalla ehdotuksellaan. Jos molemmat osapuolet hyväksyvät toisen ehdotuksen, syntyy vaihdanta, jonka avulla molemmat osapuolet saavuttavat yhdessä arvoa. (Whalen & Akaka 2015, 4.) Yhteisestä arvonluonnista puhutaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Peruspilari 3: Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ovat resurssi-integraattoreita. Palveluiden vaihdanta tapahtuu itsesäätelivissä ekosysteemeissä, jotka sisältävät lukuisia toimijoita, instituutioita, käytäntöjä ja resursseja. Toisin sanoen vaihdannan osapuolet eivät ole sidottuja yhteen markkinaan vaan kaikki toimijat toimivat useissa eri ekosysteemeissä, säätelevät itse vaihdannan kautta toimintaansa ja muovaavat itse omaa ympäristöään. (Vargo & Lusch 2014, 16.)

Peruspilari 4: Arvo on aina uniikkia ja edunsaajan mukaisesti muovautuvaa. Vaihdannassa mukana olevat toimijat luovat itselleen arvoa käyttäessään esimerkiksi vaihdannassa saavuttamia palveluita. Näiden palveluiden hyödyllisyys ja käytettävyys kuitenkin vaihtelee ajansaatossa ympäristön ja ekosysteemien muuttuessa. Kun esimerkiksi uuden laitteen hankkinut yritys törmää uuteen innovatiiviseen laitteeseen, menettää aiemmin hankittu laite ajan kuluessa arvoa. Vaihdannassa syntyvä arvo on näin aina tilannekohtaista, uniikkia, muuttuvaa sekä edunsaavuttajan nykyisen tilanteen määrittämää. (Whalen & Akaka 2015, 5.)

Kaikkien näiden neljän palvelukeskeisen arvon määritelmän peruspilareiden yhteisenä hyödykekeskeisestä näkökulmasta erottavana tekijänä voidaan pitää sosiaalisia tekijöitä. Vaihdannassa ei omistajaa vaihda ainoastaan raha ja tuote, vaan myös sosiaaliset tekijät, kuten taidot, osaaminen sekä palvelu. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on tiivistetysti kuvattuna hyödykekeskeisen arvon näkökulman sekä palvelukeskeisen arvon näkökulman pääpiirteet sekä erottavat tekijät.

	Hyödykekeskeinen	Palvelukeskeinen
Arvon ohjaaja	Arvo vaihdannassa (<i>"Value-in-exchange"</i>)	Arvo käytössä (<i>"Value-in-use"</i>)
Arvon luoja	Yritys	Yritys, sidosryhmät, kuluttajat
Arvonluonnin prosessi	Yritykset tarjoavat arvoa tuotteiden tai palveluiden kautta	Yritykset luovat arvoehdotuksen toisille osapuolille, jotka vastaavat omalla ehdotuksellaan. Nämä jatkavat arvonluontia käyttämällä tuotetta tai palvelua.
Arvon tavoite	Yrityksen myynnin kasvu	Pysyvyyden, sopeutuvuuden ja sidosryhmien hyvinvoinnin lisääminen palveluita tarjoamalla
Arvon mittari	Rahallinen arvo	Osallistujien pysyvyys
Yrityksen rooli	Arvonluonti ja välitys	Arvoehdotuksen luonti, yhteinen arvonluonti, palvelun tarjoaminen
"Ostajan" rooli	Yrityksen tarjoaman arvon hyödyntäminen	Yhteinen arvonluonti, yrityksen tarjoamien palveluiden ja resurssien käyttö arvoa luovalla tavalla

Taulukko 1. Hyödykekeskeinen arvo vs. palvelukeskeinen arvo (mukailten Vargo ym. 2008, 148.)

Kuten taulukosta voidaan havaita, ovat palvelukeskeisessä arvon näkökulmassa ns. ”ostajat”, kuten esimerkiksi rahallisia resursseja tarjoavat sponsorit, merkittävästi suuremmassa roolissa, kuin hyödykekeskeisessä näkökulmassa. Edellä mainitun moniulotteisuuden ja sosiaalisten ja interaktiivisten tekijöiden sekä ostajan merkityksen kasvun seurauksena yritykset eivät pysty yksinään luomaan arvoa, vaan joutuvat toivomaan, että ostaja omalta osaltaan osallistuu myös arvonluomisprosessiin oman ehdotuksen sekä toiminnan kautta. Seuraavassa kappaleessa tutustummekin tarkemmin palvelukeskeisen arvon näkökulman seurauksena syntyneeseen yhteisen arvonluonnin käsitteeseen, joka toimii tutkielman pohjana.

3.2 Yhteinen arvonluonti

3.2.1 Yhteisen arvonluonnin määritelmä

Kuten edellä mainittiin, hyödykekeskeinen arvon määritelmä näkee yritykset arvon luojina ja arvoa syntyy, kun yritykset vaihtavat tarjoamiaan tuotteita tai palveluita. Palvelukeskeisessä ajattelutavassa taas arvonluonti nähdään yhteistyöhön perustuvana prosessina, jossa on mukana lukuisia eri toimijoita. Tämän prosessin osallistujat luovat yhdessä arvoa toisilleen. Tässä kappaleessa tutustumme tarkemmin tähän niin sanotun yhteisen arvonluonnin (*”value co-creation”*) käsitteeseen ja prosessiin.

Yhteisen arvonluonnin käsite perustuu vaihdannassa syntyvän arvon sijaan niin sanottuun käytössä syntyvään arvoon (*”value-in-use”*), jossa arvo syntyy monien eri toimijoiden sosiaalisen yhteistyön seurauksena. Esimerkiksi yrityksen ja ostajan välisessä vaihdannan prosessissa myös ostajan voidaan katsoa olevan arvon luomisessa mukana oleva osapuoli esimerkiksi interaktioiden, resurssien tarjoamisen, resurssien käytön sekä esimerkiksi tuotteen tai yrityksen suosittelun kautta (Eggert ym. 2018, 81; Grönroos 2011, 287). Näin esimerkiksi sponsoriyhteistyössä molemmat osapuolet ovat mukana arvonluonnissa niin sanotusti yhdessä. Yritys ja ostaja luovat yhdessä itselleen sekä toisilleen arvoa sen sijaan, että yritys ainoastaan tarjoaisi tuotteen muodossa ostajalle arvoa. (Grönroos 2011, 291)

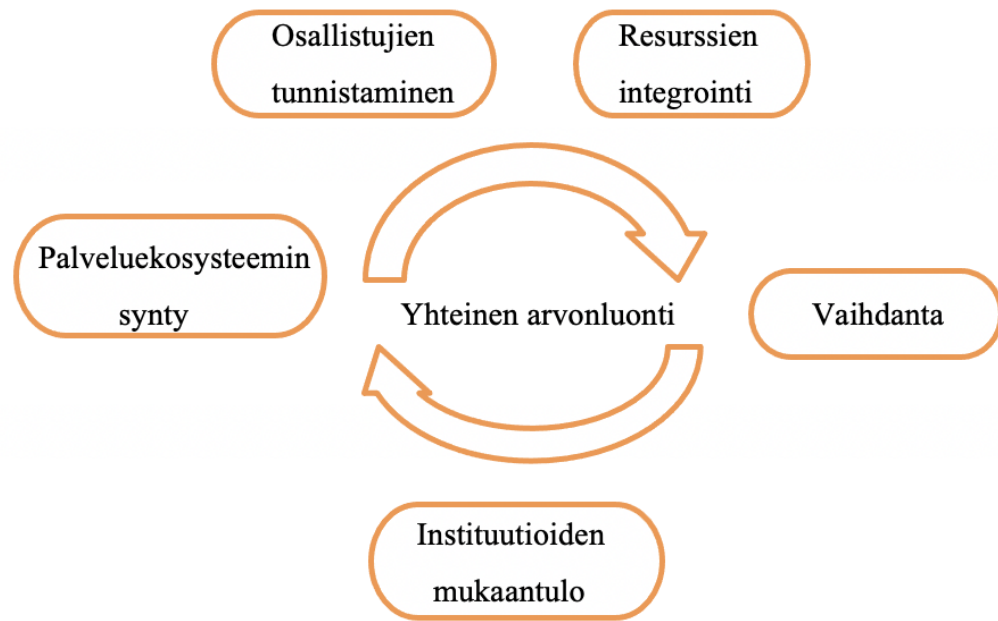
Grönroosin (2011, 282) mukaan kaksi selkeintä esimerkkiä yhteisestä arvonluonnista sekä käytössä syntyvästä arvosta ovat tuotteen käyttö sekä suorat interaktiot eri osapuolten välillä. Kuluttajan käyttäessä tuotetta tai omistaessa tuotteen, voi syntyä koko ajan arvoa suhteen kaikille osapuolille. Yritys saavuttaa arvoa resurssien, näkyvyyden sekä lisäpalveluiden muodossa ja kuluttaja taas saavuttaa arvoa tuotteen käytön tuomien helpotusten tai henkisten tekijöiden muodossa. Kuluttaja voi saavuttaa esimerkiksi mielihyvää siitä, että omistaa kyseisen tuotteen tai palvelun. (Grönroos 2011, 282.)

Suorat vuorovaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Positiiviset interaktiot voivat johtaa arvon syntymiseen ja negatiiviset interaktiot taas arvon vähenemiseen. Yritysten tuleekin ymmärtää tämä interaktioiden tuoma mahdollisuus ja näiden hallinta onkin kriittisessä roolissa yhteisen arvonluonnin syntymisessä. Interaktioissa yritykset voivat esimerkiksi ohjata toista osapuolta kohti arvon syntymistä molemmille osapuolille ja toinen osapuoli, kuten esimerkiksi ostaja, puolestaan saavuttaa arvoa oppimisen, dialogin, avoimuuden ja

rehellisuuden muodossa. (Grönroos 2011, 282.) Suorien interaktioiden lisäksi arvoa voi syntyä myös niin sanotuissa epäsuorissa interaktioissa: esimerkiksi kuluttajien tai yritysten taustalla saattaa vaikuttaa eri instituutioita, jotka vaikuttavat epäsuorasti arvonsyntymiseen sekä arvonluontiprosessiin (Pohlmann & Kaartemo 2017, 63).

3.2.2 Yhteisen arvonluonnin prosessi

Kuten edellisestä luvusta voi havaita, on yhteisen arvonluonnin määritelmä ja prosessi hyvin hajanainen ja vaihteleva. Prosessiin voi tilanteesta riippuen osallistua lukuisia eri toimijoita ja tästä syystä prosessi, tai arvonluonti, on lähes jokaisessa tilanteessa erilainen. Tästä syystä selkeän määritelmän ja ohjenuoran luominen yhteiselle arvonluonnille on ollut tutkijoiden ja aiheen kirjoittaneiden keskuudessa haastavaa. Yrityksiä kuvata yhteisen arvonluonnin prosessia on kuitenkin ollut lukuisia, ja yhdistävänä tekijänä näissä voidaan useimmiten nähdä viisi eri vaihetta sekä jatkuvan kaltainen rakenne, jossa ei ole selkeää alku- tai päätepistettä, vaan näiden sijaan prosessi on koko ajan liikkeessä. Viisi eri prosessin vaihetta ovat toimijat, resurssien integrointi, palvelun vaihdanta, instituutiot ja palveluekosysteemit. (Vargo & Lusch 2016, 7.) Prosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Yhteisen arvonluonnin prosessi (mukaiillen Vargo & Lusch 2016, 7)

Ensimmäisenä ja ratkaisevimpana prosessin vaiheena tulee osapuolien tunnistaa yhteisen arvonluonnin prosessiin osallistuvat toimijat. Palvelukeskeisessä ajattelussa arvon vaihdanta nähdään toimijalta toimijalle tyyppisenä vaihdantana, jossa roolit saattavat hyvin usein vaihdella. Perinteisissä tapauksissa prosessin toimijoina ovat kuluttajat sekä yritys, jotka lähtevät yhdessä luomaan arvoa. (Vargo & Lusch 2016, 7.)

Kun toimijat ja näiden tarjoamat mahdollisuudet on tunnistettu, nousee seuraavaksi vaiheeksi kyky yhdistää tai integroida näiden toimijoiden tarjoamat resurssit tavalla, joka tuottaa osapuolille arvoa. Resurssien yhdistämisen yrityksiä välillä voidaan useimmissa tapauksissa katsoa tapahtuvan interaktioiden, kuten esimerkiksi tapaamisten, kautta. Esimerkiksi urheilusponsoroinnissa resursseja kaipaava urheiluseura tarjoaa yritykselle yhteistyöpakettia, joka tämän mielestä hyödyttäisi molempia suhteen osapuolia. Sponsorioiva yritys kiinnostuu tarjouksesta ja päättää tarjota resurssejaan urheiluseuralle. Seura hyväksyy tämän tarjouksen ja tällöin toinen osapuoli siis toisen sanoen integroi resurssejaan toisen yrityksen tarjoamiin resursseihin. (Singaraju ym. 2016, 47.)

Kun resurssit ovat yhteensopivat ja kaikille osapuolille arvoa tuottavat, tapahtuu palveluiden vaihdanta. Palvelukeskeisen ajattelutavan mukaan palvelut voidaan nähdä

paljon laajempaan käsitteenä kuin perinteisen ajattelutavan mukaan. Linin ym. (2017, 438) mukaan palvelukeskeisessä ajattelutavassa palvelu nähdään resurssien tarjoamisena (esimerkiksi tietoa tai taitoa) toiselle osapuolelle tai organisaatiolle. Hyödykkeet taas nähdään ainoastaan palvelun välittämisen mekanismeina. Toisin sanoen, tämän ajattelutavan mukaan kaikki interaktio ja vaihdanta nähdään palveluiden vaihdantana, ja hyödykkeet ainoastaan mekanismeina, jotka liikkuvat vaihdannassa.

Neljäs vaihe yhteisen arvonluonnin prosessissa on niin sanotut instituutiot ja näiden prosessiin mukaan tuleminen. Tässä yhteydessä instituutioilla tarkoitetaan esimerkiksi yleisiä uskomuksia, normeja ja arvoja, jotka vaikuttavat eri toimijoiden tapoihin toimia. Perinteisesti voidaan ajatella, että samat institutionaaliset arvot ja käsitykset jakavat toimijat hyötyvät yhteistoiminnastaan enemmän, kuin toimijat, jotka eivät näiden puolesta ole yhteensopivia. (Vargo & Lusch 2016, 9.)

Kun institutionaaliset käsitykset ja ympäristöt ovat yhteensopivia, syntyy niin sanottuja palveluekosysteemejä. Vargon ym. (2008, 145) määritelmän mukaan palveluekosysteemeissä toimijat kohtaavat, luovat suhteita ja vaihtavat palvelutarjoamiaan ja tätä kautta parantavat kaikkien ekosysteemin jäsenten pysyvyyttä ja säilyvyyttä sekä luovat osapuolille arvoa. Täältä ekosysteemistä eri toimijat toisin sanoen löytävät toisensa, minkä kautta yhteisen arvonluonnin ”ympyrä” lähtee uudelleen pyörimään.

3.3 Yhteinen arvonluonti urheilusponsoroinnissa

Edellisessä kappaleessa demonstroin yhteistä arvonluontia laajasti olemassa olevan teorian kautta, joka taas puolestaan on hyvin paljon painottunut yrityksen ja kuluttajan väliseen interaktioon ja arvonluontiin. Tässä kappaleessa pyrin yhdistämään tämän yhteisen arvonluonnin teorian kahden yrityksen väliseen toimintaan urheilusponsoroinnin kontekstissa. Miten yhteinen arvonluonti toimii ja miten yhteisen arvonluonnin prosessi pätee tämänkaltaisessa ympäristössä?

Edellä arvon käsitettä ja määritelmää kuvattiin kolmen vaiheen mukaan: tuotokeskeinen arvon käsitys, palvelukeskeinen arvon käsitys ja yhteinen arvonluonti. Perinteisimmän ja yksiuotteisimman eli tuotokeskeisen käsityksen mukaan arvoa syntyy osapuolille vaihdannassa: toinen osapuoli saa vaihdannassa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun, ja toinen osapuoli lisäresursseja. Urheilusponsoroinnin kontekstissa ostaja, eli sponsori, joka maksaa

resursseja tuotteesta tai palvelusta, toivoo saavansa vastineeksi mainostilaa ja myyjä eli urheiluseura taas toivoo saavansa resursseja, kuten rahaa. (Farrelly ym. 2006, 1017.) Näin tuotekeskeisen arvon määritelmän mukaisesti molemmat saavuttavat suhteesta arvoa.

Palvelukeskeinen arvon käsityksen mukaan taas yritykset luovat arvoehdotuksen toisille osapuolille, jotka vastaavat omalla ehdotuksellaan. Nämä jatkavat arvonluontia käyttämällä tuotetta tai palvelua. Palvelukeskeisessä arvonluonnissa arvoon nousee rahallisten tekijöiden sijaan syvemmät, yritysten säilyvyyteen ja pitkäkestoisuuteen painottuvat tekijät. Palvelukeskeisessä arvossa voidaankin sponsorin katsoa pelkän mainostilan sijaan saavuttavan pitkäjänteisempiä hyötyjä, kuten brändin tunnettavuutta, parempaa imagoa, yhdistäviä tekijöitä kahden yrityksen imagoiden välille, uusille markkina-alueille siirtymistä ja näiden kautta parempaa etua kilpailussa (Valanko 2009, 52; Farrelly ym. 2006, 1017; Ruth & Simonin 2003, 20). Myyjä eli urheiluseura taas saavuttaa rahan lisäksi mahdollisia imagollisia hyötyjä, tulevaisuuden etuja, kuten uusia pelaajahankintoja tai työympäristön kehittämistä sekä pysyvyyttä kilpailussa (Farrelly ym. 2006, 1017).

Nämä kaksi arvon käsitystä ovat omalta osaltaan muokanneet yhteisen arvonluonnin määritelmän ja näiden pohjalta voidaan luoda tietynlainen prosessi yhteiselle arvonluonnille urheilusponsoroinnin kontekstissa. Yhteisessä arvonluonnissa suhteen osapuolet luovat yhdessä itselleen ja toisilleen arvoa jatkuvassa prosessissa, joka on kuvattu kuviossa 4, sivulla 34. Mukailleen kuviota 4 sekä aikaisempaa olemassa olevaa kirjallisuutta koskien yhteistä arvonluontia urheilusponsoroinnin kontekstissa, on luotu seuraava taulukko 2, joka kuvaa yhteisen arvonluonnin prosessia urheilusponsoroinnissa. Seuraavaa taulukkoa tullaan myös käyttämään hyväksi empiirisen osuuden haastattelututkimuksen kysymysten asettelussa ja taulukko toimii myös tämän tutkielman teoreettisena viitekehystenä.

	Osallistujien tunnistaminen	Resurssien integrointi	Vaihdanta	Muutokset
Sponsori	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisten kumppaneiden tunnistaminen ja arviointi - Kumppanin valinta - Mahdollisuuksien arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden asetus - Roolien jako - Henkilöiden valinta - Sopimuksen luonti - Strategian luonti 	<ul style="list-style-type: none"> - Kampanjat - Brändimarkkinointi - Maksu - Datankeruu - Tiedon vaihdanta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosten arviointi - Suhteen jatkosta tai päättämisestä sopiminen - Tulevaisuuden strategia
Sponsoroitava	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisten kumppaneiden tunnistaminen ja arviointi - Kumppanin valinta - Sponsorirakenteen muodostus 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden asetus - Roolien jako - Sopimuksen luonti - Strategian luonti 	<ul style="list-style-type: none"> - Kampanjat - Brändimarkkinointi - Resurssien tarjoaminen - Datankeruu - Tiedon vaihdanta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosten arviointi - Raportin luonti - Suhteen jatkosta tai päättämisestä sopiminen - Tulevaisuuden strategia
OPPIMINEN				

Taulukko 2. Yhteisen arvonluonnin prosessi urheilusponsoroinnissa. (mukaillen Vargo & Lusch 2016, 7; Gummesson, & Lund 2010, 120.)

Taulukossa 2 yhteisen arvonluonnin prosessi on jaettu neljään vaiheeseen mukaillen Vargon ja Luschin (2016, 7) luomaa yhteisen arvonluonnin prosessia sekä Gummessonin ja Lundin (2010, 120) luomaa urheilusponsoroinnissa tapahtuvan yhteisen arvonluonnin prosessia. Ensimmäisessä prosessin vaiheessa urheiluseura arvioi, minkälaisia yrityksiä se haluaa lähestyä sponsoriyhteistyön tiimoilta. Arvioinnissa seuran tulee mm. selvittää sponsoriehdokkaiden tarjoamat resurssit ja osaamiset ja arvioida mitkä näistä ovat parhaiten yhteensopivia heidän oman tarjoamansa kanssa. Sponsoriosapuolen tulee puolestaan arvioida omasta näkökulmastaan samoja kysymyksiä, ovatko brändit yhteensopivat ja erottaako yhteistyö sponsorin kilpailijoista? (Gummesson & Lund 2010, 120.)

Toisessa prosessin vaiheessa aloitetaan resurssien integrointi avaamalla arvoa luova keskustelu osapuolien välille. Tässä vaiheessa asetetaan suhteen tavoitteet, sovitaan aktiviteeteista, luodaan sopimus ja luodaan strategia. Neuvotteluvaiheessa myös pyritään paremmin tunnistamaan toisen osapuolen tarjoamat mahdollisuudet arvon synnylle. (Gummesson & Lund 2010, 120.)

Kolmannessa vaiheessa alkaa itse käytännön vaihdanta. Urheiluseura aloittaa sovitut toimenpiteet sponsorin esiintuomiseksi esimerkiksi urheilupaikalla, sovitut kampanjat brändien yhdistämiseksi aloitetaan ja resurssit vaihtavat omistajaa. Samalla saatu tieto ja data jaetaan ja tätä kautta yhteistyötä ja suhdetta syvennetään entisestään. Saadun tiedon kautta myös pyritään koko ajan oppimaan lisää yhteistyön tuomista

mahdollisuuksista, kehittämään yhteistyötä ja tämän seurauksena luomaan yhteisesti yhä enemmän arvoa. (Gummesson & Lund 2010, 120.)

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tehdyt kampanjat ja muut toimenpiteet arvioidaan: saavutettiinko asetetut tavoitteet, olivatko yritysten brändit yhteensopivia ja mitä kehitettävää yhteistyöstä löytyy? Näiden tulosten pohjalta tehdään päätös jatkosta, jatketaanko yhteistyötä vai päätetäänkö suhde tähän? (Gummesson & Lund 2010, 120.) Jos suhdetta päätetään jatkaa, luodaan uusi strategia jatkoa varten ja palataan jälleen resurssien integrointiin ja suunnitteluvaiheeseen. Jos taas suhde päättyy, palaavat molemmat osapuolet prosessin ensimmäiseen vaiheeseen eli osallistujien ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden tunnistamiseen.

Tämän prosessin pohjalta siirrymme seuraavaksi tutkimuksen empiiriseen osuuteen, jossa lähdemme yhteistyöorganisaation eli Porin Ässien tiimoilta tutkimaan tämän prosessin vaiheiden toteutumista ja onnistumista suomalaisen jääkiekkoseuran sponsorointitoimien kontekstissa.

4 EMPIIRINEN OSUUS

Empiirisessä osuudessa tullaan käsittelemään edellä teoriaosuudessa esille nostettuja teemoja käytännön liiketoiminnan kontekstissa. Empiriaosuudessa tullaan tarkemmin tutkimaan, miten yhteisen arvonluonnin näkökulmasta suomalaiset urheiluseurat ja näiden kanssa sponsoriyhteistyötä tekevät yhteistyökumppanit hyödyntävät sponsorointisuhdetta, kokevat saavansa siitä arvoa ja toimivat yhdessä sponsorointisuhteessa. Käytännössä pyritään siis tarkemmin selvittämään, minkälaisia sponsoroinnin tapoja yritykset hyödyntävät, miten sponsoroiva osapuoli hyötyy suhteesta suomalaisten urheiluseurojen kanssa, miten he toivoisivat hyötyvänsä suhteesta ja miten he toivoisivat yhä kehittävänsä tätä suhdetta yhteisen arvonluonnin kautta?

4.1 Metodologiset valinnat ja tutkimusmenetelmät

Ontologialla tarkoitetaan metafysiikan osa-aluetta, joka tutkii olemassaoloa sekä pyrkii selvittämään, mikä todella on olemassa ja mitä oleminen on (Saarinen 1999). Tämän tutkimuksen ontologisenä lähtökohtana voidaan pitää subjektivismiin perustuvaa lähtökohtaa ontologisiin kysymyksiin, kuten onko todellisuus olemassa tai riippuko todellisuus ihmisistä vai onko se olemassa itsenäisesti ihmisistä huolimatta?

Subjektiiivisella ontologian käsityksellä tarkoitetaan, että tutkielman kohteeseen ja tutkielman luonteeseen kuuluu, että sosiaaliset ilmiöt ovat ihmisten konstruoimia kokonaisuuksia, jolloin käsityksiä todellisuudesta saattaa esiintyä samanaikaisesti useita. Subjektivistiseen ontologiaan pohjautuvassa tutkimuksessa tutkimuskohde on vaikeasti mitattava, sitä on tulkittava ja kohde on koko ajan muutoksen tilassa. (Siren & Pekkarinen 2017, 3–4.) Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa vahvasti ihmisten käsitykset ympäröivästä maailmasta ja ilmiöistä ja tämän seurauksena voidaan ympäröivää maailmaa pitää ihmisen käsityksen tuottamana.

Ontologian avulla pystytään perustelemaan työlle myös oikea epistemologinen lähtökohta. Epistemologia kuvaa tapaa, jolla tutkimuksesta saatu tieto kerätään ja koetaan. Tämän tutkimuksen epistemologisenä lähtökohtana voidaan pitää pragmatismia. Pragmatisminen epistemologia tarkoittaa kokemukseen perustuvaa tietotulkintaa. Pragmatismi perustuu haastateltavan kohteen käytännön kokemuksiin ja ajatukseen, että tämä tuntee käytännön kautta totuuden. Pragmatismia voidaan pitää epistemologisista

näkökannoista aistihavaintojen eli realismin ja mitattavan datan ja tulkintojen eli positivismin tietynlaisena yhdistelmänä. (Sirén & Pekkarinen 2017, 5.)

Empiirinen osuus tulee olemaan rakenteeltaan kvalitatiivinen ja puolistrukturoitu haastattelututkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimustapaa, joka perustuu yleensä tekstimuotoiseen tai sellaiseksi muutettuun aineistoon ja tutkijan omaan ajatteluun ja päättelyyn koskien tämän tekstin sisältöä ja siitä tehtäviä johtopäätöksiä. Yksi suosituimmista laadullisen tutkimuksen metodeista on haastattelututkimukset ja näistä saatujen vastausten analysointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 2.)

Laadullinen tutkimus on perusteltua, koska tämä antaa osallistujille laajemmat mahdollisuudet kertoa omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan sanallisesti ja antavan näille laajemman mahdollisuuden perustella mielipiteitään. Empiirisessä tutkimuksessa pyrin sponsoroinnin määrän ja muiden konkreettisten tekijöiden (kuten esimerkiksi mainosajan tai sponsoriviestien ulkonäön) sijaan selvittämään yhteisen arvonluonnin käsitteen kautta, minkälaista laadullista hyötyä sponsorit saavat ja toivovat saavansa yhteistyöltä.

Puolistrukturoitu haastattelu puolestaan tarkoittaa haastattelututkimusta, joka sijoittuu tavallaan strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon: haastattelussa esitettävät kysymykset ovat etukäteen valmisteltuja ja kaikille haastateltaville osapuolille samankaltaisia, mutta vastausmahdollisuudet näihin on vapaat. Tällöin haastattelijä sekä haastateltava saa hieman vapaammat kädet keskustella aiheesta sen sijaan, että tulisi pysyä tarkkojen raamien sisäpuolella. (Koskinen ym 2005, 105.)

Validiteetin näkökulmasta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sekä puolistrukturoitua haastatteluita voidaan pitää pätevänä tapana tutkia teemaa sekä hankkia empiiristä aineistoa. Tutkimuksen aihe on riippuvainen ihmisten siihen kohdistamista ajatuksista ja mielipiteistä ja tästä syystä oli relevanttia tutkia hieman vapaammin teemaa alan asiantuntijoiden näkökulmasta laadullisesti määrällisen mittauksen sijaan.

Haastatteluista saadun aineiston analyysimenetelmänä oli laadullinen analyysi ja vielä tarkemmin tietynlainen yhdistelmä fenomenografista analyysia sekä ankkuroitua teoriaa. Fenomenografisella analyysillä tarkoitetaan aineiston analyysimenetelmää, jossa pyritään keskustelemalla tai haastatteleamalla saamaan esille tutkittavaan aiheeseen tai teemaan liittyviä erilaisia mielipiteitä ja käsityksiä, jotka perustuvat haastateltavan

henkilön omiin kokemuksiin. Ankkuroitu teoria puolestaan tarkoittaa menetelmää, jossa teoriaan liittyvän aineiston pohjalta pyritään yhdistelemään aineistoa ja tätä kautta luomaan uusia käsityksiä ja uutta teoriaa teeman ympäriltä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analyysimenetelmää voidaan pitää tietynlaisena yhdistelmänä näiden kahden analyysimenetelmän piirteitä.

4.2 Yhteistyöyritysten esittelyt

Haastateltavat yritykset jakautuvat tutkimuksessa kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat Porin Ässien nykyiset yhteistyökumppanit. Haastatteluihin osallistui tästä ryhmästä kolmen yrityksen edustajat. Ässien edustaja on itse valinnut nämä yritykset ja henkilöt ja katsonut nämä tärkeiksi tutkimuksen kohteiksi. Tältä ryhmältä pyrittiin selvittämään Ässien nykyisen sponsorointitoiminnan tasoa tutkimalla, minkälaista sponsorointiyhteistyötä tällä hetkellä harjoitetaan, miten sponsoriosapuolet tällä hetkellä kokevat hyötyvänsä suhteesta, minkälaista arvoa he saavat suhteesta ja minkälaisia toiveita heillä on sponsoroinnista tulevaisuudessa. Yritykset tulevat erilaisilta toimialoilta ja näiden yhteistyösuhteet Porin Ässien kanssa ovat hyvin erilaiset, mikä auttaa antamaan kattavamman kuvan seuran sponsoroinnin nykytilanteesta.

Toinen tutkittava ryhmä on yritykset, jotka eivät ole lähteneet sponsoriyhteistyöhön Ässien kanssa. Myös nämä kolme yritystä toimitettiin Ässien edustajan toimesta kiinnostavuutensa sekä merkityksellisyytensä vuoksi. Tältä ryhmältä pyrittiin kartoittamaan syitä yhteistyöstä kieltäytymiselle sekä heidän toiveitaan sponsorointiyhteistyölle tulevaisuudessa. Löytyykö Ässien nykyisestä toiminnasta tätä kautta kehitettävää?

Kolmas tutkittava ryhmä oli yritykset, jotka käyttävät laajasti sponsorointiyhteistyötä markkinointikanavana lukuisten eri seurojen ja toimijoiden kanssa. Tältä ryhmältä pyrittiin kartoittamaan, minkälaista sponsorointiyhteistyötä he harjoittavat, mitkä keinot on koettu toimiviksi, minkälaista arvoa he saavuttavat ja miten he ovat kehittäneet sponsorointitoimintaansa. Tältä ryhmältä pyrin myös laajemmin selvittämään urheilusponsoroinnin tilaa Suomessa ja tätä kautta löytämään kehityskohteita niin Ässien kuin muidenkin urheiluseurojen toimintaan. Seuraavaksi esitellään tarkemmin haastatteluihin osallistuneet yritykset.

4.2.1 HC Porin Ässät Oy

Tutkielma on luotu yhteistyössä porilaisen pääsarjatasen jääkiekkoseuran, Porin Ässien, kanssa. Tutkielman yksi tavoite oli kehittää sponsorointitoimintaa Suomessa ja varsinkin jääkiekon kontekstissa ja tästä syystä Ässät oli looginen yhteistyökumppani tutkielmalle. Ässät antaa seurana ja organisaatiota hyvän esimerkkitapauksen sponsoritoiminnasta suomalaisessa organisaatiossa ja koettiin, että Ässien kautta luotu tutkimus ja saadut vastaukset kuvastavat hyvin koko suomalaisen jääkiekkokentän sponsoroinnin tilaa ja tulokset ovatkin tästä syystä suurin osin yleistettävissä myös muihin alan toimijoihin.

Porin Ässät on perustettu vuonna 1967, kun kaksi porilaista jääkiekkoseuraa, Porin Karhut sekä Rosenlewin Urheilijat-38, yhdistettiin yhden nimen alle. Ennen fuusioitumista porilaiset jääkiekkoseurat olivat voittaneet kaksi Suomen mestaruutta, kun taas fuusioitumisen jälkeen Porin Ässät on voittanut Suomen mestaruuden kolme kertaa, viimeksi vuonna 2013. Ässät onkin yksi perinteisimmistä sekä menestyneimmistä seuroista Suomen jääkiekon pääsarjatasolla eli Liigassa. Kotiottelunsa Ässät pelaa 6350 henkilöä vetävällä Isomäki Areenalla. (posek.fi 2017.)

Porin Ässien takana toimiva osakeyhtiö HC Porin Ässät Oy on perustettu vuonna 2000. Yhtiön liikevaihto on viimeisten vuosien ajan pyörinyt 6 miljoonan euron molemmin puolin ja vuosina 2019 sekä 2020 yhtiön tilikauden tulos oli noin 130 tuhatta euroa. Arvioiden mukaan Ässien liikevaihto on vuosina 2020–2021 koronapandemian seurauksena laskenut noin 20 %. Samanaikaisesti esimerkiksi kausikorttien myynnin on arvioitu

laskeneen noin 35 %. (Pönniö 2020.) Näiden lukujen voidaan katsoa kuvaavan hyvin koronan laajempia vaikutuksia suomalaisiin jääkiekkoseuroihin ja näiden rahalliseen tilanteeseen ja Ässät toimiikin tästä syystä hyvänä esimerkkitapauksena sponsoroinnin kasvavasta merkityksestä suomalaisille urheiluseuroille. Sponsoritulojen merkitys on viime vuosina ollut Liiga-seuroilla vahvassa kasvussa ja esimerkiksi kaudella 2019–2020 52 prosenttia Liiga-seurojen tuloista tuli sponsoritoiminnasta. Tämän luvun voidaan katsoa kuvaavan myös sponsoreiden merkitystä Porin Ässille (EY 2020). Tutkielman haastattelututkimuksessa on käytetty hyväksi valittuja Porin Ässien nykyisiä sponsoreita.

4.2.2 Haastatellut yritykset

Tutkielmassa haastatellut yritykset on jaettu kolmeen kategoriaan perustuen näiden nykyisiin sponsorointitoimenpiteisiin sekä sponsoroinnin luonteeseen. Ensimmäisessä

kategoriassa olevat yritykset ovat merkittäviä Porin Ässien nykyisiä sponsoreita. Näiltä pyritään tarkemmin selvittämään Ässien nykyisen sponsoriyhteistyön tasoa, yhteistyöyritysten tyytyväisyyttä sponsorointiin sekä näiden saavuttamaa sekä toivomaa arvoa yhteistyöltä. Ässien nykyisistä sponsoreista haastatteluihin osallistuneet yritykset olivat teollisuuden sisä- ja ulkologistiikan palveluihin erikoistunut Harjavallassa päätoimipistettä ylläpitävä Valtasiirto Oy, Osuuspankki Ryhmään kuuluva OP Länsi-Suomi sekä Satakunnan alueella toimiva S-Ryhmään kuuluva Satakunnan Osuuskauppa.

Toiseen haastateltavien kategoriaan kuuluu yritykset, jotka ovat syystä tai toisesta kieltäytyneet sponsoriyhteistyöstä Porin Ässien kanssa. Näiltä yrityksiltä pyrittiin selvittämään syitä tälle kieltäytymiselle sekä tätä kautta mahdollisia kehityskohteita Ässien toiminnasta. Olisiko jotain ollut tehtävissä, jotta yritykset olisivat päätyneet erilaiseen päätökseen? Toiseen kategoriaan kuuluvat yritykset ovat sauna- ja kiuastuotteisiin erikoistunut Narvi Oy, henkilöstöpalveluita tarjoava Go On Yhtiöt Oy sekä muun muassa pattereihin sekä kiukaisiin keskittynyt Mondex Oy.

Kolmanteen kategoriaan kuuluvat yritykset ovat puolestaan laajasti ja valtakunnallisesti sponsoroivia isoja yrityksiä, jotka sponsoroivat esimerkiksi useita huipputason urheiluseuroja. Tältä ryhmältä pyrittiin selvittämään laajemmin suomalaisen sponsoroinnin tasoa sekä ongelmakohtia sekä löytämään mahdollisia uusia kehitysideoita yhteistyöyrityksemme eli Porin Ässien toimintaan. Kolmannessa kategoriassa haastateltavat yritykset ovat yksityisiä terveystalouksia tarjoava Suomen Terveystalo Oy, panimotuotteisiin keskittyvä elintarvikeyritys Oy Sinebrychoff Ab, Osuuspankki Ryhmään kuuluva Pohjola Vakuutus Oy sekä finanssiryhmä LähiTapiola.

4.3 Aineistonkeruu

Haastattelut toteutettiin nykyisestä koronatilanteesta ja tämän seurauksena yllä olevasta etätyösuosituksesta johtuen etäyhteyden välityksellä maaliskuun 2021 aikana. Haastattelut toteutettiin Teams -alustalla ja nauhoitettiin täältä Microsoft Stream -palveluun. Näiden nauhoitusten kautta haastattelut litteroitiin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on esitelty haastateltavat, haastatteluiden ajankohdat sekä haastatteluiden kestot.

Haastateltu yritys	Haastatellun henkilön asema yrityksessä	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
Valtasiirto	Toimitusjohtaja	31.3. klo 8	23min 53sek
Mondex	Myynti- ja markkinointipäällikkö	31.3. klo 14.05	10min 38sek
Narvi	Toimitusjohtaja	7.4. klo 8.30	17min 45sek
Pohjola Vakuutus	Urheilupäällikkö	9.4. klo 10	40min 21sek
GoOn Yhtiöt	Yrittäjä	13.4. klo 11.30	18min 56sek
LähiTapiola	Suunnittelujohtaja	13.4. klo 13	25min 39sek
Sinebrychoff	Sponsorship and Event Marketing Manager	14.4. klo 10	14min 5sek
Suomen Terveystalo	Operatiivinen päällikkö	15.4. klo 11	17min 55sek
OP Länsi-Suomi	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	15.4. klo 12.30	23min 4sek
Satakunnan Osuuskauppa	Viestintäjohtaja	19.4. klo 12	10min 46sek

Taulukko 3. Haastattelut.

Haastattelut järjestettiin kymmenenä yksittäisenä 10–40 minuutin kestoisena Teams -tapaamisena. Haastatteluiden kestot vaihtelivat suuresti johtuen haastateltavien kiireestä, saatujen vastausten pituudesta sekä esitettyjen jatko- ja lisäkysymysten määrästä. Haastatteluissa seuraavaksi esiteltävän haastattelurungon avulla kävimme laajasti läpi keskustelun omaisesti eri aiheita ja kysymyksiä koskien urheilusponsoroinnin tasoa ja osaamista Suomessa. Tätä aineistoa pyrittiin hyödyntämään tutkimuksen yhteenvetoa sekä johtopäätöksiä luodessa.

4.4 Haastattelurunko

Puolistrukturoitujen haastatteluiden haastattelurunko luotiin taulukossa 2 (s. 37) esitellyn urheilusponsoroinnissa tapahtuvan yhteisen arvonluonnin prosessin pohjalle. Haastattelukysymykset ovat taulukon jakautumisen ja Vargon ja Luschin (2016, 7) luoman yhteisen arvonluonnin prosessin vaiheiden

mukaan jaettu neljään kategoriaan: osallistujien tunnistamiseen, resurssien integrointiin, vaihdantaan ja muutoksiin sekä oppimiseen. Haastattelututkimukseen osallistui yrityksiä kolmesta eri kategoriasta, Ässien nykyiset sponsorit, yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset ja valtakunnallisesti sponsorointia tekevät isot yritykset. Haastattelukysymysten muotoilua on muokattu sen mukaan, mihin kategoriaan haastateltu yritys ja sen edustaja kuului. Haastattelurunko ja haastattelukysymykset on esitelty seuraavassa taulukossa (Taulukko 4):

Kategoria 1. Ässien nykyiset sponsorit.	
Osallistujien tunnistaminen	Miten päädyitte sponsoroimaan Ässiä? Miksi päädyitte sponsoroimaan Ässiä? Minkälaisia odotuksia teillä oli sponsoroinnille?
Resurssien integrointi	Sujuiko strategian ja sopimuksen luonti jouhevasti? Asetitteko tavoitteita kumppanuudelle? Jos vastaus kyllä, niin minkälaisia?
Vaihdanta	Miten sponsoroitte Ässiä? Missä? Mitä keinoja? Millaista dataa saatte tuloksista? Mitä mittareita? Oletteko tyytyväisiä kommunikointiin Ässien kanssa yhteistyön ajalta?
Muutokset / oppiminen	Täytyivätkö odotuksenne sponsorointisuhteessa? Minkälaisia tuloksia olette saaneet? Oletteko tyytyväisiä kumppanuuteen ja siitä saatuihin tuloksiin? Aiotteko jatkossakin sponsoroida Ässiä? Minkälaisia muutoksia toivoisitte kumppanuuteen Ässien kanssa?

Kategoria 2. Yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset.	
Osallistujien tunnistaminen	Miksi ette päätyneet sponsoroimaan Ässiä? Mitä odottaisitte kumppanuudelta?
Resurssien integrointi	Minkälaisia tavoitteita asettaisitte kumppanuudelle?
Vaihdanta	Sponsoroitteko muualla? Jos kyllä, niin miten? Millaista dataa toivoisitte tuloksista? Olitteko tyytyväisiä kommunikointiin Ässien kanssa?
Muutokset / oppiminen	Minkälaisia odotuksia teillä olisi sponsoroinnille? Minkälaisia muutoksia toivoisitte Ässien toiminnalta, jotta lähtisitte mukaan sponsorointiin? Aiotteko tulevaisuudessa harkita uudelleen Ässien sponsorointia?

Kategoria 3. Valtakunnalliset laajasti sponsoroivat yritykset.	
Osallistujien tunnistaminen	Miten päädytte sponsoroimaan yrityksiä? Miksi päädytte sponsoroimaan yrityksiä? Ketä yrityksiä sponsoroitte tällä hetkellä? Minkälaisia odotuksia teillä on sponsoroinnille?
Resurssien integrointi	Luotatteko strategian kumppanuudelle? Asetatteko tavoitteita kumppanuudelle, jos vastaus kyllä, niin minkälaisia?
Vaihdanta	Miten sponsoroitte? Missä? Miksi? Mitä keinoja? Millaista dataa saatte sponsoroinnin tuloksista? Mitä mittareita? Miten kommunikoitte yhteistyön ajan?
Muutokset / oppiminen	Ovatko odotuksenne ja tavoitteenne yleensä täyttyneet? Minkälaisia tuloksia olette yleensä saaneet? Oletteko tyytyväisiä yleisesti sponsoroinnista saamiinne tuloksiin? Minkälaisia muutoksia toivoisitte jatkossa kumppaneiltanne? Miten kehittäisitte suomalaisten urheiluseurojen valmiuksia hankkia sponsoreita?

Taulukko 4. Haastattelurunko.

Osallistujien tunnistaminen -vaiheen kysymyksissä pyrittiin tarkemmin selvittämään miten ja millä perustein yritykset päätyvät sponsorimaan urheiluseuroja ja mitä odotuksia näillä on sponsorointiyhteistyöhön lähettäessä. Resurssien integrointi -vaiheessa selvitettiin tarkemmin yritysten valmistautumista sponsorointitoimenpiteisiin: luovatko yritykset ja seurat yhdessä strategian ja minkälaisia tavoitteita kumppanuuksille asetetaan? Vaihdanta -vaiheessa pyrittiin selventämään käytännön sponsorointitoimenpiteitä. Miten käytännössä yritykset sponsoroivat urheiluseuroja, minkälaista dataa ja mittareita he käyttävät toimenpiteiden mittaamiseen ja miten he kuvaisivat yhteydenpitoa seuran kanssa suhteen aikana? Muutokset / oppiminen -vaiheen tavoitteena taas oli selvittää yritysten yleisiä tunnelmia suomalaisten urheiluseurojen sponsoroinnin ympärillä sekä löytää laajemmin mahdollisia kehityskohteita sekä ongelma-kohtia seurojen toiminnassa.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelut toteutettiin kahden henkilön välisinä luottamuksellisina keskusteluin Teams-yhteyden välillä. Työssä yhteistyöyrityksenä toimiva Porin Ässät ei osallistunut mitenkään haastatteluiden käytännön järjestelyihin eikä näin heidän voida katsoneen vaikuttaneen mitenkään haastatteluiden vastauksiin. Kaikkia haastatteluun osallistuneita voidaan pitää sponsoroinnin ammattilaisina ja sponsoroinnista vastaavina henkilöinä omassa yrityksessään. Kaikilta osallistujilta myös varmistettiin lupa nauhoittaa tapaamiset sekä oikeus käyttää heidän yrityksensä nimeä ja heidän haastatteluvastauksiansa gradutyön tulosten analysoinnissa. Työ myös toimitettiin haastatelluille läpikäytäväksi ennen julkaisua, jotta väärinymmärryksiltä on välttytty. Tutkielman aineistoa on työn valmistumisen ajan säilytetty salasanaturvatussa Microsoft Stream -palvelussa, johon ei ole pääsyä muilla kuin tilin haltijalla. Työn valmistumisen jälkeen tämä aineisto hävitettiin palvelusta pysyvästi. Haastattelut puolestaan perustuivat haastattelurunkoon, joka on luotu aiheen olemassa olevan teorian sekä työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkielman empiirinen tutkimusosuus oli hyvin kattava ja haastatteluihin osallistui kymmenen erilaisilla aloilla toimivan ja erilaisista lähtökohdista urheilusponsorointitoimintaa katsovien yritysten markkinoinnista ja/tai sponsoroinnista vastuussa olevat henkilöt. Tätä kautta haastatteluista saadun aineiston voidaan katsoa olleen todella asiantuntevaa sekä aiheen laajasti käsittävää. Haastattelut olivat rakenteeltaan puolistrukturoituja sekä subjektiiviseen ontologiaan perustavia. Toisin sanoen haastattelut eivät kaikki kulkeneet saman kaavan mukaan, vaan saatoimme keskustella laajemmin kysymysten aiheista ja esittää esimerkiksi jatkokysymyksiä vastausten tarkentamiseksi.

Vastaukset perustuivat haastatteluun osallistuneiden omakohtaisiin kokemuksiin sponsoroinnin ympärillä sekä edustamansa yrityksen historiallisiin kokemuksiin ja data-aineistoon. Seuraavaksi käyn haastatteluissa saatuja vastauksia läpi haastattelurungon tarjoamien aihealueitten mukaisesti. Tutkimuksen tuloksissa korostetaan varsinkin vastauksia ja aiheita, jotka linkittyvät suoraan tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin ja tästä syystä osa haastatteluista saaduista vastauksista karsiutui pois lopullisesta tulosten analysoinnista. Näiden tulosten ja vastausten pohjalta lähdetään seuraavassa kappaleessa luomaan johtopäätöksiä siitä, minkälaista arvoa voi syntyä urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä sponsorointivaihdannassa yhteisen arvонуonnin kautta ja miten suomalaiset urheiluseurat voivat käytännössä hyödyntää tätä tietoa oman sponsorointitoimintansa kehittämisessä.

Kategorian yksi haastatteluihin osallistui kolmen Porin Ässien nykyisen sponsorin edustajat. Haastatteluihin osallistui teollisuuden sisä- ja ulkologistiikan palveluihin erikoistuneen Valtasiirto Oy:n toimitusjohtaja, Osuuspankki Ryhmään kuuluvan OP Länsi-Suomen markkinointi- ja viestintäpäällikkö sekä Satakunnan Osuuskaupan viestintäjohtaja.

Kategoriaan kaksi kuuluneilta yrityksiltä pyrittiin haastattelussa selvittämään syitä Ässien kanssa tehtävästä sponsorointiyhteistyöstä kieltäytymiselle sekä ajatuksia sponsoroinnista saavutettavissa olevasta arvosta ja hyödystä. Kategorian kaksi haastatteluihin osallistuivat henkilöstöpalveluita tarjoavan Go On Yhtiöt Oy:n Porin alueen franchising -yrittäjä, sauna- ja kiuastuotteisiin erikoistuneen Narvi Oy:n toimitusjohtaja sekä pattereihin sekä kiukaisiin erikoistuneen Mondex Oy:n Etelä- ja Itä-Suomen alueen myynti- ja markkinointipäällikkö.

Kategorian kolme haastatteluihin osallistui neljä laajasti ja valtakunnallisesti sponsorioivaa yritystä, joilla kaikilla urheilusponsorointi on iso osa sekä koko yrityksen liiketoimintastrategiaa, että markkinointistrategiaa. Näiltä yrityksiltä pyrimme laajemmin selvittämään urheilusponsoroinnin tasoa Suomessa, siitä mahdollisesti löytyviä kehityskohteita sekä isojen yritysten toiveita ja odotuksia sponsoroinnista saavutettavissa olevalle hyödylle ja arvolle. Kategorian kolme haastatteluihin osallistui Pohjola Vakuutuksen urheilupäällikkö, LähiTapiolan sponsorointiin ja B2B -toimintaan keskittyvä suunnittelujohtaja, Sinebrychoffin Sponsorship and Event Marketing Manager sekä Terveystalon urheilupuoleen keskittyvä operatiivinen päällikkö.

5.1 Osallistujien tunnistaminen

Osallistujien tunnistaminen -vaiheessa pyrittiin saamaan tarkempaa tietoa siitä, miten yhteistyöhön lähtevät yritykset löytävät toisensa, millä perusteella sponsorit määrittelevät kenen kanssa lähtevät yhteistyöhön ja miksi yritykset ovat, tai eivät ole, mukana sponsorointitoiminnassa.

Kaikki kolme Ässien nykyisistä sponsoreista haastateltua yritystä toimivat pääosin Satakunnan alueella ja tästä syystä paikallisuus oli kaikille kolmelle haastatellulle tärkeä syy sponsorointiyhteistyölle. Valtasiirron edustaja mainitsi jääkiekon olevan Suomen seuratuin urheilulaji ja ”Ässien olevan Satakunnan seuratuin urheiluseura” mistä syystä heille on tärkeää olla läsnä Ässien tapahtumissa. Yritys hyödyntää sponsorointia varsinkin asiakasyhteistyön keinona sekä työnantajabrändin kehittämisessä ja yrityksen suurimmat sponsoroinnin odotukset liittyvätkin tähän:

”Tärkeää on yhteinen tekeminen yhteisasiakkaiden ja henkilöstön kanssa näissä tilaisuuksissa, mitä hallissa järjestetään. Meillähän ei ole kuluttaja-asiakkaita, niin ei me sinänsä suoranaisesti itseämme siellä mainosteta asiakkaille vaan pikemminkin työntekijöille, jotta oltaisiin houkutteleva työnantaja, joten se on se miksi ollaan näkyvyyden takia mukana” (Valtasiirron toimitusjohtaja)

Myös OP Länsi-Suomen edustaja mainitsi tärkeäksi sponsoroinnin syyksi paikallisuuden. Tämän lisäksi sponsorointitoiminta linkittyy vahvasti myös yrityksen arvoihin sekä strategiaan: yritys haluaa olla yhteiskuntavastuullinen sekä olla läsnä siellä missä asiakkaatkin ovat.

”... siihen liittyy tää tällainen paikallisuus, joka on muutenkin meillä arvoissa ja ideologiassa... se on yhteiskuntavastuullista tekemistä... kun ollaan siellä missä meidän asiakkaatkin on, niin ollaan hirveen lähellä ja iholla ja eletään tavallaan hengitetään sitä samaa ilmaa” (OP Länsi-Suomen markkinointi- ja viestintäpäällikkö)

Satakunnan Osuuskauppa puolestaan kokee Ässien sponsoroinnin osana Satakunnan alueen vetovoiman kehittämistä ja alueen yleistä tukemista. Yrityksessä sponsoroinnin syyt jaetaan kahteen suuntaukseen: paikallisuuteen sekä liiketoimintayhteistyöhön.

”Ässäthän on tavallaan kahdelta suuntaa meille tärkeä yhteistyökumppani: se tietysti liittyy meidän liiketoimintaamme osittain, esim. Pub Winstonhan on tämmöinen yhden sortin Ässäpesä, mistä sitten esimerkiksi lähdetään yhdessä matseihin ja sitten tietysti Ässät on tosi tärkeä tekijä tälle alueelle muutenkin ja meillähän on Satakunnan Osuuskaupalla yhtenä arvona, että halutaan olla hyvä satakuntalainen ja se tarkoittaa sitä että halutaan mm. että tämä alue säilyy mahdollisimman elinvoimaisena ja vetovoimaisena” (Satakunnan Osuuskaupan viestintäjohtaja)

Myös valtakunnallisesti ja laajasti sponsorioivilla isoilla yrityksillä sponsoritoiminnan syyt linkittyivät vahvasti strategiseen liiketoimintayhteistyöhön sekä arvoihin perustuvaan brändilliseen yhteistyöhön. Yhdistäväksi tekijäksi sponsoroinnin perusteista löytyikin kaikilla neljällä yrityksellä yhteistyön sopivuus yrityksen strategiaan: esimerkiksi OP Ryhmään kuuluvan Pohjola Vakuutuksen tapauksessa tuli sponsoriyhteistyön tukea yrityksen arvoja, kuten ihmisläheisyyttä, vastuullisuutta sekä yhdessä menestymistä. Pohjola Vakuutukselle sponsorointi on myös iso osa koko liiketoimintastrategiaa: esimerkiksi lajiliittojen kautta yritys saa asiakkaita vakuutuksiensa piiriin.

”Siellä turvallisuus ja vastuullisuus on tietenkin niitä teemoja ja perusteita, miksi halutaan olla mukana ja sitten Vakuutuksella ne kohteet on nimenomaan valtakunnallisia lajiliittoja, meillä on tällä hetkellä vähän yli 80 lajiliittoa, joiden kanssa tehdään yhteistyötä” (Pohjola Vakuutuksen urheilupäällikkö)

Myös LähiTapiolalla yrityksen strategia määrittää, minkälaisiin kumppanuksiin lähdetään mukaan: yrityksen ja sponsoroitavan väliltä tulee aina löytyä joku merkityksellinen ja strateginen yhteys. LähiTapiolan tapauksessa urheilusponsorointi linkittyikin vahvasti yrityksen liiketoimintastrategiaan: sponsoroinnin hinnoittelu on usein ns. liidipohjaista eli perustuu yritykselle sponsorin kautta suoraan tarjolla oleviin potentiaalisiihin asiakkaisiin ja iso sponsoroinnin mittari yritykselle onkin sponsoroitavan osapuolen kautta saadut turvatarkistusasiakkaat.

”Yrityksen strategia määrittää sen, että minkä tyyppisiin yhteistyökumppanuuksiin me halutaan mennä ja mehän nähdään sponsorointi siis vastavuoroisena yhteistyökumppanuutena eli me valtakunnallisena yrityksenä ajatellaan, että siitä pitää olla jotain liiketoiminnallista hyötyä” (LähiTapiolan suunnittelujohtaja)

Sinebrychoffilla puolestaan keskitytään sponsorointiyhteistyössä markkinointistrategian lisäksi laajasti brändien yhteensopivuuteen sekä tuotteiden myyntiin paikan päällä urheilutapahtumissa. Yritys pyrkii sponsoroimaan toimijoita, jotka luovat yritykselle luontaisen kulutustilanteen:

”Yleensä me päätetään kahdella perusteella: että, miten se sopii meidän brändiin ja markkinointistrategiaan... ja sitten toinen on.. niin meitä kiinnostaa myös se myynti siellä paikan päällä” (Sinebrychoffin Marketing Manager)

Myös Terveystalolla sponsorointiyhteistyöt perustuvat arvoihin sekä strategiaan: sponsorointi ei ole pelkkää näkyvyyden lisäämistä vaan myös Terveystalon mielikuvaa kohottavaa, liiketoiminnan tavoitteita tukevaa sekä lääketieteen ja hoidon vaikuttavuutta korostavaa.

”...se tukee meidän arvoja ja sitä meidän strategiaa ja ylipäätänsä liiketoiminnan tavoitteita, että siinä on se keskeinen, että minkä takia tehdään, että se ei oo sitä pelkkää näkyvyyttä niin sanotusti” (Terveystalon operatiivinen päällikkö)

Tiivistetysti lähes kaikilla sponsoroivilla yrityksillä sponsoroinnin odotukset ja syyt liittyivät tätä kautta saatuihin näkyvyyslementteihin, yhteensopivuuteen yritysten brändien ja arvojen välillä sekä yhteistyön kautta saatuun liiketoiminnalliseen ja

strategiseen hyötyyn. Iso osa suomalaisista yrityksistä ei kuitenkaan koe näitä sponsoroinnista tarjolla olevia mahdollisia hyötyjä riittäviksi suhteessa yhteistyön hintaan. Ässien kanssa yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset tarjoavatkin uudenlaisen näkökulman osallistujien tunnistamiseen: miksi yritykset eivät ole kokeneet tarjontaa riittäväksi eivätkä ole lähteneet mukaan yhteistyöhön?

Suurimmaksi syyksi yhteistyöstä kieltäytymiselle näiden yritysten joukossa nousi sponsoroinnin hinta. Esimerkiksi Go On Yhtiöiden edustaja mainitsi yrityksen sponsoroivan Liiga-tasolla pelaavaa Kuopion KalPaa, koska täällä hinnat ovat kolme kertaa Ässiä halvemmat. Go On Yhtiöt mainitsi myös yhdeksi kieltäytymisen syyksi Ässien jo valmiiksi ison ja laajan tukiverkoston, yritys haluaa tukea sponsoroinnillaan mieluummin pienempiä ja heikommassa taloudellisessa asemassa olevia seuroja, kuten pesäpalloseura Pesäkarhuja sekä jalkapallon Ykkösessä pelaavaa Musan Salamaa.

”Me ei niin koettu, että me niin saataisiin siltä yhteistyöltä mitään mitä me on muualta saatu... ja toinen syy on se, että heillä on tosi kovat hinnat... kolmas syy on se, että Ässillä on hirveen iso ja laaja tukiverkosto, niin me koettiin, kun mekin ollaan tällainen ns. pienempi yritys, niin me tuetaan sitten pienempiä urheiluseuroja” (Go On Yhtiöiden franchising -yrittäjä)

Narvi Oy puolestaan tukee Liiga-seuroista Rauman Lukkoa sekä Turun Palloseuraa johtuen syvemmistä tunnesiteistä näihin seuroihin ja paikkakuntiin, minkä seurauksena yrityksellä ei ole enää resursseja tukea myös Porin Ässiä. Mondex Oy puolestaan ei sponsoroi urheiluseuroja johtuen hinnan lisäksi yrityksen luonteesta valtakunnallisena B2B-yrityksenä.

”Yksinkertainen syy on se, ettei pienellä pk-yrityksellä ole resursseja revetä joka suuntaan... ollaan satakuntalainen yritys ja tehdas on siellä Raumalla, niin sen takia Lukko ja rehellinen totuus on se, että se on geeneissä se sinikeltainen väri ja se on sitten sen takia valittu siihen” (Narvin toimitusjohtaja)

”...urheilusponsoroinnissa on oltu aika vähän mukana ja hintahan aina on se lopullinen, mikä sen ratkaisee ja katsottiin, että nyt tällä yhteistyöllä me ei pystytäkään hyödyntämään sitä niin mitä se ois aiheuttanut panostusta.” (Mondexin myynti- ja markkinointipäällikkö)

Hinta oli siis yksi isoimmista syistä, miksi monet yritykset eivät ole lähteneet mukaan urheilusponsorointiyhteistyöhön. Tämä ei kuitenkaan ole ainut syy ja muutokset ja oppiminen -vaiheessa avataankin tarkemmin näiden yritysten joukosta esille nousseita muutostoiveita suomalaisten urheiluseurojen sponsorointitoimintaan. Osallistujien tunnistamisen ja yhteistyöstä sopimisen jälkeen siirrytään urheilusponsoroinnin yhteisen arvonluonnin prosessissa resurssien integrointiin.

5.2 Resurssien integrointi

Resurssien integrointi -vaiheessa pyrittiin selvittämään tarkemmin keinoja, joilla yhteistyöhön lähtevät yritykset aloittavat yhteistyön: minkälaisen strategian he luovat yhteistyölle ja minkälaisia tavoitteita ja odotuksia yhteistyölle asetetaan?

Tärkeimpiä sponsoroinnin odotuksia ja toivottuja hyötyjä kaikille kolmelle haastatellulle Ässien nykyiselle sponsorille oli näkyvyyteen liittyvät tekijät: Valtasiirrolla tavoiteltiin näkyvyyden kautta parempaa työnantajamielikuvaa, OP Länsi-Suomella toivottiin näkyvyyttä ottelutapahtumissa ja Ässien junioritoiminnassa ja myös Osuuskaupalla oltiin kiinnostuneita näkyvyys-elementeistä. Näiden lisäksi varsinkin OP Länsi-Suomella sekä Satakunnan Osuuskaupalla oli myös syvällisempiä strategisia odotuksia ja tavoitteita yhteistyölle. OP Länsi-Suomi hakee sponsoroinnilla oman imagonsa ylläpitoa vastuullisena ja paikallisena toimijana. Yritys pyrkiikin olemaan varsinkin junioritoiminnan tukemisen kautta ”enemmän kuin sponsori”: tavoitteena on saavuttaa tätä kautta tunnejälki asiakkaisiin. Yritys pyrkii myös uusasiakashankintaan sekä asiakastyytyväisyyteen kestittämällä asiakkaita esimerkiksi Ässien otteluissa sekä olemalla näkyvästi mukana sosiaalisen median sisällöissä.

”...meille se imagollinen eli paljonko kohdataan ihmisiä, esimerkiksi vuositasolla Ässien otteluissa käy tai Juniori-Ässät, miten paljon siellä on yhteistä tekemistä, niin paljonko siellä kohdataan niitä paikallisia ihmisiä ja sitten tietenkin sen yhteistyön näkyväksi tekeminen eli miten näytään yhdessä missäkin, milloinkin on niitä tärkeimpiä tavoitteita” (OP Länsi-Suomen markkinointi- ja viestintäjohtaja)

Yrityksen tavoitteiksi sponsoroinnille mainittiin lisäksi myös asiakaspalaute ottelutapahtumista, liikutettujen nuorten määrä sekä taloudellisen osaamisen tarjoaminen

kumppanille. Satakunnan Osuuskauppa puolestaan odottaa yhteistyöltä myös liiketoiminnallisia hyötyjä, kuten alueen vetovoiman lisäämistä, kokous- ja vierailutoiminnan saamista hotelleihinsa, ravintolamyynnin lisäämistä sekä lippuetujen saamista asiakkaille ja tätä kautta asiakastyytyvyyden lisäämistä.

”Sieltä tulee liiketoimintahyötyjä ihan suoraan, se Pub (Winston) on yksi esimerkki, jonkun verran tulee kokoustoimintaa meidän hotelliimme ja samaten huonevarauksia ja tämän tyyppistä ihan myyntiä. Ravintolamyyntiä on aina välillä myös buustattu Ässien kanssa ja sitten tietysti, jos ajattelee meidän asiakasomistajiamme, niin lippuetu” (Satakunnan Osuuskaupan viestintäjohtaja)

Myös valtakunnallisesti sponsoroivilla yrityksillä yhteistyön odotukset ja tavoitteet ovat strategiaan linkittyneitä. Esimerkiksi Pohjola Vakuutus tavoittelee omistaja-asiakkaiden etujen ja vakuutusyhteistyön kautta sitoutuneempia asiakkuuksia ja tätä kautta taloudellisia hyötyjä.

”Meidän kumppanuudet liittyy siihen, että kuinka tiivistä Sporttiturvavakuutusmarkkinointiyhteistyötä nää lajiliitot ovat meidän kanssa halukkaita tekemään ja siellä me laitetaan sitten mittarit, niin että kuinka merkittävä osa siitä jäsenistöstä päätyy meidän vakuutuksen ottamaan ja sitten siellä on tietysti mukana näitä näkyvyysasioita, mutta näkyvyysasiat ovat meille toissijainen juttu” (Pohjola Vakuutuksen urheilupäällikkö)

Koffille iso odotus ja tavoite puolestaan on tuotteiden myynti ottelutapahtumissa.

”...eniten me katsotaan, että kohderyhmät kohteen kanssa ja meidän brändin kanssa kohtaa... ja sitten monesti henkilön kanssa me katsotaan sosiaalisen median tavoitteet ja sitten joukkueen kanssa, sielläkin noi sosiaaliset mediat on aika isossa roolissa, ja sitten monesti me tehdään joku yksi otteluisännyys tai vastaava semmoinen tapahtuma sinne paikan päälle ja toki sitten, kun ollaan tällaisessa suorassa paikassa, missä myydään niin tärkeätä on myös sopia ne myyntikuviot ja asettaa sinne tavoitteet” (Sinebrychoffin Market Manager)

Myös yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset nostivat esille toiveita ja odotuksia, joita asettaisivat yhteistyölle tai joita käyttävät hyväksi muissa sponsoriyhteistöissään. Selkeimmäksi tavoitelluksi hyödyksi tai arvoksi nousi näkyvyyden lisääntyminen laajalle yleisölle. Esimerkiksi Go On Yhtiöiden logo löytyy näkyvästi KalPan pelaajien pelihanskoista ja Narvin mainos puolestaan Rauman ja Turun jäähallien digitaaluilta sekä pelaajien pelipaidoista.

”Näkyvyys on tietysti se, kun me tehdään koko valtakunnan alueella kauppaa ja meillä on asiakkaita ympäri Suomea, niin halutaan näkyvyyttä ja se siinä tietysti se tärkein asia on” (Narvin toimitusjohtaja)

Toiseksi isoksi toiveeksi tai odotukseksi nousi syvällisempi kumppaniyhteistyö ja tämän kautta esimerkiksi henkilöstön tai asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Esimerkiksi Mondex Oy odottaisi mahdollisuutta kestitä omia asiakkaitaan urheiluseurojen otteluissa ja Go On Yhtiöt puolestaan järjestää yhdessä KalPan kanssa niin sanottua ”höntsäkiekkoa” eli yhteistyöyritysten välisiä leikkimielisiä jääkiekko-otteluita KalPan tiloissa.

”... pelkkä kaukalonäkyvyys tai ottelussa näkyvyys olkoon sitten screenillä tai jossakin muualla, niin se ei minusta vielä täytä sitä tän päivän yhteistyöjuttua, että sitten pitäisi vielä pystyä hyödyntämään muutenkin, ja urheilussahan asiakkaiden vienti sinne on yksi hyvä vaihtoehto” (Mondexin myynti- ja markkinointipäällikkö)

5.3 Vaihdanta

Resurssien integroimisen jälkeen siirryttiin haastatteluissa vaihdanta -teemaan. Vaihdanta -kategorian kysymyksissä keskityttiin käytännön sponsorointitoimintaan: miten yritykset käytännössä sponsoroivat, minkälaista käytännön yhteistyö on ja minkälaista dataa tai mittaristoja yritykset käyttävät toiminnan arviointiin ja mittaamiseen? Tässä kappaleessa on lyhyesti avattu haastateltujen yritysten nykyisiä sponsorintiyhteistöitä sekä toimenpiteitä.

Ässien nykyisillä sponsoreilla on käytössään laajasti erilaisia yhteistyön ja sponsoroinnin keinoja. Esimerkiksi Valtasiirron tapauksessa yrityksen logo näkyy tällä hetkellä muun muassa Ässien maalivahtien varusteissa, yrityksen henkilöstö saa lippuja

Ässien peleihin ja yritys hyödyntää Ässien järjestämiä yhteistapahtumia mielikuvan parantamisessa. OP Länsi-Suomi puolestaan on merkittävästi mukana Ässien junioritoiminnan tukemisessa. Tämän lisäksi yritys on Ässien kotiareenan eli Isomäki Areenan sponsori ja järjestää mm. erätauko-ohjelmaa Ässien peleissä. Satakunnan Osuuskauppa puolestaan tukee perinteisen sponsoroinnin lisäksi Ässiä liiketoiminnallisella puolella: yrityksen alle kuuluva Pub Winston on ollut jo vuosia Ässien fanien niin sanottu ”kantapaikka”. Tämän lisäksi yrityksen mainos pyörii jäähallin mediakuutiolla ja Ässien pelaajia käy esimerkiksi vieraillemassa Osuuskaupan yksiköissä.

Myös valtakunnallisella tasolla näkyvyys-elementit ovat yksi iso osa käytännön sponsorointiyhteistyötä. Taloudellisten ja liiketoiminnallisten tekijöiden lisäksi yritykset keskittyvät perinteisen näkyvyyden kautta tekijöihin, kuten brändimielikuvaan, yrityksen tunnettuuteen, imagoon, yhteiskunnalliseen vastuuseen sekä sosiaalisen median näkyvyyteen. Esimerkiksi sosiaalisen median tempaukset ovatkin yksi suosittu ja kasvussa oleva yhteistyön keino.

Valtakunnallisesti sponsoroivista yrityksistä Pohjola Vakuutuksen sponsoroinnin piiriin kuuluu tällä hetkellä esimerkiksi Suomen jääkiekon maajoukkue, Suomen lahjakkaimmille jääkiekkolupauksille järjestettävä Pohjola-leiri, salibandyn maajoukkue, suunnistuksen Jukolan viesti, koripallomaajoukkue, golfliitto, yleisurheilumaajoukkue, jalkapallon Veikkausliiga, voimistelu- ja taitoluistelumaajoukkueet sekä erilaiset tapahtumat, kuten esimerkiksi salibandyn MM-kisat, joiden pääyhteistyökumppanina yritys toimii.

LähiTapiolalla sponsoritavat organisaatiot jaetaan puolestaan vastavuoroiseen yhteistyöhön sekä suoran tukemisen piiriin meneviin sponsorointisuhteisiin. LähiTapiolan tällä hetkellä tukemia toimijoita ovat muun muassa jalkapallon Palloliitto, Helsingin Olympiastadion, lentopallisarjat sekä vetovoimaisia paikallisia yhteyksiä luovat urheiluseurat, kuten esimerkiksi Liiga-joukkueista Oulun Kärpät ja KalPa sekä Veikkausliiga -seuroista Kuopion Palloseura.

Sinebrychoff puolestaan painottaa sponsorointinsa lajeihin ja toimialoihin, joilla on olemassa tämän tarjoamille tuotteille luontainen kulutustilanne. Tämänlaisia yhteistyökumppaneita ovat varsinkin joukkueurheiluseurat sekä esimerkiksi Palloliitto, Suomen golfkentät sekä muun muassa laskettelukeskukset, kuten Ruka ja Levi. Sinebrychoffille erilaisia sponsoroinnin keinoja ovat mm. näkyvyys ottelutapahtumissa sekä pelaajien varusteissa, yhteistyötapahtumat kuten otteluisännyydet sekä sosiaalisen median tempaukset.

Terveystalo on monissa seuroissa mukana niin sanotun lääkäriyhteistyön kautta. Yritys tukee esimerkiksi Liiga- sekä Veikkausliiga -seuroja näkyvyyslementtien, kuten mediakuutio-, peliasu- tai laitamainosten lisäksi vakuutusyhtiöyhteistyöllä, omilla koordinaattoreilla, lääkäreillä, terveystarkastuksilla, psykologeilla, fysioterapeuteilla, hammaslääkäripalveluilla sekä korona-aikana myös testausavulla.

Ässien kanssa yhteistyöstä kieltäytyneistä yrityksistä Go On Yhtiöt panostaa sponsoroinnissa Porin alueella pienempiin seuroihin ja yritys onkin esimerkiksi jalkapalloseura Musan Salamoiden sekä pesäpalloseura Pesäkarhujen sponsori. Valtakunnallisesti yrityksen franchising -toimipisteet sponsoroivat paikallisia seuroja, kuten esimerkiksi Kuopion KalPaa. Narvi Oy puolestaan panostaa sponsoroinnissa Rauman Lukkoon sekä Turun Palloseuraan, koska yrityksellä on syvemmät tunnesiteet näiden paikkakuntien ja seurojen kanssa. Mondex Oy ei yrityksen luoneesta ja toimialasta johtuen sponsoroi tällä hetkellä.

Haastatelluista yrityksistä kolme mainitsi hyödyntävänsä näkyvyyden mittaamisessa Sponsor Insight -palvelua, joka mittaa sponsorin näkyvyyttä eri medioissa, lajien mielikuvia, mainosten mieleenpainuvuutta, kohderyhmää sekä sosiaalisen median statistiikkaa. Tämän lisäksi monet yritykset hyödynsivät esimerkiksi asiakas- tai henkilökuntatyytyväisyyttä mittarina yhteistyön tehokkuudelle. Yritykset myös mittaavat eri tavoin tätä saavutettua näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisen median statistiikan, yleisömäärien sekä TV-katsojalukujen avulla.

5.4 Muutokset ja oppiminen

Neljännessä kysymysosiossa siirryttiin selvittämään yleisiä sponsoroinnin tuloksia haastateltavien kokemusten pohjalta. Onko yritysten odotukset ja toiveet yleisesti täyttyneet ja mitä toiminnasta on opittu? Minkälaisia kehityskohtia ja toiveita yritysten edustajilta löytyi koskien suomalaisten urheiluseurojen sponsorointitoimintaa tulevaisuudessa?

Kaikki kolme Ässien nykyistä sponsoria mainitsi olevansa pääosin tyytyväisiä yhteistyöhön Ässien kanssa ja kaikki kolme mainitsivat jatkavansa yhteistyötä myös tulevaisuudessa. Muutamia kehityskohteita haastatteluissa kuitenkin nousi esille. Valtasiirron edustaja mainitsi odottaneensa Ässien edustajalta useampia erilaisia vaihtoehtoja ja uusia ideoita koronan kaltaisena poikkeusaikana, kun perinteiset tapahtumat ovat esimerkiksi jääneet järjestämättä. Myös OP Länsi-Suomen edustaja

mainitsi tarpeen uusille ja suhdetta yhä syventävämille sponsorointikeinoille. Yritys toivoikin uusia keinoja, joilla ”yritys tulisi näkyviin kannustajana ilman, että kannatus näyttää päälle liimatulta”. OP Länsi-Suomen edustaja mainitsikin, että pelkkä logonäkyvyys ei enää nykyään riitä: mitä muuta urheiluseuroilla on tarjota? Yhdeksi ongelmaksi tämän suhteen hän mainitsi ajan ja resurssien rajallisuuden molemmilla suhteen osapuolilla.

”... kun tosiaan se ei enää riitä, että on pelkkä logonäkyvyys ja kun se ei oo ees ollut meille se juttu, niin sitten mitä se muu on... Tietyllä tapaa ymmärrän, että Ässillä on paljon kumppaneita, meillä on paljon kumppaneita, niin jos ei kummallakaan ole hirveesti aikaa, niin sit se jää sellaiseksi, en nyt sano puolivillaseksi tekemiseksi, mutta ei saada irti sitä mitä ehkä voitaisiin saada” (OP Länsi-Suomen markkinointi- ja viestintäjohtaja)

Toiseksi kehityskohteeksi hän mainitsi jatkuvan yhteydenpidon kehittämisen: yrityksessä toivottaisiin esimerkiksi tietynlaista välitapaamista kauden päätyttyä, jotta osapuolet pysyvät kartalla siitä missä mennään.

Satakunnan Osuuskaupan edustaja mainitsi myös kehityskohteena ideoinnin ja innovoinnin lisäämisen. Isolla yrityksellä on paljon sponsoroinnin kohteita ja tästä syystä he toivoisivat urheiluseuralta räätälöidympää ja juuri tämän seuran urheilulajiin suunniteltua tarjontaa sekä oman kohderyhmän tuntemuksen jakamista myös suhteen toiselle osapuolelle.

”Meidän ongelma isona toimijana on yhteistyössä, että meillä on tosi iso määrä sopimuksia ja vaikka itekin koittaa pysyä kartalla siitä, että millaisia ominaispiirteitä lajeihin tai seuroihin liittyy, niin kyllähän se aika vaikeaa on. Joten itse odottaa sitä, että sieltä toiselta puolelta tulisi niitä ehdotuksia, että hei meille tuli tällainen idea, voidaanko kokeilla?” (Satakunnan Osuuskaupan viestintäjohtaja)

Yhteistyöstä kieltäytyneiden yritysten joukossa kehityskohteiksi suomalaisessa urheilusponsoroinnissa nousi räätälöinnin sekä sosiaalisen median osaamisen puute. Esimerkiksi yhden edustajan mukaan kymmenet urheiluseurat ottaa heihin vuosittain yhteyttä sponsoroinnin tiimoilta tarjoten erilaisia ja mielenkiintoisia uusia paketteja. Paketteja harvoin on kuitenkaan räätälöity vastaamaan suoraan juuri hänen yrityksensä

toiveisiin ja tilanteeseen, vaan tämän sijaan seurat tarjoavat samoja paketteja laajasti kaikille yrityksille ilman selkeämpää kohdistamista.

Myös sosiaalisen median osaamiseen tulisi seuroissa panostaa yhä enemmän. Sosiaalisen median merkitys markkinoinnin kanavana kasvaa jatkuvasti ja esimerkiksi Facebook ja Instagram tarjoaisivat urheiluseuroille kohtuullisin hinnoin erilaisia uusia sponsorointiyhteistyön mahdollisuuksia. Go Onin edustaja mainitsikin tiivistetysti, ettei yrityksiä kiinnosta enää pelkkien tuotteiden, kuten huivien tai ottelulippujen, ostaminen tukemismielessä, vaan nämä toivovat laajempaa ja syvällisempää asiakkaita ja/tai henkilöstä sitouttavampaa sisällöllistä yhteistyötä.

”... semmoinen jotenkin enemmän räätälöity vaihtoehto... pakettia on helppo mennä tarjoamaan, että tässä ovat paketit 1,2 ja 3, mutta välillä voisi jotain vähä erilaisempaa... ja sitten se mitä itse sitten näen kuitenkin, kun olen tässä 30 hujakoilla ja elän tota some-maailmaa, niin se on sellainen mihin enemmän tulisi panostaa kaikkien seurojen.” (Go On Yhtiöiden franchising -yrittäjä)

”Usein pienemmille yrityksille pienemmät mahdollisuudet ovat monesti niin, että viisi ilmaislippua ja joku huivi, että ei yritykset osta tollaisia... että just jotain kevennettyä pakettia, että olisi joku somepostaus ja pieni 15 sekunnin pätkä storyyn, niin sillähän on jo tosi kovat näkyvyydet tuolla IG:n ja Facebookin puolella” (Go On Yhtiöiden franchising -yrittäjä)

Tulevaisuutta silmällä pitäen suurimmaksi toiveeksi Ässien suuntaan nousikin uudenlaisen ja räätälöidynnän matalahintaisen paketin luominen, johon pienemmät yritykset voisivat tarttua. Kysymykseksi tämänlaisen luomisen tiimoilta kuitenkin nousi urheiluseurojen resurssit, onko seuroilla resursseja panostaa aikaa ja rahaa yhä enemmän pienempiin yhteistyökumppaneihin? Muuten kaikissa yrityksissä oltiin Ässien toimintaan ja kommunikointiin tyytyväisiä: suurimmiksi syiksi kieltäytymiselle nousi siis hinta, yritysten omat resurssit sekä yritysten omat intressit. Mondexia lukuun ottamatta kaikki yritykset mainitsivatkin harkitsevansa tulevaisuudessa jälleen uudelleen yhteistyötä Ässien kanssa.

Kategorian kolme haastatteluihin osallistuneet yritykset sponsoroivat todella laajasti ja valtakunnallisesti lukuisia eri toimijoita. Yksi iso tavoite tälle ryhmälle olikin saada parempi ja laajempi käsitys suomalaisten urheiluseurojen sponsoroinnin nykytasosta ja

mahdollisista kehityskohteista. Pääsääntöisesti haastateltavat mainitsivat yritystensä olevan tyytyväisiä sponsoroinnista saamiinsa tuloksiin, mutta tästä huolimatta myös selkeitä ongelmakohtia oli havaittavissa.

Neljästä haastateltavasta kolme mainitsi selkeänä kehityskohteena urheiluseurojen yleisen tietynlaisen suhtautumisen sponsoriyhteistyöhön. Haastateltavien mukaan urheiluseuroissa sponsorointi nähdään usein pelkkänä myyntityönä, jossa raha ja logonäkyvyys vaihtaa omistajaa. Tämä ei kuitenkaan enää nykyään riitä yhteistyökumppaneille: yritykset toivovat laajempia kumppanuussuhteita, jotka on rakennettu strategisesti yhdessä yritysten brändien ympärille ja yritysten välisten yhteyksien ja puhuttavan sisällön tuotannon pohjalle. Esimerkiksi Terveystalon edustaja mainitsikin suosivansa sponsoroinnin sijaan toiminnasta sanaa kumppanuus, koska pelkän logon ja rahan vaihdannan sijaan tulisi yhteistyö nähdä molempia osapuolia hyödyntävänä kumppanuutena.

”Kun se sponsorointi ei oo yksisuuntaista eli me odotetaan meidän kumppaneiltamme, että sitoudutaan siihen yhteistyöhön ja noudatetaan niitä molemminpuolisia arvoja, että se on vähän niinku semmonen win-win-tilanne, että se että joku laittaa euromääräisesti jotain rahaa, niin ei se oo enää niinkun nykypäivää” (Terveystalon operatiivinen päällikkö)

”...mä en tiedä, miksi mua karsastaa aina välillä toi sana sponsorointi, että mä jotenkin puhun siitä kumppanuudesta ja yhteistyöjutusta, kun toi sponsorointi ehkä mulle tuo sitä niinku jollain tavalla, että joku antaa rahaa ja sit sä saat sen logon johonkin, että ehkä sitä ajattelumallia pitäisi kanssa jollain tavalla muuttaa” (Terveystalon operatiivinen päällikkö)

Myös LähiTapiolan edustaja nosti esille tarpeen räätälöidyimmille isoille ja pitkäkestoisille kumppanuuksille. LähiTapiolan edustaja mainitsi esimerkkeinä tällaisesta strategisesta tunteita herättävästä yhteistyöstä erilaiset kannanotot urheiluseuran pelaajille tärkeisiin asioihin, erilaiset tempaukset, kuten tien ylityspaikkojen turvaamiset koulujen alkaessa tai luistelukoulujen järjestämisen yhteistyössä. Tärkeäksi seikaksi hän nostikin kumppanien sekä omien pelaajien tuntemisen ja tätä kautta tunteisiin vetoavien yhteyksien löytämisen.

”Usein diileihin laitetaan vahva sisällöllinen yhteistyö eli joukkueen pitää vaikkapa kaksi kertaa vuodessa osallistua meidän yhdessä sovittuihin sisältöyhteistöihin, mennä esimerkiksi turvaamaan paikallista porilaisten liikennettä eli hyvin vahvasti mietitään niihin teemoihin sekä siihen joukkueen arvomaailmaan sopivat asiat, että ei toki niin, että se alkaa kuulostaa mainostukselta, että siinä pitää neuvotteluvaiheessa tosi herkkänä kuunnella, että mistä Ässät on kiinnostuneita, mikä niitä inspiroi, että voisiko joku pelaaja puhua esimerkiksi somessa jostain itselle merkittävästä asiasta” (LähiTapiolan suunnittelujohtaja”

Myös Terveystalon edustajan mukaan yhteistyössä voitaisiin hyödyntää itse pelaajia yhä enemmän molempia osapuolia hyödyttävillä tavoilla.

”...mä ehkä hyödyntäisin niitä urheilijoita noissa yhteistyömalleissa enemmän, koska mä uskoisin, että se olis niille urheilijoille myös, kun ajattelee tota urheilun jälkeistä elämää, niin mielekästä” (Terveystalon operatiivinen päällikkö)

Toiseksi kehityskohteeksi nousi urheiluseurojen toimijoiden sponsorointi- sekä markkinointiosaaminen. Pohjola Vakuutuksen edustajan mukaan esimerkiksi suurissa lajiliitoissa viestintävastuulliset ovat ammattilaisia, joilla on aikaa sekä osaamista panostaa kumppanuuteen. Pienemmissä seuroissa puolestaan sponsorointiosaamista ei vielä löydy tarpeeksi: viestintähenkilöillä ei ole aikaa eikä resursseja panostaa tarpeeksi yksittäisiin isoihin suhteisiin, eikä näillä ole keinoja pitää yllä jatkuvaa ja pitkäkestoista suhdetta.

”...kun toimitaan lajiliittojen ja varsinkin isojen lajiliittojen kanssa, niin siellä on ammattimaiset viestintävastuulliset ja markkinointivastuulliset ja sitä varten niillä on aikaa ja osaamista tehdä ja kehittää sitä yhteistyötä. Sitten, kun mennään seuroihin ja varsinkin pienempiin seuroihin, niin siellähän ei sitten aika ja välttämättä osaaminen riitä siihen, mitä kumppani odottaa” (Pohjola Vakuutuksen urheilupäällikkö)

”...se ei voi olla niin, että sitä aikaa löytyy vain siinä neuvotteluvaiheessa ja sitä ja tätä, vaan sitä pitää oikeasti löytyä siellä matkan varrella” (Pohjola Vakuutuksen urheilupäällikkö)

Koffin edustaja oli myös samoilla linjoilla. Hänen mukaansa pienet seurat työllistävät paljon sponsoreita, koska näiden toiminta ei ole tarpeeksi organisoitua, näiden tuottaman sisällön laatuun ei aina voi luottaa ja ammattitaitoa usein uupuu. Tästä syystä yhteistyöstä ei aina saada irti parhaita mahdollisia tuloksia.

”...vois sanoa että ne pienet seurat niin ne työllistää hirveästi meitä... kun et voi luottaa niiden tekemään laatuun, niin kuin brändimielikuvassa, joten siellä pitäisi olla enemmän ammattitaitoa, joka tekisi yhteistyökumppaninäkyvyyksiä, esimerkiksi jotain haastatteluja ja vastaavia, joiden laadun takana myös yhteistyökumppani voisi seisoa” (Sinebrychoffin Marketing Manager)

Kolmas useamman kerran esille noussut kehityskohde löytyy sosiaalisen median hyödyntämisestä. Koffin edustaja kehottikin suomalaisia urheiluseuroja palkkaamaan sisällöntuotantoon oman henkilön ja tätä kautta ammattitaidon lisäämisen organisaatiossa esimerkiksi haastatteluiden ja erilaisten haasteiden järjestämisessä sekä sosiaalisen median hyödyntämisessä. Myös LähiTapiolan edustaja kehotti seuroja panostamaan yhä enemmän digitaalisuuteen sekä sisällöntuotantoon.

”Ulkomailla ja Suomessakin isoimmat seurat palkkaa ammattitaitoa sisällöntuotantoon... että saat tuotua sosiaaliseen mediaan sisältöä, kumminkin tuo some rupeaa olemaan aika iso ja sitten kun sinne saa kevyesti tuotettua sisältöä, niin siitä hyötyy molemmat, urheilija on kiinnostava ja sponsorit saa näkyvyyttä” (Sinebrychoffin Marketing Manager)

”Kyllä sellaisia esimerkiksi lajiliittoja on kenen kanssa ei enää tehdä yhteistyötä ja kenen kanssa (tavoitteet) ei oo täyttynyt, että siellä ei sit vaan oo ehkäpä sitä vastuuntuntoa viedä sitä sisältöpuolta eteenpäin, että ne odottaa, että se logo riittää ja kun se ei enää riitä tänä päivänä” (LähiTapiolan suunnittelujohtaja)

Tiivistetysti kaikki haastateltavat katsoivat olevansa suhteellisen tyytyväisiä sponsoroinnin tasoon ja siitä saatuihin tuloksiin. Kehitettävää kuitenkin myös löytyi ja varsinkin koronan kaltaisina aikoina koettiin tärkeäksi, että urheiluseurat osaavat parhaalla mahdollisella tavalla ottaa kaiken hyödyn ja arvon irti sponsoritoiminnasta luomalla pitkäkestoisia, merkittäviä ja räätälöidympiä suhteita yhteistyökumppaneiden

kanssa. Seuraavaksi siirrymme tutkimuksen yhteenvedon sekä aineiston analysoinnissa esille nousseisiin teoreettisiin sekä liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Kuten edellä läpikäyty haastatteluaineisto hyvin kuvaa, ei sponsorointiyhteistyössä tavoitella sponsoriosapuolen osalta enää perinteistä hyödykekeskeisen arvon näkökulman mukaista vaihdantaa, jossa vain rahallinen korvaus ja logonäkyvyys vaihtavat omistajaa. Tämän sijaan sponsorit tavoittelevat pitkäkestoisia, yhteensopivia ja molempia suhteen osapuolia strategisesti hyödyttäviä kokonaisuuksia. Toisin sanoen arvon yhteisluontia.

Haastatteluiden aineisto kuvaa hyvin, miten koko markkinoinnissa alana jo pitkään nähtävillä ollut trendi, jossa hyödykekeskeisyydestä siirrytään kohti palvelukeskeisyyttä, on siirtynyt vahvasti myös sponsoroinnin ja sponsorointiyhteistyössä syntyvän arvon piiriin. Useat haastateltavat kuitenkin mainitsivat tämän ajattelumallin ja aiheen käsityksen uupuvan vielä urheiluseuroilta. Tästä syystä voidaan nähdä, ettei urheiluseurat ja sponsorit vielä nykyisillä toimenpiteillä saavuta maksimaalista arvoa sponsorointivaihdannasta. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 5) on tiivistetysti kuvattu aineiston analyysissa esille nousseet toimenpiteet suomalaisten urheiluseurojen sponsorointitoiminnassa, joiden avulla sponsorivat osapuolet kokevat saavuttavansa arvoa suhteesta yhteisen arvonluonnin keinoin yhteisen arvonluonnin prosessin vaihdanta-vaiheessa. Näiden toimenpiteiden voidaan katsoa olevan myös tärkeitä kehityskohteita suomalaisille urheiluseuroille yhteisen arvonluonnin kehittämässä.

Toimenpide	Esimerkki	Syntyvä arvo
Yhteistyötapahtumat ja ”tempaukset”	”Höntsäkiekko”, erätauko-ohjelmaa, vierailut yrityksissä	Verkostoitumista, syvempiä yhteistyösuhteita, elämyksiä, sitoutumista
Näkyvyys tapahtumissa ja medioissa	Pelipaidat, muut varusteet, tapahtumapaikat, mediakuutiot ja digitaulut, tv-mainokset	Brändin tunnettavuuden lisääntyminen, mielikuva, imago, brändien yhteensopivuus, rahallinen tuki
Osallistuminen ottelutapahtumiin	Aitiot, yhteistilaisuudet, lippuja henkilöstölle ja asiakkaille	Työnantajamielikuvan parantaminen, henkilöstötyytyväisyys, tuotteiden ostotapahtumissa ja tätä kautta rahallinen tuki
Strateginen tukeminen ja liiketoimintayhteistyö	Junioritoiminnan tukeminen, areenayhteistyö, yhteistyöravintolat ja -hotellit, vakuutusyhteistyö, tuotteiden myyntitapahtumissa, lääkäriyhteistyö	Yhteiskunnallinen vastuu ja hyöty, brändin ja imagon kehitys, rahallinen tuki toimintaan
Näkyvyys sosiaalisessa mediassa ja sisällöntuotanto	Sosiaalisen median julkaisut ja tempaukset, haastattelut, teemoista keskusteleminen	Näkyvyys, tunnettuus, brändin ja imagon kehitys, yhteiskunnallinen vastuu

Taulukko 5. Minkälaista arvoa voi syntyä urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä vaihdannassa?

Kuten taulukossa on nähtävissä, pyrkivät sponsorintisuhteen osapuolet toimenpiteissään jatkuvasti löytämään yhteisiä arvonluonnin keinoja, jotka hyödyttävät ja luovat arvoa molemmille suhteen osapuolille. Tiivistetysti yhteisen arvonluonnin näkökulmasta voidaan katsoa sponsorille syntyvän arvon voivan olla esimerkiksi verkostoitumista ja kommunikointia yhteisissä tapahtumissa, syvempien ja pitkäkestoisten yhteistyösuhteiden luomista, asiakkaiden tai henkilöstön pitkäkestoista sitouttamista, yrityksen pysyvyyden ja taloudellisen tuoton turvaamista brändin tunnettuuteen ja mielikuvaan panostamalla, strategisten liiketoimintayhteistöiden luomista tai esimerkiksi yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen panostamista. Kaikki nämä toimenpiteet vaativat yhteistä arvonluontia, johon osallistuu useita eri sidosryhmiä, jotka kaikki ajavat ja

pyrkivät oman edun tavoittelemisen lisäksi yhteisen edun ja arvon syntyyn esimerkiksi kommunikoimalla, ideoimalla ja järjestämällä yhdessä tapahtumia tai muita toimenpiteitä.

Kysymykseen, minkälaista arvoa syntyy urheiluseuran ja yhteistyökumppanin välisessä suhteessa, löytyy myös vastaus haastatteluaineiston perusteella kootusta taulukosta 5. Taulukon toimenpiteissä on keskitytty urheilusponsoroinnin yhteisen arvонуonnin prosessin vaihdanta -osioon eli käytännön sponsorointitoimenpiteisiin. Tämän voidaan katsoa parhaiten soveltuvan tutkielman tavoitteisiin, joista yhdeksi mainittiin tietynlaisen ohjenuoran luominen suomalaisille urheiluseuroille urheilusponsoritoiminnan kehittämiseksi. Kehityskohteisiin otetaan kantaa tarkemmin liikkeenjohdollisissa johtopäätöksissä. Taulukossa arvонуonnin keinot on jaettu viiteen kategoriaan: yhteistyötapahtumiin ja tempauksiin, näkyvyyteen tapahtumissa ja mediassa, ottelutapahtumiin osallistumiseen, strategiseen tukemiseen ja liiketoimintayhteistyöhön sekä näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa sekä sisällöntuotantoon. Yhteistyötapahtumista ja tempauksista hyviä esimerkkejä olivat Go On Yhtiöiden KalPan kanssa yhteistyössä järjestämät harrastejäähkiekko-ottelut tai OP Länsi-Suomen Ässien peleissä järjestämät etätauco-ohjelmat. Tämän kaltaiset tapahtumat syventävät organisaatioiden välistä suhdetta, luovat kommunikointi- ja verkostoitumismahdollisuuksia sekä luovat osallistujille elämyksiä ja tätä kautta tunnesiteitä.

Näkyvyyttä tapahtumissa ja mediassa voidaan lisätä esimerkiksi pelipaitamainoksen tai ottelutapahtumamainoksen keinoin. Nämä lisäävät brändien tunnettuutta, luovat mielikuvia sekä yhdistävät suhteen osapuolien brändit toisiinsa. Brändien ollessa yhteensopivia, hyötyvät molemmat suhteen osapuolet tästä yhtenäisyydestä. Ottelutapahtumiin osallistumisella tarkoitetaan esimerkiksi yhteistilaisuuksia otteluissa, ottelulippuja yhteistyökumppaneille tai aition tarjoamista yhteistyökumppanin käyttöön. Tämänkaltaiset toimenpiteet syventävät jälleen suhdetta, kehittävät yritysten työnantajamielikuvaa ja henkilöstötyytyväisyyttä ja tuovat puolestaan taas ostavia asiakkaita urheiluseuran tapahtumiin.

Strategisesta tukemisesta ja liiketoimintayhteistyöstä hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi Satakunnan Osuuskaupan yhteistyö Ässien kanssa esimerkiksi ravintoloiden ja hotellien muodossa, Pohjola Vakuutuksen vakuutusyhteistyö urheiluliittojen kanssa sekä Terveystalon lääkäriyhteistyö. Näiden yhteistöiden kautta panostetaan yritysten liiketoiminnallisiin tavoitteisiin sekä samalla myös brändin ja imagon kehittämiseen.

Viides arvonluonnin keino sponsorointisuhteessa löytyy sosiaalisesta mediasta ja sisällöntuotannosta. Räjähävää vauhtia kasvava sosiaalinen media antaa yrityksille täysin uusia mahdollisuuksia luoda tunteisiin vetoavaa ja brändit yhdistävää toimintaa, joka lisää molempien suhteen osapuolien näkyvyyttä.

Seuraavissa kappaleissa siirrymme käsittelemään tämän tutkimuksen yhteenvedon tiimoilta esiin nousseita mahdollisuuksia teoreettisille sekä liikkeenjohdollisille johtopäätöksille. Tutkimuksen yhtenä isona tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla suomalaiset urheiluseurat voisivat vuosien 2020 ja 2021 kaltaisina poikkeuksellisina aikoina kehittää yhä enemmän sponsoritoimintaansa ja seuraavissa kappaleissa pyritäänkin nostamaan esille haastattelussa esille nousseita kehitysehdotuksia urheiluseurojen toimintaan.

6.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksien voidaan katsoa tukevan hyvin sponsoroinnin ympärillä olevaa teoriaa, mutta samanaikaisesti tuoneen myös uusia mielenkiintoisia näkökulmia olemassa olevaan teoriaan. Tutkimuksessa käyttämäni Leen, Sandlerin ja Shanin (1997, 162) sekä Davisin ja Hilbertin (2013, 337) sponsoroinnin määritelmät, joiden mukaan urheilusponsorointi on sponsorointia, jossa organisaatio investoi resursseja urheilutoimijaan vastineeksi oikeudesta yhdistää oman yrityksensä brändi sponsoroitavan toimijan kanssa, voidaan yhä tutkimuksen jälkeenkin pitää paikkaansa pitävänä ja hyvänä kuvauksena urheilutoimijan sponsoroinnista.

Isoin teoreettinen johtopäätös, joka tutkimuksesta nousee esille ja jonka voidaan katsoa olevan tiettyyn pisteeseen asti ristiriidassa olemassa olevan perinteisen teorian kanssa, löytyy vaihdannan merkityksestä sponsoroinnissa. Leen ym. (1997, 162) perinteisen määritelmän mukaan koko sponsorointi perustuu vaihdantaan, jossa toinen osapuoli toimittaa toiselle osapuolelle esimerkiksi rahallisia resursseja vaihdossa näkyvyyteen esimerkiksi ottelutapahtumissa. Empiirisen aineiston perusteella tätä ajattelua voidaan pitää vanhanaikaisena. Sponsorivat yritykset eivät enää nykypäivänä ole valmiita lähtemään mukaan pelkän perinteisen vaihdannan tarjouksiin, vaan tämän sijaan nämä toivovat saavuttavansa suhteelta syvällisempää arvoa ja hyötyä. Yhteisen arvonluonnin voidaankin katsoa myös sponsorointitoiminnassa nousseen ajattelutapana korvaamaan yhä vahvemmin perinteistä vaihdannan ajattelutapaa. Terveystalon edustaja mainitsikin haastattelussa hyvin, ettei yrityksille riitä enää pelkkä logonäkyvyydestä

maksaminen ja perinteinen sponsorointi, vaan tämän sijaan tavoitellaan molempia osapuolia hyödyttävää ja liiketoiminnallista etua tuovaa kumppanuutta. Tulisiko siis koko sponsoroinnin käsitteestä luopua ja siirtyä näkemään sponsorointi yhteistyökumppanuutena?

Tästä päästään myös toiseen tutkimuksen mukanaan tuomaan teoreettiseen johtopäätökseen, joka liittyy nykypäivän sponsoroinnin, tai kumppanuuden, keinoihin: miten yritykset tuottavat sponsorointiyhteistyössä arvoa? Davisin ja Hilbertin (2013, 337–351) esimerkkien mukaan suosituimpia sponsoroinnin keinoja ovat esimerkiksi pelipaitamainokset, ottelutapahtumissa mainostaminen, tv-mainokset tai nimeämisoikeuden ostaminen esimerkiksi urheilusarjaan tai urheilustadioniin. Näiden perinteisten sponsoroinnin keinojen rinnalle on viimeisten vuosien aikana noussut yhä vahvemmin esimerkiksi sosiaalisen median mukanaan tuomat sisällöntuotannon mahdollisuudet sekä liiketoiminnalliset yhteistyökumppanuudet. Haastatelluista yrityksistä suurin osa mainitsi panostavansa sponsorointisuhteissaan liiketoiminnallisen strategian mukaisesti, pitkäkestoisiin, molempia osapuolia hyödyttäviin, yhteiseen arvonluontiin perustuviin sponsorointikeinoihin perinteisten näkyvyyslementtien sijaan. Aineistosta nousee selkeästi esille, miten pelkkä logonäkyvyys ei enää nykyään riitä yrityksille, vaan tätä merkittävämpiä ovat tarkasti räätälöidyt isot ja pitkäkestoiset kumppanuudet. Hyviä esimerkkejä tämänkaltaisista kumppanuuksista olivat LähiTapiolan ja urheiluseurojen yhteisölliset sisällöt, kuten lasten turvaaminen koulun alkaessa katuja ylitettäessä tai luistelukoulun järjestäminen yhteistyössä, Pohjola Vakuutuksen sporttiturvavakuutusyhteistyö urheilulajiliittojen kanssa ja Sinebryhoffin tuotteiden testaus ja myynti luontaisen kulutustilanteen luovissa joukkueurheilutapahtumissa. Sponsoroinnin teoriassa perinteisten keinojen rinnalle tuleekin nostaa yhteisölliset, isot, tunteisiin vetoavat, pitkäkestoiset ja liiketoiminnallisia hyötyjä tuottavat kumppanuudet.

Iso syy tämänlaisten uusien sponsoroinnin keinojen synnylle löytyy yhä laajemmasta digitaalisuuden ja sosiaalisen median hyödyntämisestä sekä laajentuneesta ymmärryksestä sponsorin ja urheiluseuran yhteensopivuuden tarpeelle, yhteiskunnallisen vastuun merkitykselle sekä brändin, imagon ja mielikuvan merkitykselle. Sosiaalisen median aikakaudella yritykset ovat alkaneet tiedostaa yhä enemmän oman brändinsä merkityksen asiakkaiden silmissä ja tästä syystä merkityksellisten ja yrityksen yhteiskunnallista vastuullisuutta kuvaavien tapahtumien ja yhteistöiden luominen on yhä

merkityksellisempää. Sosiaalinen media on omalta osaltaan myös helpottanut tämänlaisten tapahtumien järjestämistä sekä viestimistä suurelle yleisölle.

Tutkimuksen kolmas teoreettinen johtopäätös koskee sponsoroinnin osaamista ja asiantuntijuutta Suomessa ja suomalaisissa urheiluseuroissa. Monien alan asiantuntijoiden mukaan suomalaisten urheilijoiden sekä urheiluseurojen sponsorointiosaaminen on yhä muita Pohjoismaita jäljessä ja tätä voidaan pitää yhtenä syynä suomalaisten urheiluseurojen ja urheilijoiden heikkoon taloudelliseen tilanteeseen. Haastattelututkimuksesta saadun aineiston perusteella tätä väitettä voidaan pitää paikkaansa pitävänä. Suomessa urheiluseurojen sponsorointiosaaminen koetaan laajasti vähäiseksi ja usean yrityksen edustajat mainitsivatkin ongelmakohdaksi urheiluseurojen jämähtämisen aikaisemmin mainittuun vaihdanta-ajatteluun, jossa vain raha ja logo vaihtavat omistajaa. Myös sosiaalisen median ja sisällöntuotannon osaaminen suomalaisissa urheiluseuroissa koettiin liian vähäiseksi. Yhtenä syynä tälle pidettiin suomalaisten urheiluseurojen resurssien puutetta: urheiluseurojen pienillä markkinointitiimeillä ei ole aikaa eikä osaamista panostaa toivotulla tavalla tiettyihin isoihin kumppanuuksiin, vaan tämän sijaan tyydytään tarjoamaan tiettyjä räätälöimättömiä paketteja mahdollisimman laajasti. Yhden haastattelun mukaan esimerkiksi Ruotsissa ollaan sisällöntuotannon sekä merkityksellisten kumppanuuksien luomisen saralla selkeästi Suomea edellä. Liikkeenjohdollisissa johtopäätöksissä siirrymme analysoimaan tarkemmin näitä kehityskohteita, joihin suomalaisten urheiluseurojen tulisi keskittyä pystyäkseen täyttämään yhä paremmin kumppaneidensa tarpeet sekä tätä kautta parantamaan omaa taloudellista tilannettaan. Kappaleessa 6.4 tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita aihealueen tiimoilta.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen ja haastatteluiden yhtenä isona tavoitteena oli löytää mahdollisia kehityskohteita suomalaisten urheiluseurojen sponsorointitoiminnasta, joiden avulla urheiluseurat pystyisivät jatkossa saavuttamaan yhä merkityksellisempiä ja suurempia kumppanuuksia ja tätä kautta parantamaan taloudellista asemaansa kasvavassa kilpailussa sekä koronaviruksen kaltaisina poikkeusaikoina, jolloin sponsoroinnin merkitys on yhä suurempi. Haastatteluiden avulla tunnistimme muutamia kehityskohteita, jotka on kuvattu seuraavassa taulukossa (Taulukko 6). Kehityskohteet on jaettu Ässien

yhteistyökumppaneilta saatuihin kehityskohteisiin Ässien toiminnassa sekä laajempiin koko suomalaista sponsorointikenttää koskeviin kehitysehdotuksiin.

Kategoria 1. Kehitysehdotukset Porin Ässille.		
Kehitysehdotus	Toimenpide	Syntyvä arvo
Kevyemmän paketin lanseeraus	Kevyempien pakettien luominen pienemmille yrityksille	Seuralle lisää kumppanuuksia, pienemmille yrityksille mahdollisuus näkyvyyteen
Kumppaniyhteistyöverkosto	Verkostoitumismahdollisuuksien lisääminen seuran kumppaneiden välillä, esim. erilaisia kumppanitapahtumia	Syvempiä ja pitkäkestoisempia suhteita, kumppanuustyytyväisyys, kumppaneille elämyksiä ja verkostoitumismahdollisuuksia
Sosiaaliseen mediaan panostaminen	Yhteistyöjulkaisuja kumppaneiden kanssa (esim. Facebook ja Instagram)	Kevyillä hinnoilla näkyvyyden lisäämistä
Räätälöidymmät paketit	Tiettyjen pakettien kaikille tarjoamisen sijaan räätälöityjä tarjouksia yhteistyökumppanin tarpeiden mukaan	Seuralle lisää kumppanuuksia, sponsorille räätälöity paketti
Jatkuva ideointi ja yhteydenpito	Aina tarve uusille ideoille ja innovoinnille yhteistyöstä, tapahtumista jne. Tarve tapaamisille esimerkiksi kauden jälkeen, jotta tiedetään missä mennään.	Pitkäkestoiset suhteet ja oppiminen suhteen aikana
Panostus sponsoroinnin sijaan kumppanuuteen	Pelkän logomainospaikan tarjonnan sijaan tulee hakea keinoja saavuttaa pitkäkestoinen ja merkityksellinen kumppanuus.	Pitkäkestoiset ja tunteita herättävät suhteet

Kategoria 2. Kehitysehdotukset suomalaisille urheiluseuroille.		
Kehitysehdotus	Toimenpide	Syntyvä arvo
Panostus sponsoroinnin sijaan kumppanuuteen	Rahaa vaihdossa näkyvyyteen - ajattelu on vanhanaikaista, tulisi panostaa pitkäkestoisiin ja merkityksellisiin kumppanuuksiin. Jatkuva yhteydenpito, oppiminen. Sponsorointi ja myynti ajattelusta kumppanuusajatteluun.	Näkyvyyttä, brändi ja imago, mielikuva, yhteiskunnallinen vastuu, liiketoiminnallisia hyötyjä. Seuralla pitkäkestoisia ja laajoja yhteistyökumppanuuksia
Sosiaalisen median ja sisällöntuotannon osaamisen lisääminen	Uusia ideoita ja innovointia, tunteita herättäviä tempauksia isolle yleisölle. Nyt sisällöntuotannon vastuu liiaksi sponsorilla.	Näkyvyyttä, brändien yhdistämistä, pitkäkestoisia suhteita.
Yhteyden löytäminen yritysten välille	Kiinnostavat, ajankohtaiset aiheet, yhteiset tempaukset, yhteiskuntavastuulliset teot.	Näkyvyyttä, brändien yhdistämistä, pitkäkestoisia suhteita.
Räätälöidyt paketit	Yrityksen tarpeisiin kohdistettu tarjoama, joka hyödyttäisi liiketoiminnallisesti molempia osapuolia.	Enemmän pitkäkestoisia ja merkityksellisiä kumppanuuksia.

Taulukko 6. Sponsoritoiminnan kehitysehdotukset.

Kuten taulukossa kuvatuista haastatteluvastauksista on nähtävillä, voidaan kehitysehdotukset jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: sosiaalisen median kaltaisiin nykypäivän trendeihin vahvemmin panostamiseen sekä yhteisen arvonluonnin kehittämiseen. Useat haastatellut mainitsivat sosiaalisen median sisällöntuotannon osaamisen puutteesta suomalaisissa urheiluseuroissa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että urheiluseuroissa on liiaksi juututtu perinteisiin mainonnan ja markkinoinnin kanaviin, eikä sosiaalisen median mukanaan tuomia mahdollisuuksia ole pystytty vielä valjastamaan yhteistyökumppanien toivomalla tavalla.

Toinen kehitysehdotuksista vedettävä liikkeenjohdollinen johtopäätös on, että urheiluseurat eivät ole myöskään pystyneet saavuttamaan parasta mahdollista yhteistä arvoa johtuen osaksi vanhanaikaisesta vaihdannan ja sponsoroinnin ajattelutavasta, jossa vain raha ja logonäkyvyys vaihtavat omistajaa. Tämän sijaan urheiluseuroissa tulisi alkaa panostaa ns. kumppanuusajatteluun, jossa pyritään kvantitatiivisen sponsoreiden hankinnan sijaan keskittymään kvalitatiiviseen sponsoreiden hankintaan. Seurojen tulisikin panostaa yhä enemmän pitkäkestoisiin, kaksisuuntaisiin ja merkityksellisiin kumppanuuksiin, jotka tuottavat liiketoiminnallista sekä näkyvyyteen liittyvää hyötyä molemmille suhteen osapuolille. Tämä johtaisi vahvempaan kahden organisaation

brändien yhdistymiseen, näkyvyyden kasvuun sekä tarjoaisi täysin uusia pitkäkestoisia ja merkityksellisiä mahdollisuuksia molemmille kumppaneille.

Yhtenä isona syynä näiden kahden kehityskohteen uupumiselle voidaan pitää urheiluseurojen heikkoa taloudellista tilannetta ja resurssien puutetta. Seurojen pienillä markkinointi- tai myyntitiimeillä ei ole aikaa eikä resursseja panostaa tarvittavissa määrin yksittäisiin kumppanuuksiin. Tätä syytä voidaan pitää tiettyyn pisteeseen asti perusteltuna. Tämän tutkimuksen tuloksia kuitenkin tarkemmin läpikäytessä ja haastatteluissa esille nousseita seikkoja silmäiltäessä selviää, että ajan ja resurssien panostaminen yksittäisiin isoihin kumppanuuksiin kvantitatiivisen myynnin sijaan olisi todennäköisesti pitkällä aikavälillä yrityksille kannattavampaa: tämä kasvattaisi yritysten resursseja, lisäisi merkittävästi näkyvyyttä eri kanavissa, avaisi uusia mahdollisuuksia sisällön tuotannossa ja yhdistäisi yritysten brändejä ihmisten mielissä yhä vahvemmin.

Hyvänä vertailukohtana suomalaisille urheiluseuroille voidaan pitää eurooppalaista jalkapalloa, jossa seuroilla on usein yksi iso pääsponsor, joka usein on mukana myös esimerkiksi koko urheilusarjan tukemisessa sekä seuran stadionin nimessä. Myös suomalaisessa urheilusponsoroinnissa tulisi nykyisen tilkkutäkkipaidan sijaan alkaa panostaa yhä enemmän merkityksellisiin ja tunteisiin vetoaviin yksittäisiin kumppanuuksiin.

6.4 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus rajoittui tutkimuksen yhteistyökumppanista, Porin Ässistä, johtuen vahvasti Satakunnan alueen sekä jääkiekon piiriin. Tutkimukseen osallistuneista 10 haastatellusta kuusi pyrki vastaamaan haastattelukysymyksiin ajatellen Porin Ässien toimintaa. Tästä syystä samankaltaisen tutkimuksen järjestäminen laajemmalla maantieteellisellä alueella sekä useampien eri lajien piirissä toisi lisää perusteita tutkimuksen johtopäätöksille. Haastatteluihin osallistuneiden määrä oli myös suhteellisen suppea, joten tutkimuksen tuloksia ei voida pitää absoluuttisen oikeina suuremmalle maantieteelliselle alueelle. Haastatellut tulivat kuitenkin kattavasti erilaisista organisaatioista ja haastatteluihin osallistui myös jääkiekon ja Satakunnan ulkopuolella sponsoroivia yrityksiä, joten vastauksia voidaan pitää hyvin kuvaavina koko Suomen sponsorointitoiminnan tilasta.

Liikkeenjohdollisissa johtopäätöksissä mainitsemani taloudellisen tutkimuksen luominen, jossa vertailtaisiin suomalaisten urheiluseurojen nykyistä kvantitatiivista

sponsorien hankintaa kvalitatiiviseen kumppanuuksien hankintaan, täydentäisi loistavasti tämän tutkimuksen tuloksia. Miten esimerkiksi vain muutaman ison ja kattavan kumppanuuden ylläpito toimisi seuran tuloja silmällä pitäen verrattaessa nykyiseen haastatteluissa esille nousseeseen toimintatapaan, jossa usein sponsoreita pyritään ainoastaan hankkimaan iso määrä? Myös tähän vastakkainasetteluun liittyvät näkyvyys-elementit tarjoaisivat mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Miten isot ja laajat kumppanuudet luovat erilaisia mielikuvia ihmisten mielissä yritysten yhteensopivuudesta verrattaessa nykyisen kaltaiseen sponsorointiin?

Tutkimuksen yhtenä teoreettisena johtopäätöksenä oli sponsorointitoiminnan muutos vaihdanta-ajattelusta yhä enemmän yhteiseen arvонуontiin. Tätä johtopäätöstä yhä paremmin perusteltavaksi olisi mahdollista järjestää myös laajempi kvantitatiivinen tutkimus, jossa pyritäisiin laajemmalla skaalalla selvittämään sponsoroinnin tapoja Suomessa ja mahdollisesti jopa maailmalla.

Kuten näistä mahdollisista rajoitteista ja jatkotutkimusehdotuksista on nähtävillä, löytyy sponsoroinnin, tai urheiluseurojen ja yritysten välisen kumppanuuden, maailmasta vielä paljon tutkittavaa. Tämä trendi tulee myös jatkumaan jatkossa, kun markkinoinnin ja mainonnan kanavat kehittyvät ja muuttuvat ja tätä kautta löydetään yhä uusia mahdollisuuksia myös sponsorointiin. Tätä tutkimusta voidaankin tästä syystä pitää ainoastaan tämänhetkistä sponsoroinnin tilaa Suomessa kuvaavana, ja samankaltaiselle tutkimukselle tuleekin varmasti olemaan tarvetta myös lähitulevaisuudessa maailman muuttuessa.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. – Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*. New York, The Free Press.
- Alaja, Erkki (2000) *Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Helsinki, Suomen urheilumuseosäätiö.
- Alaja, E. – Forssell, C. (2004) *Tarinapeliä: Sponsorin käsikirja*. Helsinki, Suomen urheilumuseosäätiö.
- Albadvi, A. – Hosseini, M. (2011) Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systemic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 (7).
- Anderson, J. – Narus, J. (1998) Master's Level Education in Business Marketing: Quo Vadis? *Journal of business-to-business marketing*, Vol. 5 (1-2): 75-93.
- Badenhausen, Kurt (2020) The World's Highest-Paid Athletes 2020: Behind The Numbers. <<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/05/29/the-worlds-highest-paid-athletes-2020-behind-the-numbers/?sh=114aacd853f0>>, haettu 14.12.2020.
- Cambridge Dictionary. < <https://dictionary.cambridge.org>>, haettu 19.12.2020.
- Cornwell, B.– Clark, J. – Pruitt, S. (2005) The Relationship Between Major-League Sports' Official Sponsorship Announcements and the Stock Prices of Sponsoring Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 (4).
- Cornwell, B. – Irwin, R.L. – Maignan, I. S. J. – Relyea, G.E. (2000) Understanding long-term effects of sports sponsorship: role of experience, involvement, enthusiasm and clutter. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 2 (2): 39-55.

- Cornwell, B. – Weeks, C. – Roy, D. (2005) Sponsorship-linked marketing: opening the black box. *Journal of advertising*. Vol. 34 (2). 21-42.
- Cornwell, Bettina (1995) Sponsorship-Linked Marketing Development. *Sports Marketing Quarterly*, Vol. 4 (4): 13-24.
- Davis, J. A. – Hilbert, J.Z. (2013) *Sports Marketing: Creating Long Term Value*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Eggert, A. – Kleinaltenkamp, M. – Kashyap, V. (2019) Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 79.
- Eggert, A. – Ulaga, W. – Frow, P. (2018) Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, Vol. 69.
- EY Suomi (2020) Katsaus SM-liigaseurojen taloudelliseen tilanteeseen. Kaudet 2018/2019 ja 2019/2020, < https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/fi_fi/topics/assurance/campaign-pages/ey-liigaraportti-2018-2019-ja-2019-2020_v2.pdf>, haettu 14.11.2020.
- Farrelly, F. – Quester, P. – Burton, R. (2006) Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationship. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35 (8): 1016-1026.
- Gardner, M. – Shuman, P. (1988) Sponsorships and small businesses, *Journal of small business management*, Vol. 26 (4), 44-.
- Ginesta, Xavier (2013) What is the next step? The champions league clubs and their sponsors. *Soccer & Society*, Vol. 14 (1): 66-79.
- Grönroos, Christian (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, Vol. 40 (2).

- Gummerus, Johanna (2013) Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers of siblings? *Marketing Theory*, Vol. 13 (1): 19-46.
- Gummesson, Evert (1995) Truth and Myths in Service Quality. *The journal of quality and participation*. Vol. 18 (6), 18-.
- Gummesson, Evert (1995) Why Relationship Marketing is a Paradigm Shift: Some Conclusions From the 30R Approach. *Management Decision*, Vol. 35 (3-4).
- IEG (2017) What Sponsors Want & Where Dollars Will Go in 2018, <<http://www.sponsorship.com/IEG/files/f3/f3cfac41-2983-49be-8df6-3546345e27de.pdf>>, haettu 12.11.2020.
- Itkonen, H. – Ilmanen, K. – Matilainen, P. (2007) *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.
- Jalonen, J. – Haltia, J. – Tuominen, S. – Ryömä, A. (2017) *Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. Turku. Turun Ammattikorkeakoulu.
- Kaiser, K. – Young, D. (2013) *The Blue Line Imperative What Managing for Value Really Means*. Chichester, UK. John Wiley and Sons, Inc.
- Kohtamäki, M. – Rajala, R. (2016) Theory and Practice of Value Co-Creation in B2B Systems. *Industrial marketing management*, Vol. 56: 4-13.
- Kolah, Ardi (2015) *Improving the Performance of Sponsorship*. London. Routledge.
- Kotler, P. – Levy, S. J. (1969) Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 33 (1): 10-5.
- Koskinen, I. – Peltonen, T. – Alasuutari, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.

- Kumar, V. – Pansari, A. (2016) Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 45 (3).
- Lee, M.-S. – Sandler, D.M. – Shani, D. (1997) Attitudinal Constructs Towards Sponsorship: Scale Development Using Three Global Sporting Events. *International marketing review*, Vol. 14 (3): 159–169.
- Lin, Z. – Chen, Y. – Filieri, R. (2017) Resident-tourist value co-creation: The role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. *Tourism Management*, Vol. 61: 436-442.
- Luikku, Susanna (2020) SM-liiga käyntiin koronan ehdoilla: ”tyhjille katsomoille pelaamista liigaseurojen talous ei kestä”, <<https://www.apu.fi/artikkelit/sm-liiga-2020-pelataan-koronan-ehdoilla-kestaako-talous>>, haettu 11.11.2020.
- Lund, R. – Gummesson, E. (2010) Co-creating value in sponsorship relations: the case of the Royal Swedish Opera. *International journal of quality and service sciences*, Vol. 2 (1): 113–127.
- Lund, Sakari (2020) Raportti: Koronapandemiasta SM-liigaseuroille 15 miljoonan euron tulonmenetykset – myös alkavalle kaudelle miljoonaluokan uhkakuvat, <<https://yle.fi/urheilu/3-11568579>>, haettu 12.11.2020.
- Meenaghan, John (1983) Commercial Sponsorship. *European journal of marketing*, Vol. 17 (7), 5-73.
- Nuutinen, V. – Pulkkinen, J. (2015) *Liiga-organisaation taloudellinen kannattavuus*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Olson, Erik – Thjomoe, H.M. (2011) Explaining and Articulating the Fit Constructs in Sponsorship. *Journal of Advertising*, Vol. 40 (1): 57-70.
- Oswald, Laura (2012) *Marketing Semiotics: Signs, Strategies and Brand Value*. OUP Oxford.

- Pappu, R. – Quester, P. – Cooksey, R. (2005) Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 14 (3): 143-154.
- Pohlmann, A. – Kaartemo, V. (2017) Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 63: 53-68.
- Posek (2017), < <https://posek.fi/porin-assien-historia/>>, haettu 18.3.2021.
- Pönniö, Toni (2020) Ässät tiedottaa karuista talousluvuista: Loppukaudesta synkkä ennustus – ”Selviytyäksemme, meidän tulisi saada...”, < <https://www.suomikiekko.com/2020/11/assat-tiedottaa-karuista-talousluvuista-loppukaudesta-synkka-ennustus-selviytyaksemme-meidan-tulisi-saada/>>, haettu 19.3.2021.
- Rantalainen, Tero (2019) Liiga-seurojen suurimmat tulot tulevat sponsoreilta – Yhä jäljessä Ruotsia niin summissa kuin osaamisessakin. <<https://www.jatkoaika.com/Artikkeli/Liiga-seurojen-suurimmat-tulot-tulevat-sponsoreilta-%E2%80%93-Yh%C3%A4-j%C3%A4ljess%C3%A4-Ruotsia-niin-summissa-kuin-osaamisessakin/207972>>, haettu 10.11.2020.
- Rectanus, Mark (2018) *Sponsorship*, Oxford Art Online.
- Ruth, J. – Simonin, B. L. (2003) “Brought to you by Brand A and Brand B” Investigating Multiple Sponsors’ Influence on Consumers’ Attitudes Toward Sponsored Events. *Journal of advertising*, Vol. 32 (3): 19–30.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
- Saarinen, Risto (1999) *Sosiaalietiikka ja uskonnon eetos: teologisia tutkielmia*. Suomalaisen teologisen kirjallisuusseuran julkaisuja 222. Helsinki.

- Sandler, D. – Lee, M.-S.– Shani, D. (1997) Attitudinal Constructs Towards Sponsorship: Scale Development Using Three Global Sporting Events. *International Marketing Review*. Vol. 14 (3). 159-169.
- Singaraju, S. – Nguyen, Q. A. – Niininen, O. – Sullivan-Mort, G. (2016) Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54: 44–55.
- Sirén, T. – Pekkarinen, O. (2017) *Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Smith, Adam (1776) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Vol 3. Dublin. Messrs.
- Sponsor Insight (2018a) Kansa ei hylkää Kaisa Mäkäräistä, edelleen suomalaisten suosikkiurheilija – Olympiamitalistit ja Lauri Markkanen kovassa nosteessa. <http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdist%C3%B6tiedote_28_02_2018__003__1.pdf>, haettu 10.11.2020.
- Sponsor Insight (2020) Tutkimus: Jalkapallo ja ralli nousuissa, jääkiekon asema vahvistui. <http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdisto%CC%88tiedote_17_03_2020_urheilulajit.pdf>, haettu 12.11.2020.
- Torikka, Lauri (2013) *Urheilusponsorointi markkinointiviestinnän välineenä*. Helsinki. Helsingin yliopisto.
- Valanko, Eero (2009) *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimavarana*. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Vargo, S. – Lusch, R. – Bolton, R. (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Armonk: Routledge.

- Vargo, S. – Lusch, R. (2008) From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37 (3), 254-259.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2012) *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing: Special Issue*. Bingley, UK, Emerald.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2014) *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 (1): 5-23.
- Vargo, S. – Maglio, P. – Akaka, M. (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, Vol. 26 (3): 145–152.
- Wang, M.C.-H. – Cheng, J.M.-S. – Purwanto, B.M. – Erimurti, K. (2011) The determinants of the sports teams' sponsor's brand equity – A cross-country comparison in Asia. *International Journal of Market Research*, Vol. 53 (6), 811–829.
- Wang, Michael Chih-Hung (2017) Investigating the Different Congruence Effects on Sports Sponsor Brand Equity. *International journal of sports marketing & sponsorship*, Vol. 18 (2): 196-211.
- Whalen, P. – Akaka, M. (2015) A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: the co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24 (1): 1-15.
- Yeh, C.-H. – Wang, Y.-S. – Yieh, K. (2016) Predicting smartphone brand loyalty: consumer value and consumer brand identification perspectives. *International Journal of Information Management*, Vol. 36 (3)

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

Kategoria 1. Ässien nykyiset sponsorit.	
Osallistujien tunnistaminen	Miten päädyitte sponsoroimaan Ässiä? Miksi päädyitte sponsoroimaan Ässiä? Minkälaisia odotuksia teillä oli sponsoroinnille?
Resurssien integrointi	Sujuiko strategian ja sopimuksen luonti jouhevasti? Asetitteko tavoitteita kumppanuudelle? Jos vastaus kyllä, niin minkälaisia?
Vaihdanta	Miten sponsoroitte Ässiä? Missä? Mitä keinoja? Millaista dataa saatte tuloksista? Mitä mittareita? Oletteko tyytyväisiä kommunikointiin Ässien kanssa yhteistyön ajalta?
Muutokset / oppiminen	Täytyivätkö odotuksenne sponsorointisuhteessa? Minkälaisia tuloksia olette saaneet? Oletteko tyytyväisiä kumppanuuteen ja siitä saatuihin tuloksiin? Aiotteko jatkossakin sponsoroida Ässiä? Minkälaisia muutoksia toivoisitte kumppanuuteen Ässien kanssa?

Kategoria 2. Yhteistyöstä kieltäytyneet yritykset.	
Osallistujien tunnistaminen	Miksi ette päätyneet sponsoroimaan Ässiä? Mitä odottaisitte kumppanuudelta?
Resurssien integrointi	Minkälaisia tavoitteita asettaisitte kumppanuudelle?
Vaihdanta	Sponsoroitteko muualla? Jos kyllä, niin miten? Millaista dataa toivoisitte tuloksista? Olitteko tyytyväisiä kommunikointiin Ässien kanssa?
Muutokset / oppiminen	Minkälaisia odotuksia teillä olisi sponsoroinnille? Minkälaisia muutoksia toivoisitte Ässien toiminnalta, jotta lähtisitte mukaan sponsorointiin? Aiotteko tulevaisuudessa harkita uudelleen Ässien sponsorointia?

Kategoria 3. Valtakunnalliset laajasti sponsoroivat yritykset.	
Osallistujien tunnistaminen	Miten päädytte sponsoroimaan yrityksiä? Miksi päädytte sponsoroimaan yrityksiä? Ketä yrityksiä sponsoroitte tällä hetkellä? Minkälaisia odotuksia teillä on sponsoroinnille?
Resurssien integrointi	Luotteko strategian kumppanuudelle? Asetatteko tavoitteita kumppanuudelle, jos vastaus kyllä, niin minkälaisia?
Vaihdanta	Miten sponsoroitte? Missä? Miksi? Mitä keinoja? Millaista dataa saatte sponsoroinnin tuloksista? Mitä mittareita? Miten kommunikoitte yhteistyön ajan?
Muutokset / oppiminen	Ovatko odotuksenne ja tavoitteenne yleensä täyttyneet? Minkälaisia tuloksia olette yleensä saaneet? Oletteko tyytyväisiä yleisesti sponsoroinnista saamiinne tuloksiin? Minkälaisia muutoksia toivoisitte jatkossa kumppaneiltanne? Miten kehittäisitte suomalaisten urheiluseurojen valmiuksia hankkia sponsoreita?