

TAMPEREEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

## Agentin rooli sponsoroinnissa

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2005

Ohjaaja: Tuula Mittilä

Jouni Alho

## TIIVISTELMÄ

<b>Tampereen yliopisto</b>	Kauppakorkeakoulu, markkinointi
<b>Tekijä:</b>	ALHO, JOUNI
<b>Tutkielman nimi:</b>	Agentin rooli sponsoroinnissa
<b>Pro gradu –tutkielma:</b>	93 sivua, 6 liitesivua
<b>Aika:</b>	Toukokuu 2005
<b>Avainsanat:</b>	markkinointi, sponsorointi, agentti

---

Tutkielman tavoitteena oli tutkia sponsorointimarkkinoille syntyneiden uusien sponsoriagenttiyritysten toimintamallia. Tutkimuksessa perehdyttiin sponsoriagenttiyrityksen toimintakenttään, kilpailukeinoihin ja yrityksen toimintaan asiakassuhteissa. Näistä mallinnettiin sponsoriagenttiyrityksen toimintamalli sponsorointimarkkinoiden osana. Tutkielman osaongelmia olivat mitä on sponsorointi ja miten se on kehittynyt, millainen on agenttiyritys ja mitä ovat sponsoriagenttiyrityksen kilpailukeinot?

Tutkimuksen teoriaosa rakennettiin kirjoituspöytätyönä. Teoreettisen osan lähdemateriaali koostui sekä kotimaisesta että ulkomaisesta lähdekirjallisuudesta, Journal-artikkeleista sekä alan lehtien artikkeleista. Empiirinen osa rakentui seitsemän hyvin erilaisen suomalaisen sponsorointiagenttiyrityksen toimihenkilön teemahaastattelusta. Haastattelujen tarkoituksena oli muodostaa kokonaisvaltainen kuva Suomen sponsorimarkkinoilla toimivien agenttiyritysten toiminnasta ja eroista. Koko empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli vahvistaa markkinoinnin sponsorointiteorian, kansantaloustieteen agenttiteorian ja yleisten kilpailustrategioiden antaman mallin soveltuvuus käytännön sponsoriagenttiyritysten toiminnan kuvaukseen.

Sponsoriagenttiyrityksen toimintaympäristön huomattiin rakentuvan osittain agenttisuhteella mallinnettavista asiakassuhteista sponsoreihin ja sponsorointikohteisiin, ympärillä olevasta vahvasta suhdeverkostosta, yritysten keskinäisestä ja vaihtoehtoisten markkinointivälineiden kilpailusta, sekä yritysten henkilöstön vahvasta roolista liiketoiminnan menestyksessä. Tärkeimpiä kehityskohteita olivat sponsorointitiedouden lisääminen yrityksille ja yhteisöille, uusien alojen sponsorointimahdollisuuksien kehittäminen, arvon tuottamisen tehostaminen, hyödyn mittaamisen parantaminen ja verkostoitumisen hyödyntäminen. Tutkimuksella saatiin osoitettua sponsoriagenttiyritysten toiminnan olevan mallinnettavissa yleisten liiketoimintateorioiden avulla. Sponsorointialan mukanaan tuomat eroavaisuudet yrityksen toiminnan mallintamisessa johtuivat markkinoiden pienestä koosta, medianäkyvyyden tärkeydestä, toimijoiden ammattitaidon suuresta vaihtelusta ja toimijatahojen monipuolisuudesta, sekä henkilösuhteiden suuresta painoarvosta.

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat .....	5
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset .....	6
1.3 Tutkimuksen metodologia .....	7
1.4 Käsitteet .....	8
1.5 Tutkimuksen eteneminen .....	8
<b>2 SPONSOROINNIN TOIMINTAKENTTÄ.....</b>	<b>9</b>
2.1 Sponsoroinnin käsite ja määritelmä .....	9
2.2.1 Sponsorointi markkinointiteoriassa .....	12
2.2.2 Sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden ero .....	13
2.2.3 Sponsoroinnin ja mainonnan ero.....	14
2.2 Sponsoroinnin synty.....	14
2.3 Sponsorointiprosessi .....	15
2.4 Sponsorointikentän toimijat ja kehitys .....	19
2.5 Sponsoroinnin taloudelliset panostukset .....	28
<b>3 SPONSORIAGENTTIYRITYKSEN MALLINTAMINEN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Sponsoriagenttiyrityksen kilpailustrategiat.....	32
3.1.1 Porter .....	32
3.1.2 Hamel ja Prahalad .....	34
3.1.3 Strategiavalinnat, Bowmanin strategiakello ja hybridistrategia .....	36
3.1.4 Arvon tuottaminen .....	37
3.2 Sponsoriagenttiyrityksen verkostoituminen .....	41
3.2.1 Verkostoitumisen käsitteet ja määritelmä .....	41
3.2.2 Verkostoutumisen tyypit.....	42
3.2.3 Verkostoutumisen syyt ja sen tuomat hyödyt .....	44
3.3 Agenttiteoria .....	47
3.3.1 Päämies-agenttisuhte .....	47
3.3.2 Agenttisuhteen hyödyt ja ongelmat .....	48
3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	53
<b>4 EMPIIRINEN TUTKIMUS .....</b>	<b>55</b>
4.1 Tutkimuksen metodologia.....	55
4.1.1 Tutkimusote ja menetelmät .....	55
4.1.2 Reabiliteetti ja validiteetti .....	56
4.2 Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	58
4.2.1 Aineiston taustatiedot.....	58
4.2.2 Sponsoroinnin käsite .....	59
4.2.3 Sponsoroinnin kenttä .....	60
4.2.4 Sponsorointisuhteiden ja sponsoroinnin hyödyntämisen kehittyminen .....	64
4.2.5 Agenttien kilpailustrategiat .....	67
4.2.6 Mitä lisäarvoa sponsoriagentti tuottaa asiakkailleen? .....	72
4.2.7 Agenttiyrityksen verkostoituminen.....	73
4.2.8 Verkoston ja suhteiden merkitys .....	75
4.2.9 Päämies-agenttisuhte .....	76
4.2.10 Asiakassuhteiden ongelmia .....	78
4.2.11 Sopimukset ja palkkiot .....	79
4.2.13 Sponsoroinnin ja agenttitoiminnan tulevaisuus suomessa.....	80
<b>5 PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>83</b>
5.1 Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	83
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	87
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>89</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>94</b>

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Sponsorointi sisällytettynä viestintämiin .....	12
Kuvio 2 Sponsoroinnin viestintämalli .....	13
Kuvio 3 Sponsoroinnin suunnitteluprosessi .....	16
Kuvio 4 Sponsoroinnin vuorovaikutusmalli .....	19
Kuvio 5 Sponsorointikentän toimijat .....	20
Kuvio 6 Strategiakello: kilpailustrategia vaihtoehdot .....	36
Kuvio 7 Verkkoutumisprosessi .....	41
Kuvio 8 X-tehottomuus ja agenttisuhteen perusongelma .....	49
Kuvio 9 Teoreettinen viitekehys .....	54
Kuvio 10 Sponsoriagentin toimintakenttä .....	60
Kuvio 11 Sponsorointikohdejaottelu .....	62
Kuvio 12 Sponsorointisuhteen hyödyntämisen tasot .....	66
Kuvio 13 Sponsoriagenttiyrityksen fokuoitominen .....	69

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Sponsorointikohteiden viestimät arvot .....	25
Taulukko 2 Aktiivisimmat sponsorioijat Yhdysvalloissa 2002 .....	30

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Sponsorointi on melko huonosti hyödynnetty ja ajallisesti lyhyen aikaa käytetty markkinointiväline Suomessa. Sponsoroinnilla on kuitenkin maailmalla pitkä historia ja varsinkin urheilun parissa sen hyödyntäminen on ollut hyvin tuloksellista. Erityisesti Yhdysvalloissa sponsorointi edustaa merkittävää osaa nuoriso-, vapaa-ajan- ja urheilutuotteiden markkinoinnista. Sama kehitys on levinnyt myös Eurooppaan. Sponsorointiin suuntautuvat eurot ovat olleet 90-luvun talousnotkahduksen jälkeen vahvassa kasvussa, joka on osoitus markkinointikeinon toiminnan luottamuksesta.

Suomessa sponsorointi yleistyi suuremmissa määrin 1980-luvulla, jolloin ensi askeleet otettiin juuri urheilun parissa. Sponsorointi muistutti kuitenkin alussa vahvasti perinteistä mainontaa tai jopa hyväntekeväisyyttä. Vastikkeellisuutta yritykset oppivat hakemaan enemmän vasta 1990-luvulla. Vuosikymmenessä toiminta selvästi ammattimaistui ja asetetuille panoksille opittiin vaatimaan myös tuottoja. Sponsorointiyhteistyö kääntyi hyväntekeväisyyden sijaan taloudellisen hyödyntämisen suuntaan. 2000-luvulla osaaminen on kasvanut, mutta sponsorointimahdollisuuksien räjähdysmäisesti kasvaessa, sekä toisaalta sponsoroinnin negatiivisten ilmiöiden suurentuessa, toiminta on taas vaikeutunut. Uusia haasteita tuovat kulttuurin, viihteen, tapahtumien ja hyväntekeväisyyskohteiden sponsorointi, sekä urheilun sponsoroinnin doping-, sopupeli- ja lahjusskandaalien mukanaan tuomat epävarmuudet. Samoin sponsorimarkkinoiden kasvamisen ja täyttymisen tuoma häly, josta erottuminen vaatii persoonallisia toimintatapoja ja erinomaista markkinasegmentin tuntemista. (Meenaghan 1995, 5; Shank 1999, 368; Tuori 1995, 11)

Perinteisesti sponsorointiyhteistyöt muodostuvat sponsoroitavien tahojen aloitteesta, suurten yritysten omien sponsorointiosastojen toimesta tai mainostoimistojen ideoista. Markkinoiden kasvaessa, rahallista tukea tarvitsevien kohteiden aktiivisuus ja idean myymisen ammattitaito muodostuu ratkaisevaksi tekijäksi. Vastapuolella sponsoreiden ongelmina ovat moninaisten kohteiden evaluoiminen ja soveltaminen omaan markkinointi-/sponsorointistrategiaan aikataulullisesti, ideallisesti, taloudellisesti ja käytännön tasolla. Kysyvän ja tarjoavan osapuolen välimatka on pitkä, eikä sopivan

parin kohtaaminen ole useinkaan helppoa. Tätä ongelmaa helpottamaan on syntynyt uudenlaisia yrityksiä.

Sponsorointihalukkaiden ja sponsorointia tarvitsevien tahojen väliin on syntynyt sponsoriagenttiyrityksiä. Niiden liikeideana on etsiä asiakkaikseen sponsorointia tarvitsevia tahoja (urheilijoita, urheiluseuroja, tapahtumia, kulttuurilaitoksia, jne.) ja sponsorointia harjoittavia instansseja (kotimaiset yritykset, kansainväliset yritykset, järjestöt, media, jne.) ja yhdistää näitä ideoimiensa sponsorointisuunnitelmien mukaisesti. Tämä tutkimus keskittyy selvittämään sponsorointimarkkinoilla toimivien agenttien toimintamallia.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Pro gradu -työni pääongelmana on tutkia sponsorointiagenttiyrityksen toimintaedellytyksiä markkinoilla. **Tutkimuksen tavoitteena on luoda toimintamalli sponsoriagenttiyrityksen roolista sponsoroinnin kentässä.**

Pääongelmaan pyrin löytämään vastaukset alaongelmien kautta:

- Mitä sponsorointi on?
- Miten sponsorointikenttä on kehittynyt mahdollistaakseen agenttien olemassa olon?
- Mitkä ovat sponsorointiagenttiyrityksen kilpailukeinot?
- Miten agenttiyritys toimii ja millaisia suhteita sillä on sponsorointikentässä?
- Mitä hyötyä sponsorointiagentista on asiakkaille?

Tutkimus keskittyy selvittämään suomalaisten tai Suomessa toimivien kansainvälisten sponsorointiagenttien toimintaa sponsoroinnissa. Tutkimus painottuu sponsorointimarkkinoiden tavoin urheilumarkkinoihin, mutta mukaan otetaan myös esimerkkejä laaja-alaisemmin myös kulttuurin ja tapahtumien sponsoroinnin konsultoinnista sekä välittämisestä. Tutkimuksesta rajataan pois puhtaat yksilöurheilijat ja ulkomailla tapahtuva toiminta. Samoin urheilumanageri -toiminta, jossa managerit huolehtivat laajemmin kuin vain sponsorointiasioissa suojattinsa työskentelystä, ei kuulu tutkimuksen piiriin. Myös urheiluun tai kulttuuriin liittyvä mainosmyynti, lahjoitustoiminta ja sponsoroinnista poikkeava muu vastikkeeton tukitoiminta rajataan pois. Tutkimuksessa otetaan huomioon vain sponsorointiagenttien näkökulma, joten

tutkimuksessa ei huomioida sponsorien tai sponsoroitavien kohteiden näkökulmia. Näkökulma rajataan koskemaan vain sponsorointiagenttitoimintaa, joten esimerkiksi suuret mainostoimistot jotka tarjoavat sponsoroinnin lisäksi muitakin palveluja, lasketaan mukaan vain sponsorointiyksikköjen osalta.

### **1.3 Tutkimuksen metodologia**

Tutkielman tutkimusote on toiminta-analyyttinen. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja muodostamaan kuva sponsoriagenttiyrityksen toiminnasta Suomessa. Tutkimus toteutetaan tutkijan näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosa tehdään kirjoituspöytätyönä. Lähteinä käytetään pääasiassa journal –artikkeleita, sekä alan tieteellistä kirjallisuutta. Lisäksi erityisesti Suomen sponsorimarkkinoiden tilannetta selvittäessä käytetään myös kotimaisia lehtiartikkeleita ja julkaisuja, alan tieteellisen kirjallisuuden vähäisyyden vuoksi. Tutkimuksen sponsorointiteoreettinen osuus painottuu paljolti Rami Olkkosen, Tony Meenaghanin ja Daniel Tuorin tuotoksiin. Liiketoimintastrategioiden teoria muodostuu Michael Porterin, Gary Hamelin ja C.K. Prahaladin teoksista ja agenttiteorian lähteinä toimivat Kenneth Arrow'n, Olli-Pekka Lumijärven ja Stephen Rossin teokset.

Empiirinen aineisto kerätään kvalitatiivisin menetelmin. Laadullinen tutkimus suoritetaan haastattelemalla sponsorointiagenttiyritysten vastaavia yritysjohtajia. Haastattelumuotona käytetään teemahaastattelua. Haastattelua avustetaan myös osittain strukturoitudulla kysymyslomakkeella. Lisäksi tutkijan oma tausta on tapahtumatutkimus ja -markkinointiyrityksestä, jolloin empiriassa tuodaan myös esiin tutkijan omia havaintoja ja käydään keskustelua haastattelutulosten kanssa. Haastateltaviksi yrityksiksi on valittu seitsemän erilaista sponsorointialan agenttiyritystä Suomessa.

## 1.4 Käsitteet

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat sponsorointi, agentti ja sponsoriagentti

### Sponsorointi

Sponsorointi on liiketoimintaa, josta hyötyvät, sekä sponsorioija, että sponsoroitu ja joka tähtää selvästi aseteltuihin tavoitteisiin. (Head 1981)

### Agentti

Agentti on päämiehen oman tietyn tehtäväkentän hoitoon palkkaama yksilö tai yhteisö, joka tekee työtä itsenäisesti päämiehen valvonnassa. Agentti käyttää apunaan päämiehen antamaa informaatiota ja omia resurssejaan päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Suhde on yleensä sopimusperusteinen ja palkkaukseen liittyy oleellisesti saavutettu tulos. (Lumijärvi 1987)

### Sponsoriagentti

Yritys joka on erikoistunut konsultoimaan, suunnittelemaan, johtamaan, välittämään ja organisoimaan sponsorointisuhteita. Asiakkaina voi olla sponsoroivia yrityksiä/yhteisöjä tai sponsorointia tarvitsevia tahoja. Yhteistyösuhde asiakkaan kanssa on päämies-agenttisuhteen muotoinen. (International Event Group 2003)

## 1.5 Tutkimuksen eteneminen

Johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma ja sen rajaukset, tutkimusmenetelmät sekä käsitelmääritelmät.

Toinen luku esittelee sponsorointia yleisesti. Luku alkaa sponsoroinnin määritelmällä ja sen sijoittumisella markkinointiteoriassa. Tästä edetään sponsoroinnin historian kautta sponsoroinnin nykytilaan, sponsorointikentän muutoksiin ja siinä olevien toimijoiden tarkasteluun. Kappaleen lopussa on katsaus sponsoroinnissa liikkuvista rahasummista.

Kolmas luku pitää sisällään sponsoriagenttiyrityksen toimintamallin kokoamisen. Sponsoriagenttiyrityksen roolia tarkastellaan ensin yleisten yrityksen



kilpailustrategioiden kautta. Luku jatkuu agentille tärkeän verkoston ja verkostoitumisen teorian tutkiskelulla. Kolmantena esitellään agenttiteoria ja agenttiyrityksen asiakassuhde mallinnetaan päämies-agenttisuhteeksi. Luku päättyy tutkimuksen viitekehykseen, jolla pyritään esittämään vastaus tutkimusongelmaan.

Neljäs luku käy läpi empiirisen tutkimuksen tuloksia. Alkuosassa esitellään tutkimuksen taustat ja tutkimusmenetelmät. Varsinainen tutkimus analysoidaan perusteellisesti kappaleen lopussa.

Viidennessä luvussa esitellään tiivistetysti tutkimuksen tulokset ja mietitään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## **2 Sponsoroinnin toimintakenttä**

### **2.1 Sponsoroinnin käsite ja määritelmä**

Sponsoroinnille on olemassa useita määritelmiä eri lähteiden perusteella. Sanaa sponsorointi on käytetty kuvaamaan yritysten ja erityisesti urheilun ja kulttuurin välistä markkinointiyhteistyötä (Tuori 1995, 9). Sanan käyttöön liittyy myös kielteisiä sävyjä. Sponsorointi mielletään usein vastikkeettomaksi tukemismuodoksi. Sana *sponsori* määritellään suomen kielen sanakirjassa rahoittajaksi, taloudelliseksi tukijaksi, kustantajaksi ja takaajaksi (Nurmi 1998, 236). Sponsorointi sanalla kuvataan tässä yhteydessä kuitenkin yritysten ja sponsoroinnin kohteiden välistä yhteistyötä.

Niin tutkijoiden parissa kuin yritystenkin keskuudessa sponsoroinnilla ymmärretään hiukan eri asioita (Wragg 1994, 11; Grönkvist 1985, 14; ks. myös Waite 1979). Sponsoroinnin määritelmä on muokkautunut vuosien saatossa erimuotoiseksi. Tämä johtuu osaksi siitä, että lähestymistapa sponsorointiin on myös muuttunut. Sponsoroinnin käsite on varsin laaja ja tämän takia sen yksikäsitteinen määrittäminen on hankalaa. Sponsoroinnin käsitteen laajuus tekee sponsoroinnista hyödyllisen työkalun useisiin tilanteisiin. (Jiffer & Roos 1999, 25)

Sponsorointikäsitettä on määritelty vuosien varrella mm. seuraavasti: (Head 1981, 2; Olkkonen 1999, 95–101; Meenaghan 1983, 10; Tuori 1995, 7–9; Vuokko 1993, 75)

The Royal Philharmonic Orchestra (1974) käytti sponsoroinnista seuraavanlaista määritelmää: *"Sponsorointi on yksityisten henkilöiden tai organisaatioiden lahjoitus tai resurssien (ihmiset, raha, materiaalit, jne.) laina toisille yksityishenkilöille tai organisaatioille, jotka tuottavat elämän laatua parantavia tavaroita tai palveluja."* Määritelmä esittää sponsoroinnin hyväntekeväisyytenä, jossa sponsoroinnin kohde saa kaiken hyödyn toiminnasta. Tätä selittää orkesterin asema lahjoitusten saajana ja instituuttina, jolloin panoksen asettajan saaman hyödyn merkitystä ei kokonaan ymmärretä.

Waiten (1979) mukaan sponsorointi on sitä, että kaupallinen organisaatio (sponsor) tarjoaa resursseja vapaa-ajan aktiviteettien (sponsoroitu) käyttöön. Sponsor odottaa saavansa tästä itselleen jotain taloudellista hyötyä. Sponsoroitu antaa vastikkeeksi omia tuotteitaan sponsorin käytettäväksi. Tässä yhteydessä Waite tarkastelee sponsorointia tapahtumien ja urheilun tai vapaa-ajan aktiviteettien näkökulmasta.

Headin (1981) määritelmä on eräs käytetyimmistä sponsoroinnin määritelmistä. Hänen mukaansa sponsorointi on liiketoimintaa, josta hyötyvät sekä sponsorioija että sponsoroitu. Lisäksi sponsoroinnissa pyritään selvästi asetettuihin tavoitteisiin.

Hagsted (1983) katsoo sponsoroinnin olevan liike-elämän ja urheilun yhteistyötä, jossa tavoitteet ovat kaupallisia ja/tai sosiaalisia, mutta eivät idealistisia tai hyväntekeväisyysperusteisia. Mainonta nähdään tärkeänä erillisenä vaihdonvälineenä liike-elämän ja urheilun välillä.

Grönkvist (1985) tarkastelee sponsorointia jaotteleamalla sponsorointisuhteen toimijoita. Sponsorointi on kahden keskenään tasavertaisen toimijan välinen sopimus, joka perustuu palveluihin ja vastapalveluihin. Toinen toimijoista on yleensä yritys, ja toinen voi olla esim. urheilu- tai kulttuuriorganisaatio tai yksilö. Yleensä sponsorointi on markkinointimixin osa ja se yhdistyy muihin markkinointiviestinnän aktiviteetteihin.

Bruhn (1987) määrittelee puolestaan Sponsoroinnin seuraavasti: Sponsorointi on toimintojen suunnittelua, organisointia, implementointia ja kontrollointia. Nämä toiminnot sisältävät yritysten rahallisia tai tuotemääräisiä panoksia yksilöille tai organisaatioille urheilun, kulttuurin tai sosiaalisten palvelujen aloilla. Panoksia asettava yritys odottaa saavansa tiettyjä markkinointiin ja viestintään liittyviä tuotoksia.

Philips Internationalin markkinointitutkimusjohtaja Ton Otter (1988) on määritellyt sponsoroinnin yritysten näkökulmasta yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon ostamiseksi ja hyödyntämiseksi markkinointiviestinnällisiin tarkoituksiin.

Gillies (1991) määrittää sponsoroinnin toiselle ei organisaation normaaliin liiketoimintaan yhteydessä olevalle organisaatiolle maksettava palkkio, josta molemmat osapuolet uskovat hyötyvänsä.

Meenaghan (1991) kuvaa sponsorointia rahalliseksi tai vastaavassa muodossa olevaksi sijoitukseksi kohteeseen, jota vastineeksi saadaan hyödyntää kaupallisessa tarkoituksessa.

Wragg (1994) muotoilee sponsoroinnin olevan toiminnan tai tapahtuman tukemista, josta sponsori odottaa saavansa hyötyä. Sponsorin tuki on tällöin kohteelle taloudellisesti huomattavaa toimintaa.

Eräs tuoreimmista määritelmistä on Jifferin ja Roosin (1999, 25) kuvaus sponsoroinnista. Heidän mukaansa sponsorointi on liiketoiminnallinen menetelmä viestintään ja markkinointiin, jossa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä tavoitteena on edistää sponsorin brandin tunnettuutta ja imagoa, ja myös lisätä sponsorin myyntiä.

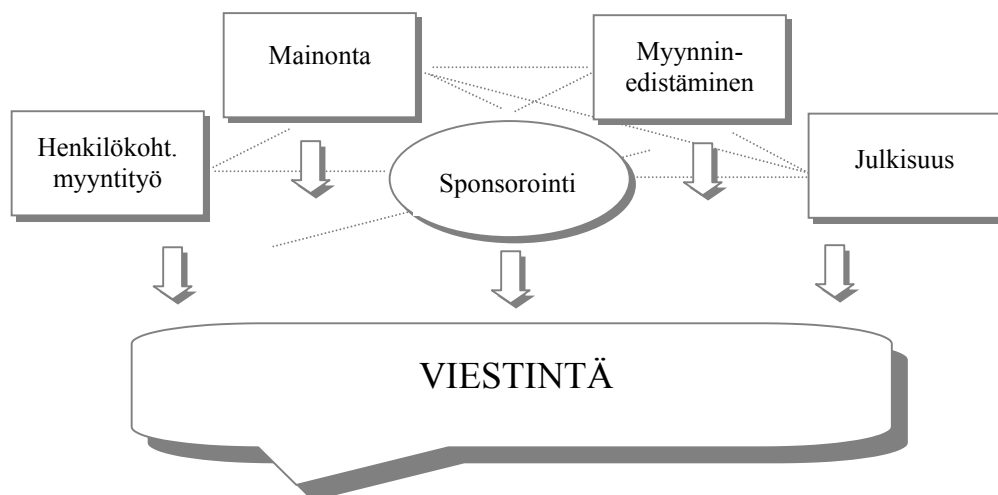
Tiivistetysti voidaan sanoa, että yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna sponsoroinnilla tarkoitetaan yleensä yrityksen antamaa rahallista tai aineellista tukea jollekin sellaiselle tapahtumalle tai toiminnalle, joka ei suoranaisesti liity yrityksen varsinaiseen toimintaan. Sponsorointia voidaan pitää kauppasopimuksena, jonka tarkoituksena on toimia kummankin osapuolen, sponsorin ja sponsoroinnin kohteen hyväksi. Vuokraamalla kohteen imagon sponsori saa tiettyjä oikeuksia, mutta vasta oikeuksien aktiivinen hyödyntäminen ja sponsoroinnin kytkeminen muuhun

markkinointiviestintään takaa sponsoroinnin tehokkuuden. Sponsorin ja sponsoroitavan välistä yhteistyötä voidaan kuvata vaihtoprosessina, jossa erilaiset tuotteet ja palvelukset vaihtuvat. (Hagsted 1983, 43; Head 1981, 2, 4; Mainostajan liitto 1989, 2; Meenaghan 1983, 10; Olkkonen 1999, 96–103; Tuori 1995, 7–9; Vuokko 1993, 75)

### 2.2.1 Sponsorointi markkinointiteoriassa

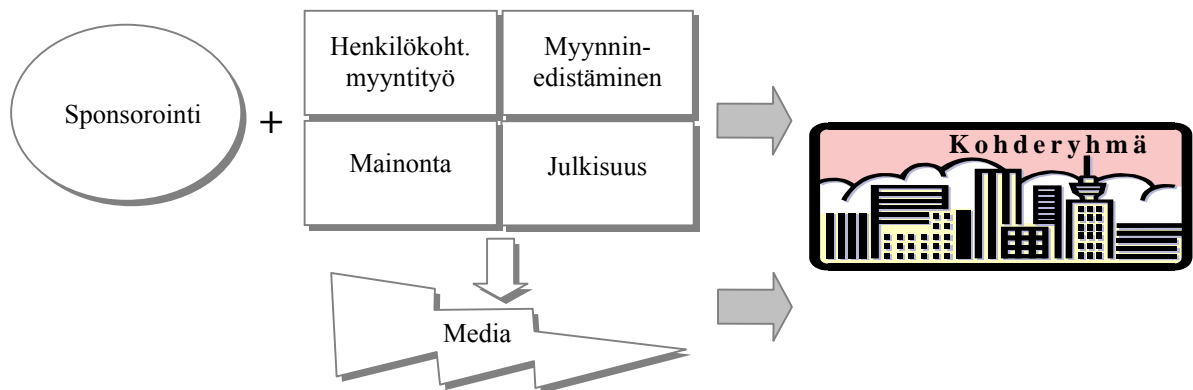
Markkinointiopin klassiseen perustaan markkinointimixiin ymmärretään perinteisesti kuuluvan neljä elementtiä: tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Näistä sponsorointi kuuluu markkinointiviestintään, joka puolestaan jaetaan edelleen neljään osaan: henkilökohtainen myyntityö (Personal Selling), mainonta (Advertising), myyminen (Sales Promotion), sekä julkisuus (Publicity) (Peter & Donnelly 2000, 128.) Markkinointiviestinnän päätehtävä on jakaa tietoa yrityksestä ja tuotteista yrityksen kohderyhmille ja tällä tavoin auttaa suotuisan markkina-aseman saavuttamisessa. Kohderyhmä ei kuitenkaan ole vain asiakkaat vaan koko yrityksen toimintaympäristö, sidosryhmät kuten rahoittajat, osakkeenomistajat, henkilöstö, viranomaistahot, tavarantoimittajat, alihankkijat, yhteistyöyritykset, media, oppilaitokset ja valtiovalta. (Meenaghan 1991; Peter & Donnelly 2000, 133)

Sponsorointi on osa markkinointiviestintää ja sen voi liittää markkinointiviestintään viidenneksi osa-alueeksi. Sponsorointi ei ole kuitenkaan itsenäinen elementti markkinointiviestinnässä, vaan se tarvitsee tuekseen muita viestinnän osia. Yhdessä viestinnän eri osat muodostavat viestintämixin (Tuori 1995, 18).



Kuvio 1 Sponsorointi sisällytettynä viestintämixiin

Sponsoroinnin kommunikaatiotapa poikkeaa muista markkinointiviestinnän elementeistä (Tuori 1995, 8). Sponsoroinnissa yritys vuokraa sponsoroimansa kohteen imagon ja liittää sen omaan imagoonsa. Mainonta, myyntityö ja henkilökohtainen myyntityö ovat suoran vaikuttamisen keinoja. Sponsorointi on välillisen vaikuttamisen muoto ja yleensä se on erillään yrityksen liiketoiminnoista. Sponsorioiva yritys viestii kohteensa kautta kohderyhmilleen. Median vaikutuksesta kohderyhmät moninkertaistuvat ja sanoma tehostuu, kun markkinointiviestinnän muut välineet liitetään kerrontaan mukaan. (Brooks 1990; Olkkonen 1999; Tuori 1995)



Kuvio 2 Sponsoroinnin viestintämalli (Tuori 1995, 9)

Jotta yritys pystyisi kommunikoimaan kohderyhmiensä kanssa, sen on pystyttävä puhumaan niiden kanssa samaa kieltä. Yrityksen ja kohderyhmien arvomaailman on myös oltava riittävän samanlainen, vain siten viesti tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi (Tuori 1995, 9). Juuri tässä mielessä sponsorointi on tehokas väline. Sponsorointi on yrityksen keino kertoa kohderyhmilleen omasta arvomaailmastaan tai ainakin tavoitellusta arvomaailmastaan. Sponsoroinnin kohteiden valinta kohderyhmien arvostuksen mukaan helpottaa muidenkin viestien välittämistä kohderyhmille. Jokaisella markkinointiviestinnän välineellä pystytään saavuttamaan useita tavoitteita. Markkinointijohdon tehtävänä on rakentaa niistä kokonaisuus, jolla täytetään yrityksen markkinointiviestinnän ja siten markkinoinnin yleistavoitteet. (Jiffer & Roos 1999, Olkkonen 1999; Meenaghan 1991)

### 2.2.2 Sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden ero

Sponsorointi eroaa hyväntekeväisyydestä sponsoritoiminnan vastavuoroisuuden takia. Sponsoroinnissa yritys odottaa saavansa rahoilleen vastinetta sponsorointikohteen

avulla. (Vuokko 1993, 78). Hyväntekeväisyydessä sen sijaan lahjoittaja ei yleensä odota saavansa hyötyä lahjoituksestaan, eikä lahjoittaja myöskään aseta tukemalleen yhteisölle mitään vaatimuksia (Tuori 1995, 7; Vuokko 1993, 78). Monet yritykset käyttävät nykyään sponsorointi termin sijasta mieluummin yhteistyö-termiä ja puhuvat yhteistyösopimuksista. Tällöin korostuu paremmin yhteistyön molemminpuolinen velvollisuus. (Oesch 2002, 21; Meenaghan 1999; vrt. Shank 1999)

### **2.2.3 Sponsoroinnin ja mainonnan ero**

Kotlerin ja Armstrongin (1993, 406) mukaan mainonta on maksullista ja persoonatonta ideoiden, tuotteiden tai palveluiden esittelyä ja edistämistä, jota harjoittaa tai toteuttaa joku selvästi identifioitava osapuoli. Peterin ja Donnellyn (2000) mukaan mainonnan pyrkimyksenä on antaa tavoitteellista tietoa tavaroista, palveluksista, tapahtumista tai yhteisistä asioista. Vuokko (1993, 92) puolestaan määrittelee mainonnan maksetuksi, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnatuksi persoonattomaksi viestinnäksi, jota yritys välittää erilaisten medioiden välityksellä lopullisena tarkoituksenaan edistää tuotteidensa ja / tai palvelujensa kysyntää tai siihen vaikuttavia tekijöitä.

Mainonnassa median imago ja ominaisuudet ovat tiedossa, ja niitä pystytään ennakoimaan ja valvomaan helpommin kuin sponsoroinnissa. Mainonnan media on myös staattisempi kuin sponsoroinnin media (urheilu, kulttuuri, tapahtuma). Mainonta on suoraa vaikuttamista, sponsorointi sen sijaan usein epäsuoraa viestintää, jossa sponsori liittyy yrityksen nimen sen liiketoiminnan ulkopuoliseen kohteeseen. Sponsoroinnissa sanoma on epäsuora ja hienovarainen (Tuori 1995, 7–8; ks. myös Hastings 1984).

## **2.2 Sponsoroinnin synty**

Sponsoroinnin käsite liitettiin markkinoinnin teoriaan melko myöhään, mutta itse ilmiö on hyvin vanha. Ensimmäisiä tunnettuja sponsorointitoimintoja löytyy muinaisen Rooman imperiumin historiasta, jossa aristokraatit tukivat Colosseumin ohjelmatoimintaa, kasvattaakseen omaa suosiotaan ihmisten keskuudessa (Head 1981, 9; Meenaghan 1995, 7). Nykyaikaisen sponsoroinnin kirjatut syntyjuuret ulottuvat kuitenkin vasta 1800-luvun puolivälille. Tarkemmin vuonna 1852, Uuden Englannin

rautatietieyhtiön sponsoroinnin ansiosta pystyttiin järjestämään Amerikan ensimmäinen yliopistojen välinen urheilutapahtuma: soutu kilpailu Harvardin ja Yalen välillä. Rautatieyhtiö mainosti tapahtumaa voimakkaasti ja rohkaisi ihmisiä matkustamaan junillansa tapahtumapaikalle. (Brooks 1990, 59; Turner 1987, 11) Sponsoroinnin kohdepuolen onnistumisesta kertoo tapahtuman historia, joka jatkuu vuotuisten soutu kilpailujen muodossa edelleenkin 2000-luvulla. Suur tapahtumiin liittyvä sponsorointi katsotaan alkaneen Coca-Cola Companyn toimesta vuonna 1928 Amsterdamin olympialaisissa. Coca-Cola Company lähetti 1000 tölkkiä tuotettaan Yhdysvaltojen urheilujoukkueen mukana tapahtumaan ja sai siitä hyvää käyttöä viestinnässään titteliä "olympialaisten virallinen hankkija". (Brooks 1990, 59)

### 2.3 Sponsorointiprosessi

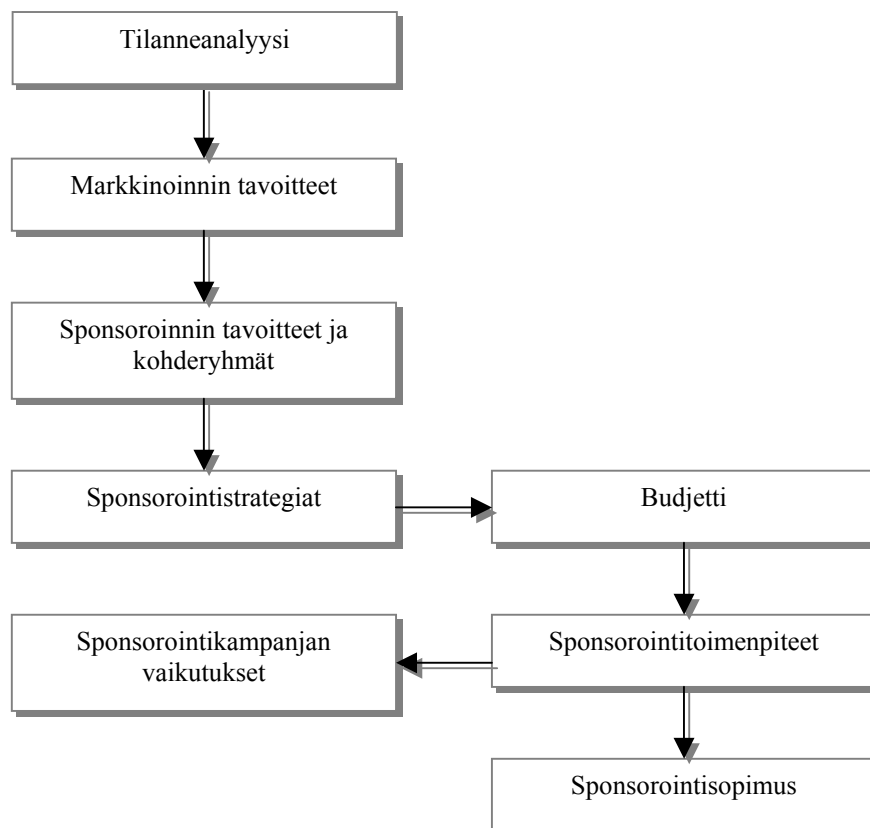
Sponsorointikampanjan toteutus käynnistyy yrityksen markkinointistrategian mukaisella suunnittelulla. Mikäli yrityksellä on olemassa sponsorointistrategia, uuden kampanjan luonti on helpompaa ja prosessin toteutukselle on olemassa valmis kaava. Mikäli erillistä sponsorointistrategiaa ei ole luotu, alkaa uusi kampanja suunnittelulla. Suunnittelu tapahtuu yleensä yrityksen markkinointi- tai viestintäosastolla. Suunnitteluun osallistuu yrityksen ja sen koon mukaan vaihtelevasti yleensä markkinointi- ja viestintäosastojen päälliköitä ja johtoa sekä mahdollisesti tuote- tai brandielementtien mukana ollessa myös tuotepäälliköitä. (Grönkvist 1985; Tuori 1995; Turner 1987)

Suunnittelu alkaa tyypillisemmin tilanneanalyysillä. Analyysillä pyritään selvittämään yrityksen tämänhetkinen sponsorointitilanne, esimerkiksi voimassa olevat sopimukset, käynnissä olevat kampanjat, kokemukset menneistä vastaavista kampanjoista, kilpailijoiden aktiviteetti sekä käytettävissä olevat voimavarat. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää, että yrityksen muut strategiat ja yleiset toimintatavat otetaan heti alussa huomioon. Tämä tarkoittaa erityisesti markkinoinnin yleisten päämäärien mukaan toimimista. (Grönkvist 1985; Tuori 1995; Turner 1987)

Sponsorointikampanjan päävalinta muodostuu kohderyhmävalinnasta. Suunnittelussa yrityksen täytyy miettiä minkä kohderyhmän se haluaa kampanjalla tavoittaa. Samalla on mietittävä millainen viesti tavoitellulle kohderyhmälle halutaan välittää ja millainen

mielikuva viestillä halutaan luoda. Erilaisella viestillä sponsoroiva tuote tai yritys voidaan asemoida esimerkiksi "perinteiseksi ja luotettavaksi" tai "menestyväksi ja urheilulliseksi". Pelkkä yrityksen logo tai branditunnus ei usein tuo parasta tulosta, vaan viesti on muokattava kohderyhmään, sponsorointikohteeseen ja kampanjatoteutukseen sopivaksi. Kampanjasuunnittelussa huomioidaan myös muut projektisuunnittelun osa-alueet kuten budjetointi, aikataulutus, vastuumäärittelyt ja palautejärjestelyt. Sponsorointikampanjassa tulee lisäksi miettiä miten suunniteltu kampanja yhdistyy muihin markkinointiviestinnän muotoihin. (Grönkvist 1985; Tuori 1995; Turner 1987)

Suunnitteluvaiheessa yritys voi käyttää sponsorointikonsulttien apua. Wicherin, Craigen Culliganin ja Harveyen (1991, 33) tekemän tutkimuksen mukaan urheilun sponsoroinnissa konsulttiapua käytti 39 %, taiteen sponsoroinnissa vain 16 % ja muissa kohteissa 6 % yrityksistä. Syinä konsulttien käyttöön mainittiin ammattitaidon ja resurssien puute.



Kuvio 3 Sponsoroinnin suunnitteluprosessi (mukailtu Bruhn 1987, 81)



## Sponsorointikohteen valinta

Oikean sponsorointikohteen valintaan kuluu usein runsaasti aikaa ja vaivaa. Valinnan tulee perustua tosiasioihin ja tilastoihin kohteen imagosta, kohderyhmästä, näkyvyydestä ja kilpailijoiden projekteista. Kohdetta valitessa on syytä arvioida myös sen sopivuutta muihin markkinointiviestinnän tavoitteisiin. Valinta helpottuu mikäli yrityksellä on sponsoroinnilleen laaditut selkeät toimintaperiaatteet. Tuorin (1995) mukaan selvät sponsoroinnin periaatteet nopeuttavat ja selkeyttävät sponsorointikohteiden valintaan liittyviä päätöksiä. Mikäli näitä periaatteita ei ole luotu, voi kohteen valinta perustua liikaa johdon tai muun vaikuttavan henkilöstön henkilökohtaisiin mieltymyksiin. Tätä voidaan ehkäistä myös valmiilla sponsoroinnin arviointimenetelmillä ja suurentamalla sekä laajentamalla päätöksentekoon osallistuvaa ryhmää. Kohdetta valitessa on myös arvioitava kohteen yhteensopivuus yrityksen tai sen kampanjaan kytkeytyvän tuotteen imagon kanssa. Samoin imagon lisäksi kohteesta tulisi löytää johtoajatus, jota voidaan menestyksekkäästi käyttää niin imagon rakennuksessa kuin tuotemarkkinoinnissakin. (Aaker & Joachimsthaler 2000; Otker 1988, 77–81; Tuori 1995, 89–96; ks. myös Turner, 1987)

Seuraavassa esitetään kysymyslista auttamaan sponsoroitavan tapahtuman valinnassa: (Mukailtu Aaker & Joachimsthaler 2000, 225; Otker 1988; Tuori 1995)

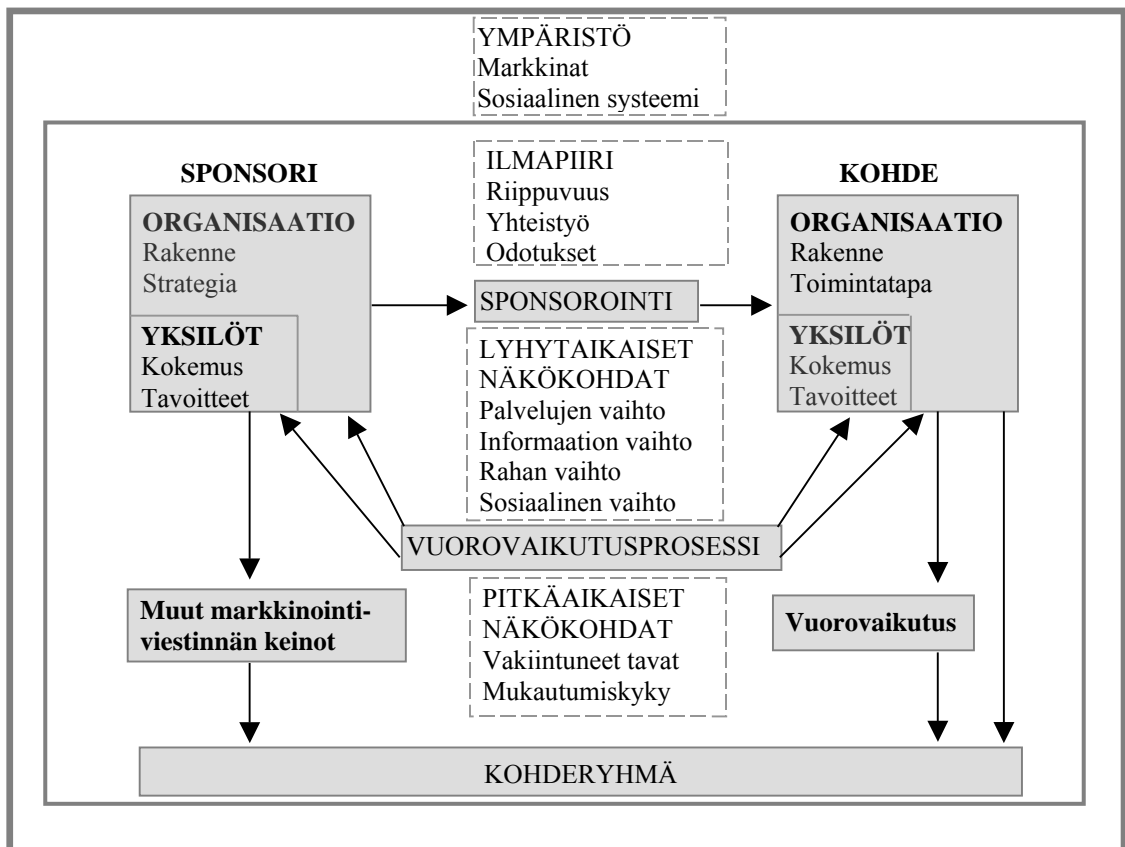
1. Sopiiko kohde sponsorin imagoon ja onko kohteesta sponsorin imagolle hyötyä?
2. Tarjoaako kohde hyvät mahdollisuudet tavoittaa haluttu kohderyhmä?
3. Onko kohde maantieteellisesti tavoitteiden kannalta edullinen?
4. Onko sponsoroitava kohde tehnyt yhteistyötä aiemmin jonkun kilpailijan kanssa ja onko olemassa riski että yleisö sekoittaa imagot kilpailijan kanssa?
5. Sopiiko kohde yhteen yrityksen muiden sponsorointi- ja markkinointiviestintäprojektien kanssa?
6. Mitä muita sponsoreita kohteella on ja erottuuko viesti tarpeeksi selkeästi niistä?
7. Onko tapahtuman täysimittainen hyödyntäminen sponsoroinnissa taloudellisesti mahdollista?
8. Onko kohteen organisaation ammattitaito ja asenne riittävällä tasolla tapahtuman onnistumiseksi?

9. Mitä riskejä sponsorointimahdollisuuteen liittyy ja mikä on kielteisen julkisuuden mahdollisuus tai uhka?

Sponsorointisopimussuhteen aikainen toiminta

Sponsorointisuhde muodostuu sponsorointisopimuksen ympärille. Tyypillisimmillään sponsorointisopimusten kesto on 3–5 vuotta. Sopimussuhteeseen liittyy sopimukseen kirjattuja tavoitteita, joiden toteutuminen jaksotetaan yleensä ajan mukaan. Ensimmäinen vuosi kuluu usein sponsorointisuhteen pelisääntöjen implementoinnissa, toinen vuosi alkaa sujua sopimuksen mukaisesti ja suurempia hyötyjä voidaan odottaa toisen vuoden lopusta lähtien. (Meenaghan 1995; Schreiber 1994; Shank 1999)

Sponsorointisuhdetta hoidetaan vuorovaikutuksessa sopimuskumppaniorganisaatioiden ja molempien henkilökunnan välillä. Tässä vuorovaikutusprosessissa sopimuksen mukainen tieto siirtyy puolelta toiselle. Toimintaan vaikuttavat suhteeseen sopimuksessa ladatut odotukset, muodostuneet toimintatavat ja suhteeseen syntyvä ilmapiiri. Lisäksi molempia organisaatioita ja samalla sopimussuhdetta ympäröi muun yhteiskunnan ja markkinoiden olemassaolo ja siellä tapahtuvat muutokset. Sponsorointisuhteen toiminnan taso määrittelee pääosin tavoitteiden saavuttamisen. Toiminnan tasoon vaikuttavat ennen kaikkea sponsorointisuhteen lähtökohdat, kuten sponsorin ja kohteen yhteensopivuus, sponsorointikampanjan suunnittelu, sopimuksen täsmällisyys ja molempien organisaatioiden henkilökunnan yhteistoimintakyky. Tavoitteet liittyvät aina määritellyn kohderyhmän vaikuttamiseen. Sponsorointisuhteen tuomat hyödyt siirtyvät kohderyhmälle sponsorin muun markkinointiviestinnän yhteydessä sekä kohteen mediatyhteyden kautta. Tällöin viestin haluttu perille meno on kiinni myöskin suoraan kolmannen osapuolen eli median vaikutuksesta. Median kontrollointi kuuluu useimmiten sponsorointikohteen tehtäviin. (Shank 1999; ks. myös Meenaghan 1995)

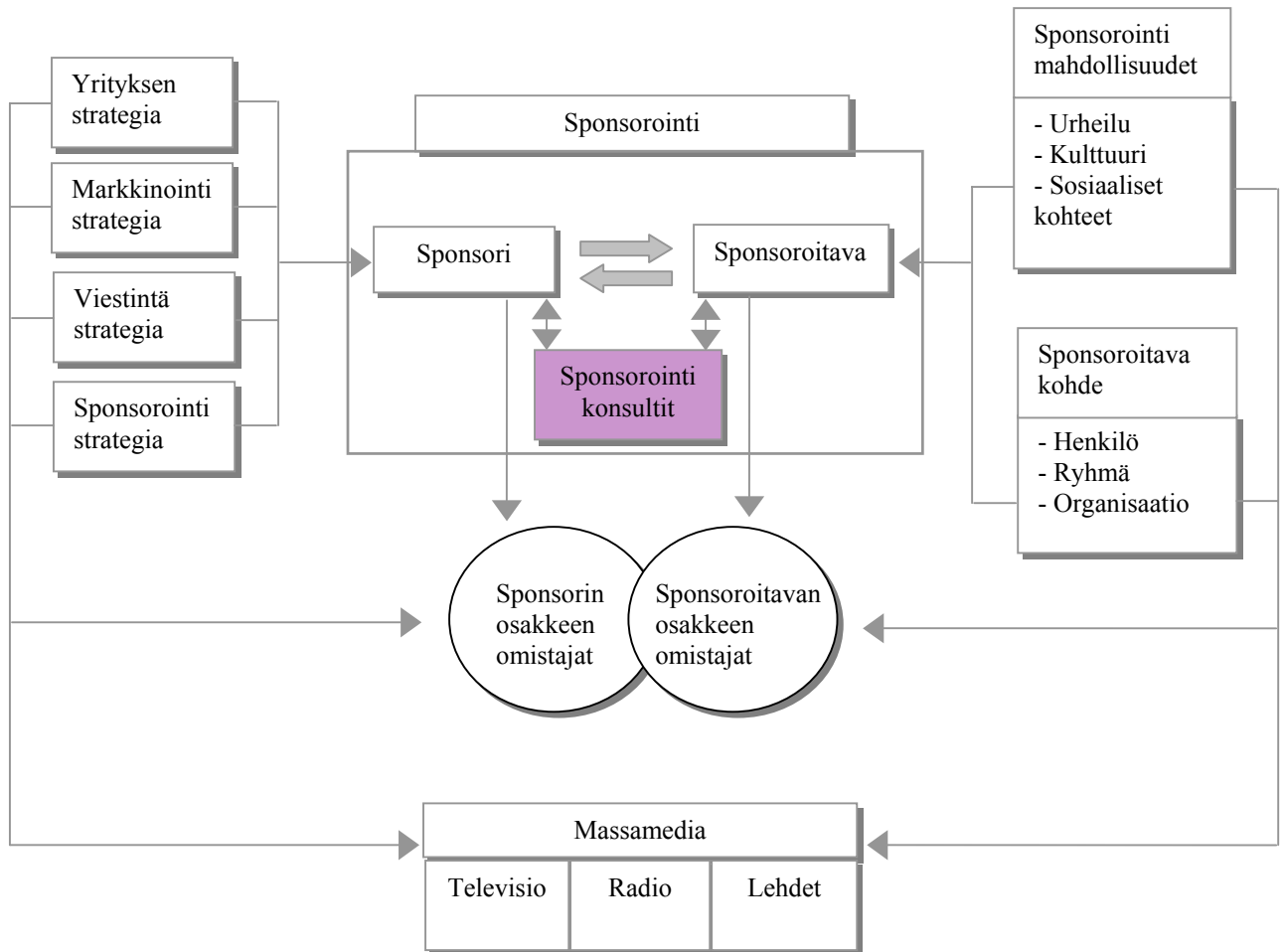


Kuvio 4 Sponsoroinnin vuorovaikutusmalli (mukaillen IMG Group 1982)

## 2.4 Sponsorointikentän toimijat ja kehitys

"Sponsorointi on muuttunut pienen mittaluokan toiminnasta globaaliksi teollisuudeksi, jossa sponsorointi-investointien mahdollisuudet ovat kasvaneet ja alalle on tullut runsaasti uusia yrityksiä, organisaatioita ja kilpailua." (Olkkonen 1999, 94)

Sponsorointikentän toimintaa ovat Bruhn ja Olkkonen kuvanneet seuraavasti:



Kuvio 5 Sponsorointikentän toimijat (Olkkonen 1999, alkuperäinen Bruhn 1987)

Sponsorointikentän perustan muodostavat sponsori ja sponsoroitava kohde. Näiden välistä tiettyä vuorovaikutussuhdetta voidaan kutsua siis sponsoroinniksi. Sponsorin lähtökohtiin ja tavoitteisiin vaikuttavat sen (yleensä yrityksen tai yhteisön) toimintastrategiat, joita on tahosta riippuen erilaisia ja erilaisia. Sponsorin toimintaan liittyy myös yrityksen osakkeen omistajien välillisesti tuoma ohjausvaikutus. Sponsoroitava taho voi puolestaan olla yksilö tai suurempi instanssi. Ja yhtälailla sponsoroivan tahon kanssa, myös sponsoroitavan toimintaan vaikuttavat sen/hänen omat ja mahdollisten sidosryhmien periaatteet. Sponsoroinnin hyödyntäminen erityisesti kaupallisella tasolla kytkeytyy paljolti suhteen osapuolien massamedia-yhteyksien kanssa. Sponsoroitava omaa yleensä mediaa kiinnostavaa potentiaalia ja kykenee näin saamaan viestiään median kautta julkisuuteen. Tähän viestiin sponsori haluaa liittää oman imagonsa/sanomansa. Median kautta sponsorointisuhde kanavoituu

kuluttajamassoille ja tätä kautta sponsoroitava yleensä toteuttaa osuutensa sponsorointisopimuksesta ja sponsori saa tavoittelemansa imagomuovatuskontaktin potentiaaliin asiakkaisiin. (Meenaghan & Shipley 1999,3; Olkkonen 1999; Tuori 1995)

Sponsoroinnin suosion lisääntyessä myös sponsorointikentän toimijoiden määrä on kasvanut. Aiemmin sponsorointitoiminnan käsittäessä ainoastaan lähinnä urheilun sponsoroinnin, sponsorisopimukset syntyivät sponsorioivien tahojen henkilökunnan omien urheilumieltymysten mukaan. Käytännössä tämä tarkoitti katsomossa olevan yritysjohtajan yhteydenottoa joukkueen johtoon ja alkeellisen sponsorointisopimuksen tekoa. Sponsorointitoiminnan kehittyessä eteenpäin saavuttiin tilanteeseen, jossa periaatteessa kaikenlaiset yritykset tai yhteisöt voivat sponsoroida mitä tahansa tapahtumaa, toimintaa tai projektia, jonka imagon ne haluavat liittää omaan tai tuotemerkkinsä imagoon. Tämä mahdollisti uudenlaisten sponsorointialan yritysten syntymisen. (Oesch 2002; Olkkonen 1999; Tuori 1995)

Sponsorointikentän laajentumisen voidaan nähdä johtuneen kolmesta eri syystä: (Meenaghan 1998; Oesch 2002, 80–82; Olkkonen 1999; Tuori 1995)

#### 1. Sponsorointimahdollisuuksien määrä on kasvanut

Perinteisen urheilun sponsoroinnin vaihtoehdoksi muodostui kulttuurin, viihteen, tieteen, sosiaalisten kohteiden ja median sponsorointi. Eri kohteilla on differoituja ominaisuuksia sponsorointitoimintaan, jotka tekevät niistä paremmin sopivan kohteen tietynlaisille sponsoreille.

Urheilu on edelleen sponsorointikohteiden ykkönen. Urheilu on tarjonnut sponsoreille myönteisen ja dynaamisen imagon, runsaasti huomiota mediassa, suuren kohderyhmän, sekä runsaasti sponsoreita hakevia kohteita. Urheilua on helppo kaupallistaa ja sen kieli on kansainvälistä. Usein sponsorit ovat käyttäneet sponsoroinnin kohdetta hyväkseen laajasti omissa markkinointikampanjoissaan ja tämä on osaltaan lisännyt yhteistyön tehokkuutta. Nykyään sponsorointi on levittäytynyt urheilun kaikille tasoille. Sponsoroinnin kohde voi olla yhtäläillä yksittäinen urheilija (myös erittäin nuori tai iäkäs), joukkue, lajiliitto, seura, maajoukkue, urheilutapahtuma, urheilukilpailu, urheiluhalli, valmentaja, huoltaja tai vaikka tuomari. Vaikka myös vuonna 2002 urheilu

oli selkeästi suosituin sponsorointikohde Suomessa ja maailmalla, on sen suosion ennustettu suhteellisesti laskevan. Keskustelu urheilun liiasta kaupallistamisesta, sekä imagon muuttumisesta vahingoittavien doping -tapausten ja harmaiden seuratalouksien tai pelitulosten myötä on vaikuttanut urheilun suosion laskuun. Lisäksi myös uusien sponsorointikohteiden löytyminen on siirtämässä panostuksia pois urheilusta. (Alaja 2000; Meenaghan 1999)

Urheilun rinnalle syntyi ensimmäisenä sponsorointikohteena kulttuurin sponsorointi. Suomessa kulttuurikohteiden sponsorointi ei ole vielä niin suosittua, kuin esimerkiksi muualla Euroopassa. Tämä johtuu sekä kulttuuriorganisaatioiden varautuneisuudesta, että myös yritysten suhtautumisesta kulttuurin sponsorointiin enemmän perinteisin hyväntekeväisyys -periaattein. Myös tulevaisuudessa kulttuurin sponsoroinnin suosio on tutkimusten mukaan hieman laskussa. Kulttuurikohteiden ongelmana on yleensä heikko kaupallistettavuus, joka karsii osan selkeästi laskettavaa hyötyä hakevista sponsoreista pois. Kulttuuri on myös toisaalta usein kansantalouden nuorassa. Heikompina aikoina kulttuuri menettää usein suhteellisesti enemmän tukia ja yleisöä esimerkiksi urheiluun verrattuna. Nousukaudella puolestaan vaaka kääntyy nopeasti kulttuurin hyväksi. (Oesch 2002, 22–26; Tuori 1995, 52–53)

Kulttuurikohteita on kuitenkin tarjolla paljon erilaisia ja niillä on omat erityispiirteensä. Korkeakulttuurin kuten oopperan sponsoroinnin hyödyntäminen painottuu monesti tiedotus- ja suhdetoimintaan, koska usein on hyvän maun vastaista tuoda voimakkaasti sponsoria esille itse tapahtumassa (Tuori 1995, 58–60). Tästä hyvänä esimerkkinä muutaman vuoden takaiset Savonlinnan oopperajuhlat, jonka päälavan sponsoroineen pankin tunnusten soveltumisesta oopperaesitykseen nousi kiihkeä keskustelu. Toisaalta varsinainen kulttuurin sponsoroinnin läpimurto tapahtui hyvinkin samalla kaavalla, kun nouseva Aktia pankki 1994-1995 sponsoroi vahvasti Svenska Teatterin Hype-nuorisomusikaalia. Kohderyhmänä olleiden nuorisoasiakkaiden tunnettuus, imago, aktiivisuus ja pankkikortinkäyttötavoitteet ylittyivät moninkertaisesti ja oheistuotteena kehitetty Hype-Card jopa loppui ajoittain pankin konttoreista (<http://synergialaitos.com/hype.htm>).

Viihteen sponsorointi puolestaan ei sisällä yhtä tarkkoja rajoja. Sponsorit ovat hyvinkin selkeästi näkyvillä ja tuovat toisinaan vahvasti esille rooliaan "tapahtuman

mahdollistajana". Esimerkkeinä tästä käy Kaivopuiston perinteinen nuorisokonsertti, Mestarit Areenalla kiertue tai Seinäjoen Tangomarkkinat. Viihdettä sponsoroidaankin runsaasti, joka usein johtuukin siitä että tapahtumien on pakko kerätä merkittävä summa budjetistaan sponsorirahoista ylipäättään tapahtuman mahdollistamiseksi. Yleensä tapahtumanjärjestäjät puhuvat 1/3 osuudesta tapahtumabudjetista. Kulttuurin sponsorointi ei Suomessa tavoita niin suurta yleisöä kuin urheilu, mutta kulttuurikohteen avulla voidaan saavuttaa erittäin hyvä peitto sopivassa kohderyhmässä. Kulttuurisponsoroinnin vahvuus lienee sen kyvyssä tavoittaa pieniä, mutta merkittäviä kohderyhmiä. (Tuori 1995, 52–62; Oesch 2002, 22–26, 48–55)

Jotkut aloista, kuten tiiviisti liike-elämään yhteydessä oleva tiede, ymmärsivät itse mahdollisuuden liiketalouden puolelta tulevaan lisärahoitukseen tai yhteistyömahdollisuuksiin. Tällöin sponsoroinnin kehitys lähti liikkeelle nimenomaan sponsorointikohteen puolelta.

Tieteen sponsorointi on vielä toistaiseksi vähäistä Suomessa. Käsitteellisesti tiede lähentelee usein sosiaalisia kohteita, esim. sponsoroidessa kansanterveydellisesti merkittävien sairauksien tutkimusta tms. Tieteen sponsoroinnissa yritykset pyrkivät liittämään imagoonsa kohteen korkeatasoisuuden ja erityisosaamisen. Tällöin esimerkiksi teknologiayritys voi sponsoroida tiedettä korostaakseen oman tuotekehityksensä laatua. Toisaalta usein kohteet voivat olla lähellä yrityksen omaa tutkimusta ja tuotekehitystä ja tälläkin tavalla hyödyttää yritystä konkreettisesti. Esimerkkinä Nokian lukuisat sponsorointihankkeet teknillisten yliopistojen ja korkeakoulujen tutkimusyksikköjen kanssa. Muutenkin oppilaitosten sponsorointi on ollut erittäin paljon esillä koko maailmassa. Korkea-asteen oppilaitokset ovat hanakasti heittäytyneet yksityisen rahan kumppaniksi. Tämä saa varmasti tukea sekä oppilaitosten taloudesta huolehtivilta, kuin myös opiskelijoilta oikeiden yrityskontaktien lisääntymisestä jokapäiväisessä opetuksessa. Ongelma muodostuu tieteen oppien vaalimisesta ja puolueettomuuden säilyttämisestä. Näiden noudattaminen kun muuttuu vaikeammaksi yksityisten tahojen päästessä oppilaitosten seinien sisälle. Todellinen vaikutusmahdollisuus sponsoreilla on kuitenkin peruskoulujen sponsoroinnissa. Lasten ollessa hyvin otollisessa iässä ja vaikuttavassa ympäristössä olisi brandien omaksuminen tehokasta. Tähän asti monissa maissa hankkeet on tyrmätty eettisistä

syistä, mutta keskustelu käy kovana ja kuitenkin eri teiden kautta yritykset näkyvät jo nyt oppilaitoksissa. (Meenaghan 1998; Tuori 1995, 53–54)

Sosiaaliset kohteet mielletään usein hyväntekeväisyydeksi. Kuitenkin sosiaalisen sponsoroinnin ymmärtäminen ja toteuttaminen markkinointina on yleistynyt merkittävästi. Sosiaalisella sponsoroinnilla yritykset osoittavat ottavansa vastuuta ympäröivästä yhteisöstä ja näin pehmentävät yrityskuvaansa. Myös kuluttajat suhtautuvat sosiaalisten kohteiden kuten Lastenklinikan kummit ry:n, SPR:n tai Unicefin sponsorointiin hyvin myönteisesti. Yritykset joiden havaitaan lisäävän yhteisön hyvinvointia, mielletään kunnollisiksi yhteisön jäseniksi. Ne legitimoivat toimintansa, mikä ainakin jossain määrin vaikuttaa imagon kautta menestykseen. (Tuori 1995, 54)

Kuluttajien lisääntynyt kiinnostus ympäristön suojelusta on lisännyt ympäristöväitteiden käyttöä markkinoinnissa. Niinpä monet ympäristöjärjestöt saavatkin enemmän sponsorointitarjouksia kuin ottavat vastaan. Useimmilla järjestöillä on omat kriteerinsä joilla suojellaan järjestöjen ideologiaa. Ympäristösponsorointi toteutetaan usein lahjoittamalla rahaa tietyn asia suojeluun tai osoittamalla osa tuotteiden myynnin tuotosta suojelukohteelle. Yritykselle hyöty realisoituu kohteen ja eleen imagon yhdistämisellä omaan tuotteeseen ja yritykseen. (Meenaghan & O’Sullivan 1999; Tuori 1995, 54) Esimerkiksi Fazerin Pantteri karamellien pelastakaa pantterit kampanja, jossa tuotteen yhteyteen on tuotu Korkeasaaren eläintarhan panttereiden suojelu. Kampanjan teemaa on hyvin käytetty tuotteen omassa mainonnassaan sekä mediassa, että myymälöissä. (<http://www.korkeasaari.fi/suomi/elaimet/pantterit.html>)

Mediasponsorointi on Suomessa melko uusi sponsoroinnin kanava. Laajamittainen mediasponsorointi on käytännössä aloitettu vasta viime vuosina. Mediasponsorointi on kohdistettua tietyn ohjelmatoiminnan rahoitusta. Yleensä tapahtumien, joukkueiden jne. sponsoroinnin näkyvyys on median edustajien työstä kiinni ja siihen mitä kameramies kuvaa, ei sponsorit kykene vaikuttamaan. Lisäksi esimerkiksi Yleisradiolla on selkeästi ohjelmatoiminnassa sääntö että kaikkia kaupallisia viestejä pyritään välttämään omien ohjelmien yhteydessä. Joissain tapauksissa tämä on tarkoittanut jopa sitä, että Yleisradion kuvauksen aikana kaikki markkinointimateriaali on pitänyt poistaa paikalta tai muuten kuvausta ei tehdä. Televisio-ohjelmia sponsoroimalla yritys saa näkyvyyttä



etukäteen tehtyjen suunnitelmien mukaan. Ohjelmasponsorointi onkin uudenlaista imagomainontaa ja sen avulla voidaan tavoitella tarkasti määriteltyjä kohderyhmiä ilman hukkakontakteja. Ohjelmasponsorointi sellaisenaan on toisaalta ymmärrettynä uudenlainen mainospaikka, joten laajemmilla markkinointikampanjoilla siitä saadaan enemmän sponsoroinnin määritelmän mukaista hyötyä. Tämä tarkoittaa esim. product placementtia eli tuotteiden käyttämistä ohjelmassa siten että tuotemerkit näkyvät selkeästi (vaatemerkit näkyy kuvissa, soitetaan aina tietyn brandin puhelimella jne.). Tämä on myös MTV3:n ohjelmatoiminnan säännöissä kielletty, mutta rajan veto on kuitenkin hankalaa. (Tuori 1995, 55)

Eri kohteiden viestimiä arvoja voidaan vertailla taulukon muodossa seuraavasti (Aaker & Joachimsthaler 2000; Meenaghan 1999)

<b>Kohdealue</b>	<b>Siirtyvät arvot</b>
Urheilu	energisyys, maskuliinisuus, nuoruus, nopeus, terveys
Korkeakulttuuri	diskriminoivuus, eliittisyys, hienostuneisuus, suureellisuus, vakavuus, yläluokkaisuus
Populaarikulttuuri	ajankohtaisuus, innovatiivisuus, kaupallisuus, nuoruus, saavutettavuus, ystävällisyys
Sosiaaliset kohteet	huolen pito, hyväksyttävyys, välittäminen, älykkyys
Ympäristökohteet	huolen pito, välittäminen

Taulukko 1 Sponsorointikohteiden viestimät arvot

## 2. Sponsoreiden määrä on kasvanut

Tietoisuuden lisääntyessä ja hyvien tulosten levitessä markkinoille, myös sponsoroinnista kiinnostuneiden tahojen määrä on lisääntynyt. Yritysten yksi perustavoite on myynnin kasvattaminen ja tätä pyritään osaltaan ratkaisemaan koko markkinointistrategiaa kehittämällä. Sponsorointi uutena välineenä tarjoaa mahdollisuuden koettaa aiemmista panostuksista erottuvaa markkinointikeinoa. (Meenaghan 2001)

Erilaisten yritysten onnistumiset sponsoroinnin saralla toivat mukanaan yhä uudenlaisia yrityksiä sponsoroinnin pariin. Huomattiin että sponsorointi ei ole vain suuryritysten markkinointiväline, vaan se tarjoaa toimivan markkinointikeinon kaikenlaisille yrityksille, kokoon tai toimialaan katsomatta. (Meenaghan 1998) Urheilussa on nähty useita pienten yritysten logojen tai tuotemerkkien nousua koko kansan tietoisuuteen kansainväliseen menestykseen kivunneen urheilijan mukana. Eräänlaisena ääripää esimerkkinä tästä toimii kilpa-autoilija Mika Häkkisen ja grillikioski Allun Grillin vuosia sitten alkanut sponsorointiyhteistyö. (Tuori 1995)

Myös toisaalta sponsoroitavien kohteiden monipuolistuminen on tuonut alalle uusia sponsoreita. Yhä useamman kohteen aktivoituminen ja toimintansa tuotteistaminen on lisännyt sponsorointia harkitsevien yritysten valinnanmahdollisuuksia. Tämä on nostanut sponsoroinnin pariin myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät valtavirta kohteiden imagoon haluaisi yhdistyä. Tätä on havaittavissa varsinkin uusien sponsorointialojen kuten tieteen, taiteen, yhteiskunnallisten kohteiden ja mediasponsoroinnin tapauksissa. Esimerkiksi tieteessä yhteistyö kehityslaboratorioiden ja yritysten välillä on voinut olla saumatonta jo vuosia, mutta varsinaisia imagohyötyjä suhteesta ei ole osattu kummankaan puolelta hyödyntää. Sponsoroinnin keinot ovat tuoneet tähän toimivia ratkaisuja ja molemmat ovat voineet saada esimerkiksi julkisuudesta tulleen tietoisuuden lisäyksen myötä lisää asiakkaita, rahoitusta, tieteellistä huomioarvoa tai testausmahdollisuuksia. Toisenlaisena esimerkkinä voidaan pitää perinteistä urheilusektoria, josta on noussut esiin myös vähemmin julkisuudessa tunnettuja tai arvostettuja lajeja. Esimerkiksi Suomen alppihiihtomaajoukkue on harpannut lähes täydestä tuntemattomuudesta maailman kärkeen osittain juuri onnistuneiden sponsorisopimusten tuoman lisärahoituksen, lisänäkyvyyden ja sponsoreiden alppihiihtokontaktien ansiosta. (Alaja 2000; Tuori 1995)

### 3. Sponsoroinnin konsultointi on kehittynyt

Sponsorin ja sponsoroitavan kohtaamisen vaikeudesta, sponsoroinnin toimintamallien ja strategioiden kehittämisestä ja sponsoroinnin hyödyntämisestä on muodostunut erityisosaamiskenttä, johon on syntynyt uudenlaista sponsorointiosaamista. Osaaminen on kehittynyt pääasiassa maailmalta tulleen tiedon ja toimijoiden kautta, mutta

myöhemmin myös Suomessa tapahtuneen sponsorointitoiminnan tuomien kokemusten kautta. Tämä konsultoinnin mahdollistava erityisosaaminen toi alalle uudenlaista yritystoimintaa: (Tuori 1995, 41)

## 1. Mainos/mediatoimistojen sponsorointiyksiköt

Suuret mainostoimistot hoitivat perinteisesti yritysten (varsinkin suurten) kaiken ulkopuolisen markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen. Pitkien ja tiiviiden asiakassuhteiden myötä molemminpuolinen luottamus kasvoi, joten myös uudenlaiset markkinointivälineet haluttiin testata saman toimijan kautta. Tämä loi sponsorointiosaamisen kysyntää mainostoimistoihin. Mainostoimistot reagoivat perustamalla uusia sponsorointiin keskittyneitä yksiköitä. Nämä toimivat joko muun markkinointiviestintätoiminnan ohella tai peräti itsenäisenä yksikkönä. Suuret ulkomaiset toimistot toivat yksikkörakenteet ja toimintamallit suoraan ulkomailta, pienemmät toimistot puolestaan kopioivat malleja kilpailijoilta ja kehittivät omia toimintatapoja. (Peter & Donnelly 2002; Salovaara 1999)

Mainostoimistojen sponsorointiyksikköjen tehtäviksi muodostui lähinnä sponsoroinnin yhdistäminen muuhun markkinointiin, sponsorointikohteiden valinta, sponsorointisopimusten laadinta ja käytännön toiminnan koordinointi. Sponsorointistrategia laadittiin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaat koostuivat lähinnä yritysasiakkaista.

Myöhemmin strategisen tason suunnittelu ja jossain määrin myös käytännön valintojen ja toteutusten konsultointi tuli mukaan myös mediatoimistojen palveluvalikoimaan. Mediatoimistojen rooli muodostui enemmän tukitoiminnoksi, josta haettiin markkinatietoudesta ammennettua tukea päätöksen tekoon. Nykypäivänä mediatoimistot ovat kuitenkin syrjäyttäneet osittain mainostoimistojen strategisen tason konsultoinnin ja niiden kautta kanavoituu pääosa ulkopuolista markkinointiapua käyttävien tahojen sponsorointieuroista. (Oesch 2002, 80–82, 99)

## 2. Sponsorointiagentit/konsultit

Puhtaasti uudenlainen yritystoiminta konkretisoitui sponsorointiagenttien ja -konsulttien muodossa. Sponsoroinnin konsultointialan pioneerit hakivat oppinsa yleensä ulkomailta

ja perustivat tämän jälkeen omia konsultointitoimintaan keskittyneitä yrityksiä. Konsulttitoimistot alkoivat myydä sponsorointia uutena markkinointiviestinnän keinona ja keskittyivät nimenomaan yhdistämään potentiaalisia sponsoreita ja sponsorointikohteita. Yhdistymisen vaikeus loi pohjan kehitellä uudenlaisia yhteyksiä ja tuoreita kampanjoita erityisesti yritysten käyttöön. Asiakaskunta rakentui yleensä muutamasta henkilökohtaisen kontaktin kautta toteutetusta yhdistämisestä ja tämän jälkeen tunnettuuden ja markkinoinnin kautta. Alussa toiminta mahdollistui vain sekä sponsori- että kohdekontakteja omaamalla. Myöhemmin konsultoinnin kehittyessä osaaminen saattoi painottua enemmän toisen osapuolen tahojen palveluun. Sponsorointisopimusten pitkäkestoisuus, kohtalaisen suuret sopimussummat ja käytännön toteutusten ammattitaidon puute toivat konsultointiin realistiset ansaintamahdollisuudet. (Oesch 2002, 99; Tuori 1995)

Sponsorointikonsulttien tehtäväkenttä oli monipuolisempi kuin esim. mainostoimistojen yksiköiden. Konsultit hoitivat periaatteessa kaikkea sponsorointiin liittyvää toimintaa toimeksiantajan tilauksesta. Palveluvalikoima käsitti strategisesta konsultoinnista aina käytännön toteutusten järjestämiseen asti. Alussa oli jopa hyvin tavanomaista että konsultointiyritys esimerkiksi järjesti tapahtumia tai tilaisuuksia sponsorointikohteen tai sponsorin nimellä, jotta toiminta saatiin alkuun. Toinen palveluvaihtoehto oli pelkästään sponsoreiden ja sponsorointikohteiden yhdistäminen. Tällöin konsultti loi idean kahden tahon yhteistoiminnasta ja myi idean molemmille osapuolille. Idean hyväksymisen jälkeen konsultti teki sopimuksen toimijoiden välillä ja jätti käytännön toteutuksen näiden hoidettavaksi. Tätä toimintaa voidaan paremminkin kutsua välittämiseksi.

## **2.5 Sponsoroinnin taloudelliset panostukset**

Sponsoroinnin ominaisuus kielistä tai kulttuurieroista piittaamattomana markkinointikeinona on tehnyt siitä houkuttelevan välineen globaaliseen markkinointiin (Meenaghan 1995, 7). Sponsorointiin investoidut rahasummat ovat kasvaneet tasaisesti 1970 -luvun sponsoroinnin kaupallisesta läpimurrosta lähtien. Vuonna 1970 Iso-Britanniassa sponsorointiin sijoitettiin noin 8 miljoonaa dollaria. (Buckley, 1980) Reilu kymmenen vuotta myöhemmin vuosittaiset sponsorointirahat kasvoivat jo yli 145 miljoonan dollarin ja 1990 -luvun alussa summa ylitti 300 miljoonan dollarin rajan

(Mullin, Hardy & Sutton 1993, 210). Mintelin (1997) mukaan vuonna 1996 sponsorointiin käytettiin tilastojen mukaan jo noin 800 miljoonaa dollaria, mutta Institute of Sports Sponsorship arvioi että luku on selkeästi liian alhainen. Heidän laskujensa mukaan todellinen summa 1996 oli jo yli 1,2 mrd dollaria.

Sponsoroinnin edelläkävijämaa historian ja panostettujen rahamäärien perusteella on kuitenkin Yhdysvallat. Yhdysvalloissa kehitys on kulkenut noin vuosikymmenen muuta maailmaa edellä ja se näkyy myös sponsorointiin sijoitetuissa rahamäärissä. Vuonna 1985 sponsorointiin kohdistettiin Yhdysvalloissa yli 850 miljoonaa dollaria ja vuonna 1997 summa oli kohonnut jo huimaan 5,9 miljardiin dollariin. Tällä hetkellä vuoden 2003 arvioitu kokonaismäärä on 10,5 mrd dollaria, joka on 8,2% enemmän kuin vuotta aiemmin. Samaan aikaan koko maailmassa yhteenlasketut sponsorointipanostukset ovat vuonna 2003 noin 26,2 mrd dollaria, jossa on kasvua vuodesta 2002 7,3%. (International Event Group 2003) Aiemmin kasvuvauhti on ollut myös kovaa, sillä 1984 kokonaissumma oli "vain" noin 2 mrd dollaria ja jo 1999 noin 19 mrd dollaria. Pääsääntöisesti sponsoroinnin käyttö markkinoinnissa on kasvanut maailmalla viimeiset vajaan 20 vuotta mainontaa ja myynninedistämistä selkeästi nopeammin. Lisäksi on huomattavaa että tilastoissa lasketaan vain sponsorointioikeus sopimusten hinnat, joten näiden päälle tulee vielä sponsoroinnin hyödyntämiseen suunnatut rahat. Ohjearvollisesti hyödyntämiseen pitäisi käyttää minimissään 1-1,5 kertaa sopimuksen hinta. (Meenaghan 1995, 8)

Sponsorointiin käytetyt rahamäärät jakautuvat pääasiallisesti urheilun, viihteen, tapahtumien, taiteen ja cause related kohteiden kesken. *Cause Related Marketing* voidaan määritellä yhteistoiminnaksi, jossa liikeyritys ja hyväntekeväisyysjärjestö tai esimerkiksi ympäristökohde muodostavat keskinäisen kumppanuussuhteen yrityskuvan, tuotteen tai palvelun markkinoimiseksi sekä yhteisten arvojen ja pyrkimysten tunnetuksi tekemiseksi. (IEG 2003)

Yhdysvalloissa vuoden 2003 sponsorointipanostuksista (10,5 mrd USD) arvioidaan jakautuvan niin että urheiluun tästä menee 7,2 mrd, viihteseen, tapahtumiin ja cause related kohteisiin kaikkiin 0,9 mrd ja taiteeseen 0,6 mrd dollaria. Suhteellisesti eniten kasvua viimeisen viiden vuoden tarkastelun perusteella on cause related kohteiden + 50% ja urheilun + 41% sponsoroinnissa (International Event Group 2003).

Maailman yhteenlasketuista sponsorointirahavaroista (26,2 mrd USD vuonna 2003) eniten liikkuu Pohjois-Amerikassa 10,5 mrd. Jäljessä tulevat Eurooppa 7,4 mrd, Aasia 4,7 mrd, Etelä-Amerikka 2,2 mrd ja muut 1,4 mrd USD (International Event Group 2003).

Aktiivisimmat toimialat sponsoroinnissa löytyvät kulutustavaroiden ja jokapäiväisten palvelujen piiristä (IEG Sponsorship report 2003):

Toimiala	2002 %	2001 %	Yritys USA	USD \$	Sija 2002	Sija 2001
Virvoitusjuomat	40	37	Pepsi	235-240	1	3
Pankit	32	29	Anheuser-Busch	230-235	2	1
Oluet	32	22	GM	175-180	3	4
Autoteollisuus	34	28	Coca-Cola	165-170	4	5
Telekommunikaatio	27	28	Miller	145-150	5	-
Elintarviketeollisuus	15	20	Nike	140-145	6	7
Lentoyhtiöt	15	14	DaimlerChrysler	115-120	7	6
Vakuutukset	14	13	Eastman Kodak	95-100	8	8
Supermarketit	14	10	Ford	90-95	9	9

Prosenttiosuus ilmoittaa kuinka monessa sponsorointikohteessa kaikista ko. toimiala on ollut mukana.

Aktiivisimmat sponsorioijat USA:ssa, panostettu rahamäärä ja sijoitus rahamäärän mukaan 2002 ja 2001.

Taulukko 2 Aktiivisimmat sponsorioijat Yhdysvalloissa 2002

Suomessa sponsorointi sai kyseenalaista mainetta 1980 -luvulla, kun yritykset panostivat rahojaan sponsorointikohteisiin ilman kunnollisia suunnitelmia tai kohteiden evaluointia. Kuten muualla, myös Suomessa sponsoroinnin käyttö markkinointikeinona kasvoi sponsorointitietoisuuden levitessä. 80 -luvun huippu saavutettiin vuosikymmenen vaihteen talousrallin myötä 1989, jolloin sponsorointisopimuksiin investointiin 320 miljoonaa markkaa. 1990 -luvun alun taloudellinen lama puolestaan leikkasi rajusti sponsorointi investointeja. Kasvuun päästiin mukaan taas vuosikymmenen puolivälissä ja 1997 investoinnit olivat 450 miljoonaa markkaa. Suurimmat sponsorointimarkkinat kirjattiin tämän vuosituhannen alussa, jolloin IT-huuman ja pörssikurssien nousun myötä markkinoilla oli runsaasti ylimääräistä mainosrahaa. Tällöin sponsorointirahaa liikkui yli 100 miljoonaa euroa. Kasvu loppui kuitenkin tylästi Lahden hiihdon MM-kilpailujen doping skandaalien ja pesäpallon sopupelien runsaan julkisuuden myötä. Laskusta kertoo tilastot: 2001 sponsorointiin

käytettiin Suomessa noin 94 miljoonaa euroa, kun 2002 luku oli enää 70 miljoonaa euroa. Suomen urheilulle tärkeiden lajien maineenmustaaminen toi koko maan sponsoroinnille laskua vuodessa yli 25%. (Mainostajien Liitto 1988–2003; Suomen Gallup Group Oy 2003; Tuori 1995, 10)

Mainostajien Liiton Sponsorointibarometri 2003:n (Barometrissä on mukana Mainostajien liiton jäsenyritykset, jotka edustavat noin 80% maan kaikista mainosinvestoinneista) mukaan yritysten sponsorointi oli edelleen vähenemässä Suomessa. Barometrin (kts. LIITE 1) saldoluku vuodelle 2003 oli -14, joka tarkoittaa että 14% vastaajista aikoi vähentää sponsorointia. Luku saadaan siten, että tutkimuksen mukaan Mainostajien Liiton jäsenyrityksistä 14 prosenttia aikoo lisätä tänä vuonna sponsorointiin käyttämäänsä rahamäärää ja 28 prosenttia aikoo vähentää sitä. Yli puolet, eli 58 prosenttia säilyttää viime vuoden tason. Barometrin saldoluvuksi saadaan näin -14. Useimmin tukea leikataan urheilulta, mutta kulttuurikohteillekaan ei ole luvassa entisen kaltaisia kasvunäkymiä. Noin viidennes mainostajista kokee, ettei yksilö- ja joukkueurheilun sponsoroinnille asetettuja tavoitteita ole saavutettu. Näiden kohteiden sponsorointiaikeet ovatkin rajuimmin laskussa

Sopimushintojen laskiessa yksittäisten sopimusten suuruudet ovat kuitenkin olleet nousussa, joten markkinoilla liikkuvat yritykset haluavat panostaa entistä enemmän yksittäisiin kohteisiin. Mainostajien liiton tutkimuksen mukaan sponsorointiaan kasvattavat yritykset aikovat lisätä panostuksiaan keskimäärin 16 prosenttia. Vastaavasti sponsorointiaan karsivat aikovat puolestaan leikata budjeteistaan keskimäärin 26 prosenttia. Vahvasti kasvavia sponsoroinnin alueita odotetaan puolestaan olevan ympäristökohteiden, sosiaalisten ja yhteiskunnallisten kohteiden, sekä tieteen sponsoroinnin. Tutkimuksen mukaan sponsorointi euroja tullaan säästämään kaikilla toimialoilla, eniten palvelualalla. (Mainostajien liitto 2001–2003)

Suomen suurimpia sponsoreita ovat Veikkaus, Finnair, Telia-Sonera, Pohjola ja pankit. Esimerkiksi Pohjoismaissa toimiva Nordea on luonut uuden sponsorointistrategian koko konsernille noin vuosi sitten. Suomen suurimman yrityksen eli Nokian sponsorointipanostukset suuntautuvat puolestaan enimmäkseen ulkomaisiin kohteisiin. (Raunio 2003)

## **3 Sponsoriagenttiyrityksen mallintaminen**

Sponsoriagenttiyrityksen toimintamalli pyritään seuraavassa rakentamaan yrityksen yleisiä kilpailustrategioita, business-to-business suhteiden verkostoteoriaa ja agenttiteoriaa tarkastelemalla. Kappaleen lopussa esitetään empiiriseen tutkimukseen ohjaava tutkielman viitekehys.

### **3.1 Sponsoriagenttiyrityksen kilpailustrategiat**

Johnson ja Scholes (2002, 11, 319) määrittelevät kilpailustrategiat perustaksi, jolla luodaan liiketoiminnan kilpailuetu markkinoilla. Kilpailustrategia on liiketoimintayksikkötason strategia. Se muodostuu edun muodostamisesta kilpailijoihin nähden, markkinamahdollisuuksien identifioinnista tai luomisesta, markkinoiden ja tuotteiden yhteensovittamisesta sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta siten, että yrityksen tavoitteet saavutetaan.

#### **3.1.1 Porter**

Porter (1980, xvii) hahmottelee kilpailustrategian elementit kehänä, jonka ytimenä ovat yrityksen liiketoiminnan perustavoitteet. Näitä ovat valitut kilpailukeinot ja niiden avulla tavoiteltavat tulokset, kuten esimerkiksi markkinaosuudet. Ytimen ympärillä ovat strategiset linjaukset, jotka koskevat esimerkiksi kohdemarkkinoita, yrityksen valmistustoimintoja ja henkilöstöä. Näiden yhdessä tulee rakentua yrityksen strategisia perusajatuksia toteuttaviksi ja toisiaan täydentäviksi kokonaisuuksiksi.

Porter jatkaa kilpailustrategian analyysiään tarkastelemalla kilpailustrategioiden muotoutumista. Muotoutumisen rajat määräytyvät yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien, sen avaintoimijoiden tavoitteiden ja arvojen, toimialan mahdollisuuksien ja uhkien sekä yhteiskunnan asettamien odotusten kontekstissa. Yritysten kilpailustrategioiden muotoilu tapahtuu liiketoiminnan nykytilan analysoinnin, liiketoimintaympäristön kartoituksen ja liiketoiminnan uudelleenmuotoilun kautta. (Porter 1980, xvii-xx)



Kilpailutilanne yrityksen markkinoilla muodostuu viiden kilpailuvoiman keskinäisestä dynamiikasta. Kilpailuvoimat ovat:

- Nykyisten toimijoiden välinen kilpailu
- Uusien alalle tulijoiden uhka
- Korvaavien tuotteiden uhka
- Toimittajien neuvotteluvoima ja
- Ostajien neuvotteluvoima.

Kilpailustrategian tavoitteena on asemoida yritys siten, että se voi parhaiten puolustautua omassa kilpailutilanteessaan. Kilpailustrategia määrittää ne toimenpiteet, joilla luo asemansa markkinoilla. Kilpailuvoimat rajaavat näitä mahdollisuuksia vaikka niihin voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan. (Porter 1980, 3–33)

Tältä pohjalta Porter muodostaa kolme yleistä kilpailustrategiaa: (Porter 1980, 34–46)

1. Kustannusjohtajuus
2. Differointi
3. Fokusointi

Kustannusjohtajuus edellyttää perustakseen korkean suhteellisen markkinaosuuden. Tuotteiden tulee tässä strategiassa olla helposti valmistettavissa. ylipäättään toisiinsa liittyvien tuotteiden linjan tulee olla laaja kustannusten levittämiseksi. Kustannusjohtajuus edellyttää kaikkien pää-asiakasryhmien palvelemista.

Differointi puolestaan vaatii toimialalle uniikin piirteen omaamista. Tällainen voi olla esimerkiksi brandi, teknologia, asiakaspalvelu tai välittäjäverkosto. Onnistunut differointi mahdollistaa keskimääräistä korkeampien hintojen pyytämisen, sillä hintaherkkyys ei differoiduilla hyödykkeillä ole kovin korkea.

Fokusointistrategia tarkoittaa keskittymistä tiettyyn ostajaryhmään, tuotelinjaston osaan tai maantieteelliseen markkina-alueeseen. Fokusoinnissa tämä tietty kohdemarkkina pyritään palvelemaan erityisen hyvin ja tehokkaasti. Palvelu perustuu oman kapean markkinan erinomaiselle tuntemiselle. Fokusoinnin edut voivat nousta joko differoinnin saavuttamisesta markkinoiden tarpeiden paremman tuntemisen kautta tai matalammista

kustannuksista. Molempien yhdistäminen on myös mahdollista. Kolme yleistä kilpailustrategiaa edellyttävät Porterin (1980) mukaan erilaisia resursseja ja taitoja, organisatorisia järjestelyjä, kontrolli- ja palkitsemisjärjestelmiä sekä erilaista johtajuutta ja kulttuuria.

### **3.1.2 Hamel ja Prahalad**

Porterilainen kilpailustrategia-ajattelu liittyy yrityksen sen ympäristöön yleensä ja erityisesti toimialan kilpailutilanteeseen. Hamel ja Prahalad (1994a) lähtevät toisenlaisesta näkökulmasta. Heidän näkemyksessään yritysten kilpailu on tulevaisuussuuntautunutta, se edellyttää tulevaisuuden haasteisiin valmistautumista. Tulevaisuuden kilpailusäännöt eivät vielä ole yritysten tiedossa, pelkkä asemointi ei näin ollen ole mahdollista, vaan yritysten tehtävänä on pyrkiä omalla toiminnallaan muokkaamaan toimialan kilpailuympäristöä ja kilpailusääntöjä omaan kyvykkyyteensä sopiviksi. (Hamel & Prahalad 1994a,1–22, 37–42)

Toinen Hamelin ja Prahaladin esittämä piirre kilpailussa on se, että yritysten on ensisijaisesti pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan. Toimialojen kilpailusääntöjen muokkaamisen ja strategioiden uudelleenluomisen tavoitteena on pyrkimys olla erilainen. Erilaisuuden tulee perustua asiakkaiden etsimille hyödyille. (Hamel & Prahalad 1994a, 14–17, 73–103)

Tulevaisuuteen suuntautunut kilpailu on kilpailua tulevien mahdollisuuksien luomisesta ja ilmenevien mahdollisuuksien hyväksikäytöstä. Tulevaisuuden toimialarakenteet ovat strukturoimattomia ja vielä tuntemattomia. Tällöin niiden rakenteiden muodostumiseen on mahdollista vaikuttaa. Niillä ei myöskään ole olemassa olevia arvoketjuja, jotka on myös mahdollista muotoilla omien toimien kautta. Kilpailustrategioiden muotoileminen edellyttää ennakoivaa näkemystä toimialalta ja uuden strategisen arkkitehtuurin muotoilua yritykselle. Ennakoiva näkemys perustuu ensinnäkin siihen, millaisia hyötyjä yrityksen on kyettävä asiakkailleen tuottamaan. Toiseksi yritys tarvitsee näkemystä siitä, mitä uusia kyvykkyyksiä (competencies) se tarvitsee rakentaakseen asiakkailleen heidän haluamiaan hyötyjä. Kolmanneksi yrityksen on luotava näkemys siitä, miten asiakaskohtaamiset on tulevaisuudessa muotoiltava niin, että asiakas saa hyödyt mahdollisimman tehokkaasti itselleen. Uudet mahdollisuudet asiakkaiden palvelemiseen

voivat perustua joko kokonaan uusien asiakkaiden hankinnalle tai jo palveltujen asiakkaiden vielä tunnistamattomille tarpeille. (Hamel & Prahalad 1994a, 22–47, 73–105)

Strateginen arkkitehtuuri perustuu ennakoivaan näkemykseen. Se määrittää tavoitteet, joita kohti yrityksen tulee kulkea ja ne pätevyudet (capabilities), joita yritys tavoitteidensa saavuttamiseksi tarvitsee. Strategia edellyttää myös resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä. Pyrkimyksenä on saada enemmän aikaan tuottavuutta nostamalla. Tämä voidaan saavuttaa keskittämällä resursseja, kasaamalla esimerkiksi muilta lainaamalla, täydentämällä esimerkiksi korvaavilla resursseilla, suojelemalla ja kierrättämällä niitä sekä pyrkimällä nopeuttamaan resurssien takaisinmaksuaikoja. (Hamel & Prahalad 1994a, 107–126, 149–176)

Hamelin ja Prahaladin (1994a) ajattelussa keskeiselle sijalle nousee ydinkyvykkyyden (core competence) käsite. Ydinkyvykkyydet ovat taitojen ja teknologioiden nippuja, jotka mahdollistavat tiettyjen hyötyjen tuottamisen asiakkaille. Ne toimivat yrityksen kilpailuedun lähteenä, koska ne mahdollistavat uuden kilpailutilan, eli uusien mahdollisuuksien luomisen markkinoilla. Ydinkyvykkyydet ovat ydinkyvykkyyksiä, koska ne edistävät yrityksen pitkän aikavälin menestystä. Hamel ja Prahalad esittävät ydinkyvykkyyksien piirteiksi seuraavia kolmea tekijää:

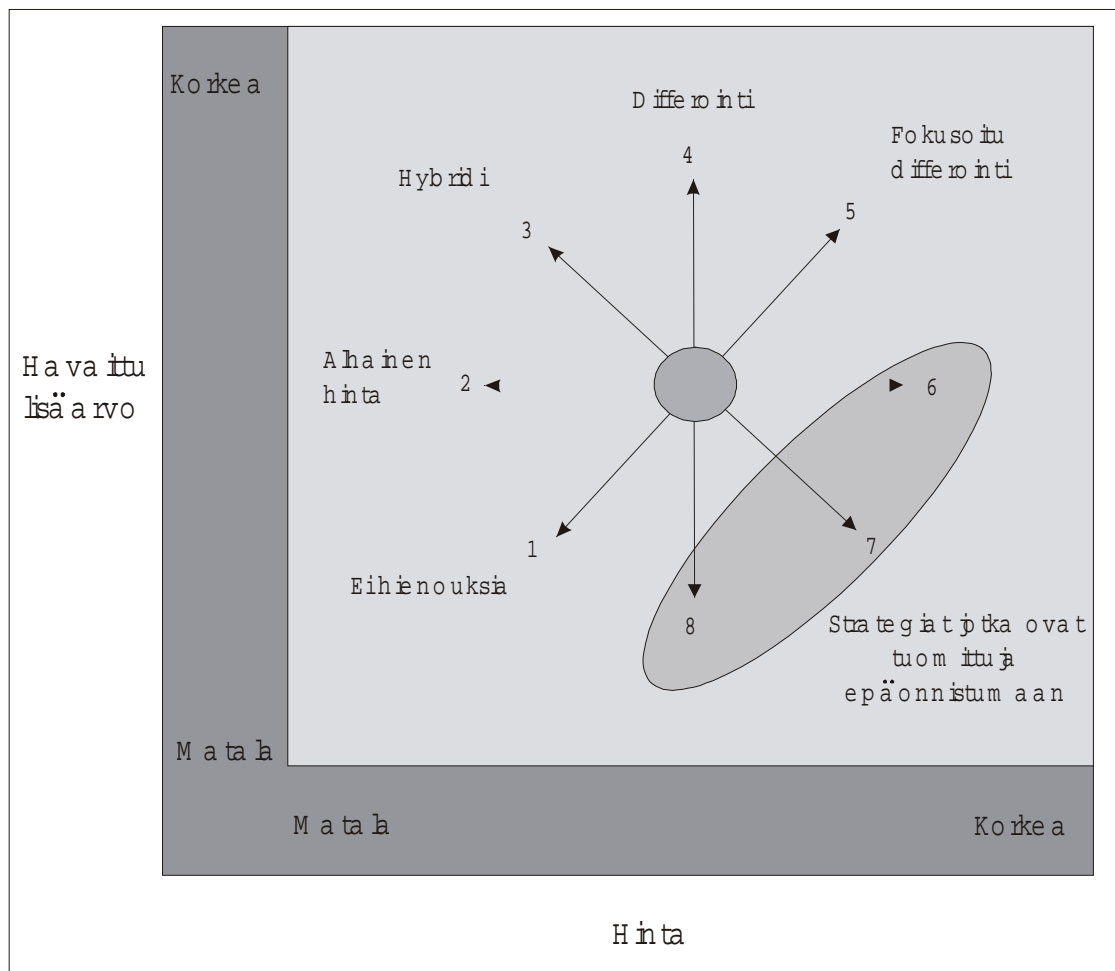
- niiden avulla kyetään tuottamaan perustavaa laatua olevaa asiakashyötyä
- ne ovat uniikkeja, eli muilla kilpailijoilla ei ole vastaavaa kyvykkyyttä
- ne ovat sovellettavissa useille tuotealueille ja niiden varaan voidaan rakentaa myös uusia tuotealueita (Hamel & Prahalad 1994a, 197–211)

Yhteenvetona Hamelin ja Prahaladin ajattelusta voidaan sanoa sen olevan tulevaisuuden muovaamisen strategiaa. Tulevaisuuden muovaaminen edellyttää yrityksiltä kolmea asiaa. Ensinnäkin tulevaisuuteen on ehdittävä ensin. Tällä tarkoitetaan edun muodostuvan sille, joka asettaa standardit toimialalle ja muovaa perustan kilpailun sääntöjen muodostumiselle. Toiseksi on hallittava polku, joka johtaa haluttuun tulevaisuuteen. Tähän on päästävä mahdollisimman nopeasti ja vähillä investoinneilla. Kolmanneksi oma vaikutusvalta toimialalla on pyrittävä maksimoimaan. Vaikutusvalta muodostuu asiakas-arvon tuottamiselle keskeisten ydinkyvykkyyksien rakentamisesta,

koalitioiden muodostamisesta ja johtamisesta sekä markkinaoppimisen kasaamisesta. (Hamel & Prahalad 1994a, 177–196)

### 3.1.3 Strategiavalinnat, Bowmanin strategiakello ja hybridistrategia

Karkeasti jaoteltuna voidaan sanoa asiakkaan valintojen voivan perustua kahteen tekijään. Yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijoita alempaan hintaan tai asiakkaiden havaitsemaan parempaan lisäarvoon. Yritystä kohtaavat strategiamahdollisuudet voidaan jaotella näiden tekijöiden mukaan. Tällaisen jaottelun on esittänyt Bowman (1995) strategiakellon muodossa.



Kuvio 6 Strategiakello: kilpailustrategia vaihtoehdot (Bowman, teoksessa Johnson & Scholes 2002, 320)

Hintaperusteiset strategiat (strategia 1) eivät ehkä näytä houkuttelevilta, mutta niitä voidaan käyttää menestyksekkäästi tietyillä markkinasegmenteillä. Näin on esimerkiksi silloin, jos asiakkailla ei yksinkertaisesti ole varaa maksaa muuta kuin halpaa hintaa.

Näitä strategioita käytetäänkin yleensä hyvin hintaherkkien markkinasegmenttien kohdalla. Alhaisen hinnan strategia (strategia 2) pyrkii kilpailijoita alhaisempaan hintaan, samalla kun pyritään säilyttämään tuotteita vastaava arvo. Tämä edellyttää jatkuvaa tehokkuuden parantamista ilman että se vaikuttaa laatuun heikentävästi.

Lisäarvo- tai differointiperusteiset strategiat (4 strategiat) vastaavat Porterin jaottelun differointistrategiaa. Onnistuminen perustuu tuotteiden erottamiseen kilpailijoiden vastaavista sellaisien tekijöiden suhteen, joita asiakkaat arvostavat. Fokusoidulla differoinnilla (strategia 5) tarkoitetaan differointia tarkkaan rajatussa segmentissä. Siinä pyritään tuottamaan korkeaa asiakkaiden havaitsemaa arvoa, joka oikeuttaa korkean hinnan veloittamisen. Tiettyyn segmenttiin keskittymällä etsitään juuri kohderyhmän arvostuksia parhaiten vastaavaa arvon tuottamista. Strategiat 6, 7 ja 8 puolestaan ovat tuomittuja epäonnistumaan, koska niissä tarjottu arvo ei vastaa pyydettyä hintaa.

Lisäymmärrystä aiemmin esitettyyn kilpailustrategioiden joukkoon tuo erityisesti hybridistrategian käsite. Hybridistrategia pyrkii samanaikaisesti saavuttamaan differoitumista sekä kilpailijoita halvemmat hinnat. Tämän strategian menestys perustuu sekä kykyyn ymmärtää ja tuottaa arvoa, joka perustuu asiakkaiden tarpeisiin, että kustannusrakenteeseen, joka mahdollistaa erottumisen myös alhaisilla hinnoilla. Hybridistrategiaan pyrittäessä on tunnistettava omat ydinkyvykkyudet, joihin differoituminen voidaan perustaa ja pyrkiä kustannussäästöihin muissa toiminnoissa. (Johnson & Scholes 2002, 319–332)

### **3.1.4 Arvon tuottaminen**

Yrityksen toiminta voidaan nähdä arvon tuottamisena asiakkaalle. Perinteisen näkemyksen mukaan yritys luo arvoa toiminnoillaan ja välittää sitä asiakkaalle tuotteen tai palvelun muodossa (Grönroos 2000, 24). Tämän näkemyksen mukaan jokaisella yrityksellä on oma paikkansa arvoketjussa. Yritys lisää arvoa panoksiin (inputs), joita ketjussa edellä olevat yritykset niille toimittavat. Tässä ajattelussa yrityksen strategiat perustuvat pääasiassa yrityksen asemointiin oikeaan paikkaan arvoketjussa. Oikealla paikalla tarkoitetaan oikeiden tuotteiden, markkinoiden ja arvoa tuottavien toimintojen valintaa. (Normann & Ramirez 1993, 65)

Perinteisen porterilaisen arvoketjuajattelun mukaan yrityksen sisäinen arvoketju on osa koko arvoketjua, joka johtaa lopulta kuluttajan omaan arvoketjuun. Yrityksen sisällä arvoketju koostuu joukosta arvoa tuottavia toimintoja. Näissä toiminnoissa yritys luo tuotteen, jolla on arvoa sen asiakkaille. Samoilla toimialoilla ja markkinoilla kilpailevilla toimijoilla arvoketjut ovat usein erilaisia. Tämä on seurausta siitä, että arvoketjut ja arvoa tuottavat toiminnot heijastavat yritysten yksilöllisiä historioita, strategioita ja strategioiden toimeenpanoa. Kilpailijoiden arvoketjujen erot ovat avaintekijä kilpailuedun muodostumisessa. Arvoketjun erilaistaminen auttaa kilpailuedun muodostamisessa silloin, kun yritys tuottaa asiakkaalle kilpailijoihinsa nähden ylivoimaista arvoa. Etu siis siirretään asiakkaalle. (Porter 1985, 33–61)

Grönroosin (2000, 24–25) mukaan arvon luominen tapahtuu uudessa ajattelussa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa läpi koko asiakassuhteen. Toiminnan fokuksena on tällöin helpottaa ja tukea asiakkaan kulutus- ja käyttöprosesseja. Asiakas on tässä ajattelussa mukana luomassa arvoa. Normannin ja Ramirezin (1993, 69) mukaan uuden arvologiikan strategisena seurauksena tarjottavien hyödykkeiden monimutkaistuessa liiketoimintajärjestelmä ja suhteet hyödykkeiden tuottamiseksi on järjestettävä uudelleen. Storbacka ja Lehtinen (1997, 14–122) vievät tätä näkemystä pidemmälle. Heille kyse on yrityksen ja asiakkaan prosessien yhteensovittamisesta ja yhteisten arvoa tuottavien prosessien kehittamisestä. Näissä prosesseissa tavarat, teot, tieto ja tunne siirtyvät osaksi asiakkaan arvon tuotantoa. Yritysten ydinosaamiseksi nousee kyky hallita asiakkuuteen liittyviä prosesseja, jotka differoidaan asiakkuuksien mukana. Yritysten kilpailukyky syntyy siitä, että yritykset kehittävät asiakkuusstrategioita, jotka tukevat ylivoimaisella tavalla asiakkaiden arvontuotantoa.

### Arvontuottamismallit

Edellä esitetty arvontuottamislogiikka pohjaa pitkälti Porterin arvoketju-ajatteluun. Vaikka Grönroos sekä Storbacka ja Lehtinen vievät ajattelua eteenpäin integroimalla asiakkaan arvoa luovat prosessit yrityksen arvoketjuun, on tämän näkökulman taustalla nähtävissä oletus lineaarisesti etenevästä prosessista. Stabell ja Fjeldstad (1998, 413–416) esittävät arvoketju-ajattelun soveltuvan vain perinteisiin teollisuusyrityksiin. Heidän mukaansa se kuitenkin kuvaa huonosti monia muita tuotannon muotoja ja jättää

usein monia strategisesti tärkeitä arvoa luovia toimintoja huomiotta. He tarjoavat arvoketjujen lisäksi kahta muuta mallia, joilla yritykset voivat luoda arvoa. Stabell ja Fjeldstad liittävät mallinsa erilaisten teknologioiden tarjoamiin tuotannollisiin mahdollisuuksiin.

#### *Arvoketju*

Stabellin ja Fjeldstadin (1998, 416–420) ryhmittelyssä arvoketju mallintaa pitkittäisesti etenevää prosessia, jota kontrolloidaan pitkittäis-teknologialla (long-linked technology). Arvon luonti tapahtuu muuttamalla panokset tuotteiksi, joilla arvo siirretään asiakkaille. Asiakasarvo määrittyy joko kustannusten vähenemisen tai suoritusten parantumisen kautta, joita asiakkaille seuraa tuotteen käytöstä. Tämä malli soveltuu lähinnä standardien tuotteiden kustannustehokkaaseen tuotantoon, jossa painopiste on skaalaetujen luomisella. Tuotannon rakenne määrää kustannusten muodostumista. Näiden rakenteiden muovaaminen onkin suurin kilpailuedun mahdollistaja. Rakenteiden muovaamisen tapana on yleensä ketjun integrointi.

Arvoketjuajattelussa yrityksen arvonluontiprosessi on jaettavissa erillisiin toimintoihin, jotka toisaalta vaikuttavat yrityksen suhteelliseen kustannusasemaan ja toisaalta luovat perustan differoinnille. Ensisijaiset toiminnot, joissa arvonluonti tapahtuu, ovat sellaisia toimintoja, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaalle luotavaan arvoon. Nämä toiminnot voidaan jakaa viiteen ryhmään: Yritykseen sisään tuovat logistiset toiminnot, yrityksen operaatiot, yrityksestä lähtevät logistiset toiminnot, myynti ja markkinointi sekä palvelut. Ensisijaisia toimintoja palvelee joukko tukitoimintoja, jotka eivät ole suoraan arvoa tuottavia. Tämän mallin oletukset viittaavat käytännössä kustannusjohtajuuden kilpailustrategian käyttöön.

#### *Arvoverstas*

Toinen Stabellin ja Fjeldstadin (1998, 420–427) malleista on arvoverstas (value shop). Arvoverstas perustuu intensiivisen teknologian mahdollistamaan asiakasongelmien ratkaisuun. Toimintojen ja resurssien valinta ja soveltaminen vaihtelevat ongelman vaatimusten mukaan. Suorituksen kehittäminen ja kustannusten alentaminen perustuvat arvoverstaassa asiakkaiden tai ongelmien tiiviiseen integrointiin arvonluontiin. Ongelmanratkaisu ja samalla arvonluonti on muutos olemassa olevasta tilasta haluttuun tilaan. Tämän mallin logiikka viittaa vahvasti erilaisten palvelujen, esimerkiksi

konsultointi- tai lääkäripalvelujen, luonteeseen. Arvoverstaassa toimintojen virta ei ole lineaarinen. Ongelman diagnosointi ja ratkaiseminen tapahtuvat syklisesti, hypoteeseistä siirrytään ongelmaan ja taas takaisin. Kustannustehokkuutta voidaan tällöin parantaa standardisoimalla joitain informaation hankinnan tai käytön muotoja.

Arvoverstaassa arvонуontiprosessi on organisoitu siten, että se voi vastata ainutlaatuisiin tilanteisiin. Toiminnot ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Niitä säätelee palauteprosessi toisista toiminnoista. Tällainen arvontuottorakenne edellyttää hyvää toimintojenvälistä koordinoitua. Arvoverstaassa myös tukitoiminnot tapahtuvat yhdessä ensisijaisten toimintojen kanssa. Monet tukitoiminnot, kuten henkilöstövoimavarojen johtaminen tai teknologian kehitys, ovat tärkeitä ja jopa välttämättömiä kilpailuedun luomiselle. Asiakasongelmien ratkaisu voi perustua myös tukitoiminnoissa aikaansaatuun hyötyyn.

#### *Arvoverkko*

Kolmas arvontuottomalli Stabellilla ja Fjeldstadilla (1998, 427–433) on arvoverkko. Arvoverkko luo verkostopalvelun, jossa välittävällä teknologialla (mediating technology) liitetään yhteen asiakkaita. Teknologia helpottaa vaihtosuhteita asiakkaiden välillä, jotka ovat ajallisesti tai paikallisesti hajallaan toisistaan. Hyvä esimerkki tällaisesta arvонуonnista ovat puhelinyhtiöt. Verkon laajuus, siis siihen liitettyjen asiakkaiden määrä, vaikuttaa ratkaisevasti luodun arvon määrään. Verkot ovat usein liittyneitä toisiin verkkoihin sekä osin päällekkäisiä ja monitasoisia. Arvонуontiprosessi ei kulje tiettyyn suuntaan, vaan arvo luodaan asiakkaiden vuorovaikutuksen mahdollistamisella.

Arvoverkkomallissa yritys luo asiakasverkostolle infrastruktuurin ja palvelun, jossa he voivat toteuttaa vuorovaikutteista arvонуontia. yrityksen tehtävään kuuluu myös kerätä asiakkaat palveluun. Toiset asiakkaat muodostavat suuren osan palveluntuotteen arvosta. Asiakaskanta mahdollistaa yrityksen näkökulmasta verkoston kapasiteetin hyötykäytön. Toisaalta se saattaa myös laskea palvelutasoa kapasiteetin ylärajoilla. Arvoverkko-palvelun kehittymisen tärkeä edellytys on toimialalle kehittyvät standardit. Ne mahdollistavat palvelun laajenemisen toisiinsa liitettyjen verkkojen muodossa ja luovat näin perustan alan kehitykselle. (Stabell & Fjeldstad 1998, 427–433)



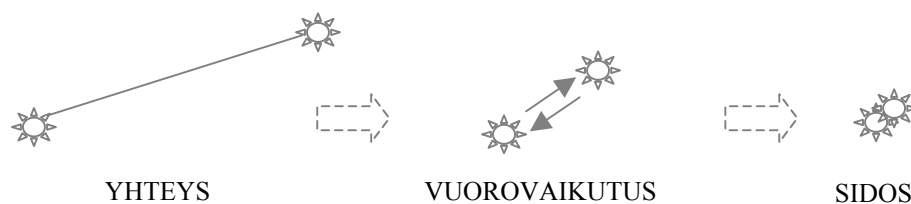
Eri mallien arvonluontilogiikat eroavat toisistaan. Arvoketjussa pääpaino on kustannusten karsimisella ja toiminnan koordinoinnilla. Arvoverstaas puolestaan pyrkii arvon lisäämiseen. Yksittäisellä yrityksellä voi olla käytössään erilaisia teknologioita ja siten myös yhtäaikaista erilaisia arvontuottamistapoja. Näiden yhdistäminen antaa mahdollisuuksia kilpailuedun luomiselle. (Stabell & Fjeldstad 1998, 427–433)

## 3.2 Sponsoriagenttiyrityksen verkostoituminen

### 3.2.1 Verkostoitumisen käsitteet ja määritelmä

Yritysten välistä yhteistyötä nimitetään verkostoitumiseksi. Verkostoitumisen käsitteitä ovat toimija, yhteys, vuorovaikutus, sidos, verkko, verkkoutuminen ja verkostoituminen. Verkko määritellään olevan samanasteisista tai samantyyppisistä tekijöistä koostuva kokonaisuus, esimerkiksi toimijoiden verkko (esim. yritysverkko), toimintojen verkko (esim. tuotantoketju) tai voimavarojen verkko (esim. alihankintaverkko). Verkon tekijät ovat toimijoita, toimintoja ja voimavaroja, joista jokainen muodostaa itse oman verkkonsa. Verkosto -käsite määritellään puolestaan olevan eriasteisista tai erityyppisistä keskenään risteävistä verkoista koostuva kokonaisuus. Verkosto muodostuu siis useammista verkoista. (Ahopelto 1994, 376; Raatikainen 1994a, 28; ks. myös Raatikainen & Muurinen 1994, 54)

Verkkoutuminen kehittyy verkkoutumisen kautta. Verkkoutumisprosessin vaiheet ovat yhteys, vuorovaikutus ja sidos. Yhteyden syntyminen on prosessin ensimmäinen aste. Verkkoyhteys on verkkokanava, jonka käyttämistä kutsutaan vuorovaikutukseksi. Onnistuneen vuorovaikutuksen tulos on toimijoiden välinen sidos. Verkko kehittyy uusien sidosten syntyessä. Verkostoituminen on eri verkkojen kohtaamista ja sidosten muodostamista, verkkoutuminen on yhden verkko toimijan uusien sidosten muodostamista. (Ahopelto 1994, 377–380; Raatikainen 1994a, 28–30)



Kuvio 7 Verkkoutumisprosessi (Raatikainen 1994a, 30)

### 3.2.2 Verkostoutumisen tyypit

Toimintaympäristön monista kehityspiirteistä johtuen rajat yritysten välillä ovat kokeneet uudelleenmäärittelyjä. Monet organisaatiot ovat tulleet yhä riippuvaisemmiksi sekä sisäisistä että ulkoisista verkostoista. Verkostotoiminta on yritysten organisoitumisen ja yhteistyön tapa, joka voi saada monenlaisia muotoja. Yhteistyö verkostoissa voi olla löyhää yhteistoimintaa tai perustua monipuolisiin strategisiin alliansseihin. (Johnson & Scholes 2002, 452–455) Verkostoitumisen perustana voi olla informaation-, kommunikaation- tai fyysisten resurssien vaihto tai ne voivat perustua yksilöiden väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Ahopelto 1994, 376; Pesonen & Muurinen 1994, 151)

Yleisiä yhteistyön muotoja voivat olla: (Pesonen & Muurinen 1994, 149–160; Raatikainen & Muurinen 1994)

1. yritysyhteistyö tai yhteistoiminta,
2. verkosto
3. strateginen liittouma tai allianssi.

1. Ilman suunnitelmallisia tavoitteita toimiva yritysyhteistyö tai yhteistoiminta voidaan määritellä toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien yritysten samansuuntaiseksi tai toisiaan täydentäväksi koordinoituksi toiminnaksi. Tämän yhteistoiminnan päämääränä on molemminpuolinen tai vain toisen osapuolen hyöty. Yhteistoiminnassa ei yleensä laadita tavoitteita tulevaisuudesta tai solmita tarkkoja sopimuksia myöhemmistä yhteishankkeista. Kuitenkin tulevaisuudessa odotetaan yhteistoiminnan olevan edelleen voimassa ja mikäli toiselle osapuolelle on koitunut yhteistyöstä enemmän hyötyä, oletetaan vastapalveluksen tulevan jossain muodossa toteutuvaksi. Yritysyhteistyössä yhdellä yrityksellä voi olla useita löyhiä liitoksia useisiin toimijoihin. Suhteiden kiintyessä ja kehittyessä kohti strategisempia yhteistyömuotoja, kumppaneiden määrä puolestaan yleensä vähenee.

2. Verkostot sitä vastoin ovat monimutkaisia, monitasoisia organisaatorakenteita, jotka muodostuvat suuresta joukosta yritysten välisiä suhteita. Verkostojen nähdään olevan

markkinoiden hierarkian suunnittelun, valtaan perustuvien kytkentöjen ja neutraalien rahasuhteiden ohella kolmas taloudellisten suhteiden ja työnjaon organisoinnin muoto.

Verkostoissa yritysten organisaatiot ja järjestelmät kommunikoivat toistensa kanssa sekä ovat monin osin toisiinsa liittyneitä. Kalakota ja Robinson (2001, 436–438) esittävät viisi toiminnan organisointitapaa, joilla yritys voi integroida toimintojaan erilaisiksi yksiköiksi. Nämä eroavat toisistaan tavoitteiltaan, laajuudeltaan sekä liiketoiminnan osatekijöiltään.

*Funktionaalinen organisaatio.* Funktionaalisesti organisoitunut yritys pyrkii yleensä tuottamaan tasaista ja luotettavaa laatua tuotteissaan ja palveluissaan, mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Tämän saavuttamiseksi yritys keskittyy automatisoimaan toimintojaan ja tehtäviään. Useimmat yritykset toimivat tällä tasolla.

*Strateginen liiketoimintayksikkö.* Organisoitumalla strategisiin liiketoimintayksikköihin yritys pyrkii asiakkaidensa kokonaisvaltaiseen palvelemiseen. Asiakkaiden tarpeet pyritään täyttämään hyvin ja yksiköt ovat suuntautuneet asiakassuuntaisesti. Yritys pyrkii myös usein yhdistämään joitain toimitusketjun osiaan asiakkaiden palvelun tehostamiseksi.

*Integroitu yritys.* Liiketoiminnan tavoite integroidussa yrityksessä on keskittynyt voimakkaasti kustannusten vähentämiseen ja sisäisen tehokkuuden parantamiseen. Tarkoituksena on olla joustava ja nopeasti reagoiva asiakkaiden tarpeiden täyttämässä. Toiminnallinen joustavuus pyritään aikaansaamaan sisäisen toimitusketjun integroinnilla. Myös tärkeimmät toimittajat nostetaan erityisasemaan ja pyritään liittämään tiukasti yrityksen yhteyteen.

*Laajennettu yritys.* Laajennetussa yrityksessä tavoitteena on markkina-arvon luonti. laajennettu yritys kuvaa usean yrityksen muodostamaa toimitusketjua, joka jakaa yhteisen informaatio infrastruktuurin. Laajennetussa yrityksessä toimintaa leimaavat tarjontaketjun integrointi, tehokas ulkoistaminen sekä sofistikoituneiden teknologioiden käyttö.

*Yritysten välinen yhteisö.* Yritysten välinen yhteisö pyrkii markkinajohtajuuteen käyttämällä monenlaisia yhteistoiminnallisia järjestelyjä. Yhteisön jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja ne pyrkivät virtaviivaistamaan toimintonsa kumppaniensa kanssa maksimoidakseen yhteisön kasvun ja tuottavuuden.

Kunkin toiminnan organisointitavan laajuus vaikuttaa liiketoiminnan sovellusmahdollisuuksiin. Yritysten välisessä yhteisössä, toisin sanoen verkostossa, mahdollisuuksien kirjo on kaikkein laajin, mutta myös samalla haasteellisin. Kullakin tasolla kuvaavaa on eri yksiköiden integroituminen toimitusketjun suuntaisesti.

Verkostojen tyypillisiä ominaisuuksia ovat dynaamisuus, pitkäjänteisyys, toimijoiden välinen vahva luottamus, sekä organisaatioiden välisten rajojen epämääräisyys. Organisaatioiden väliset yrityssuhteet eivät perustu pysyvään hierarkiaan, vaan yritysten vaihtuvaan asemaan ja rooleihin verkostossa. Asema tarjoaa yritykselle pääsyn muiden toimijoiden varantoihin ja siksi parempien asemien tavoittelu ja entisten puolustaminen ovat yksittäisille yrityksille tärkeitä strategisia tavoitteita verkostoissa. (Pesonen & Muurinen 1994, 150)

3. Strateginen liittouma tarkoittaa edelleen verkostoissa tapahtuvaa yhteistyötä ja kohdentaa sen tiettyyn yrityssuhteeseen ja tarkasti määriteltyyn strategiseen tavoitteeseen. (Pesonen & Muurinen 1994, 149) Strateginen liittouma tai allianssi voidaan määritellä yritysten väliseksi yhteistyömuodoksi, joka tapahtuu yrityksen strategisen suunnittelun puitteissa ja pyrkii parantamaan tai merkittävästi muuttamaan yrityksen/yritysten kilpailuasemaa (Devlin & Beakley 1988, 18). Strategisen allianssin voidaan nähdä merkitsevän pääoman ja johtamisresurssien sitomisena yritysten yhteisesti määrittelemän strategisen tavoitteen saavuttamiseksi (Webster 1992, 8). (Raatikainen & Muurinen 1994, 60)

### **3.2.3 Verkostoutumisen syyt ja sen tuomat hyödyt**

Verkostoitumisella voidaan nähdä olevan useita merkittäviä hyötyjä. Hyödyt realisoituvat esimerkiksi informaation tai resurssien lisääntymisenä, kumppanuuksien ja fokuksionnin tuomina kustannussäästöinä tai kannattavuuden parantumisena, toimintaympäristön laajentumisena ja tätä kautta uusien asiakaspotentiaalien

tavoittamisena tai kilpailuaseman vahvistumisena. (Ahopelto 1994; Raatikainen 1994a, 1994b; Raatikainen & Muurinen 1994, 59, 70)

Yoshino & Rangan (1995) löytävät verkostoista haettavien hyötyjen eli kasvaneen verkostoitumiskehityksen taustalta kaksi perussyytä: toiminnan globalisoituminen sekä informaatioteknologian kehitys. Nämä eivät ole toisistaan erillisiä tekijöitä, vaan vuorovaikutuksessa selittävät ja mahdollistavat verkostojen kehittymisen. Globalisoitumistendenssiä voidaan selittää kuluttajien preferenssien yhdenmukaistumisen aikaansaamalla kansainvälisellä kilpailulla, joka on pakottanut globaaleilla markkinoilla toimivat yritykset globalisoimaan strategioitaan. Globaalit strategiat mahdollistavat neljä markkinoiden välisestä riippuvuudesta saavutettavaa hyötyä:

1. Mittakaavaetujen saavuttaminen, rajat ylittävissä arvoketjun osissa.
2. Strategiset liikkeet, joilla voidaan vaikuttaa monien markkinoiden tilanteisiin.
3. Paikallisten kilpailuetujen laajemman hyödyntämisen.
4. Toiminnalle tärkeiden resurssien, kuten oppimisen ja teknologioiden tehokkaan hyödyntämisen.

Globaali kilpailu edellyttää monikerroksisten kilpailuetujen rakentamista. Hajottamalla arvoketjunsä useisiin maihin, yritykset pyrkivät samanaikaisesti saavuttamaan sekä kustannustehokkuuden hyötyjä että differoitumista kilpailijoistaan. Arvoketjujen hajottaminen aikaansaadaan verkostojen rakentamisella. (Yoshino & Rangan 1995, 193–196)

Toinen verkostoitumisen syy ja samalla sen mahdollistava tekijä on informaatiotalouden syntyminen ja informaatioteknologian kehitys. Teknologia ja sen luoma uusi infrastruktuuri mahdollistaa informaation etsinnän, säilyttämisen, käsittelyn ja kopioinnin. Kehittynyt infrastruktuuri tekee pääsyn informaation luo helpommaksi, ja näin lisää informaation arvoa. Vastaavasti se myös tällöin vähentää informaation hankinnan ja käsittelyn kustannuksia sekä mahdollistaa hallitun informaation monipuolisemman hyödyntämisen. Teknologialle rakentuvat myös useimmat uusista verkostoista, virtuaaliverkostot. Niissä teknologia mahdollistaa uudenlaisen kytkeytymisen toisiin toimijoihin markkinoilla ja mahdollistaa arvон rakentumisen

verkostoissa. Edellä kuvattu arvoketjujen hajottaminen verkostoihin edellyttää verkostojen koordinoitua ja arvon luonnin hallintaa. Tähän teknologia luo uusia mahdollisuuksia. (Shapiro & Varian 1999, 8–9, 173–175)

Verkostorakenteet aikaansaavat vertikaalisesti integroitujen arvoketjujen uudelleenjärjestämisen. Verkostoitumisen sekä informaatiotalouden vaikutuksesta luotu arvo nousee useasta erillisestä lähteestä. Olemassa olevat arvoketjut fragmentoituvat useiksi erillisiksi liiketoiminnoiksi, joilla voi olla omat kilpailuedun lähteensä toimialan dynamiikasta johtuen. Liiketoiminnot hyötyvät verkostojen mittakaavaeduista näiden saavuttaessa verkostoille kriittisen massan. (Evans & Wurster 1999, 19–33)

Verkostoituminen ja globaali kilpailu mahdollistavat uudenlaisten kilpailuetujen luomisen. Monikerroksisia kilpailuetuja voidaan rakentaa käyttämällä verkostojen eri osien vahvuuksia ja verkoston luomia mittakaavaetuja. Arvoketjun hajaannuttaminen verkostoon ja tarvittaessa useisiin maihin, voidaan yhtäaikaaisesti saavuttaa sekä kustannustehokkuuden hyötyjä että differoitumista. (Yoshino & Rangan 1995, 193–196)

Verkosto luo arvoa monimutkaisen dynaamisen vaihtoprosessin kautta, joka toimii verkostossa olevien yritysten sekä heidän asiakkaidensa ja kumppaneidensa välillä. Tässä prosessissa voidaan erottaa kolmen tasoista vaihtoa. Ensimmäinen vaihtoa tapahtuu hyödykkeiden, palvelujen ja voiton tasolla. Näiden vaihto vastaa perinteistä transaktioiden määritelmää. Toiseksi vaihtoa tapahtuu tiedon tasolla. Strategisen tiedon, suunnittelutiedon sekä esimerkiksi prosessi- ja teknisen tiedon vaihto tukee ydintuotetta, -palvelua ja -prosessia arvoketjuissa. Kolmanneksi vaihtoa tapahtuu näkymättömien hyötyjen tasolla. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi yhteisöllisyyden tunne, asiakasuskollisuus sekä imagohyödyt. Niitä on vaikea mitata perinteisin taloudellisin mittarein. Nämä tasot kuvaavat sitä, että voittoa tuottavat vaihdot ovat vain osa verkostossa tapahtuvaa arvon luontia. Erityisen tärkeä osa on tiedolla, joka on vaihdettavissa minkä muun vaihdon tason sisältöön. Lisäksi on huomioitava, että kaikilla vaihdon tasoilla tarvitaan mekanismi, jolla arvo välitetään eteenpäin. Uudet teknologiat toimivat usein tässä tehtävässä verkostoissa. Kuitenkin on ymmärrettävä, että vaihto itsessään on se, joka ratkaisee. Teknologioiden rooli on vain tukea ja mahdollistaa verkostoissa tapahtuvaa vaihtoa ja verkostojen arvonluontia. (Allee 2000,

37–38; Raatikainen 1994b; Raatikainen & Muurinen 1994, 70; Yoshino & Rangan 1995, 193–196)

Hyötyjä tarkasteltaessa on tärkeää määritellä verkostot vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalinen verkosto yhdistää saman tuotantoprosessin tai arvoketjun eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Esimerkkinä tuotantonsa ketjuttaneet yritykset, joista ensimmäinen taso valmistelee raaka-aineet, toinen muokkaa raaka-aineesta tuotteen ja kolmas hoitaa logistiikan ja myynnin kuluttajille. Horisontaalinen verkosto yhdistää puolestaan arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita tai tuotteita. Tällöin esimerkiksi eri valmistajat myyvät tuotettaan samaan tuoteperheeseen kuuluvien eri tuotteiden kanssa yhdessä. Samalla yhteistyöyritykset voivat tasata toistensa tuotantohuippuja. Horisontaalinen ulottuvuus on erityisen tärkeä kehitystöissä, jolloin saadaan usean samojen ongelmien kanssa työskentelevien näkemyksiä yhteisen ongelman ratkaisuun. Ongelmanratkaisun tehostuminen on yksi yritysverkostojen suurimpia hyötyjä. Tällöin voidaankin todeta, että verkostoituminen on monenkeskeistä yhteistyötä, jolla yritykset hakevat yhteistyön avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin niiden voimavarat eivät yksin riitä. (Niemelä 2002, 13–16)

### **3.3 Agenttiteoria**

#### **3.3.1 Päämies-agenttisuhte**

Sponsoriagentin ja päämiehen välille syntyy suhde jota voidaan tarkastella kansantaloustieteeseen lukeutuvalla agenttiteorialla. Sponsorointia harjoitettaessa on tyypillistä että päämies antaa agentille tietoja tai kriteerejä tehtävän suorittamista varten. Agentti pyrkii näitä tietoja ja omaa osaamistaan hyväksi käyttäen löytämään parhaat mahdolliset sponsorointisuhteet. Tehtävän suorittaminen tapahtuu organisaatioiden välisen viestinnän ja agentti-päämies yhtälön ulkopuolelle suuntautuvan liiketoiminnan harjoittamisen seurauksena. Tehtävän onnistuminen riippuu tuloksen mittaajasta ja mittaustavasta. Agentin ja päämiehen päämäärät eroavatkin usein toisistaan. (Mott, Schommer, Doucette & Kreling 1998)

*"Agenttiteoria perustuu information economics -tutkimuksiin, jotka ovat tuoneet informaation valintakysymysten tarkasteluun analyttisesti eksakteja*

*optimointitekniikkoja. Agenttiteoriassa on kuitenkin viety information economics -tarkastelua eteenpäin ottamalla mukaan taloudelliseen malliin joitakin yksilöiden käyttäytymistä koskevia rajoitteita. Agenttiteoriassa tarkastellaan agentin ja päämiehen välisen sopimuksen tekemistä, toteuttamista ja valvontaa. Agenttisuhte on eräs vanhimmista ja yleisimmistä sosiaalisen interaktion muodoista. Sen avulla voidaan kuvata monia yksilöiden välisen kanssakäymisen muotoja. Muun muassa kaikki sopimukset työnantajan ja työntekijän välillä sisältävät agenttisuhteen piirteitä." (Lumijärvi 1987, 6)*

Agenttiteorian tarkastelussa on kaksi toimijaa:

1. päämies eli toimeksiantaja ja
2. agentti eli toimeksiannon toteuttaja.

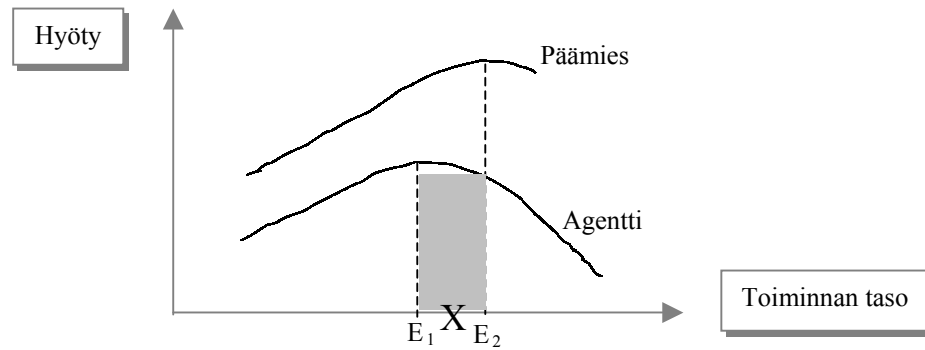
Päämies-agenttisuhteessa päämies sitouttaa agentin tekemään päämiehelle tarpeellisen suorituksen (toimeksianto) palkkiota vastaan. Muun muassa kaikki sopimukset työnantajan ja työntekijän välillä sisältävät agenttisuhteen piirteitä (Ross 1973, 134) Suhteen tarkastelussa otetaan huomioon toteutuksen kohteena oleva tehtävä, sen suorittamisen toteutustapa ja suhteen sisällä kulkeva informaatio. (Lumijärvi 1987, 6)

Agenttisuhteesta olevista yrityksistä ajatellaan, että ne ovat *"...kokoelma sopimuksen mukaisia suhteita erilaisten tuotantotekijöiden toimittajien ja yrityksen tuotannon välillä."* (Thiessen & Waterhouse 1983, 254). Yritys katsotaan siis ihmisten tekemien sopimussuhteiden joukoksi, eikä näin ollen pelkäksi yksilöksi. Organisaatioiden muoto agenttiteoriassa voidaan kiteyttää muotoon: *"...monimutkaisen prosessin fokusoituminen, jossa yksilöiden näkökantojen ristiriidat on saatu tasapainoon sopimusjärjestelmän avulla.."* (Jensen & Mecklin 1976, 311) Yritysten ja organisaatioiden käyttäytymistä voidaan verrata markkinoiden käyttäytymiseen. Tuotos molemmissa syntyy monimutkaisen tasapainoprosessin seurauksena. (Lumijärvi 1987, 8)

### **3.3.2 Agenttisuhteen hyödyt ja ongelmat**

Agenttisuhteen suurin ongelma on tehottomuus -ongelma, joka realisoituu Liebensteinin esittämänä X-tehottomuutena.





Kuvio 8 X-tehottomuus ja agenttisuhteen perusongelma

Agentti edustaa sopimuksen mukaisesti päämiehestä, eli tekee työtä päämiehelleen eikä itselleen. Agentin työstä saama hyöty on näin ollen eri kuin päämiehen saama hyöty. Yllä olevassa kuviossa (kuvio 3.) on vaaka-akselilla kuvattu toiminnan tasoa (effort) ja pystyakselilla toiminnasta saatavaa hyötyä (utility). Agentin optimitaso on kohdassa E1, jossa tehtävän suorittamiseen asetetut panokset tuottavat eniten hyötyä. Piste on optimi, koska sitä pienemmällä työpanoksella tehty työ ei tuota hyötyä niin hyvin kuin enemmän panostamalla. Ja vastaavasti suuremmalla panoksella työn tuottavuus laskee ja vapaa-ajan merkitys korostuu, jolloin resurssit kannattaa suunnata muihin mahdollisuuksiin. Päämiehen optimitaso puolestaan löytyy kohdasta E2. Periaatteessa päämiehelle suurempi toiminnan taso on aina parempi, mutta käyrän loppuvaiheessa hyödyn kasvu loppuu. Tämä johtuu siitä, että agentin äärimmäinen panostus työtehtävään alkaa syödä päämiehen aikaa ja resursseja ja tällöin hyöty pienenee. Näin ollen päämiehelle agentin optimi toiminnan taso löytyy kohdasta E2, jossa käyrä on korkeimmillaan. Pisteiden E1 ja E2 välissä oleva alue (kuvassa harmaa alue merkitty X:llä) kuvaa Liebensteinin mukaan X-tehottomuutta. Kyseisten pisteiden voidaan katsoa myös edustavan agenttisopimusneuvotteluiden lähtökohtaa. Sekä agentilla, että päämiehellä on omat optimipisteensä, jonka he pyrkivät saavuttamaan agenttisopimuksen avulla. (Lumijärvi 1987, 9–10, 16–17; Mott, Schommer, Doucette & Kreling 1998, 2–4)

X-tehottomuuden teorian pohjana on tiettyjä agenttiteorian yleisiä olettamuksia:

(Lumijärvi 1987, 9–12; Ross 1973)

- Yksilöt valitsevat itsenäisesti optimaalisen toiminnan, joka perustuu heidän informaatioonsa ja valittuun työsopimukseen.

- Työsopimusten tulee olla sellaisia, että ne täyttävät täydellisen Nash -ratkaisun ehdot. Yleisesti peliteoriassa Nash -ratkaisulla kuvataan sellaista tilannetta, josta kummankaan osapuolen ei kannata poiketa. Näin ollen sopimuksesta tulee itsensä toteuttava, koska palkkiojärjestelmä on sellainen että se motivoi agenttia tekemään työsuorituksen jota päämies on häneltä odottanutkin. Nash -ratkaisun täyttävien sopimusten oletetaan myös olevan Pareto-optimaalisia.
- Sekä päämiehen, että agentin odotetaan olevan omaa hyvinvointia tavoittelevia rationaalis-taloudellisia toimijoita. Heillä voi tosin olla erilaiset preferenssit, uskomukset ja informaatio.
- Yleensä päämiehen ja agentin oletetaan olevan riskiä karttavia hyödyn maksimoijia.
- Molemmat osapuolet pitävät vapaa-aikaa parempana kuin raskasta ja/tai rutiinityötä.
- Agentin saama palkkio on tulosperusteinen.

Agenttisuhteen haasteena on jakaa mahdollisimman hyvin toiminnasta saatava tulo ja sen aiheuttama riski päämiehen ja agentin välillä. Tulon ja riskin jakamisjärjestelyä kutsutaan työsopimukseksi (Lumijärvi 1999, 10). Agentin ja päämiehen välinen työsopimus on nimeltään työsopimus tai yhteistyösopimus ja siinä määritellään ennen kaikkea työn tavoitteet ja työstä maksettavan korvauksen suuruus. Yleensä katsotaan, että agentin työstä saama palkkio on tulossidonnainen, johon vaikuttavat myös ympäristön tila ja valitut toimenpiteet. Kaikkien palkkioon vaikuttavien seikkojen oletetaan myös aina olevan päämiehen tarkkailtavissa. (Pratt & Zeckhauser 1985)

Koska päämies haluaa maksimoida työsuoritteesta saatavan hyödyn, on hänen ongelmanaan valita sellainen palkkiojärjestelmä, että hänen oma odotettu hyötynsä maksimoituu. Samalla agentti pyrkii itselleen parhaaseen mahdolliseen hyötyfunktioon. Päämiehen täytyy ajatella oma hyötynsä nimenomaan agentin kautta, koska toimijoiden ollessa hyödyn maksimoijia, voidaan olettaa että agentti pyrkii vain oman hyötynsä maksimoimiseen (kts. x-tehottomuus edellä). Agentti on myös lopulliseen kokonaisyötyyn (agentin ja päämiehen hyödyn summa) vaikuttavista osista selkeästi tärkein ja aktiivisin. Kannustimien toimivuus osoittaa agenttiteorian mukaan suhteen työtehon tason ja lopulta päämiehen saaman hyödyn määrän. Agenttiteoria korostaakin palkkiojärjestelmän tärkeyttä yritykselle. Mikäli palkinta ei perustu työsuoritukseen ja aikaansaatuun tulokseen (esim. provisiopalkka), eikä palkkiojärjestelmä ole agenttia tyydyttävä, työn tulokseen ei yleensä ole toivotun mukainen. Lisäksi päämiehellä on

vaarana menettää koko agenttisuhte. On siis nimenomaan päämiehen edun mukaista että palkkiojärjestelmä on mahdollisimman toimiva. (Arrow 1985; Lumijärvi 1987, 12; ks. myös Mott, Schommer, Doucette & Kreling 1998, 3)

*"Agenttiteoriassa katsotaankin että tehokas ohjaus- ja palkkiojärjestelmä saa aikaan suorituksen, joka on lähellä toimintaa, joka syntyisi kustannuksettomista sopimuksista ja täydellisestä informaatiosta. Näin ollen sekä päämies että agentti hyötyvät tehokkaasta ohjaus- ja palkkiojärjestelmästä."* (Pratt-Zeckhauser 1985, 17–21)

Agenttisuhteen maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää päämieheltä myös järjestelmällistä agentin informointia. Jos tiedot ympäristön tilasta ja toiminnan tasosta eivät ole yhtenäiset on sopimuksen tekeminen noudattaminen päämiehen ja agentin välillä hankalaa. Päämiehen kannalta ongelma muodostuu silloin, jos agentin toiminta aiheuttaa agentille itselleen negatiivisen marginaalihuodyn. Tällöin agentin toiminta jää vähäiseksi ja samoin päämiehen hyöty. Mikäli päämies voi tarkastella vain agentin toiminnan tulosta eikä toiminnan tasoa, voi agentti epäsuotuisan sopimuksen vallitessa "laiskotella" ja väittää heikon tuloksen johtuvan ympäristötekijöistä. Tätä ongelmaa agenttiteoriassa kutsutaan *moral hazard* -ongelmaksi. Moral hazard ongelma muodostuu siitä, että kuten edellä on mainittu päämies ja agentti suhtautuvat riskiin eri tavalla ja se että agentille työskentelystä aiheutuu haittaa, jota ei juurikaan aiheudu päämiehelle. (Lumijärvi 1987, 15–16; Mott, Schommer, Doucette & Kreling 1998, 2; Ross 1973)

Toinen informaation liittyvä tekijä on *adverse selection* ongelma. Tämä ongelma esiintyy jos agentti on motivoitunut tulkitsemaan väärin informaatiotaan voidakseen toimia eri tavoin kuin päämies olisi halunnut. Esimerkiksi agentti voi ilmoittaa ammattitaitonsa paremmaksi, kuin todellisuudessa on, mikäli ammattitaidon taso ei ole päämiehen tarkkailtavissa. Kaikella informaatiolla on suhteessa siis positiivinen arvo, mikäli tieto on kustannuksitta saavutettavissa. Näin ollen kaikella epätäydellisellä informaatiolla on arvoa, jolla voidaan parantaa yhteistyösopimuksia. Yleensä päämiehellä ja agentilla on kuitenkin erilaista informaatiota ja tästä nimenomaan johtuvat moral hazard ja adverse selection ongelmat. Molempien toimijoiden hyöty maksimoituu mikäli tieto on tasaisesti jakautunut ja kustannuksitta molempien käytössä. (Lumijärvi 1987, 17–18; Mott, Schommer, Doucette & Kreling 1998, 2–3; Ross 1973)

Lumijärven (1987) mukaan epäsymmetrisen informaation poistaminen realisoituu parhaiten valvontajärjestelmää parantamalla. Valvontajärjestelmä aiheuttaa kuitenkin kolmenlaisia kustannuksia, joten sen käyttäminen nostaa tehokkuutta vain puolittain. Valvonnan kolmenlaiset kustannukset muodostuvat seuraavasti:

Monitorin expenditures eli yleiset valvontakustannukset, (agentin toiminnan valvominen), bonding -kulut (varmistetaan esim. kirjanpitoa seuraamalla, ettei agentti toimi päämiehen edun vastaisesti) ja residual loss, eli agenttisuhteen aiheuttama kustannus (kustannus joka aiheutuu mikäli agentti toimenpiteet aiheuttavat päämiehelle hyvinvoinnin laskua). (Lumijärvi 1987, 16)

Agenttiteoriaan voidaan tutkielman kannalta kohdistaa olennaista kritiikkiä. Agenttiteoriassa on havaittavissa kaksi neoklassisen talousteorian elementtiä: hyödyn maksimoinnin oletus ja markkinamekanismi. Agenttisuhteen toimijoiden oletetaan tekevän päätöksensä lisäksi optimaalisesti rajoitustensa puitteissa (Arrow 1985, 41). Alan kirjallisuudessa on epäilty voimakkaasti toimijoiden kykyä maksimoida hyötyään. Käyttäytymistieteellisistä tutkimuksista on saatu empiiristä todistusaineistoa sille, että ihmiset eivät ole riittävän rationaalisia maksimoimaan omaa hyötyään. (Lumijärvi 1987, 14) Tutkielmassa agenttisuhteen toimijoiden ollessa osittain myös organisaatioita joissa suhteessa on osallisena useita eri tavoin työskenteleviä persoonia, voidaan edellä mainittu kritiikki vielä alleviivata. Kuitenkin tässä tapauksessa asiaa pitää tarkastella kollektiivisena yrityksenä ja muodostaa sen sisällä olevien toimijoiden hyödyn maksimoinnista yhteiskuva.

Kritiikkiin antaa tukea myös Lumijärven teoksessa teoriaa kyseenalaistavan Kaplanin kommentti agenttiteorian ulottamisesta teollisuuden johtajien toimien tarkasteluun. Kaplan kommentoi että käytännössä johtajat eivät ole työtään vieroksuvia (eli teoriassa oletettuna vapaa-aikaa voimakkaasti preferoivia ja raskasta työtä välttäviä), vaan päin vastoin tekevät työtä yleensä liikaakin. Tutkielman mukaisessa päämies-agenttisuhteessa yritysten työmoraali on yleensä myös hyvä, muuten ne epäonnistuisivat muutenkin yritystoiminnassa. Varsinkin kun empiriassa tarkastellaan muutamia pieniä omistaja-yrittäjä vetoisia yrityksiä, voidaan työmoraalin yritykselle tulosta tuottavissa työtehtävissä oletettavan olevan kunnossa, eikä työtä vieroksuta samoin kuin ehkä teoriassa voimakkaasti oletetaan. Kuitenkin agenttiteoria antaa kritiikistä huolimatta

edelleen mielestäni erittäin toimivan teoriapohjan sponsorointiagenttien ja päämiesten välisen suhteen tarkasteluun.

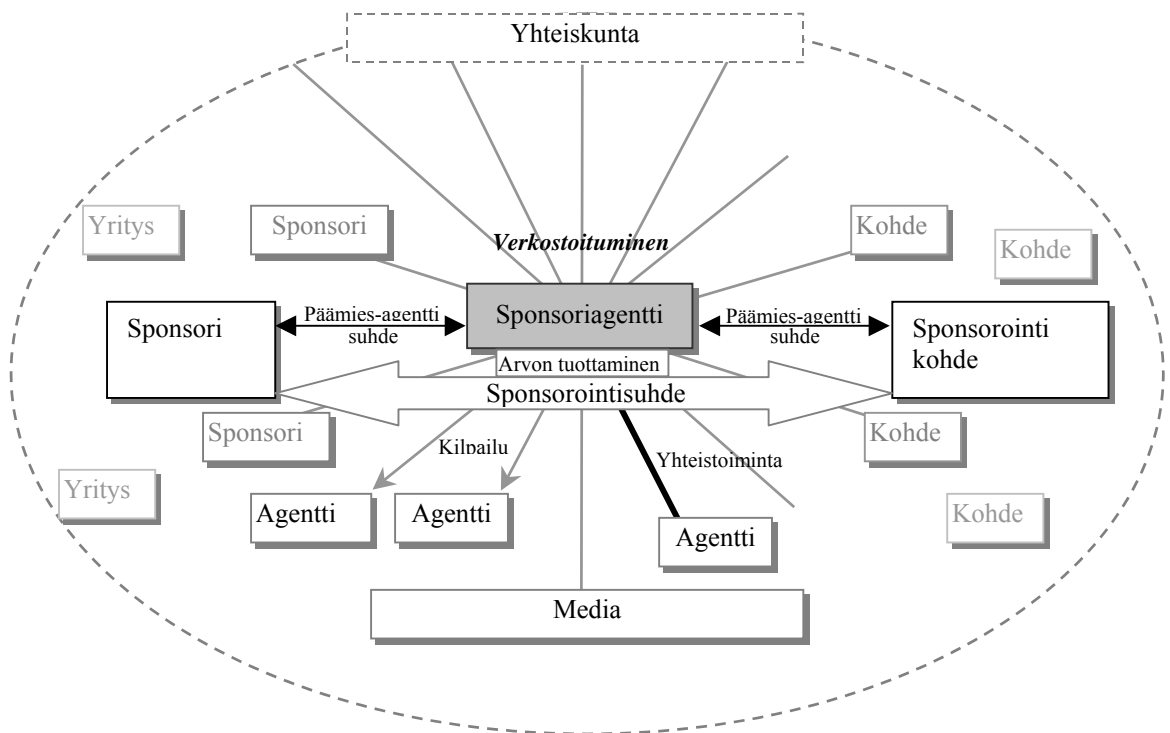
### **3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoriaosassa on esitetty elementit sponsoriagenttiyrityksen toimintamallin muodostamiselle. Toimintamalli muodostuu seuraavista osista:

1. Sponsoriagenttiyrityksen toiminnan, ammattitaidon ja arvontuoton perusta syntyy markkinoinnin teoreettisesta osaamisesta ja erityisesti markkinointiviestinnän ja sponsoroinnin osa-alueen hallinnasta. Kuten konsultoinnissa yleensä, tämän ammattitaidon täytyy olla asiakastahojen omaa osaamistasoa korkeampi.
2. Sponsorointi markkinoinnin keinona tarkoittaa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen vastikkeellista, molempia osapuolia hyödyttävää yhteistoimintaa. Toiminnan hyöty sponsorille on usein sen kampanjaan kytkeytyvän sponsorointikohteen imago ja kohteen kautta tuleva kontakti asiakaspotentiaaleihin. Kohteelle hyöty puolestaan on usein taloudellinen ja/tai sponsorin kautta tuleva kontakti asiakaspotentiaaleihin. Asiakaspotentiaalit ovat yleensä kuluttajia, jotka tavoitetaan parhaiten massamedian välityksellä. Tämä edellyttää sponsoriagenteilta ammattitaitoa ja hyviä suhteita median toimijoihin. Yhtäläillä kontakti yhteiskuntaan, sekä päätöksentekijöihin ja muuhun yrityksen hallinnolliseen toimintakenttään, että kuluttajien käyttäytymisen seuraamiseen on tärkeää.
3. Sponsoriagenttiyrityksen menestyminen markkinoilla on kiinni onnistuneesta kilpailustrategian valinnasta ja käytäntöön soveltamisesta. Kilpailustrategiat tähtäävät asiakkaan arvon tuottamisen tukemiseen. Tässä tapauksessa kilpailustrategia vaikuttaa kuinka hyvin agenttiyritys luo itselleen asiakkuuksia ja tätä kautta kehittää sponsorointisuhteita, sekä miten yritys onnistuu lisäämään arvoa asiakkaiden sponsorointisuhteisiin.
4. Agenttiyrityksen toiminta painottuu sisäisen valmistustoiminnan sijasta paljon vuorovaikutukseen yrityksen ulkopuolella toimivien tahojen kanssa. Verkostoituminen tuo mahdollisuuden hyödyntää yrityksen ulkopuolella olevia resursseja ja muodostaa

kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä parantavaa yhteistoimintaa tai jopa verkostoja alan toimijoiden kesken.

5. Yrityksillä on usein monenlaisia asiakassuhteita. Sponsoriagenttiyrityksen asiakassuhde on kuvattu tässä yhteydessä agenttisuhteena päämiehen eli sponsorin tai sponsorointikohteen ja agenttiyrityksen välillä. Agenttisuhteen etuja ovat oikein laaditun sopimuksen ja palkkiojärjestelmän tuoma korkea motivaatiotaso ja tehokkuus. Ongelmia puolestaan muodostuu päämiehen ja agentin erilaisista päämääristä ja työn tuloksen painoarvon erilaisuudesta. Sponsoriagenttiyrityksen toimintamallista on muodostettu seuraava kuvio:



Kuvio 9 Teoreettinen viitekehys

## **4 Empiirinen tutkimus**

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään vahvistamaan edellä esitetty viitekehys sponsorointiagenttiyrityksen toimintamallista. Tulosten analysoinnin tähtäimenä on löytää todisteet viitekehyyksen oikeellisuudelle ja mallin todenmukaisuudelle ja näin vastata tutkimusongelmaan. Tutkimus auttaa ymmärtämään sponsoriagenttiyritysten toimintaa käytännössä ja antaa kuvan tämän hetken Suomen johtavien sponsorointialan yritysten toiminnasta.

### **4.1 Tutkimuksen metodologia**

#### **4.1.1 Tutkimusote ja menetelmät**

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata miten tutkittavat ilmiöt tapahtuvat, joka on laadulliselle tutkimukselle olennaista. Alasuutarin (1993) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään etsitä yhteyksiä tai syy - seuraussuhteita tilastollisin menetelmin. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan miten ilmiöt tapahtuvat.

Päädyn laadulliseen tutkimukseen, koska katsoin sen selvittävän tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Tulosten analysoinnissa käytetään hermeneuttista lähestymistapaa. Hermeneuttista lähestymistapaa perustelen sillä, että se antaa mahdollisuuden ymmärtää ja tulkita ilmiöitä paremmin sponsorointiagenttiyritysten näkökulmasta käsin.

Empiirisen osan tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan teemahaastatteluille on tunnuksenomaista, että menetelmä kohdentuu teemoihin joista keskustellaan. Teemahaastattelun aiheistana toimi valmisteltu kysymyslomake (LIITE 2). Se toimitettiin osalle haastateltavista ennen tapaamista sähköpostilla. Kysymysten ja teemojen järjestys muodostui sen mukaan, miten ne luonnollisesti haastatteluissa tulivat esille. Listaa muutettiin tilanteen mukaan poistamalla tietyille yrityksille epäolennaisia kysymyksiä ja lisäämällä niissä esiin tulleita uusia teemoja.

Haastattelut suoritettiin yritysten edustajille 11.8-19.8.2003 välisenä aikana. Haastatteluista viisi toteutettiin haastateltavien yritysten tiloissa Helsingissä ja

Tampereella. Kaksi yrityksen toimitilojen läheisyydessä lounaan yhteydessä ja kaksi sähköpostin ja puhelinhaastattelun yhdistelmänä. Aikaa tapaamisissa kului noin 1-1,5 tuntia haastattelua kohti. Jotkut tapaamiset venyivät hieman pidemmiksi haastateltavien runsaan sponsorointikokemuksen johdosta. Tapaamistilat olivat rauhallisia ja tilanteet haastateltavien kanssa kahdenkeskisiä ja tunnelmaltaan rennon asiallisia. Haastattelutapaamiset nauhoitettiin koko haastattelun keston ajalta.

Haastatteluja purettaessa nauhat kuunneltiin kolme kertaa läpi ja ne litteroitiin itsenäisesti. Litteroinnissa eroteltiin täsmälliset vastaukset kaikille esitettyihin kysymyksiin ja vapaat lisäykset sekä vastaukset yrityskohtaisiin kysymyksiin. Lisäksi litteroinnissa eroteltiin lopun vapaan keskustelun antamat täsmennykset vastauksille. Haastattelijain vastausten tulkintaa helpottivat myös haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot haastateltavan vastauksista ja non-verbaalisesta viestinnästä. Tämä auttoi erityisesti ns. rivien välien tulkinnassa.

#### **4.1.2 Reabiliteetti ja validiteetti**

Reabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen luotettavuuden.

Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetiltään hyvän tutkimuksen mittaustulos on toistettavissa, joten tutkimustulos ei sisällä tällöin satunnaisvirheitä. Tutkimus antaa näin ollen samansuuntaisia tuloksia kuin muissakin vastaavissa tutkimuksissa ja muiden tutkijoiden tekemänä. Haastattelun reliabiliteetilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä saadaanko toista haastattelijaa käyttämällä sama tulos tai onko haastatteluun liittyvät muuttujat jaoteltu oikein. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128). Satunnaisvirheitä pyrittiin välttämään käyttämällä yksinkertaisia kysymyksiä, jotta vastaajat antaisivat olennaiset ja totuudenmukaiset vastaukset. Samoin haastattelutilanteet pyrittiin pitämään rauhallisina ja kiireettöminä, jotteivät keskeytykset ja muiden asioiden hoito haastattelun aikana sotkisi vastauksia. Tutkijasta johtuvia satunnaisvirheitä pyrittiin välttämään tekemällä haastattelut lyhyellä aikavälillä ja pitämään itse tapaamistilanteet mahdollisuuksien mukaan saman kaavan mukaisina.



Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittarien oikeellisuutta mitata tutkittua asiaa. Validiteetista voidaan erottaa käsitevalidius ja sisältövalidius. Haastattelututkimuksessa käsitevalidius tarkoittaa arviointia käsitteiden luotettavuudesta ja niiden keskeisyydestä. Tällöin tarkastellaan ongelmanasettelun, pääkategorioiden ja haastattelurungon laatimisen onnistumista. Sisältövalidius tarkastelee puolestaan haastattelututkimuksessa sitä vastaavatko kysymykset tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetaanko tutkittavan ilmiön ydin. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128–130)

Hirsjärven ja Hurmeen (1991, 128–130) mukaan tutkimushaastattelun luotettavuuden kannalta tulee kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

### 1) Käsitevalidius ja sisältövalidius

Tutkimuksessani ongelman asettaminen ja haastattelukysymysten laatiminen tapahtui teoreettiseen tiedon ja omakohtaisten sponsorointiyhteistyön kokemusten pohjalta. Jälkeenpäin katsottuna haastattelun kysymykset olivat mielestäni pääosin onnistuneita, mutta mukana oli myös tutkimuksen pääongelmien kannalta turhia kysymyksiä. Lisäksi ensimmäisen haastattelun aikana selvisi että haastattelurungosta puuttui selkeästi muutama olennainen kysymys. Tämän jälkeen kysymystapaa muutettiin muutaman kysymyksen osalta siten, että tarvittavat vastaukset saatiin toisten kysymysten kautta johdattelemalla. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kysymysten avulla saatiin kuitenkin mielestäni riittävästi oikeanlaista tietoa tutkimuksen ongelmien ratkaisuun.

### 2) Haastattelijan toiminta

Haastattelut suoritettiin lyhyellä aikavälillä tutkimusintensiteetin säilyttämiseksi ja ennalta laaditun teemahaastattelurungon pohjalta tarvittavien vastausten varmistamiseksi. Haastattelutilanteet olivat tarkoituksen mukaisia. Haastattelun tulokset analysoitiin välittömästi haastattelujen tekemisen jälkeen.

### 3) Haastateltavien valinta

Kuten jo edellä on mainittu, haastateltavat pyrittiin valitsemaan laaja-alaisesti sponsorointiagenttitoiminnan eri alueilta. Lisäksi haastateltavien valinnassa pyrittiin keskittymään nimenomaan johtotehtävissä toimiviin, syvällisemmän ja mahdollisesti pidempiaikaisen näkemyksen saamiseksi. Näissä kriteereissä pysyttiin mielestäni erinomaisesti.

#### 4) Aineistosta tehdyt johtopäätökset

Vastausten tulkinnasta tehdyt johtopäätökset on esitetty kootusti ja yksittäisiä esimerkkejä esiin nostaen. Johtopäätöksissä pyrittiin keskustelemaan vastaajien näkökantojen kanssa ja tuomaan esille myös tutkijan omia havaintoja asioista. Tulkinnassa pyrittiin yleisesti ottamaan huomioon tutkimuskokonaisuus ja tutkimusongelmat.

## 4.2 Tutkimuksen keskeiset tulokset

### 4.2.1 Aineiston taustatiedot

Empiirinen tutkimusaineisto muodostui seitsemän kotimaisen sponsoriagenttiyrityksen edustajan haastattelusta. Tutkimukseen mukaan otettujen yritysten lukumäärä ei ole kovin suuri, mutta sitäkin tarkemmin kohdennettu. Mukana on laaja-alainen otos sponsorointiagenttikentän erilaisista toimijoista Suomessa. Osa yrityksistä on vain sponsoroinnin agenttitoimintaan keskittyneitä, osa pääasiallisesti muiden toimialojen yrityksiä, esim. suurempien mainostoimistojen erillisiä sponsorointitoimistoja. Mukaan on saatu Suomen suurimmat agenttiyritykset sekä yleisesti sponsoroinnin, että tarkemmin urheilusponsoroinnin, kulttuurisponsoroinnin ja voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen sponsoroinnin alueilta. Tutkitut yritykset toimivat pääasiassa koko Suomen alueella, mutta mukana oli myös pienempi, vain muutaman paikallisen tapahtuman sponsoroinnista vastaavan yrityksen edustaja. Myös haastateltavien työtehtävät vaihtelivat projektipäällikön ja toimitusjohtajan välillä, painottuen kuitenkin johtajatasolle.

Tutkittavana olivat seuraavat sponsoriagenttiyritykset:

BBDO Helsinki Oy, Image Match Oy, People&Visions, ProEvent Productions Oy, Sponsorointitoimisto Malja, Sponsorservice Finland Oy ja Varainhankintaosakeyhtiö Summa. Haastateltujen yritysten ja henkilöiden tarkempi esittely löytyy liitteestä 3.

#### 4.2.2 Sponsoroinnin käsite

Sponsoroinnin käsitteen monimuotoisuus näyttää askarruttavan edelleen tiedeyhteisön lisäksi myös yritysmaailmassa. Tieteellisesti haastateltavat puhuivat oikeaoppisesti sponsoroinnista markkinointiviestinnän osa-alueena. Haastateltavat eivät osanneet kuitenkaan rajata sponsorointia yksiselitteisesti, vaan siihen laskettiin kuuluvan laaja-alaisesti ja sekaisesti erilaisia markkinointiviestinnän keinoja. Sponsorointia kuvattiin parhaiten nimenomaan urheiluun liittyvän markkinointiviestinnällisen yritysyrityksen kautta. Markkinointiteoriasta parhaiten haastateltavat tunnistivat Ton Otkerin määritelmän sponsoroinnista.

Käytännön työssä sponsoroinnista ei ajatella enää markkinoinnin perusoppien mukaisesti, että se olisi vain yrityksen ulospäin suuntaamaa viestintää, jonka tarkoituksena olisi pelkästään auttaa sponsoroivaa yritystä omissa tavoitteissaan. Sen sijaan haastatteluista yrityksistä kaikki näkevät sponsoroinnin nykyään kaksisuuntaisena yhteistyönä. Sponsoroinnissa halutaan ajatella rehellisesti molempien osapuolien hyötymistä. Hyödyn maksimoituminen onnistuu vain mikäli sponsorin ja sponsoroitavan imago ovat yhteensopivat. Yhteensopivuutta pidetään erittäin tärkeänä, sillä se takaa uskottavimman ja haastateltavien mukaan parhaan tien menestyksekkääseen sponsorointiin.

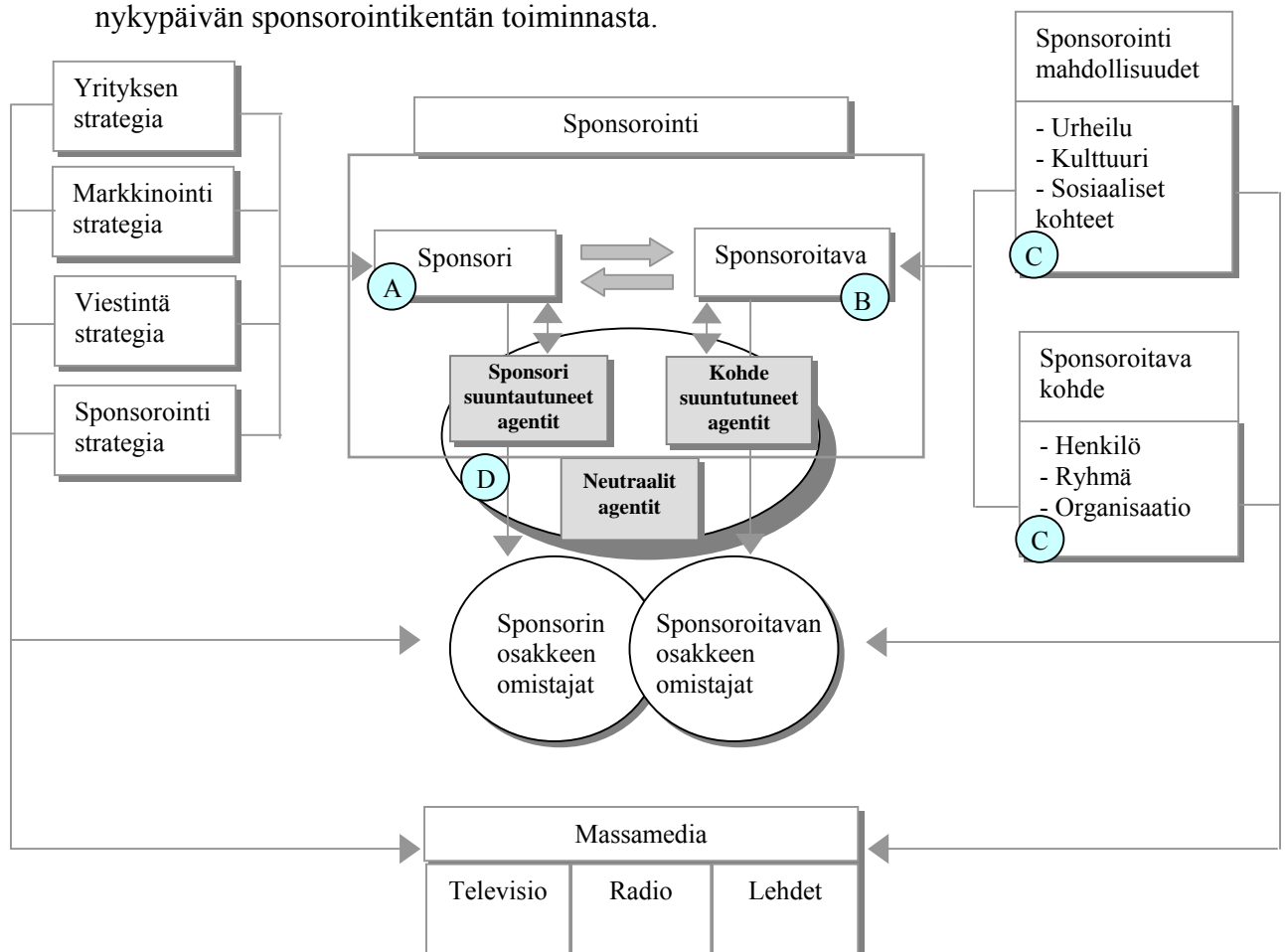
Sponsorointi sanaa pidetään ammattipiireissä edelleen soveltuvana käsitteenä suusanallisessa ilmaisussa. Kuitenkin esiin tuli myös esimerkkejä, joissa käsitteellä on nähty olevan myös negatiivisia mielikuvia. Erityisesti aatteellisissa sponsorointikohteissa tai hankkeissa sponsorointi –sana herättää joskus liikaa kaupallisuuden tai hyväksikäytön leimaa. Näin ollen jotkut yritykset puhuvat sponsoroinnin sijaan yhteistyö-termistä. Sponsorin on tällöin yhteistyökumppani, eli taho jonka kanssa pyritään tasa-arvoisesti pyrkimään molemmille mahdollisemman hyvään lopputulokseen. Tämä ilmentää ehkä paremmin nykyisin sponsoroinnin yhteistoimintasuhteen ideologiaa.

Toinen syy sponsoroinnin käsitteen muovaantumiseen on sponsorointisuhteiden pidentyminen ajallisesti. Nykyään lähdetään liikkeelle yleensä vähintään kolmen vuoden tavoitteista ja yksittäisiä kampanjoita vierastetaan kaikilla sponsoroinnin osa-

alueilla. Tähän on päädytty kokemusten kautta. Ensimmäinen vuosi kuluu yleensä kumppanuuden rakentamiseen, tunnusteluun ja kehitystyöhön. Toisena vuonna saadaan aikaan jo mitattavia tuloksia, mutta toimintatapoja pitää edelleen kehittää hyödyn maksimoimiseksi. Toisen vuoden loppupuolelta kolmannen vuoden loppuun saadaan yleensä paras tulos irti. Tulokset ovat lisäksi niin hyviä että ensimmäisen vuoden kehittäminen kannattaa ja kokonaisuutena päästään parempaan lopputulokseen kuin kolmen yksittäisen vuoden kampanjan kautta. Usein kuitenkin suhteet jatkuvat toisinaan jopa toistakymmentä vuotta. Tällöin sponsoroinnin toimijoista tulee hyvin läheisiä ja projektia kutsutaan mielellään yhteiseksi. Myös näistä syistä yhteistyökumppanuus -termin käyttö on lisääntynyt.

#### 4.2.3 Sponsoroinnin kenttä

Bruhnin mallintama sponsoroinnin kenttä esitti sponsoroinnin perustoimijat. Haastattelututkimuksen mukaan malli pitää edelleen pääosin paikkansa, mutta joitain kohtia siitä voidaan tarkentaa jotta malli kuvaisi perusteellisemmin tämän hetken sponsorointikentän tilannetta. Tällöin malli antaa käytännönläheisemmän kuvan nykypäivän sponsorointikentän toiminnasta.



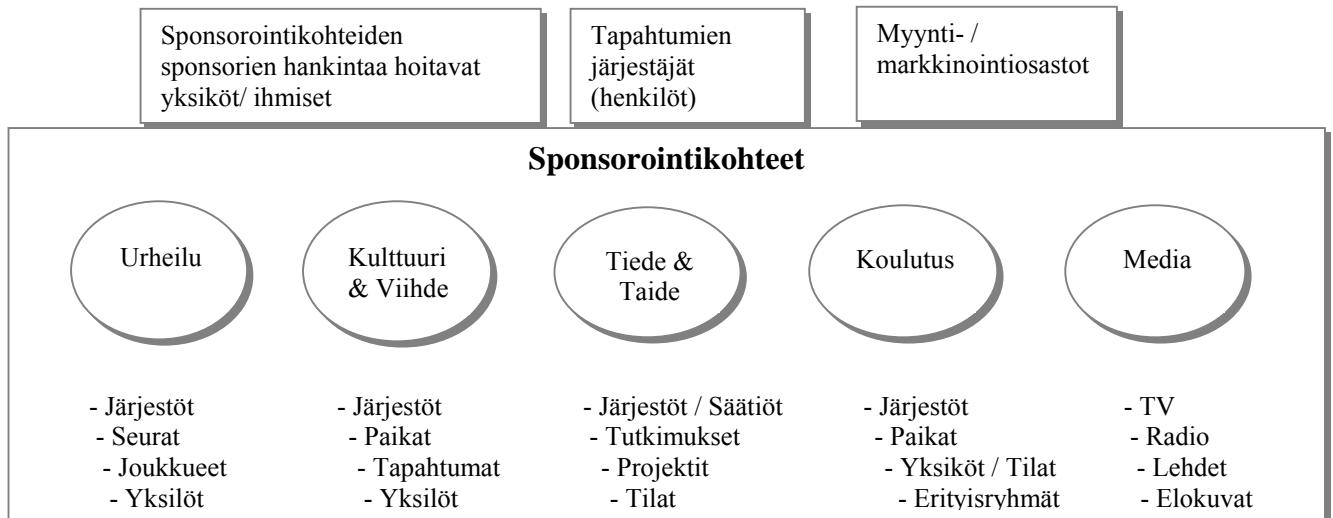
Kuvio 10 Sponsoriantenin toimintakenttä

A) Sponsoreina toimivat esimerkiksi: kotimaiset yritykset, kansainväliset yritykset, yhdistykset, säätiöt, järjestöt, kaupungit ja kunnat. Sponsorirytyksissä sponsorointia koskevat päätökset tehdään yleensä hyvin korkealla tasolla. Useat haastateltavat painottivat, että usein sponsorointihankkeiden hyväksyminen joudutaan saamaan johtoryhmästä saakka. Tämä nähdään johtuvan sponsoroinnin kokonaisvaltaisesta viestintä roolista, jolloin yksittäisten hankkeiden vaikutukset voivat olla merkittäviä koko yrityksen viestinnän kannalta. Sponsorointi nähdään siis hyvin vakavana ja tärkeänä markkinointivälineenä. Toisaalta myös pienemmissä yrityksissä kampanjoihin sijoitettavat rahasummat ovat niin suuria, että päätösten on saatava johdon tuki.

Sponsoreiden toiminnasta voidaan erottaa rajapinta agenttiyrityksiin. Sponsorirytysten organisaatiossa sponsorointia hoidetaan joko markkinointi- tai viestintäosastojen, sponsorointiosastojen tai johtoryhmän kautta. Yleisin kontakti löytyy markkinointiosaston sisältä. Joillain yrityksillä on erikseen määritellyt henkilöt sponsorointiprojektien hoitoon. Näillä henkilöillä on myös usein vuosien kokemus sponsoroinnista ja itsenäisiä kontakteja suoraan sponsorointikohteisiin. Tämän kaltaisia voimavaroja omaavat yritykset käyttävät sponsorointiagentteja enemmän konsulttityössä ja hoitavat itse (osittain tai kokonaan) sponsoroinnin strategisen suunnittelun ja toiminnalliset tehtävät. Tämä muodostaa tavallaan myös kilpailevan tahon sponsorointiagenttien liiketoimintaan nähden.

B) Sponsorointikohteilla voidaan myös nähdä olevan omia järjestäytyneitä sponsorointiyksiköitä. Suuremmat ja pidempään sponsoroinnin kanssa toimineet kohteet ovat luoneet itselleen yksiköitä tai henkilöitä sponsoreiden etsintään ja asiakassuhteiden ylläpitoon. Useimmissa tapauksissa kohteiden rajapinta sponsorointiin muodostuu kuitenkin kohteiden johtavissa tehtävissä työskentelevien kautta tai esimerkiksi tapahtumissa rahallisesti vastuussa olevien tapahtumanjärjestäjien kautta.

C) Edellä mainittu sisällyttäen, voidaan sponsorointikohteet kokonaisuudessaan jaotella seuraavasti:



Kuvio 11 Sponsorointikohdejaottelu

Kohteiden kirjo on nykyään varsin leveä ja haastateltavien mukaan kohteiden määrän uskotaan tulevaisuudessa entisestään lisääntyvän. Tällä hetkellä kohteet voidaan jaotella urheiluun, kulttuuriin ja viihteeseen, tieteeseen ja taiteeseen, koulutukseen ja mediaan. Rahamääräisesti suurimmat sopimukset tehdään edelleen urheilukohteiden kanssa, mutta määrällisesti myös kulttuuri ja viihde -sektorin sponsorointikohteita on paljon. Nopeimmin kasvavia kohteita ovat koulutuksen sponsorointi ja erityisesti viimeaikoina nähty mediasponsorointi. Tämä näkyy selvästi lukuisten MTV3:n ja Nelosen tv-ohjelmien sponsoroinnin huomattavana lisääntymisenä. Vielä reilu vuosi sitten koko ohjelmistoa saatettiin sponsoroida vain yhteensä 2-3 yrityksen taholta, kun tällä hetkellä suosituimpia yksittäisiä ohjelmia sponsoroi jo viisikin yritystä.

D) Sponsoriagenteista käytettiin Bruhnin alkuperäisessä kuviossa nimeä sponsorointikonsultit. Konsultti -sanan mukaiset ulkopuolisen asiantuntijan neuvonta- ja kehitystehtävät sisältyvät mielestäni kaikkiin kolmeen agenttiluokkaan. Kuten edellä mainittiin, agentti termi puolestaan kuvaa erityisen hyvin yritysten toimintaa kun kyseessä on provisiopohjainen sponsorien ja kohteiden yhdistäminen. Kumpikaan termi ei välttämättä ole yksinään toimiva, mutta tässä yhteydessä pitäydytään edelleen agenttitermissä, koska tutkimus on sen mukaisesti tehty.

Haastatteluista saatujen tietojen perusteella sponsorointikonsultit voidaan jakaa kolmeen ryhmään liiketoimintansa päätoimen mukaisesti: *1. sponsorisuuntautuneisiin agentteihin, 2. kohdesuuntautuneisiin agentteihin ja 3. neutraaleihin agentteihin.*

*1. Sponsorisuuntautunut agentti* tuottaa pääosin palveluitaan sponsoriyritysten tarpeisiin. Asiakasjoukko muodostuu yli 90%:sti keskisuurista tai suurista yrityksistä, jotka haluavat sponsorointinsa hoitoon strategista apua ja konkreettista koordinoitua kohteiden valintaan, sopimusten hoitoon ja sponsoroinnin hyödyntämiseen. Asiakkaat hankitaan joko yrityksen muiden osastojen kautta (esim. suuremmat mainostoimistot kuten BBDO tai JWT) tai suoralla markkinoinnilla. Merkittävimmät myytävät palvelut koostuvat kokonaisvaltaisen sponsorointistrategian kehittämisestä ja ohjaamisesta. Liiketoiminta on konsulttityyppistä, asiakassuhde partnerityyppinen ja pääosin ajallisesti pitkä.

*2. Kohdesuuntautunut agentti* toimii puolestaan enemmän kohteiden tarpeiden suuntaisesti. Asiakasjoukosta yli puolet on edustettavia sponsorointikohteita, jotka tarvitsevat apua sponsoreiden hankkimiseen ja tuotteistamiseen. Asiakkaiden hankinta perustuu pienemmällä yrityksillä henkilökohtaisiin suhteisiin tai suoramarkkinointiin, mutta varsin nopeasti virta kääntyy niin että kohteet alkavat lähestyä enemmän agenttiyrityksiä. Asiakkaiden valinta tuottaa työtä, koska toimeksiantojen arviointi on hankalaa kohteiden erilaisuudesta johtuen. Asiakkaat muodostuvat tapahtumista, produktioista, paikoista, rakennuksista, yhteiskunnallisista instansseista, jne. Myytävät palvelut koostuvat tuotteistamisen konsultoinnista, markkinointistrategioiden luomisesta, tuotteiden kehittämisestä sponsoriystävällisempään suuntaan ja konkreettisesta sponsoreiden hankinnasta. Liiketoiminta on konsultti- ja agenttityyppistä, asiakassuhde enemmän päämies-agenttityyppinen ja ajallisesti lyhyempiä kuin yritysten kanssa. Yleisesti toiminta on kirjavampaa kuin yritysten toimeksiannoissa, koska kohteita johtavat ihmiset eivät tunne sponsorointiasioita kovinkaan hyvin. Kohdesuuntautuneet agentit tekevät myös osittain liiketoimintaa sponsorisuuntautuneiden agenttien tapaan. Sponsoriasiakkaita on keskimäärin 20-30% toimeksiantoja tuottavasta asiakaskunnasta.

*3. Neutraalit agentit* ovat kahden yllämainitun välimuoto. Nimensä mukaisesti nämä eivät painota toimissaan kumpaakaan asiakaskuntaa vaan hoitavat joko molemmilta

tulevia toimeksiantoja tai omaavat asiakaskunnan joka on jakautunut tasan kohteiden ja sponsorien kesken. Molempia hoitavia yrityksiä ovat pienet vasta yritystoiminnan alussa olevat yritykset, joiden täytyy ottaa toimeksiantoja sieltä mistä ne on saatavissa. Asiakassalkun tasapainossa olevat yritykset ovat puolestaan usein ajautuneet siihen hyvin hoidetun työn kautta, jolloin he saavat runsaasti yhteydenottoja molemmilta asiakaskunnilta (esim. Image Match). Asiakashankinta on helpompaa kuin kahdella muulla agenttityypillä ja perustuu hyvin pitkälle word-of-mouthiin ja henkilösuhteisiin. Myytävät palvelut ovat samoja kuin muilla, mutta näiden lisäksi myös jonkin verran alaan liittyvää tutkimustyötä ja yksittäisten osien konsultointia.

#### **4.2.4 Sponsorointisuhteiden ja sponsoroinnin hyödyntämisen kehittyminen**

Kuten jo tutkielman johdannossa mainittiin, sponsoroinnin harjoittaminen on kehittynyt alkuajoista merkittävästi. Haastatteluista saatujen kokemusten mukaan, sponsorointisuhteiden ja sponsoroinnin hyödyntämisen voidaan nähdä kehittyneen seuraavien viiden kehitysaskelen mukaisesti: Ensimmäiset sopimukset olivat lähinnä hyväntekeväisyysperusteisia, joissa sponsoroivan yrityksen johdolla tai panosten asettamisesta vastaavan henkilön henkilökohtaisilla mielipiteillä oli suuri osuus. Sponsorointi keskittyi tällöin urheilulajeihin jotka olivat johtajien tai suuren yleisön suosiossa. Rahaa panostamalla haettiin lähinnä word-of-mouth:n kautta tulevaa julkisuutta tai itselle hyvää mieltä, ns. ”oman” lajin/joukkueen/yksilön/tuttavan tukemisesta. Vastikkeena ei yleensä saatu muuta kuin satunnaista näkyvyyttä tuotteiden käyttämisestä tai oman logon näkymisestä. Tällöin voitiin puhua lähinnä hyväntekeväisyydestä, koska asetetulle panokselle ei osattu myöskään vaatia vastiketta.

Tästä sponsorointisuhde muuttui lähemmäs mainonnan periaatetta. Seuraavana askeleena huomattiin annetun tuen vastineeksi vaatia omalle logolle tai tuotteelle selkeästä julkista näkyvyyttä. Oma merkki haluttiin saada urheilijoiden vaatteisiin, urheilupaikoille riittävän suurena objektina, mainoskampanjoihin logo mukaan julisteisiin jne. Tämä tarkoitti käytännössä yksinoikeussopimusten syntyä mainontaan tai tiettyjen tuotteiden käyttöön. Yksinoikeus tarkoitti saman tuotelajin tai liiketoimintalan varaamista. Esimerkiksi kaikki käytetty tai myyty virvoitusjuoma saattoi olla vain tiettyä brandia. Tällä periaatteella esimerkiksi moottoriurheilussa on toimittu vielä kuluvalle vuosituhannelle saakka. Sponsorivat yritykset kun eivät keksineet miten



kilparadalla kulkevasta yrityksen tarran koristamasta autosta voisi muuten saada hyötyä irti.

Kolmantena kehitysmuotona voidaan pitää itse sponsorointikohteen täydellistä hyödyntämistä. Sponsorioijat alkoivat ajatella sponsorioimistaan kohteista kuin omasta työntekijästä. Maksetusta rahasta halutaan tosissaan saada hyötyä, jolloin kaikki kohteen tarjoamat palvelut pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi. Urheilussa tapahtumat/joukkueet vuorataan mainosviesteillä, tapahtumapaikoilla harjoitetaan mahdollisuuksien sponsorin tuotteiden myyntiä/markkinointia, sopimukseen kirjataan omat aiot ja kausikortit, sponsorointia koskettava organisaatio joutuu sitoutumaan sponsorin tuotteiden käyttämiseen koko sopimusajaksi, yhteyden pito organisaatioiden välillä on jatkuvaa ja tuloksista raportoidaan tunnollisesti jne. Näin ollen kaikki sponsoroitavan kohteen ydintoimintaan liittyvä halutaan käyttää hyväksi. Sponsorointisopimus alkaa näin ollen kääntyä yhteistyöksi ja jotkut tahot käyttävät markkinoinnin teoriassa virheellisesti suhteesta yhteistyökumppanuus nimitystä, sponsorointisuhteen sijaan.

Neljäs ja jo erittäin toimiva sponsoroinnin hyödyntäminen lisää mukaan ideologian sponsorointikohteen toiminnan liittämistä omaan liiketoimintaan. Sponsorointikohteen toiminta ei näin ollen saa enää rajoittua tiettyyn urheiluhalliin tai tiettyihin päivämääriin. Suhteessa ymmärretään, että potentiaaliset asiakkaat ja media voivat olla kiinnostuneita kohteesta jokaisena vuoden päivänä. Sponsorointikohteen imagoa voidaan siis pidempiaikaisesti ja tehokkaammin linkitettyä käyttää hyväksi sponsorioijan omien tavoitteiden eteenpäinviemisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa kohteiden liittämistä omaan mainontaan, uusien markkinointikampanjoiden rankentamista sponsorikohteen avustuksella, mahdollisesti jopa uusien tuotteiden markkinointia sponsoroitavan nimellä tai imagolla. Lisäksi täysin uutena elementtinä voidaan sponsoroitavaa kohdetta hyödyntää omien uusien liiketoiminta- ja asiakassuhteiden luomisessa. Sidosryhmille ja omalle väelle järjestetään yksityistilaisuuksia sponsorointitahon kanssa. Samassa tunnustetaan sidosryhmien henkilöityminen ja tarjotaan yksittäisille ihmisille elämyksiä. Toisinpäin toimiessa tarkastellaan sponsoroitavan organisaation sidosryhmiä uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähteinä. Sponsoroitava yhdistää näin omat sponsorinsa ja voi saada aikaan heidän välilleen synergioita tai liiketoimintaa.

Viimeisenä ja tuoreimpana muotona voidaan pitää sponsorointikohteen imagon ja aseman hyväksikäyttöä omaa yhteiskunnallista imagoa muokatessa. Usein sponsoroitavat kohteet ovat urheilun, kulttuurin, taiteen tai median alalla asemassa, jossa ne ovat mahdollisesti yhteiskunnallisesti hyvinkin laajasti tunnustettuja ja arvostettuja. Näin tietyn sponsoroitavan tahon (yleensä yritysten, koska menestyksenkäs liiketoiminnan harjoittaminen ei useinkaan mahdollistu kaikkia markkinoilla olevia väestöryhmiä/ideoita suosimalla) näkyminen oman brandin markkinoinnissa tai sitä suosittelemassa ohjaa todennäköisesti imagoa uuteen suuntaan. Tästä esimerkkinä toimii hyväntekeväisyysorganisaatioiden sponsorointi ja muu cause-marketing. Hyvää tekemällä tuodaan omaa brandia tunnetuksi ehkä taas uudelle kohderyhmälle, mutta myös muovataan brandin imagoa pehmeämmillä ja tunnollisemmilla arvoilla. Samoin tällä voidaan saada mediassa merkittävää näkyvyyttä, jota muuten ei voisi rahalla ostaa. Median edustajat tietenkin yrittävät näkyvyyttä vähentää, mutta taidokas yhteen liittäminen poistaa mahdollisuuden median sensurointiin.

Lisäksi oikeanlaisia kohteita sponsoroidamalla voidaan niiden kautta päästä kohteisiin tai näkyvyyteen joihin muuten ei ole mahdollista mitenkään päästä. Tästä esimerkkinä kulttuuri- tai taideorganisaatioiden sponsorointi, joiden kautta voi päästä mukaan esimerkiksi koulutuksen sponsorointiin. Tällä hetkellä esim. USA:ssa koulujen sponsorointi on arkipäivää, Suomessa vielä vasta alussa. Tällä hetkellä eräs uranuurtajista on Helsingin Kauppakorkeakoulu, jossa sponsorit ovat saaneet rakennuksista omia saleja, jne. Erityisesti nuorena tehtäviin valintoihin kyetään todennäköisesti vaikuttamaan hyvinkin tehokkaasti tuttuihin mainonnasta vapaisiin yhteyksiin pääsemällä. Tuotteet kuten pankkitili, nuorisokulttuuri, tupakointi, jne. omaksutaan nykyään hyvinkin nuorena ja niitä ei välttämättä vaihdeta koko elinaikana. Tämä on suuri mahdollisuus mikäli siihen pääsee taitavalla toiminnalla käsiksi.



Kuvio 12 Sponsorointisuhteen hyödyntämisen tasot

#### 4.2.5 Agenttien kilpailustrategiat

Teoriaosassa kilpailustrategioiden huomattiin määrittelevän yritysten menestyksen suhteessa kilpailijoihin, alalle tulijoihin ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Sponsoriagenttiyritysten näkökulmasta samat lainalaisuudet säilyvät voimassa, mutta haastatteluista saatujen tietojen pohjalta voidaan analysoida väitteitä ainoastaan hermeneuttisesti. Keskustelujen pohjalta saatiin vastaukset siihen, mitkä ovat sponsoriagenttuurin kilpailukeinot muuta markkinointiviestinnällistä toimintaa vastaan, millaisia strategioita haastateltavien edustajien yritykset käyttävät ja mitä kilpailukeinoja yritykset käyttävät toisiaan vastaan. Näitä kuvataan seuraavassa Porterin, Hamel&Prahaladin ja Bowmanin teorioiden pohjalta.

##### Sponsoriagenttuurin kilpailukeinot

Mietittäessä koko toimialan yhteisiä uhkia, voidaan todeta että yleisesti sponsoriagenttuurin suurimmat uhat toiminnan jatkuvuudelle ovat päämiesten sponsorointitaidon parantuminen, suhdeverkoston uudelleen muotoutuminen ja vaihtoehtoisten markkinointikeinojen käyttö. Sponsorit ja kohteet voivat teoriassa omaksua agenttien ammattitaidon ja oikaista näin yhden välikäden pois toimintaketjusta. Tähän agentit vastaavat osaamisensa kehittämällä, kokemusten kartuttamisella ja ydin kilpailukeinojen sekä asiakassuhteiden salaamisella. Haastateltavien mukaan tämänkaltainen uhka ei kuitenkaan ole liiketoiminnan alkuvaiheen jälkeen käytännössä mahdollinen. Suhdeverkosto voisi periaatteessa alkaa muodostua jatkossa aktiivisten sponsorien ja kohteiden toimesta, jolloin agentit jäisivät vaille vitaalia informaatiota. Toiminnan estäminen mahdollistuu asiakaskontaktien hoidolla ja uusasiakashankinnan aktiivisuudella. Tätäkään uhkaa ei pidetä juurikaan mahdollisena. Todellisin uhka lienee muiden markkinointiviestintäkeinojen suosiminen ja sponsoroinnin syrjiminen. Tämä voi konkretisoitua esim. uusien markkinointikeinojen suosion muodossa, korvaavia palveluja tarjoavien mainostoimistojen liiketoiminnan parantumisena tai sponsoroinnin maineen heikentymisenä. Näitä rakenteellisempia syitä vastaan taistelu on enemmän laajan rintaman sotaa, jonka tulos määräytyy huomattavasti laajemman toiminnan kautta. Tällä hetkellä sponsoriagenttuurin kilpailukeinot ovat edelleen relevantteja, eikä yritystoiminnan heikentymistä ole näiden uhkien kautta näkyvissä.

### Sponsoriagenttien kilpailustrategiat (Porter)

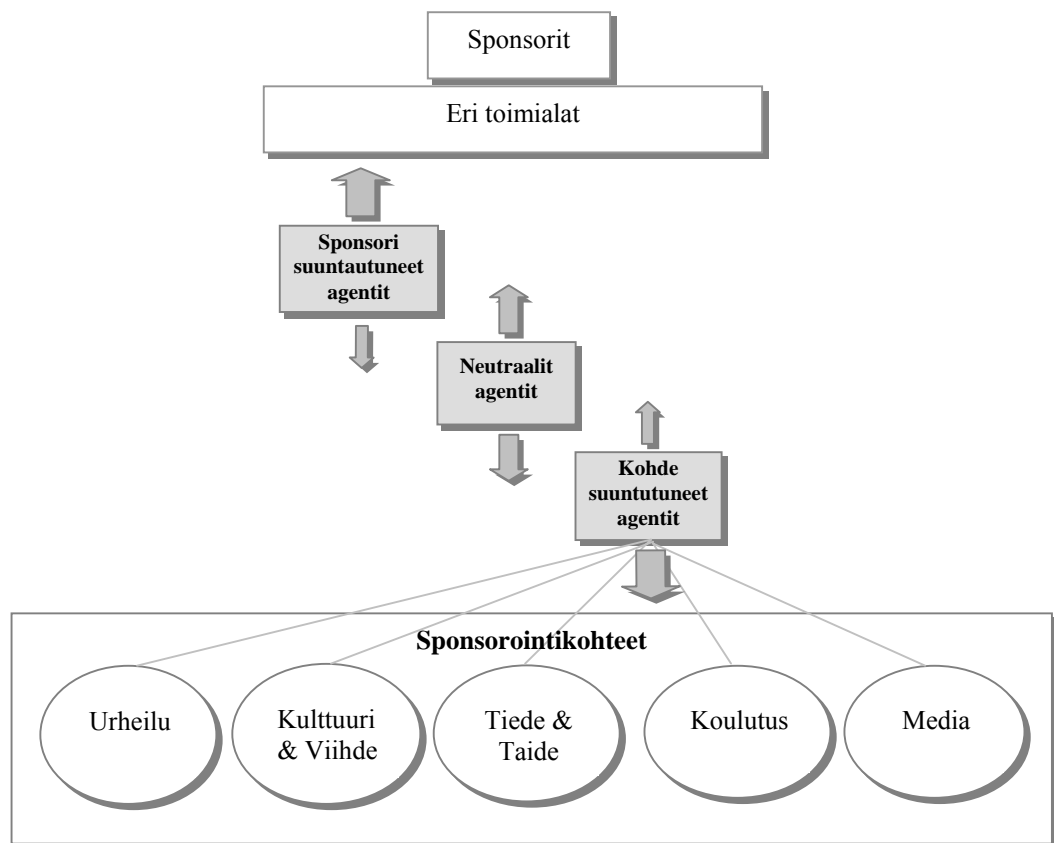
Porterin kolmen yleisen kilpailustrategian kautta tarkasteltaessa, voidaan todeta että sponsoriagenttitoiminnassa toimitaan tutkimuksen mukaan hyvin pitkälle samoin kuin muussa palveluliiketoiminnassa.

Haastateltujen vastausten perusteella ei voida sanoa että yksikään tutkimuksen yrityksistä olisi pitänyt kustannusjohtajuutta strategiansa perustana. Hintaa ei pidetä asiakkaan näkökulmasta tärkeimpänä valintakriteerinä, eikä kustannusten rajoittamisella uskota päästävän kilpailijoita olennaisesti parempaan tulokseen. Kustannusten arviointi on projektien epäsäännöllisyydestä johtuen vaikeaa ja käytännössä kustannukset ovat aina siirrettävissä asiakkaan maksettavaksi. Näin ollen kustannusjohtajuuden merkitys nähdään vähäiseksi. Kustannusjohtajuuden roolin nähdään kuitenkin tulevaisuudessa kasvavan, kun markkinoiden uskotaan yhtenäistyvän ja kilpailun kiristyvän kysynnän ja tarjonnan suhteen saturaatiopisteen lähestyessä.

Differointistrategiaa pidetään sitä vastoin merkittävänä kilpailuedun muodostajana. Jokainen haastatelluista yrityksistä nosti esiin omasta toiminnastaan muiden toiminnasta poikkeavia erityispiirteitä, joiden merkityksen menestymiseen uskotaan olevan suuri. Image match korosti brandiarvoa ja ylivertaista suhdeverkostoa kulttuuriin, Sponsorservice Finland urheilumarkkinoiden ja kansainvälisyyden hallintaa, BBDO markkinointiviestinnällistä kokonaisvaltaisuutta, Summa uniikkeja asiakaskontakteja ei kaupallisiin yhteisöihin, ProEvent paikallisuutta ja asiakasnichen tuntemusta, jne. Erilaisuudella uskotaan olevan paremmat mahdollisuudet tehdä yritystä tunnetuksi ja kerätä ympärilleen sopiva kannattava asiakasjoukko. Differointia voidaan pitää alan käytetyimpänä kilpailustrategiana, jonka vuoksi toimijat ovatkin yleisesti melko pieniä, paikallisia ja toisistaan erottuvia. Samoin yritysten koosta ja toiminnasta näkyy kustannusjohtajuus strategian puuttuminen, koska markkinoilla ei käytännössä ole reilusti muita suurempia ja suuruuden etuihin nojaavia yrityksiä.

Fokusointi nähdään toisena merkittävänä kilpailustrategiana. Haastattelukysymyksissä tuli ilmi asiakastyypien määrä ja suhde sponsorien ja kohteiden jaotteluna. Kaikki muut yritykset paitsi Sponsorointitoimisto Malja ja Image Match olivat selkeästi suuntautuneet palvelemaan joko sponsoreita tai sponsorointikohteita asiakasryhmänään. Tästä voitiin muodostaa jaottelu sponsorisuuntautuneihin, kohdesuuntautuneihin ja

neutraaleihin agentteihin. Lisäksi voidaan nähdä että esimerkiksi Sponsor Service Finland on suuntautunut tällä hetkellä käytännössä vain urheilukohteisiin, jonka alueella he ovat selkeä markkinajohtaja. People & Vision puolestaan on painottunut elintarvike ja anniskelualan sponsoriyrityksiin, joissa voidaan nähdä heidän olevan markkinajohtaja. Samankaltaista fokusointia tuli keskusteluissa ilmi myös tutkimuksen ulkopuolisista yrityksistä puhuttaessa. Näin ollen sponsori- ja kohdesuuntautuneet yritykset voidaan vielä jakaa fokusoituneen liiketoiminta-alojen mukaan. Esim. seuraavasti:



Kuvio 13 Sponsoriagenttiyrityksen fokusoituminen

Fokusoinnin voidaan nähdä tarkentuneen erityisesti kohdesuuntautuneilla agenteilla. Tämä johtuu osittain siitä, että kohdepuolella sponsorointialat eroavat selkeästi enemmän toisistaan kuin sponsorien alojen mukainen suhtautuminen sponsorointiin. Esimerkiksi koulutuksen sponsorointi on hyvin erilaista kuin jo pitkään kaupallisena toimineen urheilun sponsorointi. Sponsorien puolella vastaavasti yritykset ajattelevat ja toteuttavat sponsorointia melko samankaltaisesti alasta tai kohteista riippumatta, joten erilaistuminen ei ole näin tarpeellista. Sponsoripuolella kun ei olla ainakaan vielä menty siihen että vain tietyn alan kohteet sopisivat tietyille yritysaloille. Näin ollen

kohdesuuntautuneiden agenttien fokusointistrategiat ovat tarkempia kuin sponsorisuuntautuneiden. Tämä tuli ilmi myös haastateltujen yritysten asiakassalkkuja tarkasteltaessa. Suurimmat keskittymiset fokusointistrategian mukaisesti löytyivät sponsorisuuntautuneista BBDO:lta ja People&Visionilta, kohdepuolelta vastaavasti ProEventiltä. Näiden asiakkaista yli 90% oli fokusointistrategian mukaisia (sponsorit tai kohdepuolelle) ja vain alle 10% ristikkäisiä asiakkuuksia. Sponsorointialan pienuudesta johtuen myös ristikkäisiä asiakkaita kuitenkin tarvitaan menestyksellisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Sponsorisuuntautuneista ainoana liiketoiminta-alojen mukaan fokusoituneena toimi People&Vision, jonka asiakkuuksista yli 80% oli elintarvike- ja anniskelualan yrityksiä. Neutraalien agenttien kuten esimerkiksi Image Matchin asiakassalkku oli puolestaan painottunut lähes tasan puoliksi sponsorien ja kohteiden kesken. Niiden ei voida siten katsoa painottavan niinkään fokusointistrategiaa vaan differointia ja ehkä joissain määrin myös kustannusjohtajuutta. Tämän haastattelututkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, mitkä strategioista takaavat parhaat menestyksen mahdollisuudet.

#### Agenttien kilpailustrategiat (Hamel & Prahalad)

Hamel&Prahaladin strategiaopit sopivat erinomaisesti kuvaamaan tiettyjen tutkittujen sponsorointiagenttien strategista toimintaa. Hamel ja Prahalad korostivat, että yritysten kilpailu on tulevaisuussuuntautunutta johon pitää valmistautua markkinoita muokkaamalla ja että kilpailussa on pyrittävä erityisesti erottumaan kilpailijoistaan. Jälkimmäistä oppia noudattavat lähes kaikki tutkituista agenteista ja se tuli ilmi Porterin differointi- ja fokusointistrategioiden mukaisessa tarkastelussa. Kuitenkin yksi tutkituista yrityksistä näytti sopivan erityisen hyvin Hamelin ja Prahaladin oppien noudattajaksi.

Sponsor Service Finland:n toiminnassa on nimittäin nähtävissä hyvin selkeitä yhteyksiä tähän. SSF pyrkii voimakkaasti luomaan toimintaedellytyksiä omaan kilpailukykyynsä sopivaksi ja erottautumaan muista agenteista nimen omaan urheilualan osaajaksi. Koska SSF toimii lähes yksinomaan urheilun parissa se pyrkii voimakkaasti muovaamaan sponsoreiden kiinnostusta urheilukohteiden suuntaan. Erottautumisesta ja markkinoiden muovaamisesta esimerkkejä: SSF promotoi agenteista eniten ja suoraan potentiaalisille asiakasryhmilleen, korostaa urheilun ylivoimaisia sponsorointituloksia, sijoittaa varoja urheilukohteiden kuten tulevien suurkilpailujen oikeuksiin, hoitaa projekteissa usein

kilpailijoitaan enemmän myös sopimukseen kuulumattomia tehtäviä, lähettää ainoana omaa henkilökuntaansa asiakasorganisaatioihin lainatyövoimaksi jne. Urheilualan osaamista ja suhteiden hallintaa voidaan pitää muista poikkeavana ydinkyvykkyytenä, joka muodostaa SSF:lle kilpailuedun urheilualan sponsoroinnissa. Tämä näkyy myös tilastoissa, sillä SSF:n kautta kulkee rahamääräisesti mitattuna arviolta yli 50% urheilussa liikkuvista sponsorointisopimuksista.

#### Agenttien kilpailustrategiat (Bowman)

Karkeasti jaoteltuna, Bowmanin mukaan voidaan sanoa asiakkaan valintojen voivan perustua kahteen tekijään: yrityksen tuotteen kilpailijoita alempaan hintaan tai asiakkaiden havaitsemaan parempaan lisäarvoon. Yritystä kohtaavat strategiamahdollisuudet voidaan jaotella näiden tekijöiden mukaan Bowmanin strategiakellon mukaisesti.

Porterin ja Hamel ja Prahaladin strategioiden tarkastelun yhteydessä voidaan nähdä että yksikään haastatelluista ei vastannut pitävänsä palvelujensa hintaa kilpailukeinona. Hintojen nähtiin olevan provisiopalkkioissa melko vakiot ja muussa hinnoittelussa vertailu on vaikeaa. Sen sijaan differoinnin voidaan todeta olevan erittäin tärkeä kilpailustrategia. Joillain yrityksillä, kuten neutraaleilla agenteilla tärkein, muilla fokusoinnin kanssa yhtäläinen.

Bowmanin strategiakellon mukaisesti tutkimuksen agentit näyttävät sisäistäneet differoinnin tai fokusoidun differoinnin strategiat. Tämä tuntuu oudolta, sillä näitä strategioita pidetään yleisesti menestyksellisimpinä yritysstrategioina ja yleensä yritystutkimuksissa niitä noudattaa harvempi joukko kuin mitä tämän tutkimuksen yrityksissä. Tätä selittävät todennäköisesti: haastattelijoukon valinta pääosin tunnetuimpien yritysten joukosta, sponsorointimarkkinoiden ja yritysten koko, tarjottujen palvelujen monimutkaisuus, asiakkaan hintojen ja laadun vertailun vaikeus, haastattelun pintapuolisuus ja tätä kautta tutkimuksen keskittyminen muuhun kuin vain strategioiden selvittämiseen.

Yhteenvetona voidaan silti sanoa, että haastatelluilla agenteilla tuntuu tutkimuksen mukaan olevan käsitys yleisistä liiketoimintastrategioista ja niiden oikeaoppisesta

noudattamisesta. Alalla tapahtuvat muutokset ja mahdollinen kilpailun lisääntyminen lopulta näyttävät ovatko päätelmät oikeassa ja miten yritykset muutoksiin strategisesti reagoivat.

#### **4.2.6 Mitä lisäarvoa sponsoriagentti tuottaa asiakkailleen?**

Tärkeimpiä kysymyksiä sponsoriagentteja ja käytännössä mitä vain yrityksiä tutkittaessa on arvon tuottamisen määrittely: mitä arvoa yritys tuottaa toiminnallaan sidosryhmilleen? Sidosryhmistä voidaan esiin nostaa erityisesti asiakkaat, koska niiden arvokäsityksen merkitys on yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta suurin. Täysin totuudenmukaiset ja relevantit vastaukset asiakkaiden kokemasta arvosta saataisiin tietenkin vain asiakkaita tutkimalla. Tämä ei kuitenkaan kuulunut tutkimukseen, joten seuraavassa tutkittujen yritysten itse asiakkuussuhteista löytämiä arvonmäärittäyksiä.

Konsensusena tutkitut yritykset pitivät asiakkaiden sponsorointialan osaamista ts. sponsorointitaitoja, melko heikkoina. Asiakkailta, mukaan lukien sponsorit ja sponsorioivat tahot, ei ole konkreettista käsitystä sponsoroinnin tarjoamista mahdollisuuksista tuotteiden markkinoinnissa. Sponsoreiden puolella tämä realisoituu suurena riskinä virhesijoituksiin, sponsorointikeinojen tehottomana käyttönä, koko sponsoroinnin karttamisena tai pahimmillaan sponsorointikampanjan kääntymisenä itse sponsorioijaa vastaan. Kohdepuolella tiedon ja taidon puute saattaa aiheuttaa ennen kaikkea menetettyjä rahallisia tuloja, mutta myös yhteistyötahojen puuttumista, järjestelyjen vaikeutumista, kohde yleisön unohtamista tuotteistamisen puuttuessa, julkisuuden ja näkyvyyden pienenemisenä tai sisällöllisen laadun heikentymisenä.

Eniten arvoa asiakkaille haastatellut agentit uskoivat tuovansa sponsorointiosaamisellaan, jota hyväksikäyttäen em. ongelmat voidaan ratkaista. Tiedoista, taidoista ja kokemuksesta syntynyt ammattitaito, ekspertiisi tai know-how tarjoavat asiakkaalle kyvyn ratkaista markkinointistrategisia ongelmia sponsoroinnin keinoja hyväksikäyttäen. Tätä kautta agenttiyritykset uskovat tuovansa asiakkaitensa markkinointiin tehoa ja tuotteille parempaa myyntiä ja edelleen parantaa asiakkaiden tulosta.



Tarkemmin jaoteltuna arvo realisoituu:

1. Kustannusten ja ajan säästönä; oikeiden, nopeiden ja koordinoitujen päätösten kautta
2. Riskien vähentymisenä; kokemusten tuoman ammattitaidon kautta
3. Markkinointikampanjoiden tehon paranemisena; kohdentumisen ja hyödyntämisen kautta

Sponsoriagenttiyritykset ymmärtävät sponsoroinnin ja muun asiakkaan harjoittaman markkinoinnin yhteyden. Tämä luo täysin erilaisen pohjan sponsoroinnin toteuttamiseen, kuin sen ajattelemisena vain itsenäisenä markkinointikeinona. Samoin agenttien tietämys sponsoroinnin hyödyntämisestä on yleensä reilusti korkeammalla tasolla kuin asiakkaiden.

#### **4.2.7 Agenttiyrityksen verkostoituminen**

Sponsorointiagentit sijaitsevat sponsorointikentän ydinalueen keskellä, tärkeimpien toimijoiden eli sponsoreiden ja sponsoroitavien yhteydessä. Koko muu sponsorointialan verkosto on jo luonnostaan agenttien ympärillä. Tästä voisi päätellä että yrityksen asemaa verkostossa pidetään strategisesti hyvin tärkeänä. Haastatteluissa verkostoitumisen keskusteluaiheita olivat: onko yritys osa suurempaa verkostoa?, mitkä ovat yrityksen sidosryhmät?, yrityksen suhteet kilpailijoihin?, onko vaara että asema verkostossa asiakkaiden välissä heikkenee?, millainen rooli on suhdeverkostoilla?

Yleisesti voidaan sanoa että tietämys verkostoista ja yritysten yhteistoiminnasta oli melko heikkoa. Verkostot käsitettiin lähinnä suhdeverkostoiksi ihmisten välillä ja muut yrityssuhteet käsitettiin asiakassuhteiksi tai kilpailijasuhteiksi. Image Match ja Sponsor Service Finland mainitsivat myös median tärkeäksi verkoston osaksi, mutta muuten verkostoitumisen osiksi ei osattu mainita muita yhteisöjä. Verkostoitumisesta vastaajat puhuivat lisäksi verkkoutumisen termein.

Yhteisesti vastaajat pitivät itse rooliaan verkostossa selkeänä. Verkosto muodostettiin yrityksestä ulos kohti yrityksen kohderyhmiä eli vastausten mukaan asiakkaita, kilpailijoita, mediaa ja yleisöä. Yrityksen kohderyhmistä kaikilta jäi mainitsematta esim. oma henkilöstö. Verkosto muodostuu suhdeverkostona henkilöstön omien kontaktien kautta.

Toimialan kapeudesta johtuen suoranaista sponsorointiagenttiyritysten välisiä strategisia alliansseja ei ole solmittu, eikä niille nähdä olevan tarvetta. Sen sijaan yritysten välistä yhteistyötä ja tilapäistä verkostoitumista tuli ilmi. Image match ja SSF kertoivat tekevänsä joitain projekteja yhdessä. Esimerkkinä mainittiin tapahtuma-alan case, jossa toisella on sponsorointitoimeksianto suuremmasta tapahtumasta kaupungissa (esim. kaupungin kulttuuripäivät), johon toisen yrityksen asiakkaana oleva taho halutaan mukaan (esim. museo). Molempiin liittyy vielä kolmas osapuoli (yritys), joka haluaa tehdä sponsorointisopimuksen sekä tapahtuman että sitä kautta tai suoraan myös museon kanssa. Toisenlainen ja puhtaampi yhteistoimintaesimerkki tuli esiin ProEvent Productions ja People&Visions yritysten kanssa. Molemmat mainitsivat yhteistoiminnasta kilpailijoiden kanssa tapauksissa, joissa yrityksen koosta johtuen asiakkaan hoitoon ei ole riittävästi resursseja. Tämä hyöty mainittiin myös teoriaosuudessa, joten verkostoitumista ja sen hyödyntämistä voidaan nähdä esiintyvän.

Kokonaan omanlaisensa verkostomalli tuli esiin varainhankintaosakeyhtiö Summan tapauksessa. Summan koko yritystoiminnan voidaan nähdä perustuvan verkostoitumiseen ja aseman puolustamiseen verkostossa. Summa on aktiivisesti yhteydessä lukuisiin eri sponsoreihin ja erityisesti hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoistoimintaan keskittyneisiin kohteisiin. Kohteiden kanssa solmitaan pysyviä verkostosuhteita (tässä voidaan käyttää termiä verkosto, koska myös muut verkoston yritykset toteuttavat laajamittaista verkostoitumista ympärilleen), joiden päämääränä on hankkia sponsoreita kohteelle ja tätä kautta myös liiketoimintaa Summalle. Yhteistoiminta on varsin laajamittaista ja käsittää myös kohteen palvelujen tuotteistamista ja jopa muokkaamista tarvittaessa sponsorointitarkoitukseen soveltuvaksi. Summa pyrkii solmimaan suhteita myös yhteiskunnan ja median puolelle. Summaan kuuluu myös yhteiskunnan päätöselimissä ja politiikassa mukana olevia henkilöitä. Tämänkaltainen verkostoituminen oli täysin poikkeava muista haastatelluista. Summakaan ei silti toteuta suoranaista verkostoitumista muiden sponsoriagenttiyritysten kanssa, joten vertikaaliset ja horisontaaliset hyödyt jäävät saavuttamatta.

Suhdeverkostojen luonnin lisäksi merkittävin verkkoutuminen tapahtuu asiakaspintaan. Kaikki haastatellut yritykset nimesivät yhteistoimintasopimuksia mainos- ja/tai mediatoimistojen ja media-alan yritysten kanssa. Median vahva rooli sponsoroinnin

näkyvyystyökaluna tulee tässä vahvasti esille. Oma lukunsa on BBDO:n ja Image Matchin kumppanuudet oman konserninsa media-alan yrityksiin. Molemmilla on käytännössä allianssi omien media-alan yritystensä kanssa. Asiakkaita kulkee molemminpuolisesti ja muiden alan toimijoiden kanssa ei tehdä vastaavia sopimuksia.

#### **4.2.8 Verkoston ja suhteiden merkitys**

Sponsorointialaa ja myös tarkemmin sponsoriagenttiyrityksen toimintaa kuvattaessa, nousee väistämättä esiin suhdetoiminnan vahva rooli alan toiminnassa. Haastatteluista saatujen näkemysten mukaan, suhdetoiminnan harjoittamisen onnistuminen määrittelee paljolti sen kuinka paljon yrityksellä on asiakkaita tai mikä on yrityksen tai sen brandin tunnettuus alalla. Keskusteluissa tuli useasti (vastaajista 5/7) esille ajatus siitä, että "ilman riittävää suhdeverkostoa, yritys ei ole mitään". Näin ollen haastattelujen perusteella voidaan todeta että yrityksen ulkopuolisia kontakteja pidetään alalla yleisesti tärkeimpinä resursseina sponsorointitoiminnan harjoittamisessa.

Tutkimustuloksia analysoimalla voidaan tähän löytää kolme syytä:

1. Sponsoroinnin perusongelma on tulosten mittaamisen vaikeus. Tämä tekee sponsoroinnista vastaajien mukaan edelleen tavallaan "mielikuvabusineksen", jolloin osa asiakkaalle myytävästä tuotteesta jää mielikuva-asteelle. Tällöin verkoston laajuus ja luotettavuus tuovat uskottavuutta hankkeen hyödyllisyydestä ja toteutuksen luotettavuudesta. Tämä korostuu vielä mikäli asiakas käyttää myös kilpailijan palveluja.
2. Suomen sponsorointialan pienestä koosta ja lyhyestä historiasta johtuen, alan yritykset ovat hyvin pitkälle henkilöityneitä. BBDO:n, Image Matchin ja SSF:n mukaan yksittäiset sponsorointialan konkarit solmivat tärkeistä sopimuksista jopa yli puolet. Tämä tulee esiin varsinkin urheilun alalla. Tästä johtuen urheiluala on ollut pitkään suurelta osin kokonaan SSF:n hallussa. Urheiluala on Suomessakin selvästi suurin sponsoroinnin ala, mutta valtaosa suurista sponsorointisopimuksista solmitaan lajiliittojen tai urheilusarjoja ylläpitävien instanssien kanssa. SSF:lla ja sen taustavaikuttajilla on hyvät kontaktit näihin. Tässä ympäristössä koostuu verkoston ja erityisesti suhdeverkoston merkitys. Jos yrityksellä on kontakti oikeisiin henkilöihin voi liiketoiminta olla selkeästi helpompaa kuin tämän kontaktiverkoston ulkopuolella.

3. Sponsoroinnin kohteiden monipuolisuus tekee hallittavasta kentästä laajan. Lähes poikkeuksetta sponsorointisopimusten käytännön toimista osa konkretisoituu julkisuuselementteihin median tai tapahtumien kautta. Tällöin käytettävät välineet ovat lähes rajattomat ja uutuusarvon säilyttäminen vaatii osaltaan aina uusien kontaktien hankkimista. Kaikki nämä kasvattavat hallittavan verkoston kokoa. Haastatellut yritykset näkivät hyvin tärkeänä verkostoitumisen ja verkoston hallinnan taidon. Mitä suurempi verkosto yrityksellä on käytössä, sitä enemmän sillä on kilpailijoihin verrattuna tietoa ja mahdollisuuksia käytettävissä. Tätä pidettiin eräänlaisena kilpailuetuna.

#### **4.2.9 Päämies-agenttisuhte**

Sponsoriagenttiyrityksen asiakassuhdetta tarkasteltiin teoriaosassa agenttiteorian mukaisena päämies-agenttisuhteena. Tämä perustui olettamukseen, että toimeksiannot antavat asiakkaat toimisivat agenttiyritysten päämiehinä ja agenttiyritykset nimensä mukaisesti alaisena toimivana agenttina. Kuten jo aiemmin mainittiin, agenttiteoria on kehitetty perinteisen työntekijä-esimies tarkastelun pohjalta ja se mallintaakin parhaiten hierarkisessa rakenteessa toimivien yksilöiden välisiä suhteita. Tästä huolimatta mallin toimivuutta haluttiin testata organisaatioiden välisissä suhteissa.

Liiketoimintasuhteen agenttiyrityksen ja asiakasyritysten välillä haastateltavat näkivät osittain erilaisena. Näkemyserot johtuivat lähinnä yrityksen ja/tai asiakkaiden koosta, toiminnallisuuden muodoista tai asemasta verkostossa. Kokonaisuutena teoriaosassa kuvatun asiakassuhteen agenttiteorian mukaisena allekirjoitti kolme haastateltavaa ja loputkin tunnistivat siinä esiintyviä osia omissa asiakassuhteissaan. Kuitenkin yhteenvetona voidaan todeta, että agenttiteoria ei ollut paras mallintamismuoto sponsoriagenttiyrityksen ja sen asiakasyritysten välisiin suhteisiin. Tähän päädyttiin seuraavasti:

- Yleisesti haastatelluista yrityksistä pienempien yritysten edustajat pitivät enemmän omaa rooliaan alaisena toimivana agenttina. Vastauksista kuvastui, että yritykset olivat vielä osittain uusia alalla ja näin ollen ikään kuin ”nöyrempiä” toimijoita, jolloin päämies-alaisuus tuntui luontevammalta. Teoriassa kuvatut informaatio- ja valvontaongelmat tulivat mainituiksi ja päämiesten ote suhteessa koettiin enemmän

esimiehen kaltaiseksi. Kuitenkin pienet yritykset esittivät myös tästä poikkeavia näkemyksiä.

- Agenttiteorian mukainen suhde koettiin laajemmalti haastateltavien mukaan oikeaksi puhuttaessa nimenomaan sponsorihankintaan liittyvistä osa-alueista. Eli kun toimeksianto koskee puhtaasti provisiopalkkioista sponsorin tai kohteiden hankinta työtä, se on tarpeeksi yksinkertaisesti määriteltävissä ja työsuoritukseltaan suoraviivainen istuakseen agenttiteorian kehukseen. Tämän muotoista sponsorointikonsultointia ei kuitenkaan mikään tutkituista yrityksistä (eikä myöskään Suomessa sponsorointialalla muutenkaan) suorita päätoimisesti, joten tarkastelu ei tällöin ole riittävän kattava. Tietyiltä osin agenttiteoria kuitenkin siis soveltuu suhteen kuvaamiseen.

- Sponsorointiagentin toimenkuvan moninaisuus pakottaa haastateltavien mukaan suhteen tasavertaisemmaksi kuin agenttiteoriassa määritellään. Sponsorointiratkaisut koskevat useampia osastoja ja hierarkiatasoja, joten väistämättä (erityisesti sponsorien kanssa toimittaessa) asiakasyrityksen puolella toimivat eivät kykenisi tietotaitonsa tai informaation puutteiden takia ylläpitämään päämiehen roolia. Samoin usein pitkäkestoinenkin sponsorointistrategioiden kehitystyö edellyttää avointa yhteistyötä ja työn tekoa yhteisissä tiimeissä. Näin ollen vastaajien mukaan tiukka käskysuhde ei yksinkertaisesti toimisi.

- Haastateltavat tunnistivat siis agenttiteorian mukaisia osia asiakassuhteissaan, mutta edellä mainittuihin tekijöihin nojautuen, viisi seitsemästä haastatellusta kuvasi suhdetta paremminkin partnerisuhteeksi. Partnerius -nimitystä tukee erityisesti suhteen tasa-arvoisuus, yhteisten tavoitteiden eteen työskentely, kahden organisaation ollessa suhteessa suhteen tyyppin muuttuessa siinä työskentelevien yksilöiden mukaan, sekä palkkion ollessa yleensä muunlainen kuin provisiomääräinen.

Näin ollen sponsoriagenttiyrityksen asiakassuhteita voidaan päämies-agenttisuhdetta paremmin kuvata suhteeksi, joka pohjautuu pääosin partnerisuhteeseen, mutta sisältää elementtejä myös päämies-agenttisuhteesta ja verkostosuhteista.

#### 4.2.10 Asiakassuhteiden ongelmia

Agenttiteoriassa mainittiin päämies-agenttisuhteen ongelmiksi informaation kulun ja toiminnan valvonnan vaikeuden aikaansaannoksena *moral hazard* ja *adverse selection* ongelmat. Teorian mukaisesti molemmat ongelmat voisivat hyvinkin esiintyä sponsoriagenttitoiminnassa. Kysymykseen esiintyykö näitä ongelmia käytännössä, saataisiin relevantti vastaus vain haastatteleamalla sekä päämiehiä että agenteja. Tässä yhteydessä pyrittiin yksipuoleisella haastattelulla selvittämään vain onko agenttiteorian mainitsemien ongelmien merkkejä havaittavissa agenttien näkökulmasta. Näin saatiin laajempaa näyttöä agenttiteorian soveltumisesta sponsoriagenttitoiminnan empirian mallintamiseen.

Haastatelluilta kysyttiin esimerkkejä havaitsemistaan ongelmista, sekä päämiehiltä saadusta palautteesta. Yhteenvedon voidaan sanoa, että ainakaan haastattelujen vastausten perusteella edellä mainittuja ongelmia ei suhteessa ole. Tutkitut yritykset toivat sitä vastoin esiin hieman erilaisia ongelmia.

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat mainitsivat merkittävimpinä ongelmina päämiesten sponsoroinnin osaamisen/ymmärtämisen puutteista johtuvia kommunikointi, tehokkuus- ja evaluointiongelmia, sekä tulosten mittaamisen vaikeuden mukanaan tuomia ongelmia. Päämiesten sponsorointialan osaamista pidettiin erittäin vaihtelevana, keskiarvona kuitenkin korkeintaan tyydyttävä. Sponsoripuolella ei yleisesti ole kykyä hahmottaa kokonaiskuvaa, ei ymmärretä välttämättä mikä panostus on tärkeää ja mikä vähempiarvoista, ei ymmärretä valintojen vaikutuksia pidemmällä aikavälillä, ei tunneta sponsorointikeinojen suhdetta muuhun viestintään, eikä välttämättä ymmärretä pyytää agenttiyritykseltä oikeita asioita. Nämä aiheuttavat usein asioiden havainnollistamista "rautalangasta väntämällä", jolloin tehokkuus ja motivaatio kärsivät. Samoin toimintamahdollisuudet saattavat rajoittua, jos ehdotettuja sponsorointitoimenpiteitä ei tunneta ja siksi halutaan pysytellä vain entisissä tutuissa malleissa. Kohdepuolella ongelmat ovat hyvin samankaltaisia, mutta ne painottuvat enemmän sponsoroinnin yleisen tietämyksen rajoittumisena vain rahan saantiin "jotain myymällä" ja tuotteistamisen ammattitaidon puutteeseen. Näiden ns. perusasioiden selvittäminen vie aikaa ja tarmoa työsuhteen tärkeiltä asioilta.

Toinen suuri ongelma on tulosten mittaamisen mukanaan tuomat vaikeudet. Erityisesti sponsoripuolella on hyvin hankalaa konkretisoida miten paljon saavutetuista tuloksista (jos näitäkään kyetään mittaamaan), on agenttien ansioita ja mikä muuten saavutettua. Tämä pätee usein muuhunkin markkinointiin, mutta tässä yhteydessä se aktualisoituu erityisen hyvin. Päämies ei saa riittävää käsitystä ostamansa palvelun toimivuudesta, joten liian usein työn onnistumista mitataan rahassa. Eurot ovat yritystoiminnassa monesti paras mittari, mutta sponsoroinnin konsultoinnin yhteydessä se tarkoittaa monesti aikaan saatuja säästöjä aikaisempaan verrattuna, eikä suhteutettuna saatuihin tuloksiin. Tässä mittaaminen menee pieleen ja vääristää sekä tehdyn työn arvoa, että yhteistyösuhteen toimivuutta.

#### **4.2.11 Sopimukset ja palkkiot**

Sponsorointiagentin ja asiakasyrityksen välinen sopimus riippuu pitkälti siitä kuka on asiakkaana ja mikä on sopimuksen kohteena. Yhtäläisyytenä sopimukset ovat hyvin monimuotoisia ja sisältävät paljon yksityiskohtiin meneviä kohtia. Sponsoroinnin konkretisoinnin vaikeus näkyy tätä kautta sopimussivujen lisääntymisenä.

Sopimukset sisältävät aina kohdat työtehtävästä, tehtävän rajauksesta, oikeuksista, velvollisuuksista, maksettavasta korvauksesta, aikatauluista, vastuutuksista, salassapidosta ja sopimusrikkomuksista. Muut sovittavat asiat vaihtelevat projektien mukaisesti, mutta voivat sisältää esimerkiksi kohtia maksuohjelmista, yhteistyömuodoista, kilpailurajoitteista tms. Sopimukset sovitaan aina projektien aikamääriä vastaavaksi ja niiden kesto vaihtelee puolen vuoden ja jopa viiden vuoden välillä.

Agentin saama palkkio vaihtelee työtehtävän mukaisesti. Haastattelun mukaan palkkiovaihtoehdot ovat kiinteä korvaus, tunti-laskutus, provisiokorvaus tai näiden yhdistelmä. Maksutapana voidaan käyttää rahaa tai joissain tapauksissa tuotteita, kuten näkyvyyttä tms. Tuotteet arvostetaan yleensä maksuvälineenä käytettäessä puoleen myyntihinnasta.

Perustaksana käytetään aina kiinteätä korvausta. Se on molemmille osapuolille helpoin, eikä aiheuta yhden sopimistapahtuman jälkeen enää toimenpiteitä. Joskus kuitenkin

ongelmaksi muodostuu välttämättömien lisätöiden teko, joiden tekemistä ei ole sisällytetty sopimukseen. Toisinaan näistä voidaan laskuttaa erikseen, toisinaan ne vain on hoidettava, jotta koko projekti saadaan vietyä onnistuneesti läpi. Kiinteä hinta tulee yleensä kysymykseen toimeksiannoissa jotka ovat samanlaisia kuin aiemmin hoidetut tai asiakas on ennalta tuttu. Kiinteää korvausta voidaan laskuttaa kertakorvauksena tai esim. kuukausilaskutuksena.

Tuntilaskutus tulee kysymykseen epämääräisimmissä ja tuntemattomammissa projekteissa. Tuntilaskutus on kelvollinen kun kummallakaan osapuolella ei ole konkreettista käsitystä kuinka paljon työtä uusi toimeksianto aiheuttaa. Tai toisaalta jos tehtävä on hyvin pieni ja moninainen, voidaan tuntityönä päästä yksinkertaisimpaan laskentaan. Joissain tapauksissa, esim. Sponsor Service Finland:lla esiin tulleissa esimerkeissä, työntekijöitä on sijoitettu useammaksi kuukaudeksi toiseen organisaatioon hoitamaan toimeksiantoa. Tällöin tuntiveloitus on selkein vaihtoehto.

Provisiopalkkio on yleisin välitys- ja hankintatehtävissä. Esimerkiksi kohteille haettavien sponsorisopimusten hankinta on puhtaasti provisiopohjaista. Muita tapauksia voivat olla esimerkiksi kävijämäärien nousu, saatujen kontaktien määrä tai ennen ja jälkeen tehtyjen tunnettuustutkimusten muutokset. Sponsorimyynnistä saatavat provisiot vaihtelevat 10%-50% välillä. Tunnetuimpien ja samalla myös helpoimpien kohteiden myynissä (esim. suuret urheilutapahtumat tai tunnetut huvipuistot jne.) provisiot ovat pienemmät ja uusien tai tuntemattomampien myynissä korkeammat. Lisäksi provisiioihin vaikuttaa miten paljon työtä myyntimateriaalin tekeminen aiheuttaa ja kuinka paljon apua itse kohde työhön antaa. Keskimäärin provisiot ovat 20-30% sopimussummista.

#### **4.2.13 Sponsoroinnin ja agenttitoiminnan tulevaisuus suomessa**

Sponsoroinnin tulevaisuuden kehittymiseen voidaan nähdä vaikuttavan useita tekijöitä. Kaiken kaikkiaan haastateltavat suhtautuivat luottavaisesti alan kasvamiseen, mutta uhkatekijöitäkin on edelleen olemassa. Pääasiallisesti sponsoroinnin suosion nähtiin kulkevan muun markkinointiviestinnän kanssa käsi kädessä. Suoraan sponsorointikeinojen käytön kasvuun nähtiin vaikuttavan kuitenkin ennen kaikkea



muiden sponsorointikampanjoiden saama julkisuus ja toimeenpanijoiden keräämät hyödyt kampanjoista.

Sponsorointimarkkinoiden kehittymisen suunnista Suomessa voidaan erottaa kolme pääkohtaa:

1. Sopimukset kohdentuvat entistä tarkemmin valittuihin kohteisiin,
2. sopimuksissa painotetaan entistä enemmän hyödyntämisen tärkeyttä ja
3. alan nähdään edelleen kasvavan kohteiden monipuolistuessa ja mainontakeinojen hälyn lisääntyessä.

1. Sopimukset kohteiden ja sponsorien välillä perustuvat enenevässä määrin yhteisiin tavoitteisiin, imagollisiin yhteensopivuuksiin ja tarkkaan harkittuihin sponsoriryhmiin. Kohteen ja sponsorin yhteensopivuutta pyritään ajattelemaan myös kampanjan jälkeisen myynnin ja markkinoinnin toteuttamisessa. Sponsorointikampanjat nähdään siis entistä vakavammin harkittaviksi "investoinneiksi" tuotteen markkinoinnin kehittämisessä. Kohteiden tarkempi valinta konkretisoituu myös pidempinä kampanjoina, entistä tunnetuimpien kohteiden suosimisena ja eettisten, sekä moraalisten tekijöiden huomioimisena.

2. Kustannustehokkuus -ajattelu tuntuu markkinoinnin yhteydessä miltei mahdottomalta toteuttaa, mutta se tuo väistämättä tulevaisuudessa oman leimansa myös sponsorointikampanjoihin. Sopimuksissa kirjoitetaan enemmän rivejä hyödyntämiseen liittyen ja se tulee vaikuttamaan ehkä jopa hinta riville saakka. Hyödyntämisellä halutaan saada varmoja tuloksia sponsoroinnista. Mittareina tullaan käyttämään selkeitä rahamääräisiä mittareita tai tutkimustuloksia, kuten tunnettuuden kasvua.

3. Yleisesti alan nähdään kasvavan erityisesti monipuolistumisen kautta. Entistä enemmän potentiaalisia kohteita tiedostaa roolinsa sponsoroinnin kentässä ja kehittää itsestään sponsoreita kiinnostavan kokonaisuuden. Samoin haastateltavat uskoivat sponsoreiden lisääntymiseen perinteisten mainontakeinojen tehon laskiessa. Sponsoroinnin nähtiin olevan myös loistava tukiväline yksinkertaisemmille mainoskampanjoille.

Sponsoriagenttitoiminnan kehittymisestä puolestaan visioitiin kuten mistä tahansa kypsymisen kynnyksellä olevan kasvualan kehittymisestä. Agenttitoiminnan kehityssuunnista esiin nousivat:

1. Keskittyminen yritysfuusioiden ja ostojen kautta,
2. kilpailun lisääntyminen uusien toimijoiden markkinoille tulolla ja vanhojen aluevaltauksilla, sekä
3. palveluvalikoiman keskittymisellä konsultointiin.

1. Tällä hetkellä alalla on runsaasti pieniä toimijoita ja vain pari suurta markkinajohtajaa. Suurten yritysten kilpailun kiristymisenä on helppo tapa kasvattaa yritystä ostamalla pienempiä yrityksiä ja haalia näin ollen myös osaamista, sekä kontakteja uusille markkina-alueille. Yritysjärjestelyjä on tapahtunut paljon erityisesti USA:ssa ja Keski-Euroopassa sekä sponsorointi että mainosalalla. Tämän kehityksen uskotaan rantautuvan Suomeen lähivuosina.

2. Markkinoiden pirstaloituminen avaa uusille yrittäjille mahdollisuuden aloittaa toiminnan markkinoilla. Samoin oletettu kysynnän kasvu tukee osaltaan uusien toimijoiden tuloa alalle. Kuitenkin tällä hetkellä sponsorointimarkkinat ovat pienistä toimijoista huolimatta pääosin nykyisille yrityksille jaetut, joten uusien yrittäjien tie ei tule olemaan ehkä nopean alun jälkeen helppo. Vanhat toimijat joutuvat itsekin tästä syystä laajentamaan reviiriään yritystä kasvattaakseen. Näin ollen useat vain yhteen sponsoroinnin alueeseen tai kohderyhmään keskittyneet toimijat tulevat laajentamaan tarjontaansa. Esimerkiksi vain urheiluun keskittyneet voivat alkaa palvella myös kulttuurin tai tieteen ja taiteen alan asiakkaita tai vähemmän konsultointia tarjonneet yritykset voivat lisätä sen roolia toiminnassaan.

3. Juuri konsultoinnin nähdään kasvavan agenttitoiminnassa voimakkaimmin. Yritysten sponsoroinnin perusasioiden oppimisen myötä ne tarvitsevat käytännön kokemuksia kampanjoiden hyödyntämisen tehostamiseen, erottamiseen muista vastaavista, yhteistyökumppaneiden valintaan, muuhun markkinointiviestintään yhdistämiseen jne. Alan muuttuessa bulk-busineksestä puhtaaksi asiantuntijapalveluksi, on myös tarjottavien palveluiden muututtava markkinoiden mukana.

*"Yksi tarjoamistamme palveluista on asiakkaan koulutus toiminnan tuotteistamiseen ja sponsoreiden hankkimiseen. Koska yrityksemme on pieni ja tarkoitus on ennen kaikkea auttaa voittoatavoittelemattomia yhteisöjä menestymään, myymme myös koulutuspalveluja oman konsultoinnin ja sponsoreiden haun ohella. Tästä on varsin hyviä kokemuksia ja ensimmäisten sponsoreiden saannin myötä asiakkuus yleensä jatkuu meidän kanssa, kun sponsorointia halutaan edelleen kehittää. Tällöin pääsemme antamaan korkeatasoisempaa konsultaatiota ja samalla myös toimimaan suurempien rahasummien kanssa. Samalla asiakkaan sitoutuminen ja innostuminen asiaan on aivan toisella tasolla kuin meidän hankkiessa sponsori asiakkaalle valmiiksi." (Niskanen, Varainhankintaosakeyhtiö Summa)*

## **5 Päätelmät**

### **5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin seitsemän suomalaisen sponsoriagenttiyrityksen toimintaa. Tutkimuksen tulokset eivät ole kohderyhmän pienestä koosta johtuen täysin yleistettävissä. Kuitenkin sponsoroinnin alan koon huomioon ottaen, ne antavat suuntaviivoja kotimaisten sponsoriagenttiyritysten toimintamalleista.

Agenttiyritys sponsoroinnin kentällä

Sponsoroinnin toimintakenttä on monipuolistunut ja laajentunut. Osittain tämän muutoksen ansiosta, kentällä on nyt tilaa myös sponsoriagenttiyritysten toiminnalle. Sponsoroinnin hyvien kokemusten levitessä, sponsoroinnista ovat kiinnostuneet yhä useammat sponsori- ja kohdetahot. Yhä pienemmät ja suljetuimmilla toimialoilla toimivat yritykset ja yhteisöt ovat lisänneet sponsoroinnin markkinoinnin keinovalikoimaansa. Toisaalta myös suuryritysten on nähty käyttäneen rohkeammin sponsorointia suurissakin markkinointikampanjoissaan. Sponsorointikohteita on puolestaan tullut lisää myös aiemmin markkinoilta poissa olleilta aloilta, kuten aatteellisista hyväntekeväisyyden aloilta tai median parista. Nämä syyt ovat lisänneet sponsoroinnin asiantuntemuksen tarvetta markkinoilla.

Sponsoriagenttiyritys toimii konsultointi- ja välityspalvelua tarjoavana palveluyrityksenä. Kuten muut konsultointia tarjoavat asiantuntijapalveluyritykset, myös sponsoriagentti perustaa liiketoimintansa oman alansa teorioiden ja käytännön sovellusten ylivertaiseen osaamiseen. Tutkitut yritykset tunsivat haastattelujen perusteella sponsoroinnin termistöä ja keinovalikoimaa keskimäärin kohtalaisen hyvin. Osaamisessa on silti edelleen kehitettävää, mutta tällä hetkellä se riittää asiakkaiden toimeksiantojen toteutukseen. On poikkeuksellista, että organisaatio kykenee toimimaan menestyksellisesti ilman alan ammattitiedouden erinomaista hallintaa. Tässä kohtaa sponsoroinnin uutuus markkinointiviestinnän välineenä helpottaa agenttiyritysten toimintaa, koska kaikkien haastateltujen mielestä tällä hetkellä asiakasyritysten sponsorointiosaaminen on melko heikkoa.

Sponsoroinnin kentässä urheilun osuus sponsoroinnin kohteista on säilynyt edelleen vahvana. Urheilukohteissa on kuitenkin myös tapahtunut suurimmat muutokset. Jotkut lajit kuten maastohiihto ja pesäpallo ovat menettäneet selvästi asemiaan erilaisten dopingkäryjen ja sopupelituomioiden takia. Muut urheilun valtalajit ovat pitäneet imagonsa puhtaana ja ne ovat keränneet myös osan menettäneiden lajien sponsorointisopimuksista. Suurimmat sponsorointisummat liikkuvat edelleen jääkiekon yhteydessä. Nousevia lajeja ovat alppihiihto, moottoriurheilu, sekä fitness- ja extremelajit. Kaiken kaikkiaan urheilun sponsoroinnin odotetaan tulevaisuudessa vähentyvän ja osan sponsoroinnin panostuksista siirtyvän vaihtoehtoihin kohteisiin. Muista kohteista erityisesti cause related kohteiden ja kulttuurikohteiden sponsorointi on kasvussa.

### Sponsoriagenttiyrittäjän toimintamalli

Bruhnin alunperin esittämässä sponsoroinnin mallissa sponsorin ja kohteen välissä oli sponsorikonsulttiyritys. Konsulttiyrittäjän tehtävänä oli toimia yhdistävänä linkkinä osapuolten välillä ja toimia lähinnä sponsorin suhdetta valvovana instanssina. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin että konsulttien muodot ja roolit ovat huomattavasti runsaampia.

Sponsoriagenttiyrittäjät käyttivät kilpailustrategianaan lähinnä porterilaista fokusointia ja differointia. Fokusoituminen näkyi tietoisesti muodostettuina valintoina

asiakasryhmien suhteen. Tämän perusteella sponsoriagenttiyritykset voitiin jakaa sponsorisuuntautuneisiin, kohdesuuntautuneisiin ja neutraaleihin agenteihin. Fokusoinnin nähtiin tarkentuneen erityisesti kohdesuuntautuneilla agenteilla. Tämä johtui siitä, että kohdepuolella toimijat eroavat selkeästi enemmän toisistaan kuin sponsorien puolella. Sponsorit koostuvat pääosin yrityksistä ja yritystoiminnan perusteet ovat alasta riippumatta hyvin samanmuotoiset. Suurimmat keskittymiset fokusointistrategian mukaisesti löytyi kolmelta yritykseltä, joiden asiakasportfoliosta n.90% sisälsi vain toisen tyyppisiä asiakkaita. Sponsorointialan pienestä koosta johtuen myös ristikkäisiä asiakkaita kuitenkin tarvitaan menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamiseen. Mikään tutkituista yrityksistä ei ollut täysin fokusoitunut tietyn asiakasryhmän palveluun. Neutraalit agentit eivät nimensä mukaisesti painota kumpaakaan asiakasryhmää, vaan omaavat lähes tasapainoisen asiakassalkun.

Differointistrategiaa pidettiin myös merkittävänä kilpailuedun muodostajana. Jokainen haastatelluista yrityksistä nosti esiin omasta toiminnastaan muista poikkeavia erityispiirteitä, joiden merkityksen menestymiseen uskotaan olevan suuri. Esimerkiksi Image match korosti brandiarvoa ja yliverstaista suhdeverkostoa kulttuuriin ja Summa uniikkeja asiakaskontakteja ei kaupallisiin yhteisöihin. Erilaisuudella uskotaan olevan paremmat mahdollisuudet tehdä yritystä tunnetuksi ja kerätä ympärilleen sopiva kannattava asiakasjoukko. Differointia voidaan pitää alan käytetyimpänä kilpailustrategiana, jonka vuoksi toimijat ovatkin yleisesti melko pieniä, paikallisia ja toisistaan erottuvia.

Ainoana selvästi poikkeavana kilpailustrategia-avalintana voidaan mainita Sponsorservice Finlandin toimiminen Hamel&Prahaldin kuvaaman kilpailustrategian mukaisesti. SSF pyrkii voimakkaasti luomaan toimintaedellytyksiä omaan kilpailukykyynsä sopivaksi ja erottautumaan muista agenteista nimen omaan urheilualan osajaksi. SSF pyrkii kehittämään markkinoita mm. korostamalla urheilun ylivoimaisia sponsorointituloksia, sijoittamalla varoja urheilukohteiden kuten tulevien suurkilpailujen oikeuksiin ja lähettämällä ainoana agenttina omaa henkilökuntaansa asiakasorganisaatioihin lainatyövoimaksi jne. Urheilualan osaamista ja suhteiden hallintaa voidaan pitää muista poikkeavana ydinkyvykkyytenä, joka muodostaa SSF:lle kilpailuedun urheilualan sponsoroinnissa. Tämä näkyy myös tilastoissa, sillä SSF:n kautta kulkee rahamääräisesti mitattuna arviolta yli 50% urheilussa liikkuvista sponsorointisopimuksista.

Sponsorikonsulttiyritysten nähtiin sijoittuvan sponsorointikentässä laajan suhdeverkoston keskelle. Suhdeverkosto rakentuu asiakasyritysten ja median alan yhteistyöyritysten kanssa. Perinteistä verkostoitumista saman alan toimijoiden kanssa ei harjoiteta. Sponsorointialan pieni koko ei tue verkostoitumisen hyötyjä, joten yhteistoiminta alan yritysten kesken on hyvin pientä. Pääasiallisesti saman alan yritykset nähdään vain kilpailijoina. Yhteistyön tai allianssi-tyyppisen strategisen yhteistyön mahdollisuuksia ei tunneta. Suhdeverkoston toimijoina erityisesti agenttiyritysten henkilökunnan suhdeverkoston rooli korostuu. Sponsoroinnin päätoimijoita on vähän, joten suhteiden merkitys asiakashankinnoissa ja sopimusten solmimisessa on suuri. Sponsorointiagenttialan voidaan sanoa henkilöityneen vahvasti. Alalla toimii myös muutamia merkittäviä johtavien yritysten ulkopuolisia konsultteja yksityishenkilöinä.

Tärkeimpinä suhteina agenttiyrityksellä on suhteet asiakkaisiin. Agentin kautta kulkevassa sponsorointisuhteessa agentti on liitoksissa kolmeen suhteeseen. Agentin toimintaedellytyksistä tärkeimpiä on näiden suhteiden hallinta. Agentin ja toimeksiannon päämiehen kanssa syntyy pääasiallinen asiakassuhde. Päämies antaa agentille tavoitteet, joihin agentti laaditun yhteistyösopimuksen puitteissa pyrkii. Suhde on partnerityyppinen suhde, joka sisältää elementtejä päämies-agenttisuhteesta. Sponsoriagentin toimenkuvan moninaisuus pakottaa tutkimuksen mukaan suhteen tasavertaisemmaksi kuin agenttiteoriassa määritellään. Näin ollen suhde ei ole puhtaasti päämies-agenttisuhteen tyyppinen. Päämies-agenttisuhteen ominaisuudet tulevat voimakkaimmin esiin pienten sponsoriagenttiyritysten suhteissa. Tutkimuksen perusteella agenttiteorian mukaisia moral hazard tai adverse selection -tyyppisiä ongelmia ei myöskään agentin ja päämiehen välisessä suhteessa ole. Agentin ja päämiehen yhteistyöpuolen kanssa syntyy toissijainen asiakassuhde. Tässä suhteessa agentin tehtävä on tarkkailla ja toimia päämiehen edun mukaisesti.

Kolmas suhde syntyy agentin vaikutuksesta päämiehen ja yhteistyöpuolen sponsorointisuhteeseen. Agentin tehtävä on sponsorointisuhteen kehittäminen ja arvon lisääminen. Agenttien tuoma arvonlisäys muodostuu agentin erityisosaamisen kautta. Tutkimuksen mukaan arvo realisoituu 1. kustannusten ja ajan säästönä, 2. riskien vähentymisenä ja 3. suhteen hyödyntämisen tehostumisena. Näistä tärkeimmäksi voidaan nostaa hyödyntämisen paraneminen. Sponsoroinnin, kuten markkinoinnin

ongelmia suurimpia ongelmia yleensä, ovat tehokkuuden mittaamisen ongelmat. Agentin tuoman kokemuksen ja keinovalikoiman myötä asiakas saa suuremman hyödyn sponsorointisopimuksesta. Sponsoroinnin hyödyntäminen onkin tutkimuksen mukaan kehittynyt selvästi. Sponsorille konkretisoituva hyötyarvo on parantunut hyväntekeväisyyden ja normaaliin mainontaan verrattavista yhteistyömuodoista, kohteen imagon tehokkaaseen hyväksikäyttöön sponsorin kampanjan määrittelemän imagon muokkaamiseen suotuisammaksi.

Yhteenvedona sponsoriagenttiyrityksen toimintamallin voidaan nähdä muodostuvan agentin asemasta sponsorointisuhteen luojana, kehittäjänä ja valvojana. Toteuttaakseen tämän agenttiyritys tarvitsee ympärilleen toimivan suhdeverkoston, asiantuntemuksen ja toimivan kilpailustrategian. Asiakassuhteita tulee hoitaa partnerityyppisesti, kaikkien suhteen osapuolien hyötyä maksimoiden.

## **5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen antamat tulokset nostavat esiin uudenlaisia tutkimusmahdollisuuksia sponsorointiagenttien toiminnasta.

Pitkällä aikavälillä voitaisiin tutkia mitkä kilpailustrategiat johtavat parhaaseen tulokseen? Tämän tutkimuksen perusteella ei yksiselitteisesti voida todentaa että tietyllä sponsorointiagenttiyrityksen strategialla olisi selkeästi muita paremmat menestymisen mahdollisuudet. Tähän tutkimukseen tarvittaisiin suurempi otanta alan toimijoista ja ajallisesti pidempi ajanjakso todellisen tieteellisesti pätevän aineiston kasaamiseksi. Toisaalta voidaan myös tutkia onko jotkut kilpailustrategiat muita huonommin tämän alan toimintaan soveltuvia.

Tämä tutkimus rakentui sponsoriagenttiyrityksen rooliin agenttina päämiesalaisuudessa. Tutkimustuloksista selviää että malli on suurimmalta osalta toimiva, mutta toi esiin myös verkostoitumisen vahvan roolin sponsoriagenttien toiminnassa. Tästä voisi tutkia millaisen laajemman verkoston osa sponsoriagentti on ja päteekö agenttiyrityksen menestymiseen verkostoteorian mallit? Onko verkostoituminen sponsoriagenttiyrityksen elinehto ja miksi?

Tässä tutkimuksessa otanta perustui vain sponsorointiagenttien haastatteluun. Paremman käsityksen saamiseksi alan toiminnasta voitaisiin tutkia esimerkiksi millainen imago sponsoriagenttiyrityksellä on tai millaisia hyötyä sponsoriagenttiyritys tuo asiakkaana olevien sponsoreiden ja sponsoroitavien mielestä? Tällöin tutkimukseen tulisi mukaan kaikki kolme tärkeintä sponsorointialan toimijaa ja tutkimus antaisi hyvän kuvan sponsorointiagentin roolista muiden markkinaosapuolten välissä. Tutkimuksesta saataisiin myös hyödyllistä materiaalia sponsorointiagenttien toiminnan kehittämiseen ja kontaktin fokusointiin.

Sponsorointiagenttien toiminnan kehittymisen yhteydessä huomattiin että eri liiketoimintojen vaiheessa sponsorointiagenttien toiminta muuttuu usein välittäjästä strategiakonsultoinnin suuntaan. Eri liiketoimintatyyppien menestyksenkäs hoitaminen edellyttää erilaisten kilpailukeinojen omaksumista. Laajemmalla tutkimuksella voitaisiin selvittää miten esimerkiksi sponsoreiden ja sponsorikohteiden välittämisen kilpailukeinot eroavat strategiseen konsultointiin erikoistuneen agentin kilpailukeinoista? Samaa voidaan soveltaa kaikkiin liiketoimintatyypeihin alalla.

Mediatoimistojen vieläkin uusi asemoituminen sponsoroinnin kentässä herättää kysymyksen mikä on mediatoimistojen rooli sponsoroinnissa ja miten se vaikuttaa sponsorointiagenttien toimintaan? Mediatoimistojen liiketoiminnan kasvaessa ne väistämättä syövät markkinoita joiltakin sponsorointialan toimijoilta. Tämä voi olla uhka myös sponsorointiagenteille. Tutkimus toisi agenttiyrityksille aseita varustautua tähän kilpailuun.

Historiassa sponsorointiagenttien liiketoiminnan haastavin kenttä on muodostunut kilpailusta mainostoimistojen kanssa. Mainostoimistojen kilpailukeinoista olisi mielenkiintoista tutkia miten uusien sponsorointiasiakkuuksien muodostuminen sponsorointiyrityksissä tapahtuu ja kuinka paljon mainostoimistoyhteistyöllä on tähän vaikutusta? Markkinoilla tiedetään että mainostoimistot pääsevät myymään muun asiakkuuden ohella myös sponsorointipalveluja, mutta kuinka suuri tämän vakiintuneen asiakkuussuhteen merkitys sponsorointitoiminnassa on? Tästä agenttiyrityksen näkökulmasta nähtäisiin millaisilla keinoilla vanhan asiakassuhteen väliin voisi päästä.



## Lähteet

- Aaker, David A., Joachimsthaler, Erich 2000. *Brand Leadership*. The Free Press.
- Ahopelto, Johanna 1994. *Verkostoitumisprosessin dynamiikka - rönsystä verkoksi ja verkostoksi*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Alaja, Erkki 2000. *Arpapeliiä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 22. Jyväskylä: Gummerus.
- Alasuutari, P. 1993. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Allee, Verna 2000. *Reconfiguring the Value Network*. Journal of Business Strategy (July/August), pp.36–39.
- Arrow, Kenneth J. 1985. *The Economics of Agency*. Teoksessa Pratt, John W. & Zeckhauser, Richard J. (toim.) Principals and Agents: The Structure of Business. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 37–51.
- Brooks, C. 1990. *Sponsorship: Strictly business*. Sports marketing (October), 59–62.
- Bruhn, M. 1987. *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren*. Frankfurt am Main: Gabler.
- Buckley, D. 1980. *Who pays the piper?* Practice review (Spring), 10–14.
- Devlin, Geoffrey & Beakley, Mark 1988. *Strategic Alliances - Guidelines for Success*. New York: Wiley & Sons.
- Evans, Philip B. & Wurster, Thomas S. 1999. *Strategy and the New Economics of Information*. Teoksessa Tapscott, Don (toim.) Creating Value in the Network Economy. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Gillies, C. 1991. *Business Sponsorship*. Oxford: Butterworth - Heineman Ltd.
- Grönkvist, Ungvie 1985. *Sponsoring en lönsam marknadsinvestering?* Stockholm: Svenska Dagbladdets förlagets.
- Grönroos, Christian 2000. *Services Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach* (2ed.) Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994a. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary & Prahalad C.K. 1994b. *Seeing the Future First*. Fortune. Vol.130 Issue 5, pp.64–69.
- Hagsted, P. 1983. *Sponsoring och idrotsreklam. En studie av relationerna mellan*

*näringsliv och idrott*. Stockholm: Libertryck förlag.

Hastings, Gayle 1984. *Sponsorship works differently from advertising*. International journal of advertising 3 171–176.

Head, V. 1981. *Sponsorship -the newest marketing skill*. London: Woodhead-Faulkner.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino

IMG Group 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods* pp. 10-27, Wiley Chichester.

International Event Group 1999–2003. *Sponsorship report*, Chicago.

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan 2002. *Exploring Corporate Strategy*. Text and Cases (6.ed) Harlow: Prentice Hall.

Jiffer, M. & Roos, M. 1999. *Sponsorship a way of communicating*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia 2001. *e-Business 2.0. Roadmap for Success*. New York: Addison-Wesley.

Kotler, P. & Armstrong, G. 1993. *Marketing: An Introduction*. New-Jersey: Prentice-Hall Inc.

Lumijärvi, Olli-Pekka 1987. *Agenttiteoria ja sen eräitä sovelluksia*. TKKK:n julkaisuja 4:1987.

Mainostajien liitto 1988–2003. *Sponsoribarometri* sponsoroinnin vuositutkimus.

Meenaghan, J. 1983. *Commercial sponsorship*. West yorkshire: MCB University Press.

Meenaghan, Tony 1988. *Sponsorship –It's role and effects*. International advertising association.

Meenaghan, Tony 1991. *The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix*. International Journal of Advertising, Issue 10.

Meenaghan, Tony 1995. *Researching Commercial Sponsorship*. Dublin: Esomar.

Meenaghan, Tony & O'Sullivan, Paul 1999. *Playpower – Sports Meets Marketing*. European Journal of Marketing, Issue 33 ¾.

Meenaghan, Tony & Shipley, David 1999. *Media Effect in Commercial Sponsorship*. European Journal of Marketing, vol 33 issue ¾ p328.

Meenaghan, Tony 2001. *Understanding Sponsorship Effects*. Psychology & Marketing Vol. 18(2).

- Mintel 1997. *Mintel Information Consultancy*. London: Author.
- Mott, David A., Schommer, Jon C., Doucette, William R., Kreling, David H. 1998. *Agency Theory, Drug Formularies, and Drug Product Selection: Implications for Public Policy*. *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 17, Issue 2.
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. 1993. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Niemelä, Seppo 2002. *Menestyvä yritysverkosto, verkostorakentamisen ABC*. Helsinki: Edita.
- Normann, Richard & Ramirez, Rafael 1993. *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. *Harvard Business Review* (Jul/Aug), Vol. 71 Issue 4, pp. 65–78.
- Nurmi, Timo 1998. *Uusi Suomen kielen sanakirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Oesch, Pekka 2002. *Kulttuurin sponsorointi ja yritysyhteistyö: kehitys ja käytännöt*. Helsinki: Taiteen keskustoimikunnan julkaisuja nro 25.
- Olkkonen, Rami 1999. *Forging links between marketing and sponsorship*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Otker, Ton 1988. *Exploitation: The Key to Sponsorship Success*. *European research* (May) 77–86.
- Pesonen, Miikka & Muurinen, Hannu 1994. *Markkinointi verkostuvassa yritystoiminnassa*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.). *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Peter, Paul & Donnelly, James 2000. *A Preface to Marketing Management*, 8th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pratt, John W. & Zeckhauser, Richard J. 1985. *Principals and Agents: An Overview*. Teoksessa Pratt, John W. & Zeckhauser Richard J. (toim.) *Principals and Agents: The Structure of Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1–35.
- Raatikainen, Ilkka 1994a. *CO<sub>n</sub>-verkkoutumisprosessimalli*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.). *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Raatikainen, Ilkka 1994b. *CO<sub>3</sub>-verkkoutumisprosessimalli verkostoajattelun ja verkostotoiminnan havainnoillistajana*. Teoksessa Raatikainen,

- Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Raatikainen, Ilkka & Muurinen, Hannu 1994. *Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteissä*. Teoksessa Raatikainen, Ilkka & Ahopelto, Johanna (toim.). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Raunio, Helena 2003. Tekniikka&Talous 8.5.2003.
- Ross, Stephen A. 1973. *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. American Economic Review 63 (May), 134–139.
- Royal Philharmonic Orchestra 1974. *The Case of Sponsorship*. London.
- Salovaara, Eero 1999. *Sponsoroinnin uudet haasteet*. Ekonomi 6, 8–11.
- Sapiro, Carl & Varian, Hal R. 1999. *Information rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shank, Matthew D. 1999. *Sports Marketing a Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sponsorship Research International 1997. *Worldwide sponsorship market values*, London.
- Sponsorship Research International 1998. *SRI European monitor*, London.
- Schreiber, A. 1994. *Lifestyle & event marketing: Building the new partnership*. Boston: McGraw-Hill book company.
- Stabell, Charles B. & Fjeldstad, Oystein D. 1998. *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks*. Strategic Management Journal 19, 413–437.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997 *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Porvoo: WSOY.
- Mainonnan neuvottelukunnalle tehty tutkimus: *Mainonnan määrä Suomessa 2002*. Suomen Gallup Group Oy 2003.
- Tuori, Daniel 1995. *Sponsoroinnin käsikirja*. Mainostajien liitto.
- Turner, S. 1987. *Practical Sponsorship*. Great Britain: Billings & Sons Ltd.
- Waite, N. 1979. *Sponsorship in Context*. Unpublished Ph.D. Thesis. Cranfield: Cranfield Institute of Management.
- Webster, Frederick E. Jr. 1992. *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. Journal of Marketing 56 (October), 1–17.

Witcher, B., Graigen, G., Gulligan, D. & Harvey, A. 1991. *The Links Between Objectives and Function in Organizational Sponsorship*. International Journal of Advertising 1, 13–34.

Wragg, D. 1994. *The Effective Use of Sponsorship*. London: Kogan Page.

Vuokko, Pirjo 1993. *Markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOY.

Yoshino, Michael Y. & Rangan, U. Srinivasa 1995. *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

Eläintarha Korkeasaaren WWW-sivusto. <http://www.korkeasaari.fi>

Synergialaitoksen WWW-sivusto. <http://www.synergialaitos.com>

## Haastattelut

BBDO Helsinki Oy. Kimmo Tolonen, Yksikön johtaja. Helsinki 15.8.2003.

Image Match Oy. Johanna Piisi, Markkinointijohtaja. Helsinki 14.8.2003.

People & Visions. Sami Jussila, Strategiajohtaja. Tampere 19.8.2003.

ProEvent Productions Oy. Juuso Liljeroos, Projektipäällikkö. Tampere 11.8.2003.

Sponsorointitoimisto Malja. Tomi Grönfors ja Miikka Vahtera, Omistajayrittäjiä. Helsinki. 14.8.2003.

Sponsorservice Finland Oy. Tero Kumpulainen, Varatoimitusjohtaja. Helsinki 15.8.2003.

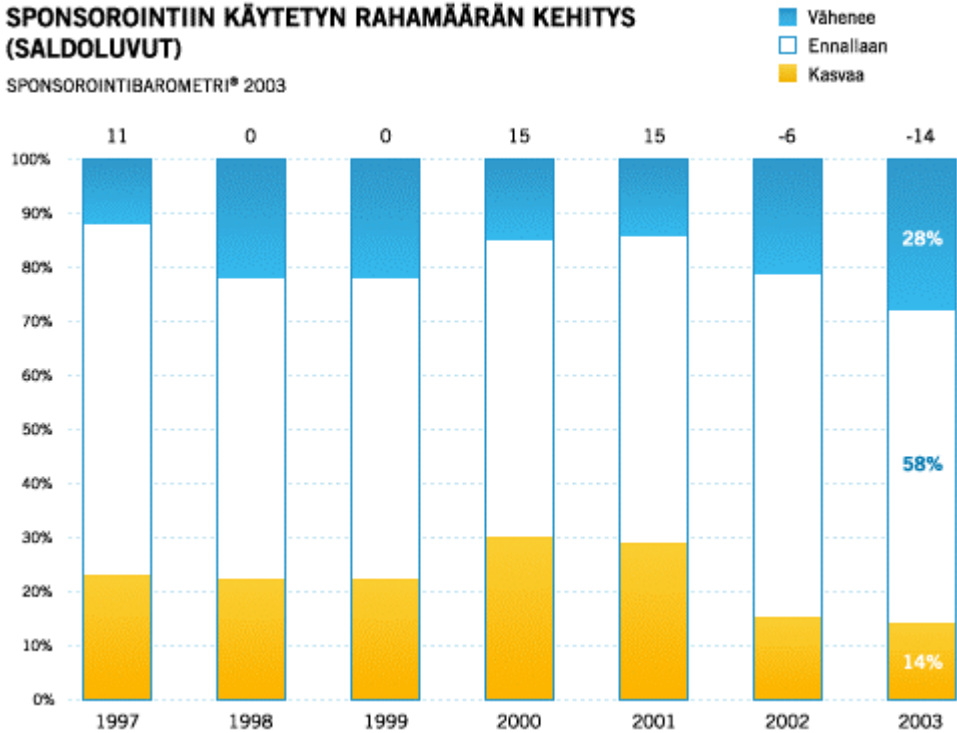
Varainhankintaosakeyhtiö Summa. Petteri Niskanen, Tuottaja. Helsinki 14.8.2003.

# LIITTEET

## LIITE 1 SPONSORIBAROMETRI 2003

### SPONSOROINTIIN KÄYTETYN RAHAMÄÄRÄN KEHITYS (SALDOLUVUT)

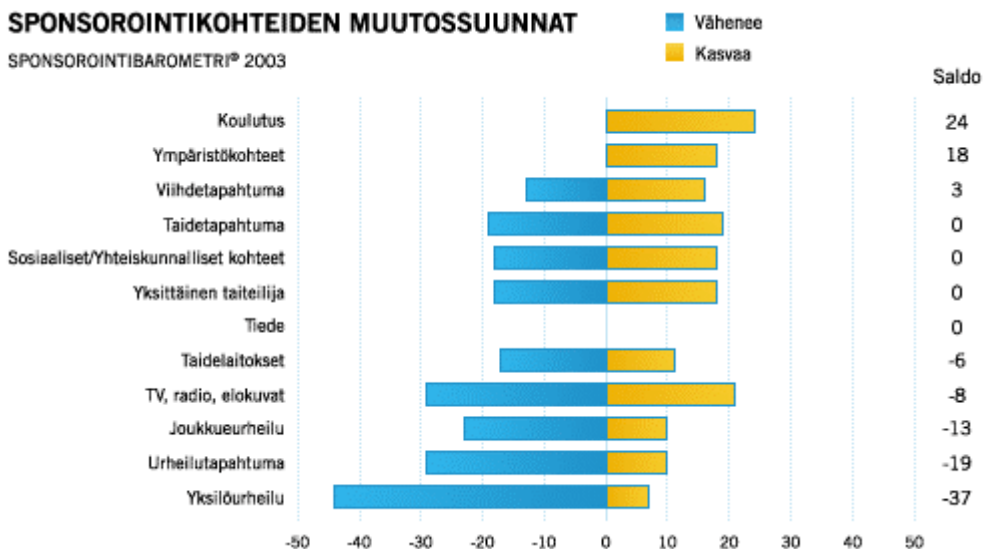
SPONSOROINTIBAROMETRI® 2003



Saldoluku lasketaan vähentämällä sponsorointiaan kasvattavien osuudesta sponsorointiaan vähentävien osuus. Luku ei kerro rahamääräisestä muutoksesta.

### SPONSOROINTIKOHTTEIDEN MUUTOSSUUNNAT

SPONSOROINTIBAROMETRI® 2003



## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Perustiedot

- Haastateltavan yrityksen nimi, perustamisvuosi, miten perustettu, tämän hetkinen omistus pohja, toimiala(t), työntekijöiden lukumäärä, toimipaikkojen sijainti, tärkeimmät sidosryhmät.

- Haastateltavan yrityksen edustajan nimi, koulutus, titteli, työtehtävä, yrityksessä olo aika, muu kokemus sponsorointialalta.

### Haastattelukysymykset

1. Mitä palveluja yrityksenne tarjoaa sponsorointikohteille / sponsoreille?

2. Millainen on yrityksenne asiakaskunta?

- Kuinka paljon suhteessa (%) tai kpl sponsorointikohteita / sponsoreja?

- Millä aloilla sponsorointikohteet ovat? (kulttuuri&viihde / tieteen&taiteen/ koulutus/ media)

- Esimerkkiyrityksiä?

3. Miten asiakassuhde sponsorointikohteisiin / sponsoreihin syntyy?

- Kenen aloitteesta? (Jos monta toimialaa, niin myös yrityksen sisäiset suhteet huomioiden)

- Kuka yrityksessä hoitaa suhdetta sponsorointikohteisiin ja kehen siellä?

- Kuka yrityksessä hoitaa suhdetta sponsoroijaan ja kehen siellä?

- Mikä on sponsoreiden sponsorointia hoitavien yksiköiden/henkilöiden ja sponsoroitavien sponsoreita hakevien yksikköjen/henkilöiden rooli?

- Millaisia syitä asiakassuhteen loppumiseen on ilmennyt?

4. Millainen on yrityksenne kautta tapahtuva sponsorointiprosessi?

- Mitä myynnin apuvälineitä ja rajoituksia saatte asiakkailta?

- Miten informaatio kulkee yrityksenne ja sponsoroitavien / sponsoroijan välillä?

- Miten suoritate varsinaisen myyntityön? (työvälineet, työtehtävät, ketkä osallistuu?)

- Millä kriteereillä sopivat sponsorit ja kohteet kohtaavat (imago/raha/maantiede/ muut sponsorit)?

- Millaisia sponsorointiprojekteja olette toteuttaneet (esimerkkejä)?

- Millainen on tyypillinen aikataulu (kuinka kauan ennen alkaa neuvottelut, kauanko kestää toteutus, jne.)?

- Miten sponsorointisuhteet ja sponsoroinnin hyödyntäminen on muuttunut urasi aikana?

5. Millaista asiakassuhteen ylläpitoa toteutate?

6. Millainen on yrityksenne ja sponsorointikohteen / sponsorin välinen sopimus?

- Mistä asioista sovitaan?

- Miten provisio/palkkio määräytyy (kokonaissummasta/työmäärästä/kiinteä palkkio/vai muu)?

- Millaiset ovat tyypilliset provisiot/palkkiot?

- Miten palkkio maksetaan (milloin ja käytetäänkö maksuna tuotteita)?

- Miten prosessiin osallistuvat henkilöt palkitaan? (palkka/kollektiivi bonukset/yksilölliset bonukset/ muu)?

- Miten sponsorointikohteet / sponsorit tarkkailevat sopimuksen noudattamista ja tulosten aikaansaamista?

7. Mitä hyötyä yrityksestänne on sponsorointikohteille ja sponsoreille?

- Kuinka vahvana näette roolinne sponsoroinnin konsulttina ja miksi?

- Onko mielestänne olemassa vaaraa että sponsorointikohde- ja sponsori asiakkaanne verkottuvat keskenään liiketoimintanne kannalta negatiivisella tavalla? miksi?

8. Mitä ongelmia on tullut esiin asiakassuhteissa sponsorointikohteiden ja sponsoreiden kanssa?

- Millaista palautetta (positiivista ja negatiivista) saatte asiakkailtanne?

- Miten asiakassuhteet ovat muuttuneet yrityksenne toiminnan alkuun verrattuna?

9. Miten estätte ettei seuraavalla kerralla asiakkaat hyppää prosessissa agentin yli?

10. Ketkä ovat kilpailijoitanne sponsorointikentällä (mainostoimistot, sponsorien omat yksiköt, sponsoroitavien omat yksiköt, internet/vai muu)?

- Teettekö yhteistyötä alan toimijoiden kanssa? jos kyllä, niin kenen kanssa ja millaista?

11. Miten markkinoitte toimintaanne (millä välineillä, millaisin panostuksin ja kenelle)?

- Miten suuren osuuden tietoisuuden lisääntymisellä yrityksestänne luulette olevan mainonnalla? suhdemarkkinoinnilla? ja word-of-mouthilla?

- Tunnettaanko alalla paremmin yritykset vai henkilöt? miksi?

12. Miltä alan/markkinoiden tulevaisuus näyttää Suomessa?

13. Haastateltavan vapaa sana asioista, jotka jäivät käsittelemättä sponsorointiagenttitoimintaan liittyen.



### LIITE 3 HAASTATELTAVIEN JA ORGANISAATIOIDEN ESITTELY

(Tyyppiluokitus on esitelty kappaleessa 4.4.2 sivulla 63)

**Tyyppi:** Sponsorisuuntautunut agentti  
**Yritys:** BBDO Helsinki Oy  
**Toimialat:** Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä- ja mainostoimisto  
**Perustamisvuosi:** Konserni USA 1883, Suomi 1981  
**Internet sivut:** www.bbdo.fi  
**Haastateltava:** Kimmo Tolonen **Titteli:** Yksikönjohtaja  
**Sponsorointikokemus:** n. 20 vuotta

BBDO on New Yorkin pörssissä listattu maailmanlaajuinen mainos- ja markkinointiviestintä toimisto. Yrityksellä on 345 toimistoa eri puolilla maailmaa ja se on markkinointiviestintäalalla maailman suurin. Suomessa BBDO Helsinki on maan johtavia markkinointiviestintätoimistoja. Sponsorointipalveluja on tarjottu 1990-luvun alusta lähtien ja ne kiteytyvät kysymykseen miten sponsorointi voi olla osana yrityksen markkinointiviestintää? Konkreettisesti palveluvalikoima kattaa sponsoroinnin kokonaisvaltaisen liittämisen muuhun markkinointiviestintään sponsorien tai kohteiden toimialoista riippumatta. Sponsorointiasiakkaista yli 90% on yrityksiä ja sponsorointi edustaa noin 10% koko toimiston liikevaihdosta.

**Tyyppi:** Neutraali agentti  
**Yritys:** Image Match Oy  
**Toimialat:** Sponsoroinnin ja markkinoinnin konsultointi  
**Perustamisvuosi:** 1997  
**Internet sivut:** www.imagematch.fi  
**Haastateltava:** Johanna Piisi **Titteli:** Markkinointijohtaja (osakas)

**Sponsorointikokemus:** n. 10 vuotta

Image match on Suomen monipuolisin, tunnetuin ja menestyksekkäin sponsoriagenttiyritys. Rolf Grünsteinin perustaman Image -lehden yhteydessä tarjottiin aluksi pienimuotoisesti sponsoroinnin konsultointipalveluja. Kysynnän kasvaessa toiminta erotettiin omaksi yksiköksi ja näin syntyi maan ensimmäinen vain markkinointiin ja sponsorointiin keskittynyt konsultointiyritys. Tällä hetkellä asiakkaat muodostuvat ennen kaikkea merkittävistä sponsorointikohteista, sekä niitä sponsoroivista yrityksistä. Lisäksi palveluvalikoimasta löytyy markkinoinnin kokonaisvaltaista konsultointia, sponsoroinnin strategista konsultointia ja tutkimustyötä. Image match:lla on maan laajin asiakasportfolio taiteen&tieteen, kulttuurin&viihteen, sekä koulutuksen sponsorointialoilla.

**Tyyppi:** Sponsorisuuntautunut agentti  
**Yritys:** People & Visions Oy  
**Toimialat:** Mainos- ja markkinointiviestintätoimisto  
**Perustamisvuosi:** 1997

**Internet sivut:** [www.peoplevisions.fi](http://www.peoplevisions.fi)

**Haastateltava:** Sami Jussila **Titteli:** Strategiajohtaja (osakas)

**Sponsorointikokemus:** n. 10 vuotta

People & Visions on tamperelainen, melko nuori, markkinointiviestinnän strategiaan ratkaisuihin ja sen eri osa-alueiden käytännön toteutuksiin suuntautunut yritys. Yrityksen asiakasryhmä koostuu pääasiassa vähittäiskaupan tuotteiden valmistajista sekä maahantuojista. Tarjottava palveluvalikoima ulottuu sponsoroinnin konsultoinnista, kampanjoiden käytännön toteutuksiin ja sponsorointitapahtumien tuotannosta yksittäisten promootioiden läpivientiin. People & Visions edustaa tutkimuksessa erityisesti sponsorointikampanjoiden käytännön toteutusten asiantuntijaa ja antaa näkökulmaa sponsoroinnin roolista kuluttajarajapinnassa.

Sami Jussila, MJD, hoitaa yrityksen strategisia tehtäviä ja on yksi yhtiön osakkaista. Hänen vastuualueilleen kuuluu asiakassuhteiden ylläpito ja uusasiakashankinta, sponsoroinnin konsultointi ja kampanjoiden suunnittelu asiakkaiden kanssa. Jussila on aiemmin toiminut erilaisissa tapahtuma- ja promootiomarkkinoinnin käytännön ja johdon tehtävissä.

**Tyyppi:** Kohdesuuntaunut agentti

**Yritys:** ProEvent Productions Oy

**Toimialat:** Tapahtumatuotanto ja -markkinointi

**Perustamisvuosi:** 2002

**Internet sivut:** [www.proevent.fi](http://www.proevent.fi)

**Haastateltava:** Juuso Liljeroos **Titteli:** Projektipäällikkö (osakas)

**Sponsorointikokemus:** n. 3 vuotta

ProEvent Productions Oy on uusi viihde-, musiikki-, ja kulttuurialan tapahtumatuotantoon ja -markkinointiin keskittynyt pienyritys. Yrityksen toimipaikka on Tampere ja siinä on osakkaina viisi henkilöä. Tapahtumatuotannon lisäksi yritys tarjoaa tapahtumamarkkinointipalveluja, joista suurin osa on sponsoroinnin konsultointia ja sponsoreiden hankintaa erilaisille tapahtumille ja tuotteille. Sponsoreiden hankintaa suoritetaan myytävänä palveluna, sekä omien tapahtumatuotantojen yhteydessä.

**Tyyppi:** Kohdesuuntautunut agentti

**Yritys:** Sponsorservice Finland Oy / Infront Finland Oy

**Toimialat:** Tapahtumamarkkinointi ja sponsoroinnin konsultointi

**Perustamisvuosi:** 1983 / 2003

**Internet sivut:** [www.sponsorservicefinland.fi](http://www.sponsorservicefinland.fi) / [www.infrontsports.fi](http://www.infrontsports.fi)

**Haastateltava:** Tero Kumpulainen **Titteli:** Varatoimitusjohtaja

**Sponsorointikokemus:** n. 20 vuotta

Sponsorservice Finland Oy (yritysfuusion jälkeen Infront Finland Oy) toimii pääasiallisesti urheilusponsoroinnin alalla. Palveluvalikoimaan kuuluu myös uudempana tuotteena kulttuurialan sponsoroinnin konsultointi. Urheilun toimialalla yritys on Suomen suurin ja vanhin. Sponsorservice Finlandin toiminnasta valtaosa keskittyy urheilukilpailujen ja muiden alan tuotteiden markkinoinnillisten oikeuksien hankintaan ja hyödyntämiseen. Sponsorointipalvelut kattavat sekä yritysten

ja tapahtumien kokonaiskonsultoinnin, että pääasiallisen sponsoroinnin hankinnan tapahtumille ja niiden markkinointioikeuksien välittämisen. Sponsorservice Finlandin päätoimialat urheilussa ovat jääkiekko (myös kansainväliset sarjat ja turnaukset) ja yleisurheilu. Yrityksen hallituksen puheenjohtajana toimii Hjallis Harkimo.

**Tyyppi:** Neutraali agentti

**Yritys:** Sponsorointitoimisto Malja Oy

**Toimialat:** Markkinointiviestintä- ja mainostoimisto

**Perustamisvuosi:** 2001

**Internet sivut:** [www.malja.com](http://www.malja.com)

**Haastateltavat:** Tomi Grönfors ja Miikka Vahtera **Titteli:** Osakasyrittäjiä

**Sponsorointikokemus:** n. 5 vuotta

Sponsorointitoimisto Malja Oy on nuorin pääkaupunkiseudulla toimivista sponsoriagenteista. Malja on puhdas vain sponsorointiin keskittynyt yritys ja se on perustettu kahden nuoren, runsaasti sponsorointikokemusta omaavan yrittäjän yhteistyöstä. Asiakkaat ovat monipuolisesti sekä sponsorointikohteita, että yrityksiä ja palveluvalikoima sisältää käytännössä vain sponsoroinnin konsultointia. Malja on hyvin innovatiivinen ja nuorekas sponsoriagentti, joka tuottaa myös ajoittain itse sponsorointisopimuksiin liittyviä tapahtumia.

**Tyyppi:** Kohdesuuntautunut agentti

**Yritys:** Varainhankintaosakeyhtiö Summa Oy

**Toimialat:** Sponsoroinnin konsultointi, tapahtumamarkkinointi

**Perustamisvuosi:** 1994 / 1997

**Internet sivut:** [www.varainhankinta.net](http://www.varainhankinta.net)

**Haastateltava:** Petteri Niskanen **Titteli:** Tuottaja

**Sponsorointikokemus:** n. 20 vuotta

Varainhankintaosakeyhtiö Summa Oy on Suomen sponsorointitoiminnassa täysin omanlaisensa yritys. Yritys koostuu itsenäisistä freelancereista, joiden muodostamalla verkostolla pyritään palvelemaan erityisesti voittoatavoittelemattomia yhteisöjä. Esimerkkiasiakkaita ovat mm. Suomen Punainen Risti, Pelastusarmeija ja Kuulonhuoltoliitto. Yhteisöille ja niiden produktioille tarjotaan tuotteistamis- ja sponsoreiden hakupalveluja. Toiminta kattaa myös yritysasiakkaiden antamien toimeksiantojen toteuttamisen, mutta näitä on asiakkaista käytännössä vain muutamia. Summan asiakaskunta muodostuu hyvin suljetuista ja epäkaupallisista tahoista, joiden tavoittaminen edellyttää toimivia henkilökohtaisia suhteita. Yrityksen toimijat ovat mukana useissa hyväntekeväisyys- ja kansalaistoimintajärjestössä.