



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PIIA PAJUNEN

URHEILUSPONSOROINTIPROSESSI BRÄNDIN
MARKKINOINTIViestinnän tukena

Diplomityö

Tarkastaja: professori Leena Aarikka-
Stenroos

Tarkastaja ja aihe hyväksytty

Talouden ja rakentamisen
tiedekunnan koulutusvaradekaanin
päätöksellä 24. huhtikuuta 2017

TIIVISTELMÄ

Tampereen teknillinen yliopisto
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Pajunen, Piia: Urheilusponsorointiprosessi brändin markkinointiviestinnän tukena

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 59 sivua

Elokuu 2017

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tuotannonohjaus ja logistiikka

Tarkastaja: professori Leena Aarikka-Stenroos

Avainsanat: sponsorointi, sponsorointiprosessi, urheilu, markkinointiviestintä

Tässä työssä oli tarkoitus luoda Func Food Finland Oy:n FAST Finland-lisäraavinnebrändille onnistunut sponsorointiprosessimalli markkinointiviestinnän tueksi sponsoriurheilijoiden avulla. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös yrityksen sponsorointiprosessin nykytilaa ja ilmentää selkeästi nykyisen sponsorointiprosessin kehityskohtia tarjoten.

Tutkimus päätettiin tehdä, sillä yrityksellä ei ollut selkeää kuvaa nykyisestä sponsorointiprosessistaan ja tämän toimivuudesta. Nykyinen sponsoritoiminta aiheutti yritykselle merkittäviä kuluja, ja toimintaa täytyi tehostaa sekä taloudellisista syistä sekä yrityksen viestinnällisesti haastavan brändiuudistuksen toteutuksen tukemista varten.

Tutkija toimi osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa urheilijakoordinaattorin roolissa tehden samalla havaintoja sponsorointiprosessin nykytilasta. Havaintojen perusteella nykytilan olennaisimpia haasteita löydettiin ja niitä heijastettiin kirjallisuuskatsauksesta saadun teoriapohjan perusteella luotuun viitekehyykseen. Teoriapohjan ja nykytila-analyysin pohjalta saatiin luotua yritykselle sponsorointiprosessimalli, jonka avulla yritys pystyy kehittämään urheilusponsoritoimintaansa nyt ja tulevaisuudessa.

ABSTRACT

Piia Pajunen: Sport Sponsorship Process in Brand Marketing

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 59 pages

August 2017

Master's Degree Programme in Industrial Engineering

Major: Production Planning and Logistics

Examiner: Professor Leena Aarikka-Stenroos

Keywords: Sponsorship, sponsorship process, brand marketing

The goal of this study is to create a sport sponsorship process model for Func Food Finland's FAST Finland sport nutrition brand. In addition, the aim is to identify the challenges in the current sport sponsorship process.

The brand itself didn't have a clear vision about the current situation of its sponsorship process. The current sponsorship process was not cost-efficient and it needed to be improved. The company had to rethink the entire process and redefine their sponsorship process to support upcoming brand renewal.

Researcher attended in the company's day-to-day business and made observations about the current sponsorship programme and processes related to it. From the information gathered this way the researcher found several challenges in the sponsorship programme. With the previous studies the researcher created a new and functional sponsorship programme model for the company. By using this model the company can improve and evolve their sponsorship related processes now and in the future.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on osa Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotalouden koulutusohjelman diplomivaihetta. Työn ohjaajana ja tarkastajana toimii Leena Aarikka-Stenroos, jota haluan kiittää laadukkaasta ja innostavasta ohjauksesta.

Haluan myös kiittää Func Food Finland Oy:tä mahdollisuudesta tämän työn suorittamiseen sekä kaikesta tuesta tutkijaa kohtaan. Haluan myös kiittää avopuolisoani Johannesta tämän työn ja koko yliopisto-opintojeni aikaisesta korvaamattomasta tuesta sekä perhettäni koko koulutaipaleeni aikaisesta kannustamisesta ja minuun uskomisesta.

Tampereella, 27.7.2017

Piia Pajunen

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	7
1.2 Tutkimuksen kohde	7
1.3 Tutkimusraportin rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	8
2. SPONSOROINTI JA SEN MONITAHOINEN VAIKUTUSKENTTÄ.....	10
2.1 Sponsorointi käsitteenä	10
2.2 Sponsoroinnin nykytila	12
2.3 Sponsoroinnin vaikutukset ja tavoitteet	15
2.3.1 Sponsoroinnin vaikutus brändiin ja imagoon.....	15
2.3.2 Sponsoroinnin vaikutukset eri sidosryhmiin.....	17
3. SPONSOROINTIPROSESSIN RAKENTUMINEN	19
3.1 Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen	19
3.2 Sponsoroitavan kohteen valinta	20
3.2.1 Valintakriteerit sponsoroitavalle urheilijalle.....	23
3.2.2 Kohteen sponsoroinnin näkyminen sosiaalisessa mediassa.....	25
3.2.3 Sponsoroitavan kohteen negatiivisen julkisuuden riskit.....	26
3.3 Sponsorointiprosessin käynnistäminen ja ylläpito	27
3.3.1 Sopimuksen luominen.....	27
3.3.2 Aktivointi ja kommunikointi.....	29
3.4 Sponsorointiprosessin arviointi ja mittaaminen	30
3.4.1 Mittareiden valinta	31
3.4.2 Sosiaalisen median vaikutus sponsoroinnin mittaamiseen	32
3.5 Viitekehys	33
4. TUTKIMUS- JA AINEISTONKERUUMENETELMIEN VALITSEMINEN	35
4.1 Tutkimusstrategian valitseminen	35
4.1.1 Toimintatutkimus	35
4.1.2 Konstruktiivinen tutkimus.....	37
4.2 Aineistonkeruumenetelmien valitseminen	37
4.2.1 Kirjallisuuskatsaus viitekehyyksen teoriapohjana	37
4.2.2 Kehitysryhmän työkokous ja observointi	38
4.3 Tutkimuksen kulku.....	39
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	40
5. KOHDEYRITYKSEN NYKYTILAN ANALYSOINTI	42
5.1 Yrityksen ja brändin yleinen tilanne vuoden 2015 lopussa	42
5.2 Nykyisen sponsorointitoiminnan haasteet viitekehyykseen heijastaen.....	43
5.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu.....	44
5.2.2 Kohdeanalyysi.....	44
5.2.3 Prosessin käynnistäminen ja ylläpito	45
5.2.4 Mittaaminen, arviointi ja jatkosopimukset.....	47

6.	EHDOTUS YRITYKSEN SPONSOROINTIPROSESSIN KEHITYSKOhteista	49
6.1	Urheilusponsorointiprosessin tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu	50
6.2	Urheilija-analyysi	50
6.3	Sponsorointiprosessin käynnistäminen ja ylläpito	51
6.4	Sponsoroinnin mittaaminen	53
6.5	Muita kehitysideoita	56
7.	TULOSTEN ARVIOINTI	57
7.1	Tulosten käytännön merkitys	57
7.2	Tulosten teoreettinen merkitys	57
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	58
8.	YHTEENVETO	59
	LÄHTEET	60

JOHDANTO

Sponsorointi on muovautunut ajansaatossa mainonnan korvikkeesta omaksi ainutlaatuiseksi integroidun markkinointiviestinnän keinoksi. (Valanko 2009, s.35) Sponsorointi voi parhaimmillaan ja oikein käytettynä toimia yrityksen kommunikaatiotehon osana ja lisäarvojen tuojana, joilla pystytään saavuttamaan kilpailuetua. Yritykset, jotka ovat osanneet valjastaa käyttöönsä sponsoroinnin tehokkaaksi strategiseksi liiketoiminnan osaksi, pysyvät usein hiljaa. (Valanko 2009, s.24)

Urheilu on selkeästi suurin sponsoroinnin kohde vuodesta toiseen sekä Suomessa että kansainvälisesti (IEG 2015; Mainostajien liitto 2015; Meenaghan 2013; Renard ja Sitz 2011; Vuokko 2002, s.310). Sponsoroinnin taso on kuitenkin edelleen 2000-luvulla Suomessa varsin vaihteleva. Osa yrityksistä on onnistunut valjastamaan sponsoroinnin avulla käyttöönsä uudenlaisen markkinointiviestinnän välineen ymmärtäen sen voiman, tehon ja vaikutukset, kun taas suurimmalla osalla yrityksistä sponsorointitoiminta on yhä lähinnä kevyen puuhastelun tasolla. (Valanko 2009, s.35-36) Sponsorointi kuitenkin kiinnostaa suomalaisia yrityksiä, ja vuonna 2014 sponsorieuroja jaettiin arviolta 171 miljoonan euron edestä, ja yksittäisen yrityksen sponsorointi budjetista urheilulle kohdistuu 64 prosenttia (Mainostajien liitto 2015). Kansainvälisesti sponsorointiin käytettiin IEG:n (2015) arvioimana vuonna 2015 yhteensä 57,5 miljardia dollaria, joka on selkeä nousu vuoden 1989 vuoden 2,3 miljardiin dollariin (Cornwell et al. 1995). Yksittäisten urheilijoiden sponsoroinnin suosio on myös kasvanut huomattavasti, ja julkisuudessa esiintyvien amatööri- ja ammattuurheilijoiden käyttö markkinointiviestinnän tukena on lisääntynyt merkittävästi 80-luvulta 2000-luvulle (Ruihley et al. 2010).

Huolimatta sponsoroinnin suosiosta, valitaan sponsorointikohteet usein yritysjohdon henkilökohtaisten mieltymysten perusteella, jolloin sponsoroinnin todelliset taustat ja kohteen sopivuuden kartoitus yritys- ja markkinointiviestintästrategiaan sivuutetaan. Sponsoroinnista päättävät henkilöt eivät välttämättä ole lainkaan tietoisia toimivan sponsorointistrategian luomisesta ja sponsorointiprosessin eri tekijöistä. (Valanko 2009 s.23-25) Jotta sponsoroinnista voidaan saada paras mahdollinen lopputulos, on ymmärrettävä, miten sponsorointi toimii, ja mitä vaikutuksia sillä voidaan saada (McDonald 1991). Viime aikoina on kuitenkin havaittavissa selkeää muutosta yritysten laajentuneesta näkökentästä ja ymmärryksestä sponsoroinnin monitahoisista vaikutuksista. Yrityksissä on alettu ymmärtämään sponsoroinnin kyvystä toimia moniulotteisena vaikuttajana yrityksen eri sidosryhmiin, ja varsinkin sosiaalisen median nousun myötä murroksessa ollut sponsorointi on tuonut uusia ulottuvuuksia ja keinoja tavoittaa yleisöä. Tämä puolestaan on johtanut entistä strategisempaan ajattelutapaan

sponsorointia kohtaan, sillä sosiaalisen median eri kanavat voivat itsessään olla sponsoroinnin kohteena tai ne voivat olla tärkeitä kanavia sponsoritoiminnan aktiviteeteille. (Meenaghan et al. 2013)

Sponsoroivat yritykset selvittävät ja ymmärtävät harvoin sponsorointitoimintansa tehokkuutta ja vaikutuksia (McDonald 1991; Valanko 2009, s.23). Tähän voivat olla syynä sponsorointiin kohdistuvat suhteellisen pienet kulut verrattaessa muuhun markkinointiviestintään tai vaikutusten koetaan olevan moniulotteisia ja täten vaikeita mitata sekä havainnoida. Lisäksi selvityksen koetaan olevan usein kalliimpaa kuin muun markkinoinnin vaikutusten selvittämisen. (McDonald 1991) Viime vuosina kiristynyt taloustilanne on kuitenkin tuonut yrityksille entistä suuremman paineen selvittää sponsoroinnin tehokkuutta sekä vaikutuksia. Yritykset haluavat yhä useammin tietää, ovatko sponsorointiin kohdistetut resurssit niiden arvoisia. (Meenaghan 2013)

Sponsoritoiminnassa löytyy täten edelleen kehitettävää niin Suomessa kuin kansainvälisesti, ja tämän vuoksi aiheeseen keskittynyt tutkimus on edelleen ajankohtaista varsinkin ottaessa huomioon toimintaan sijoitetut taloudelliset panostukset. Sponsorointiin kohdistunut tutkimus on toki nykyisellään monipuolista, mutta se on varsin hajanaista. Tuloksien tulkinta on toisinaan subjektiivista, ja niiden yleistettävyyttä herättää kysymyksiä niiden kontekstisidonnaisuuksien vuoksi, sillä sponsorointiin ja sitä käsitteleviin case-tutkimuksiin vaikuttavat lukuisat eri taustatekijät. Sponsoroinnin määritelmä terminä eri kirjallisuuden lähteissä ja tutkimuksissa on myös kuvailtu usein toisistaan poikkeavin tavoin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän diplomityön tavoitteena on selvittää, miten yrityksen sponsoriyhteistyössä toimivien urheilijoiden avulla voitaisiin tukea FAST Finland-brändin brändiuudistuksen toteutumista ja vahvistaa brändin imagoa kansallisesti sekä kansainvälisesti varteenotettavana brändinä luomalla yritykselle toimiva ja käytännössä toteutettava sponsorointiprosessi.

Työssä tarkastellaan yleisesti sponsorointia ja sponsorointiprosessia, mutta itse yrityksen tarpeisiin heijastuen syvennyttään lopulta enemmän urheilusponsoroinnin maailmaan. Työn tuloksena oletetaan syntyvän selkeä ja johdonmukainen pohja sekä kehityssuunnitelma yrityksen nykyiselle sponsorointiprosessille, joka tukisi yrityksen markkinointiviestintästrategiaa ja liiketoiminnan tavoitteita.

1.2 Tutkimuksen kohde

Tämä diplomityö on kohdistettu kehittämään onnistunut sponsorointiprosessimalli markkinointiviestinnän tueksi sponsoriurheilijoiden avulla. Tutkimusta toteutetaan arvioimalla Func Food Finland Oy:n sponsorointiprosessin nykytilaa ja kehityskohtia, ja

luomalla yritykselle selkeä ja entistä toimivampi sponsorointiprosessimalli kirjallisuuskatsauksen teoriapohjan avulla luodun viitekehyksen pohjalta.

Func Food Finland Oy on vuonna 1996 perustettu funktionaalisia elintarvikkeita valmistava pirkanmaalainen pk-yritys, jonka brändeinä ovat tällä hetkellä FAST Finland- ja FitFarm-lisäravinteet, CocoVi-superfood sekä Celsius-hyvinvointijuoma. Yritys on hyödyntänyt urheilijoita ja sosiaalisen median eri kanavia markkinointiviestinnässään sekä brändin rakentamisen tukena useiden vuosien ajan, mutta toiminta ei ole tähän mennessä noudattanut varsinaisesti liiketoimintastrategiaan pohjautuvaa johdonmukaista sponsorointistrategiaa ja -prosessimallia.

1.3 Tutkimusraportin rakenne ja tutkimusmenetelmät

Kuvassa 1. esitetään diplomityön rakenne, jossa lähtökohtana on tutkimuksen tavoite. Kuvaan on hahmoteltu tutkimuksen kulku, joka alkaa tavoitteen määritelmästä kulkien teoriaosion kautta empiiriseen tutkimukseen.



Kuva 1. Diplomityön rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustoja ja perehdytään tutkimuksen aihepiiriin. Johdantoluvussa esitellään myös varsinaisen tutkimuksen tavoite ja rajoitteet. Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään työn teoriaosuus, joka on koottu kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Toisessa luvussa avataan sponsoroinnin käsitettä ja luonnetta, jonka jälkeen avataan sponsoroinnin nykytilaa, tavoitteita sekä liiketoiminnallisia vaikutuksia. Kolmannessa pääluvussa selvitetään onnistuneen sponsorointiprosessin edellytyksiä keskittyen kohdeanalyysiin ja -valintaan, haasteisiin ja riskienhallintaan sekä sponsoroinnin mittaamiseen yrityksen näkökulmasta muodostaen teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle.

Luvussa neljä esitellään käytettävät tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät ja avataan tarkemmin tutkimuksen suoritusta. Kyseisessä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksessa saatuja tuloksia avaten yrityksen nykytilannetta havaitun tutkimusongelman kannalta.

Kuudennessa luvussa esitetään saatujen tuloksien pohjalta kohdeyritykselle kehitettävä sponsorointiprosessimalli, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksen johdonmukaisen sponsorointistrategian toteutumista brändin markkinointiviestinnän tukena. Luvussa seitsemän arvioidaan tutkimuksen vaikutuksia ja tuloksia kriittisesti yrityksen kannalta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita suoritettun tutkimuksen pohjalta. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto.

2. SPONSOROINTI JA SEN MONITAHOINEN VAIKUTUSKENTTÄ

Toisessa pääluvussa avataan sponsorointia käsitteenä, sekä selvitetään sen vaikutusmahdollisuuksia. Sponsorointi voidaan määritellä terminä monin eri tavoin, ja tähän päälukuun on koostettu eri tutkijoiden näkemyksiä termistä ja sen määritelmistä. Kyseisessä pääluvussa selvitetään myös sponsoroinnin monia erilaisia vaikutuksia yrityksen eri sidosryhmiin. Lisäksi paneudutaan sponsoroinnin nykytilaan niin Suomessa kuin kansainvälisesti sekä avataan sponsoroinnin tavoitteita ja mahdollisia vaikutuksia yrityksen imagoon sekä brändiin. Pääluvun teoriapohjan avulla lukija ymmärtää laajemmin sponsoroinnin monitahoista kenttää, ja saa käsityksen sen nykytilanteesta kirjallisuuskatsauksen avulla.

2.1 Sponsorointi käsitteenä

Sponsorointi määritellään tutkimuskirjallisuuden puolesta useilla eri tavoilla. Ropen ja Pyykön (2003, s.287) mukaan sponsorointi on yksi menekinedistämiseen lukeutuvista keinoista, joilla pyritään pohjustamaan kauppaa ja menekkiä. Vuokko (2002, s. 302) määrittelee sponsoroinnin olevan yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista tarkoituksenmukaiseen markkinointiviestintään. Meeneghan (1991) määrittää sponsoroinnin puolestaan taloudelliseksi sijoitukseksi tai muuksi toiminnaksi, jolla vastineeksi voidaan hyödyntää vastapuolen markkinointipotentiaalia, joka tukee Vuokon (2002, s. 302) määritelmää.

Valangon (2009, s.51) mukaan termiä sponsorointi käytetään usein väärässä merkityksessä, joka juontaa juurensa tietämättömyyteen ja sanan juurtumiseen yleiseen kielenkäyttöön. Sponsoroinnin sijaan voisi olla tähdellisempää puhua yhteistyökumppanuudesta tai vaihtoehtoisesti sponsorointiyhteistyötä painottaen sanaa yhteistyö. Sponsorointiyhteistyön tulisi aina olla kahden eri osapuolen välistä yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet antavat oman panoksensa ja hyötyvät jollakin tavalla suoritetusta yhteistyöstä. (Valanko 2009, s.51)

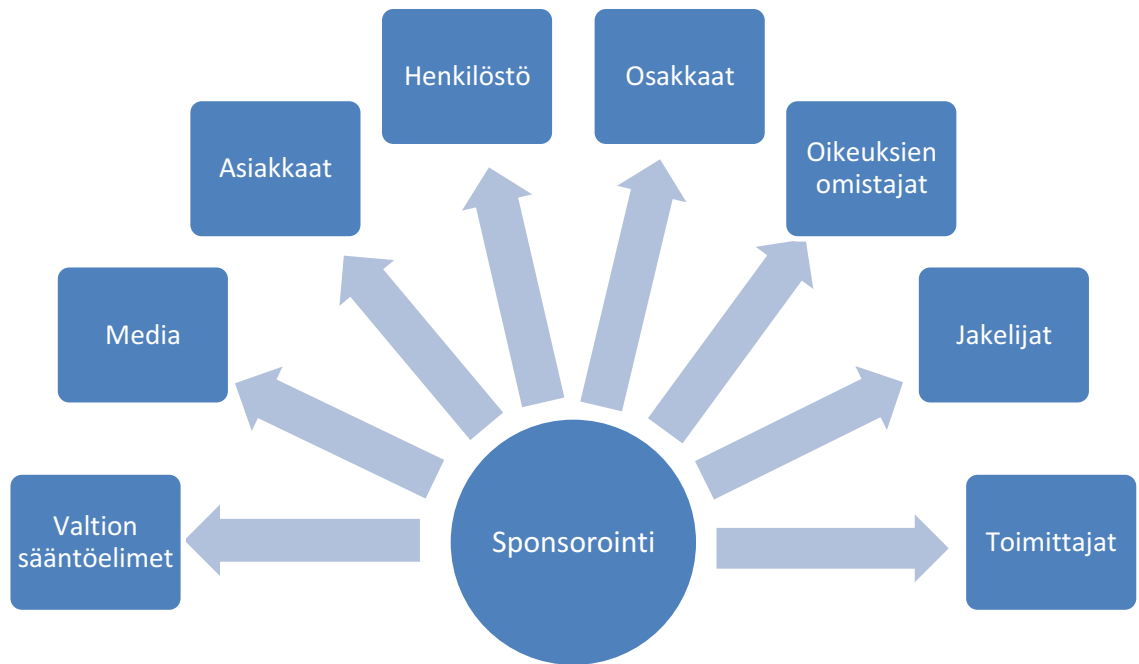
Vaikka sponsorointi on suoran markkinoinnin sijaan viestintäprosessiin kytkeytyvä keino näkyvyyden ja asiakassuhdetyön aikaansaamiseksi, tulisi sponsorointipanostusta lähtökohtaisesti aina ajatella taloudellisena investointina markkinoinnin tuloksellisuuden kautta (Meeneghan 1991; Rope ja Pyykkö 2003, s. 290–291). Myös Valangon (2009, s.27) mukaan sponsorointi on yrityksessä aina strateginen investointi, joka lähtee liikkeelle yrityksen oman liiketoiminnan tarpeista. Sponsoroinnilla tulee pystyä tuottamaan lisäarvoa liiketoimintaan, ja sen tehokkuutta tulisi mitata samalla tavalla kuin muunkin liiketoiminnan.

Oikein käytettynä ja hyödynnettynä sponsorointi voi olla tehokas osa yrityksen kommunikaatiota ja lisäarvon tuottoa, jota kautta yritys voi saavuttaa kilpailuetua (Meenaghan et al. 2013; Valanko 2009, s.24). Jotta sponsoroinnista voitaisiin saada irti paras mahdollinen, tulee sponsoroinnin perusidea sekä toimintamallit tunnistaa ja ymmärtää perusteellisesti (McDonald 1991).

Sponsoroinnin tehoa osana markkinointiviestintää voidaan Valangon (2009, s.63) mukaan kuvata seuraavasti:

- Avaa yhteiset arvot konkreettisin ”mielikuva-adjektiivein”.
- Kertoo tarinoita mielenkiintoisesti.
- Avaa mahdollisuuden luovuuteen ja yllätyksellisyyteen.
- Toimii brändin rakentamisen tukipilarina lisäten näkyvyyttä ja erottuvuutta sekä luoden merkitystä sisällön avulla.
- Tehoa voimakkaammin ja syvällisemmin verrattuna mainontaan sen epäsuoran luonteen ansiota ja nostaa samalla myös yrityksen mainonnan huomioarvoa.
- Yhdistelee eri kommunikointivälineitä luontevasti sekä mahdollistaa niiden samanaikaisen käytön.
- Luo positiivista ilmapiiriä ja preferenssejä yleensä siellä, missä kohderyhmät ovat latautuneita tunneperäisesti.
- Tavoittaa kohderyhmän myös vapaa-aikana niin yksilöllisesti kuin yhteisöllisesti, joka luo vastaanottavaisemman ja sitoutuneemman lopputuloksen.
- Tarjoaa yhteisiä elämyksiä ja nostattaa parhaimmillaan hypeä.
- Kulkeutuu kohderyhmän iholle sekä mieliin antaen ärsykettä kaikille aisteille.
- ”Rikastaa” sponsoria että sponsoroinnin kohdetta

Sponsorointiprosessi ei ole yrityksessä kuitenkaan irrallinen markkinointiin kytkeytyvä toimi, vaan se koskettaa useita eri rajapintoja viestintäsuunnitelman kautta (Jeffries 2010). Tätä vahvistaa myös Meenaghanin (et al. 2013) kuvassa 2. esitetty sponsoroinnin useat eri sidosryhmät.



Kuva 2. Sponsoroinnin useat sidosryhmät (mukaiillen Meenaghan et al. 2013)

Sponsorointi pystyy oikein käytettynä yritykselle mahdollisuuden kommunikoida ja sitouttaa useampia tavoiteltuja sidosryhmiä myös BC2-toiminnan ulkopuolelta. Sponsorointi voi koskettaa kuluttajien lisäksi mm. myös yritysasiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä sääntöelimiä (Meenaghan et al. 2013).

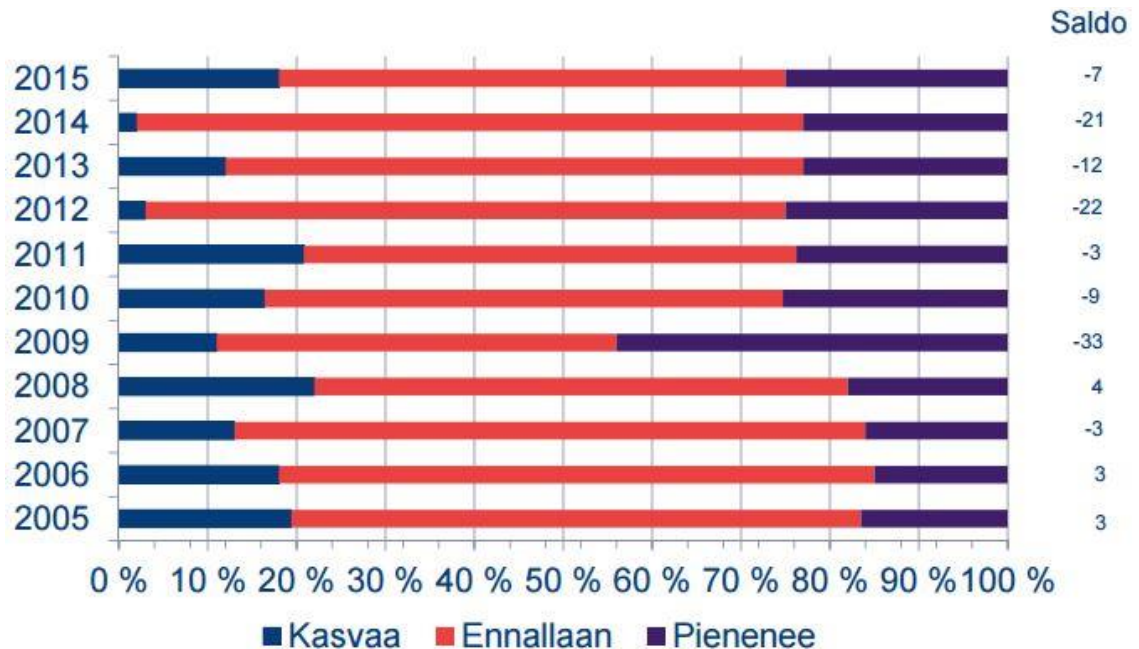
2.2 Sponsoroinnin nykytila

Sponsorointia pyritään käyttämään nykypäivänä yhä tehokkaammin hyödyksi yritysmaailmassa. Yhä useamman yritykset ovat syventäneet sponsoriyhteistyötä ja alkaneet hyödyntää sponsorointikohteita yhä vahvemmin muovaten yhteistyötä entistä yksilöllisimpiin tarpeisiin. Vielä pitkällä 2000-luvun puolella voidaan havaita kuitenkin suunnittelematonta ja harrastelunomaista sponsorointitoimintaa yrityksiltä, vaikka kiinnostus sponsoriyhteistyöhön on yritysten mukaan vahvaa. (Valanko 2009, s.35–36)

Sponsoroinnin kohteissa on tapahtumassa muutosta. Urheilu on ollut tutkimusten mukaan suurin sponsoroinnin kohde vuodesta toiseen niin Suomessa kuin kansainvälisesti (IEG 2015; Mainostajien liitto 2015; Meenaghan 2013; Renard ja Sitz 2011; Vuokko 2002, s.310). Urheilun selkeä johtoasema sponsoroinnin kohteena on kuitenkin horjunut viime vuosina muiden investointikohteiden, kuten medialähetysten, sosiaalisen median sekä tapahtumien ja tilaisuuksien, vallatessa alaa (Meenaghan 2013).

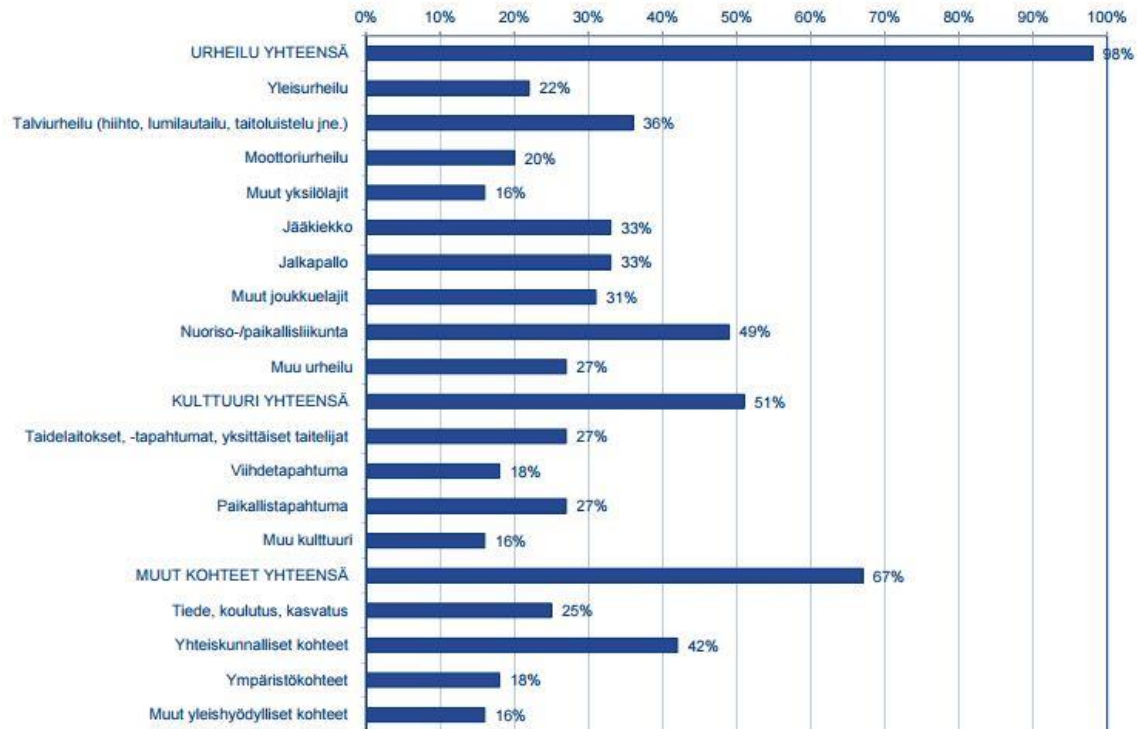
Yritykset investoivat sponsorointiin huomattavia summia. Mainostajien liiton sekä Suomen Yrittäjien jäseniltä kerätyn kyselyn mukaan vuonna 2014 sponsorointiin arvioitiin olevan sijoitettu Suomessa 171 miljoonaa euroa, mikä on noin kolme prosenttia vähemmän kuin vuonna 2013. Suomalaisten yritysten suorittamassa sponsoroinnissa on

tapahtumassa piristymistä edellisvuosiin nähden, ja Mainostajien liiton jäsenyrityksistä 18 prosenttia ilmoittaa kasvattavansa sponsorointiaan vuonna 2015. Vähennyksiä suunnittelee 25 prosenttia ja 57 prosenttia aikoo säilyttää aiemman panostustason, kuten kuvassa 3. esitetään. Saldoluvuksi lisääjien ja vähentäjien erotuksina tulee -7, mikä ilmentää parempaa suuntaa kuin edellisenä vuonna. (Mainostajien liitto 2015)



Kuva 3. Sponsoroinnin panostusaiheet vs. edellinen vuosi (Mainostajien liitto 2015)

Urheilu on selkeästi suurin sponsoroinnin kohde sekä Suomessa että kansainvälisesti vuodesta toiseen (Mainostajien liitto 2015; Renard ja Sitz 2011; Vuokko 2002, s.310). Yksittäisen yrityksen sponsorointibudjetista 64 prosenttia menee urheilulle. Mainostajien liiton selvityksen mukaan vuonna 2014 urheilua jossain muodossa sponsoroiti 98 prosenttia vastaajista Suomessa. Urheilukategorian sisällä eniten sponsorointieuroja saa nuoris- ja paikallisliikunta (49%) ja toiseksi eniten talviurheilu (36%), kuten hiihto, alppihiihto, mäkihyppy, lumilautailu, taitoluistelu. Jääkiekkoa ja jalkapalloa sponsoroivat joka kolmas yritys, joka ilmenee myös kuvassa 4. (Mainostajien liitto 2015)



Kuva 4. Sponsoroidut kohteet 2014 (Mainostajien liitto 2015)

Sponsoritoiminnan tuloksellisuudessa ja sen tavoitteiden täyttymisessä on havaittavissa hajontaa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 57 prosenttia kertoo sponsoroinnin saavuttaneen tai ylittäneen sille asetetut tavoitteet. Tavoitellusta tuloksesta on kuitenkin jäänyt seitsemän prosenttia sponsoritahoista, ja jopa 29 % kyselyyn vastanneista yrityksistä ei ole asettanut minkäänlaisia tavoitteita sponsoroinnilleen. Tuloksellisuutta kyselyssä arvioitiin mm. näkyvyydellä, myynnillä ja yrityksen omilla brändimittareilla. Selvityksen pohjalta erityisen taitavina sponsoroijina Suomessa pidettiin mm. Valiota ja Audia. (Mainostajien liitto 2015)

Mainostajien liiton selvityksen mukaan Suomessa sosiaalisen median hyödyntäminen sponsoroinnissa vaihtelee paljon. Usealla yrityksellä sosiaalinen media liittyy sponsorointiin lähinnä kohteista tiedottamiseen, mutta osa yrityksistä mainitsee sosiaalisen median olevan jopa oleellinen osa sponsorointikokonaisuutta. Sponsoroivat yritykset odottavat myös kohteiden olevan aktiivisia sosiaalisessa mediassa, ja joillakin se on jopa yksi kohteen valintakriteeri. (Mainostajien liitto 2015) Lisäksi yritysten ulkopuolisten bloggaajien hyödyntäminen markkinoinnissa on yleistynyt selkeästi viime vuosina. Vuonna 2014 bloggaajayhteistyötä on tehnyt 60 prosenttia yrityksistä, kun vastaava luku oli 40 prosenttia vuonna 2012. Yleisimmiksi yhteistyömuodoiksi bloggaajien kanssa mainittiin aiempien vuosien tapaan tiedon ja tuotenäytteiden lähettäminen, mutta yhteistyötä on toteutettu myös mm. kutsutilaisuuksien, tuote- ja palvelukehityksen sekä display-mainonnan, kuten blogibannereiden, muodossa. (Mainostajien liitto 2014)

2.3 Sponsoroinnin vaikutukset ja tavoitteet

Yritykset tavoittelevat sponsorointiprosessilla vastinetta sijoitukselleen joko taloudellisesti tai aineettomasti (Meenaghan 1991; Meenaghan et al. 2013; Rope ja Pyykkö 2003, s.287). Yrityksen asettamat tavoitteet sponsorointiprosessille voivat siten vaihdella, ja sponsorointia voidaan käyttää lukuisiin eri tarpeisiin yrityksestä ja sen tavoitteista riippuen (McCook et al. 1997; Valanko 2009 s.115). Sponsoriprosessin tavoitteet voivat liittyä mm. seuraaviin tekijöihin:

- tunnettavuus
- yrityksen tai tuotteen imago (maine, arvot, arvostus, mielikuvat)
- erottuvuus
- merkitys (sisältö, uskottavuus)
- asemointi
- markkina-aseman vahvistaminen ja kehittäminen
- kilpailuedut, kilpailutilanteiden hyödyntäminen ja niihin reagoiminen
- näkyvyys, julkisuus, pääsy suurempaan ”mediatasoon”
- yritys- ja liiketoimintamuutokset sekä tuotelanseeraukset
- tuotekehitys ja -innovaatiot
- kohderyhmän ja kohdeyleisön profilointi ja tavoitettavuus
- tapahtumat, promotiot ja muu menekinedistäminen
- myynti, kampanjat

(Valanko 2009, s. 115–116)

2.3.1 Sponsoroinnin vaikutus brändiin ja imagoon

Brändit tavoittelevat yhä kasvavissa määrin pitkäaikaisia ja pitkällä aikajänteellä tuottoisia asiakassuhteita, ja tämän vuoksi brändiin sitouttaminen on noussut merkittäväksi tekijäksi markkinoinnin teoriassa sekä käytännössä. Tämä uusi suuntaus on muodostanut kuvaukseen uusia termejä, kuten ”intohimoinen” ja ”sitoutunut”, ja asiakkaita voidaan kuvailla enemmänkin brändien ”faneina” heidän omassa kokemusmaailmassaan. Tämä puolestaan on johtanut brändit etsimään uusia metodeja luodakseen ja kasvattaakseen brändiin sitoutumista, joihin voidaan lukea mm. kokemuksellinen markkinointi, yhteistyömarkkinointi ja sponsorointi. Yksi merkittävimmistä muutoksista sponsoroinnin kehityskaaressa onkin ollut siirtyminen kangasmerkeistä brändin ja merkityksen rakentamiseen. Brändiin sitoutumista voidaan mitata jo alkuvaiheessa ennen ostopäätöksen syntymistä, mutta sen suurin merkitys ilmenee ostopäätöksen jälkeen, jolloin brändiin sitoutumisen mahdollisuudet nousevat esille onnistuessaan pitkäaikaisten myyntitulojen muodossa. (Meenaghan et al 2013)

Sponsorointitoimien avulla tulee saavuttaa syvenemistä asiakassuhdetasolla tavalla, jota sponsoroiva yritys pitää itselleen merkittävänä. (Bennet 1999; Rope ja Pyykkö 2003, s.291) Sponsorointi tarjoaakin yrityksille uudenlaisen tavan kommunikoida, ja se mahdollistaa brändien imagomuutokset paremmin ja nopeammin kuin perinteinen mainonta. Vaikka sanonnan mukaan ”tuotetta myydään, brändiä rakennetaan ja maine ansaitaan”, niin brändi ja sen arvo muovautuvat loppujen lopuksi asiakkaiden mielissä. (Valanko 2009, s.29) Sponsoroinnin merkitys brändin rakentamisessa on ainutlaatuinen, ja sitä voidaan pitää Valangon (2009, s. 63) mukaan jopa brändin rakentamisen tukipilarina mahdollistaen näkyvyyden ja erottuvuuden lisääntymisen sekä merkityksen luomisen sisällön avulla.

Sponsoroinnin tavoitteet ja haettavat vaikutukset voivat tavanomaisen markkinoinnin ja myynnin edistämisen lisäksi liittyä siis mm. yritys- tai tuotekuvan luomiseen, muuttamiseen tai parantamiseen, joka tapahtuu sponsoroitavan kohteen jo olemassa olevaa imagoa hyödyntämällä. (Vuokko 2002, s.302–303) Hyödyntämällä näkyviä ja ihailtuja henkilöitä voidaan siirtää kuluttajien näkemykset kohteesta suoraan tuotteeseen, brändiin tai yritykseen linkittämällä nämä kaksi keskenään (Foong ja Yazdanifard 2014; Stone et al. 2003).

Sponsoroinnilla voidaan vahvistaa ja kehittää yrityksen tavoitteiden mukaista yrityskuvaa ja brändin sisältöä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä (Meenaghan 1991; Valanko 2009, s. 129). Tämä edellyttää kuitenkin yhteisesti määritellyn sponsorointiprosessin ja laaditun ohjeistuksen, jotta välittyvä viesti olisi johdonmukainen (Valanko 2009, s. 129).

Siten myös yrityksen markkinointiviestinnässä hyödynnettävän julkisuuden henkilön imagon tulee sopia yrityksen brändiin ja imagoon, mikäli viestin kuluttajalle halutaan olevan uskottava (Foong ja Yazdanifard 2014). Julkisuuden henkilön hyödyntämistä tukevat useat eri tutkimukset, joissa tämän on todettu voivan parantaa bränditietoisuutta ja -kuvaa olettaen, että valittu henkilö on tarkoitukseen ja kohderyhmään sopiva. (Bush et al. 2004; Foong ja Yazdanifard 2014; Meenaghan 1991; Parker 1991; Rope ja Pyykkö 2003, s. 292; Stone et al. 2003; Valanko 2009, s.63; Vuokko 2002, s.302)

Julkisuuden henkilön läsnäolo yrityksen toiminnassa voi laajentaa yrityksen vaikutusalaa ja siirtää henkilön oman suosion yrityksen brändiin. Nämä henkilöt voivat myös laajan seuraajajoukkonsa myötä aiheuttaa keskustelua ja innostusta uudesta brändistä tai tuotteesta sekä vaikuttaa mielipidejohtamisen avulla heitä ihaileviin kuluttajiin. (Foong ja Yazdanifard 2014)

Mainostajien Liiton (2010) suurimmille mainostajille kohdistetun selvityksen mukaan yritykset haluavat itseensä sponsoroinnin kautta tietyn tyyppistä imagoa. Selkeimmin sponsoroinnin kautta yrityksen imagoon liitettäviksi tavoiteominaisuuksiksi nousivat vastuullisuus sekä luotettavuus, mutta myös paikallisuus sekä modernius olivat

olennaisesti esillä. Prosenttiosuudet ja esille tulleet ominaisuudet kokonaisuudessaan jakautuivat seuraavanlaisesti:

- Vastuullinen 63%
- Luotettava 54%
- Paikallinen 27%
- Moderni 20%
- Innovatiivinen 15%
- Menestyvä 15%
- Terveellinen 15%
- Erottuva 12%
- Ystävällinen 10%
- Kansainvälinen tai tyylikäs 7%
- Asiallinen, reilu, rohkea tai älykäs 5%
- Hauska, voimakas tai kansanomainen 2%
- Seksikäs, maskuliinen tai feminiinen 0%

(Mainostajien Liitto 2010)

Yritykset haluavat liittää edellä mainittuja ominaisuuksia omaan imagoonsa myös tiettyjen urheilulajien sponsoroinnin kautta. Yritysten sponsorointivalintojen puolesta golf liitettiin menestyvyyteen, uinti terveellisyys, alppiihito kansainvälisyyteen, taitoluistelu tyylikkyyteen, yleisurheilu ystävällisyyteen, kansanomaisuus murtomaahiihtoon ja voimakkuus moottoriurheiluun. (Mainostajien Liitto 2010)

2.3.2 Sponsoroinnin vaikutukset eri sidosryhmiin

Sponsoritoiminta ei tuskin koskaan toimi eristyksissä, vaan se on usein osa monikanavaista viestintäsuunnitelmaa, joka kykenee tuottamaan arvoa brändille ja sen kosketuspinoille (Jeffries 2010). Sponsoroinnin vaikutukset ja tavoitteet voivat siis olla hyvin monimuotoisia vaikuttaen useisiin eri yrityksen sidosryhmiin, jotka ovat esiteltyinä luvussa 2.1. Sponsoroinnilla voidaan vahvistaa ja kehittää yrityksen tavoitteiden mukaista yrityskuvaa ja brändin sisältöä sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä monin eri tarkoituksin (Meenaghan 1991; Valanko 2009, s. 129).

Sponsoroinnilla voidaan siten mahdollistaa kommunikaatio ja sitoutuminen joko yksittäisten tai useiden tavoiteltujen sidosryhmien osalta, mutta tässä olennaiseksi tekijäksi nousee, että eri sidosryhmiä koskevat tavoitteet ovat eriteltyinä ennen sponsoritoiminnan aloittamista (Meenaghan et al. 2013). Onnistumisen edellytykseksi tässä muodostuu yhteisesti määritelty sponsorointiprosessi ja huolella laadittu ohjeistus, jotta välittyvä viesti olisi johdonmukainen ja tavoittaa halutut sidosryhmät toivotulla tavalla (Meenaghan et al. 2013; Valanko 2009, s.129). Eri sidosryhmiä koskevia

tavoitteita ajatellen yrityksessä tulisi omaksua sekä ROI- että ROO-keskeiset (*return on objectives*) näkökulmat, sillä saavutettuja hyötyjä ei aina voida suoraan mitata taloudellisilla mittareilla. (Meenaghan et al. 2013)

Sponsorointitoimia voidaan käyttää hyödyksi myös yrityksen henkilöstöön kohdistuvissa tavoitteissa. Tässä yhteydessä tavoitteiksi voidaan lukea yrityskulttuurin kehittäminen ja yrityksen imagon parantaminen henkilöstön silmissä. Onnistuneen sponsoritoiminnan näkyminen henkilöstössä voi ilmetä konkreettisesti mm. kohonneena työskentelymoraalina ja yritysylpeytenä sekä kehittyneenä työnantajakuvana ja yhteishenkenä. (Meenaghan et al. 2013) Myös Hickman (et al 2005) ja Valanko (2009, s. 129) korostavat, että johdonmukaiset ja viestiltään selkeät sponsorointitoimet voivat toimia tehokkaana sisäisen markkinoinnin työkaluna. Samaistuttavuus sponsoroitavaan kohteeseen voi työntekijöiden keskuudessa johtaa kohonneeseen sitoutuneisuuteen ja samaistuttavuuteen itse yrityksen kanssa sekä työntekijöiden kasvaneeseen asiakaspalvelualltiuteen (Hickman et al 2005). Cunninghamin (et al 2009) mukaan sponsoritoimien avulla organisaatiot voivat rakentaa ja vahvistaa omaa identiteettiään sisäisen kommunikaation ja markkinoinnin avulla, ja siten lisätä houkuttelevuutta ulkoisten sidosryhmien osalta (Cunningham et al 2009).

Sponsoroinnin toimittajiin, jakelijoihin ja muihin välittäjiin kohdistuvat vaikutukset voivat olla yritykselle suotuisia. Sponsoroinnin kautta kehittynyt brändiarvo lisää houkuttelevuutta B2B-markkinoilla yhteistyökumppanina, ja sponsoroinnin ilmentyminen voi viestiä tarkoituksenmukaista suorituskykyä ja arvomaailmaa vastakkaiselle osapuolelle. Sponsorointia voidaan myös hyödyntää sosiaalisessa kanssakäymisessä ja suhteiden luomisessa B2B-toimien avainhenkilöiden kanssa esimerkiksi erilaisten tapahtumien ja tilaisuuksien muodossa. Yrityksen osakkaiden ja muiden osapuolten kohdalla korkeaprofiiliset sponsorisuhteet voivat korostaa brändin profiilia vakuuttaen nämä sijoituksensa arvosta, mutta epäonnistuessaan voivat puolestaan aiheuttaa epäluuloja. (Meenaghan et al. 2013)

3. SPONSOROINTIPROSESSIN RAKENTUMINEN

Pääluvussa 3 avataan sponsorointiprosessin eri osa-alueita kirjallisuustutkimuksen avulla. Ensimmäisenä luvussa perehdytään sponsorointiprosessin suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Luvussa syvennyttään lisäksi sponsoroitavan kohteen valintaan ja siihen liittyviin eri tekijöihin tarkentaen aihetta myös urheilumaailmaan. Sponsoroitavan kohteen valinnassa tarkastellaan myös kohteen sosiaalisen median mukanaan tuomia vaikutuksia sekä mahdollisia riskejä negatiivisen julkisuuden puolesta.

Kolmannessa pääluvussa avataan lisäksi sponsorointiprosessin käynnistämisen, ylläpidon ja kommunikoinnin näkökulmia kirjallisuuskatsauksen avulla. Tämän jälkeen syvennyttään sponsorointiprosessin arviointiin, mittaamiseen tarkastellen myös sosiaalisen median vaikutusta ja sen päättämiseen. Pääluvun lopussa muodostetaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta diplomityön viitekehys. Viitekehys toimii kohdeyrityksen sponsorointiprosessikuvauksena ilmentäen, kuinka sponsorointiprosessi tulisi yrityksessä jatkossa toimia onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

3.1 Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen

Onnistuneen sponsorointiprosessin edellytykseksi nousee prosessin selkeä määrittäminen ja suunnittelu. Sponsorointiprosessin tulee olla huolella suunniteltu ja laadittu, jotta sitä kautta välittyvä viesti olisi johdonmukainen ja tavoittaisi kohteena olevat sidosryhmät toivotulla tavalla (Meenaghan 1991; Meenaghan et al. 2013; O’Keefe et al. 2009; Valanko 2009, s.129). Jo ennen sponsorointiprosessin suunnittelua aloittaessa tulisi huomioida oman yritystoiminnan liiketoiminnalliset tarpeet, jotta prosessi saadaan kytkettyä yrityksen viestintäsuunnitelmaan. (Jeffries 2010; Valanko 2009 s.27) Myös Parker (1991) korostaa suunnitteluvaiheen sekä tavoitteiden asettamisen oleellisuutta ja esittää sponsorointiprosessin suunnitteluvaiheessa huomioitavan kolme pääkysymystä yrityksen liiketoimintastrategiaan heijastaen:

- Missä olemme nyt?
- Mihin haluamme päästä?
- Mitä meidän pitää tehdä, että pääsemme sinne?

Kun yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet sekä viestintäsuunnitelman ydin ovat tiedostettuna ja käynnistettävän sponsorointiprosessin pohjakivenä, olisi syytä syventyä tarkempiin tavoitteisiin. Ennen sponsorointitoiminnan aloittamista on olennaista, että eri sidosryhmiä koskevat tavoitteet ovat selkeästi eriteltyinä (Meenaghan et al. 2013). Myös Parker (1991) korostaa, että tavoitteet on syytä nostaa suunnitteluvaiheessa esiin, ja tässä vaiheessa tulisi selkeästi pystyä ilmentämään, mitä sidos- ja kohdeyrityksiä sponsoroinnilla halutaan tavoittaa. Tätä tukee myös O’Keefen (et al. 2009) tutkimus, jonka mukaan

yrityksen on kyettävä tunnistamaan selkeästi omat tavoitteensa itse sponsoroinnin ja sponsorointisuhteen osalta ennen sponsorointiprosessin käynnistämistä. Jos yritys ei kykene itse tunnistamaan ja ilmentämään omia tavoitteitaan, näitä ei myöskään voida sponsorointisuhteen kautta toteuttaa eikä mitata. (O’Keefe et al. 2009)

Jeffries (2010) on muodostanut neljä jo suunnitteluvaiheessa huomioitavaa kriteeriä, joiden tulee täytyä onnistuneessa sponsorointiprosessissa:

1. **Oikeaan ryhmään kohdistaminen.** Tarjoaako sponsoroitava taho kosketuspinnan oikealle kohderyhmälle? Onko kohderyhmä homogeeninen? Mikäli kohderyhmä ei ole homogeeninen, kuinka todennäköisesti voidaan taata, että toivottu lopputulos toteutuu koko kohderyhmässä sen sisällä olevien pienien ryhmittymien sijaan?
2. **Sponsoroitavan kohteen ja sponsoroivan tahon yhteensopivuus,** tai ainakin selkeiden ristiriitojen välttäminen. Onko kohteella ja yrityksen brändillä mitään yhteisiä arvoja tai ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia kohderyhmän kannalta? Mikäli sponsorisuhde pohjautuu ainoastaan näkyvyyteen yhtenäistymisen sijaan, voiko yrityksen brändi näyttäytyä kohderyhmälle negatiivisesti tuputtajan roolissa?
3. **Kohteen vahva brändi- tai ikoniarvo.** Ikonin aseman tärkeyttä ei voida vähätellä, ja kohteen tulisi olla selkeästi ja yleisesti tunnistettavissa. Kohteen tulisi heijastaa omasta puolestaan tietoisesti tai tiedostamatta tietynlaista signaalia, joko asenteensa tai käyttäytymisensä puolesta.
4. **Aktiivointi.** Sponsoroinnin lopputulema voidaan moninkertaistaa kehittämällä kohteelle vaihtoehtoisia kommunikointitapoja tai yhdistää vuorovaikutus jo olemassa oleviin kommunikaatioväyliin. Toteutuksen tulee olla kohderyhmää ajatellen viestiltään selkeä ja sopiva, ja toteutuksen tulee viestiä kohderyhmälle selkeästi brändin mukanaolon merkitystä tavanomaisten kangasmerkkien tai yrityksen logon esilläolon sijaan.

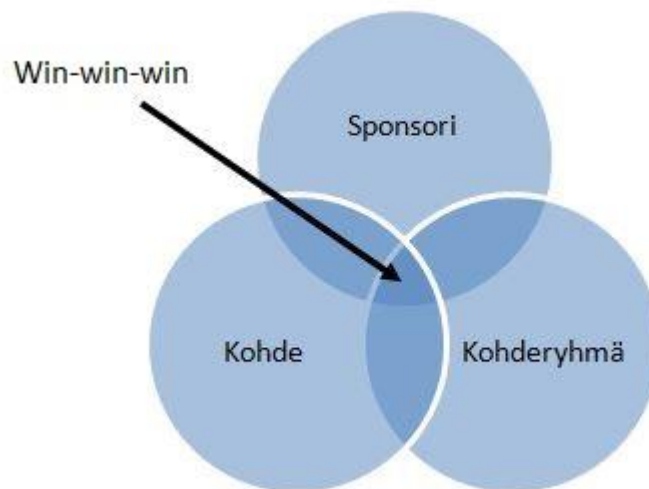
Näiden edellä lueteltujen kriteerien osalta Jeffries (2010) kehottaa jokaisen kohdan yksilöllisen läpikäymisen kohteen suunnittelu- ja arvioimisvaiheessa. Yhdessäkin kohdassa epäonnistuminen voi estää hänen mukaansa positiivisen vaikutuksen syntymisen.

3.2 Sponsoroitavan kohteen valinta

Useat tutkimustulokset osoittavat, että sponsoroitavan kohteen valinnalla on selkeä merkitys sponsorointiprosessin onnistumiseen (Bush et al. 2004; Foong ja Yazdanifard 2014; Meenaghan 1991; Parker 1991; Rope ja Pyykkö 2003, s. 292; Stone et al. 2003; Valanko 2009, s.63; Vuokko 2002, s.302). Sponsoroitavalle kohteelle on myös olennaista luoda selkeät kriteerit, jotka yhdistyvät yrityksen markkinointi- ja liiketoimintastrategiaan (Foong ja Yazdanifard 2014; Jeffries 2010; McCook et al. 1997; Meenaghan 1991;

Renard ja Sitz 2011; Valanko 2009, s.23-24). Mahdollisten sponsoroitavien kohteiden laaja kirjo aiheuttaa kuitenkin usein yrityksen puolesta haasteita sopivan kohteen valinnalle (Renard ja Sitz 2011). Sponsoroitavan kohteen valinta tulisikin pohjautua yrityksen sponsorointistrategiaan, joka puolestaan pohjautuu yrityksen omiin arvoihin ja liiketoimintastrategiaan. Sponsoroitavan kohteen valinta vaatii siten proaktiivista kohdekartoitusta ja –analyysia, eikä kohdevalintojen tulisi pohjautua vain yhden henkilön näkemykseen tai mieltymykseen. (Valanko 2009, s.23-24)

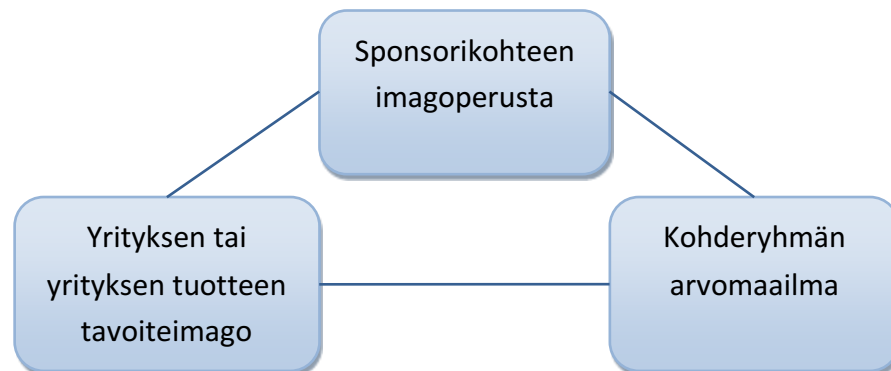
Onnistuneen sponsorointiprosessin edellytyksenä on yhteistyössä toimivan kohteen näkyvyys ja julkisuus halutun kohderyhmän keskuudessa. Näkyvyyden ei kuitenkaan tarvitse olla laajaa, mikäli se kohdistuu juuri oikeaan kohderyhmään, jota havainnollistaa myös kuva 5. (Foong ja Yazdanifard 2014; Jeffries 2010; Pegoraro ja Jinnah 2012; Valanko 2009, s. 187; Vuokko 2002, s.303) Sponsoroinnilla on kuitenkin saavutettava jonkin tasoista näkyvyyttä, jotta sponsoroinnin idea toteutuisi, sillä sponsoroinnin ei ole tarkoitus olla hyväntekeväisyyttä (McDonald 1991). Valangon (2009 s.187) mukaan yhteistyön koko tai arvo ei ole silti ratkaisevana tekijänä. Sponsoroinnin molemminpuolinen hyödyntäminen ratkaisee ja moninkertaistaa yhteistyön arvon sovittuihin suoritteisiin verrattuna (Valanko 2009, s.187).



Kuva 5. "Win-win-win" -tilanne (mukailten Valanko 2009, s. 190)

Tuloksellista sponsorointia tavoitellessa yleensä olennaista on, että sponsoroitava kohde edustaa sellaista arvomaailmaa ja imagerustaa, johon yrityksen tai sen tuotteen imagerakennetta halutaan liittää, kuten kuvassa 6. esitetään. Henkilön imagon tulee siten sopia yrityksen brändin imagoon, jotta markkinoinnin kautta välittyvä viesti kuluttajalle ja muille sidosryhmille olisi uskottava (Foong ja Yazdanifard 2014; Jeffries 2010; Renard ja Sitz 2011; Vuokko 2002, s.311). Yrityksen sponsorointikohteen tulee myös olla sellainen, jolla on yleinen myönteinen mielikuva ja kiinnostavuus yrityksen kohdesegmentissä, ja henkilöä hyödynnetään kohderyhmälle tavoitellessa mielle yhteydessä. (Foong ja Yazdanifard 2014; Kapitan ja Silvera 2015; Rope ja Pyykkö

2003, s.291-292; Vuokko 2002, s.302) Mikäli yrityksen markkinoinnin suorittama henkilövalinta ja mielenkiintoinen markkinointistrategia kohtaavat, voidaan tämän tuovan kaikin puolin positiivisia vaikutuksia (Foong ja Yazdanifard 2014).



Kuva 6. Sponsoroinnin toimivuusperusta (mukailten Rope ja Pyykkö 2003, s. 292)

Renard ja Sitzin (2011) mukaan sponsoroitavan kohteen valinnassa tulisi keskittyä kolmeen pääkohtaan: kohteen brändiin, yhteneviin arvoihin sekä olemassa olevien sponsoreiden määrään. Sponsoroitavalla kohteella tulisi olla kehitettynä oma selkeä brändi, jotta kohteen identiteetti ja arvot saataisiin tehokkaasti siirrettyä sponsorointiyhteistyön kautta sponsoroitavaan yrityksen brändiin tai tuotteisiin (Foong ja Yazdanifard 2014; Renad ja Sitz 2011). Sponsoroitavaa kohdetta etsiessä yrityksen tulisi keskittyä nimenomaan sopivan brändin löytämiseen pelkän kohteen tarkastelun sijaan. Molemmilla osapuolilla tulisi olla myös yhtenevät arvot, jotta arvon ja identiteetin siirto olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi kohteella tulisi rajattu määrä muita sponsoreita, jotta sekä kohteen että sponsorin identiteetti erottuisi ja välittyisi kohderyhmälle mahdollisimman selkeästi. (Renard ja Sitz 2011)

Vuokko (2002, s.311) määrittää sponsorikohteen valinnassa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- yhteistyöllä voidaan täyttää sponsoroinnille asetetut tavoitteet
- kohteen ainutlaatuisuus
- imagon yhteensopivuus sponsoroivan yrityksen imagoon tai tavoiteimagoon sekä arvomaailmaan
- mahdollisuus päästä kohteen pääsponsorin tai ainoan sponsorin asemaan
- kyky saavuttaa sponsoroinnin kohderyhmä, vastata sen arvomaailmaa ja kiinnostuksen kohteita sekä vaikuttaa kohderyhmään positiivisesti
- kohteen yhdistämismahdollisuus sponsoroivaan yritykseen tai sen tuotteisiin
- mahdollisuus tarjota erilaisia sponsoroinnin hyödyntämistapoja, kuten mainonta, asiakastilaisuudet, menekinedistäminen, tuotekehitys

- riittävä näkyvyys ja kyky saavuttaa median kiinnostus
- mahdollisuudet pitkäaikaisen sponsorisuhteen luomiseen
- oma markkinointiosaaminen ja -resurssit
- sponsorisuhteen vaativa panostus vs. yrityksen resurssit
- mahdolliset riskit ja ambush-markkinoinnin uhka

(Vuokko 2002, s.311)

Sponsoroitavan henkilön olennaisimmat yksilölliset ominaisuudet vaihtelevat jonkin verran eri tutkijoiden kesken, mutta yhteistä näissä tekijöissä on positiivinen tai myönteinen ilmentymä (Antil et al. 2012; Ohanian 1990; Ruihley et al. 2010; Stone et al. 2003). Stonen (et al. 2003) mukaan onnistuneessa markkinointikampanjassa käytettävän tunnetun henkilön minimiedellytyksinä on yleisesti pidettävä persoonallisuus sekä kyky tuoda esille karismaattista ja luotettavaa kuvaa itsestään kuluttajille. Ruihley (et al. 2010) mukaan markkinoinnissa käytettävän kohteen tulisi olla persoonana helposti lähestyttävä ja miellyttävä. Samat (et al. 2014) toteaa erityisesti sosiaalisessa mediassa brändiä edustavan henkilön kriteeriksi uskottavuuden, joka jakaantuu vetovoimaisuuteen, asiantuntemukseen ja luotettavuuteen.

Ohanianin (1990) mukaan kohdetta edustavan julkisuuden henkilön kolme pääkriteeriä ovat fyysinen viehättävyys, asiantuntemus ja luotettavuus. Näiden kolmen termin toteutuessa tutkimuksen mukaan kuluttajat päätyivät perehtymään henkilön suosittelemaan tuotteeseen ja lopulta ostamaan tämän. Fyysinen viehättävyys sisältää termit ”kaunis”, ”tyylikäs”, ”edustava” sekä ”seksikäs”. Asiantuntemukseen kuvautuvat ”luotettava”, ”rehellinen” ja ”vilpitön” sekä luotettavuus määritellään termeillä ”kokenut”, ”asioista perillä oleva” ja ”ammattitaitoinen”. (Ohanian 1990)

3.2.1 Valintakriteerit sponsoroitavalle urheilijalle

Kun verrataan kehitystä 80-luvulta 2000-luvulle saakka, on tunnettujen amatööri- ja ammattiuurheilijoiden käyttö yrityksissä markkinoinnin tukena lisääntynyt merkittävästi. (Ruihley et al. 2010). Psykologisesta näkökulmasta katsottuna yritykset ovat alkaneet ymmärtää, että osa kuluttajista pitää urheilijoita eräänlaisina sankareina, joiden sankaristatusta voidaan käyttää hyväksi yrityksen markkinointiviestinnässä (Peetz et al. 2004). Boydin ja Shankin (2004) sekä Elbersenin ja Verleunin (2012) mukaan tutkimustiedolla on näyttöä, että kuluttajilla on positiivisempi näkemys brändiä ja sen tuotteita kohtaan, mikäli tuotteita suositellaan urheilijan toimesta. Tämä johtaa usein kuluttajien osalta myös kyseisten tuotteiden ostopäätöksen syntymiseen (Boyd ja Shank 2004; Elbersen ja Verleun 2012). Boydin ja Shankin (2004) mukaan urheilijat ovat tehokkaimpia erityisesti urheilusegmentin tuotteiden markkinoinnissa ja tuotesuosittelussa heidän asiantuntemuksensa ja sitä kautta syntyvän luotettavuuden perusteella. Elbersen ja Verleun (2012) puolestaan toteavat tutkimuksissaan urheilijan

henkilökohtaisen sponsoroinnin näkyvän onnistuessaan yrityksen kasvavina osaketuottoina.

Sponsoroitavan urheilijan valinnassa on tutkimusten perusteella erilaisia kriteereitä, jotka ovat katsottu suotuisiksi tuloksellista sponsorointiprosessia toteuttaessa. Kriteerien priorisointi ja luonne kuitenkin vaihtelee tutkijoiden kesken. Elbersenin ja Verleunin (2012) sekä Stonen (et al. 2012) mukaan sponsoroitavan urheilijan on lukeuduttava oman urheilulajinsa kärkinimiin tai oltava edes lähellä lajinsa kärkeä, vaikka tästä löytyy joitakin poikkeuksia. Stone (et al. 2003) korostaa, että mikäli urheilija ei ole sijoittunut kärkeen, on hänen omattava tästä huolimatta riittävät kyvyt kilpailla korkeimmalla tasolla sekä osoitettava aiempaa näyttöä menestyksestä ja korkeista sijoituksista. Myös Ruihley (et al. 2010) tuo esille urheilijan lajikohtaisen lahjakkuuden lisäävän urheilijan sopivuutta menestyneeseen mainontaan, ja Elbersen ja Verleun (2012) korostaa valinnassa itse saavutettujen sijoituksen lisäksi voittajahenkisyyttä, mikäli korkeita sijoituksia ei ole hetkeen saavutettu.

Urheilusegmentin kuluttajat muodostavat urheilijoista omia käsityksiään katsellessaan heidän suorituksiaan. Nämä kuluttajat kuuntelevat sekä reagoivat positiivisesti näkyvän urheilijan tuotesuositteluun, mikäli he kokevat urheilijoiden olevan helposti lähestyttävä, miellyttävä sekä lahjakas omassa lajissaan. (Ruihley et al. 2010). Myös Antil (et al. 2012) korostaa tutkimuksensa tulosten pohjalta tuotetta suositteluvan urheilijan valinnassa kohderyhmän samaistuttavuuden suosittelijaa kohtaan. Urheilijaa kohtaan muodostuvien positiivisten käsitysten kehittyessä kuluttaja voi päätyä tarkastelemaan tuotetta tarkemmin ja lopulta ostamaan urheilijan mainostaman tuotteen (Ohanian 1990; Ruihley et al. 2010). Peetz (et al. 2004) korostaa tutkimustuloksissaan tähän liittyen, että urheilijan tuotesuosittelun tehokkuus riippuu siitä, että saadaanko urheilijan merkitys välitettyä tuotteeseen ja siten lopulta myös kuluttajaan.

Yksittäisen persoonan ja tämän menestyksen lisäksi sponsoroitavan kohteen urheilulajilla näyttäisi olevan merkitystä. Mikäli markkinoitava tuote ja sponsoroitava urheilulaji tai urheilija on luonteensa tai ominaisuuksiensa puolesta valmiiksi yhteydessä toisiinsa, viestistä muodostuu kuluttajalle luotettavampi ja voimakkaampi kuva (Boyd ja Shank 2004; McDonald 1991). Esimerkiksi, jos kyseessä on energinen laji tai urheilija, ja tuote antaa energiaa, on markkinointiviestintä tehokkaampaa (McDonald 1991). Grohs (et al. 2004) kehottaa sponsorointia harkitsevien yritysten valitsevan sponsoroitavan lajin, jossa fanikulttuuri on korkeaa ja jonka urheilijoita seurataan aktiivisesti ja sitoutuneesti, jolloin sponsoroinnista saadaan todennäköisemmin voimakkaampi viesti kohderyhmälle aikaiseksi.

3.2.2 Kohteen sponsoroinnin näkyminen sosiaalisessa mediassa

Meenaghanin (et al. 2013) mukaan olennainen elementti onnistuneissa suurissa sponsorointiohjelmissa on markkinointiohjelma, joka yhdistelee toimivasti sekä perinteistä että uutta mediaa. Yhdistämällä nämä kaksi lähestymistapaa sponsorit yhä kasvavissa määrin tavoittelevat bränditietoisuutta kohderyhmissään ja erityisesti brändiin sitoutumista verkkoympäristöissä. (Meenaghan et al 2013) Tätä tukee myös Valangon (2009, s.190) käsitys, että sponsorointi onkin parhaimmillaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteistä elämyksellistä sisällön tuottamista kohderyhmille. Sponsorin ja kohteen yhteistyö voidaan ajatella kykynä yhdistellä ja hallita tiedon sekä luovuuden avulla erilaista ajattelua, jolla rakennetaan hyötyä molemmille osapuolille. (Valanko 2009, s.190)

Sosiaalinen media on yhä kasvavissa määrin muodostunut merkittäväksi sponsoroinnin sijoituskohteeksi eri alustoineen sekä sponsorikohteiden toimintakentäksi luovuutensa puolesta (Meenaghan et al 2013). Sosiaalisen median merkittävyyttä sponsoroinnissa korostavat myös Hambrick ja Mahoney (2011), jotka toteavat sosiaalisen median kanavien tavoittavan valtavan määrän sekä nykyisiä että uusia potentiaalisia asiakkaita niin urheilumarkkinoilla kuin sen ulkopuolella. Verrattaessa perinteiseen mediaan, sosiaalisen median luontaiseksi piirteeksi muodostuu sen ympärivuorokautinen tavoitettavuus ja välitön vuorovaikutuksen sekä keskustelun läheisyys kuluttajan kanssa. (Meenaghan et al. 2013)

Sosiaalinen media tarjoaa siten ainutlaatuisen kanavan brändin ja kuluttajan väliselle vuorovaikutukselle helpottaen reaaliaikaista kommunikointia sekä brändin ja kuluttajan välistä sitoutumista, jota voidaan hyödyntää myös sponsorointiprosessin avulla (Meenaghan et al. 2013). Sosiaalinen media pystyykin tarjoamaan faneille ja seuraajille uudenlaisen kanavan, jolla päästä lähelle heidän suosikkiurheilijoitaan myös urheilukenttien ja -kilpailujen ulkopuolella. (Hambrick ja Mahoney 2011; Meenaghan et al. 2013 Pegoraro ja Jinnah 2012) Tätä kautta sosiaalinen media tarjoaa urheilijoille ainutlaatuisen kanavan tuoda esille ja suositella tuotteita uskottavasti ja luonnollisesti (Do et al. 2014; Hambrick ja Mahoney 2011; Pegoraro ja Jinnah 2012; RUIHLEY et al. 2012). Tuotemainosten sirottelu muiden laajakirjoisten henkilökohtaisten päivitysten sekaan voi tuoda vilpittömämpää markkinointiviestintää kuluttajille perinteisen suoran mainostamisen sijaan. Tunnettujen henkilöiden käyttäminen markkinoinnissa sekoittaen hienovaraisesti mainosisältöä heidän muuhun tuottamaansa sosiaalisen median sisältöön voi edustaa toimivaa tuotemenekin edistämistä ilman kuluttajan kokemaa tuputusta ja potentiaalisen asiakkaan poistyohtamista. (RUIHLEY et al. 2010)

Sponsoroitavaa urheilijaa etsiessä sponsoroivan yrityksen tulisi ensiksi seurata harkitsemaansa urheilijaa ja tämän käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa kiinnittäen huomiota pelkän seuraajamäärän sijaan urheilijan tuottaman sisällön laatuun ja

luonteeseen sekä näiden sopivuutta yrityksen nykyiseen tai tavoitteena olevaan imagoon. Mikäli urheilija on onnistunut luomaan sosiaalisen median kautta itselleen onnistuneen henkilöbrändin, voivat sponsoroidvat yritykset yksinkertaisesti ostaa osansa tästä valmiista kanavasta omaan käyttöönsä sijoittamalla urheilijaan. (Pegoraro ja Jinnah 2012)

Sosiaalisessa mediassa esiintyvän urheilijan persoonalla ja sisällön luonteella on siis merkitystä, ja sekä Hambrick ja Mahoney (2011) että Pegoraro ja Jinnah (2012) painottavat, että sponsoroidvat yritykset voivat hyötyä näkyvän urheilijan persoonallisten ominaisuuksien korostamisesta. Tämä korostuu erityisesti käyttäessä urheilijoita verkossa ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa tuotesuosittelussa (Hambrick ja Mahoney 2011).

3.2.3 Sponsoroidtavan kohteen negatiivisen julkisuuden riskit

Jokaiseen sponsorointiprosessiin sisältyy omat riskinsä. Tämä riski kasvaa erityisesti sosiaalisen median liittyessä sponsorikohteen näkyvyyteen, joka paisuttaa helposti vääränlaisen ja yleisesti epäsuotavan sisällön jakamisen vaikutuksia. (Pegoraro ja Jinnah 2012) Sosiaalisen median ollessa yhä näkyvämpi ja merkittävämpi osa sponsorointiyhteistyötä, on huomattava, että sosiaalinen mediaa tarjoaa suodattamattoman kaksisuuntaisen kommunikointikanavan, joka voi tarjota liikaa informaatiota tai aiheuttaa häiriöitä yrityksen todelliseen tarkoitukseen. Sosiaalinen media avaa mahdollisuuden sekä positiiviseen että negatiiviseen kommentointiin niin sisällön tuottajien kuin seuraajienkin kannalta. (Hambrick ja Mahoney 2011). Kyseistä riskiä voidaan välttää seuraamalla kohdetta sosiaalisessa mediassa ennen sponsorointisopimuksen luomista (Pegoraro ja Jinnah 2012).

Hughes ja Shank (2005) puolestaan kehottavat sponsoroidvaa tahoa arvioimaan huolellisesti sponsoroidtavaa kohdetta valittaessa tämän luonnetta negatiivisen julkisuuden ja skandaalien välttämiseksi. Kohteen aiemmat taustat olisi hyvä tarkistaa huolella, sillä tämän aiemmat toiminnat voivat toistua tai heijastua tulevaisuuden toimintaan ja siten yrityksen brändiin. (Hughes ja Shank 2005) Tätä korostaa myös Foong ja Yazdanifard (2014), sillä heidän mukaansa henkilön brändi alkaa yhdistyä markkinoinnissa välittömästi näkyvän yhteistyön käynnistyttyä yrityksen brändiin niin hyvässä kuin pahassa. Huolellisella kohteen kartoituksella ja tehokkaalla riskienhallinnalla ei voida kuitenkaan täysin välttää riskejä toteutumasta (Valanko 2005, s.170). Hughesin ja Shankin (2005) selvityksen mukaan sponsoroidtavan kohteen kohdalla tapahtuneen skandaalin merkitys korostuu, mikäli sen kesto jatkuu pitkän aikaa ja sekoittaa mukaan useampia osapuolia.

Eri tutkijoilla on kuitenkin erilaisia näkemyksiä negatiivisen julkisuuden vaikutuksista. Valangon (2009, s.171) mukaan maineen menetys ja sen heijastuminen koko yrityksen toimintaympäristöön on suurin mahdollinen toteutuva riski sponsoriyhteistyössä. Maineen rakentaminen voi kestää vuosia, mutta se voi tuhoutua hetkessä. (Valanko 2009,

s.171) McDonaldin (1991) mukaan huonosti toteutetulla sponsoroinnilla ei välttämättä ole negatiivisia seurauksia, vaan vaikutukset jäävät mitättömiksi myös positiivisella akselilla. Yrityksen rahallinen panostus voi kuitenkin huonon toteutuksen vuoksi mennä täysin hukkaan, mikäli hyödyt jäävät täten olemattomiksi. (McDonald 1991)

Urheilusponsorointiin keskittyessä näkemykset myös eroavat, sillä Ruihley (et al. 2010) suorittaman tutkimuksen tulokset ovat vastaan Stonen (et al. 2003) oletusta, että urheilijoiden käyttäminen tuotteiden markkinoinnissa olisi riskialtista markkinoivan tahon osalta. Ruihley (et al. 2010) mukaan siitä huolimatta, että jotkut ammattiurheilijat saattavat herättää huomiota julkisilla skandaaleilla tai epäsuotavalla käyttäytymisellä, jatkavat heidän sponsoritahonsa silti heidän hyödyntämistä tuotteidensa markkinoinnissa. Tämän oletetaan johtuvan mahdollisesti toleranssin kasvamisesta skandaaleja kohtaan tai tunnettujen urheilijoiden suosion noususta. (Ruihley et al. 2010)

3.3 Sponsorointiprosessin käynnistäminen ja ylläpito

Onnistuneessa sponsorointiprosessissa sisäisen kommunikoinnin merkitys nousee olennaiseen osaan. Kommunikaation on oltava alusta asti selkeää ja yhteinen kieli on löydettävä kahden täysin erilaisen toiminnan ja toimijan välille. Vaikka yhteinen tavoite olisi molemmille täysin selkeä, voi molemmilla osapuolilla olla oma käsityksensä sponsoroinnista ja sen käytännön järjestelyistä. (O’Keefe et al 2009; Valanko 2009, s.187)

Sponsoroitavan kohteen puolesta yrityksen näkökulman ymmärtäminen on avain tehokkaaseen ja tulokselliseen sponsorimyyntiin ja yhteistyökumppanuuteen. Sponsoroitavan kohteen tulee ymmärtää perusteellisesti sponsoroivan yrityksen filosofia, liiketoiminta ja sen tarpeet sekä tavoitteet heti sponsorointiprosessin käynnistysvaiheessa, jotta sponsorointiyhteistyö ei valu hukkaan. (Valanko 2009, s.187–190) Tätä ei kuitenkaan voi tapahtua, ellei yritys ole pystynyt itse määrittämään omia tavoitteitaan ja kommunikoimaan näitä sponsoroitavalle taholla (O’Keefe et al. 2009)

3.3.1 Sopimuksen luominen

Sponsorointisuhteessa kommunikointi on syytä aloittaa heti alusta asti luomalla sponsoroitavalle urheilijalle selkeät rajat, tavoitteet ja odotukset kirjallisen sopimuksen avulla (Hughes ja Shank 2005; O’Keefe et al. 2009). Sponsoroivan yrityksen ja kohteen välillä vallitsee aina sopimussuhde, sillä ne molemmat ovat erillisiä juridisia yksiköitä. Sopimus voi olla joko suullinen tai kirjallinen. Kirjallisella sopimuksella pyritään takaamaan molempien osapuolten oikeudet ja antamaan varmuutta molemmille luoden hyvät yhteistyön edellytykset. Jokainen kirjallinen sopimus on erilainen, ja niillä pyritään määrittämään ennalta kaikki mahdollisimman tarkkaan yhteistyön tarkoitus, osapuolien kaupalliset oikeudet, yhteistyön käytännön toteutus sekä menettely erilaisissa tilanteissa. Neuvotteluvaiheessa on kyettävä kommunikoimaan sopimuksen yksityiskohdista

välttämättä mahdollisia väärinymmärryksiä tai epäselvyyksiä ennaltaehkäisten tulevaisuuden konflikteja ja vahinkoja. (Valanko 2009, s. 173) Myös mahdollisten skandaalien toteutumiseen on syytä varautua yrityksen puolesta selkeiden sanktioiden ja sopimuksen purkamisen uhalla, jotta riskin toteutuessa yhteistyö voidaan lopettaa välittömästi suojellen ja säästämällä yritystä laajavaikutteisemmalla vahingoittumiselta (Hughes ja Shank 2005).

Skandaaleihin voidaan varautua ja reagoida yrityksen puolesta myös huolehtimalla, että yrityksestä löytyy kokenut henkilö antamaan mediallyausuntoja, jotta tapahtuneen vahingon vaikutus sekä median vääränlainen kiinnostus yritykseen voidaan minimoida. (Hughes ja Shank 2005) Myös Valanko (2009, s.171) kehottaa valmistautumaan nopeaan kriisiviestintään etukäteen harjoittelemalla ja suunnittelemalla. Tutkijoiden mukaan todellisuudessa yritysten toimet nousevaa skandaalia kohtaan sponsoriyhteistyössä eivät välttämättä ole muodollisia tai ankaria, eivätkä ne edusta perinteisiä yrityksen riskinhallinnan keinoja (Hughes ja Shank 2005).

Sopimuksessa tulisi Valankon (2009, s. 295–298) mukaan ilmetä mm. seuraavat asiat:

- Sponsorin oikeudet
 - näkyvyyden saaminen kohteelta
 - näkyvyyden luonne, odotukset, tehtävät
- Sponsorin velvollisuudet
 - rahalliset suoritteet
 - muut kuin rahalliset suoritteet
- Yhteistyön seuranta
 - menetelmät
- Immateriaalioikeudet (luodun sisällön omistusoikeus)
- Sopimuksen voimassaolo
- Sopimusrikkomukset ja niiden seuraamukset
- Muut tarvittavat ehdot

Sopimuksien kesto on harkittava tapauskohtaisesti, mutta Meenaghanin (et al. 2013) mukaan pitkiä ja muuntautumiskyvyttömiä sopimuksia on pääsääntöisesti syytä välttää. Useamman vuoden mittaisissa sponsorisopimuksissa asetettuja tavoitteita ja odotuksia on syytä tarkastella säännöllisin väliajoin esimerkiksi vuosittain, sillä alati muuttuva toimintaympäristö voi edellyttää mukautumista ja reagoimista sekä sponsorilta että sponsoroitavalta kohteelta molemminpuolisen hyötysuhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Sponsorointisuhteen tavoitteet voivat sopimussuhteen alkuvaiheessa liittyä esimerkiksi bränditietoisuuden kasvattamiseen, mutta pidemmällä aikajänteellä tilanteen kehittyessä tavoite voidaan muuttaa esimerkiksi imagon vahvistamiseksi. Lisäksi sponsoroinnin rooli voi muuttua ajan kuluessa sponsoritahon toimintamallien

kehittyessä ja oppiessa hyödyntämään tehokkaammin sponsoroinnin voimavaroja. (Meenaghan et al. 2013)

3.3.2 Aktivointi ja kommunikointi

Jotta sponsorointiprosessi säilyisi aktiivisena ja tuloksekkaana koko sopimuskauden ajan, on kommunikoinnista pidettävä kiinni. Molemminpuolinen kommunikaatio edesauttaa myös matkan varrella muovautuvien markkinointiviestinnän tarpeisiin sopeutumista ja näiden tavoitteiden täyttymistä. (Meenaghan et al. 2013) Myös Meenaghan (2001) toteaa tutkimuksessaan, ettei pelkkä sopimus pohja riitä aktivaation ja kommunikoinnin pohjaksi, vaan sponsorointisuhteeseen sisältyy valtavasti kirjaamatonta kommunikaatiota, jolla on suuri merkitys sponsorointiprosessin tuloksellisuuteen ja toteutuksen tehokkuuteen.

Sponsorointiprosessin tuloksellisuudessa molempien osapuolien kommunikoinnilla on selkeä merkitys. Jeffriesin (2010) tutkimuksessa myös tähdennetään, että sponsorointiprosessin tuloksekkuus voidaan jopa monikertaistaa tehokkaalla molemminpuolisella kommunikoinnilla ja pyrkimällä kehittämään yhdessä sponsoroinnin kohteen kanssa tämän jo olemassa olevia kanavien hyödyntämistapoja halutun viestin viemistä kohderyhmälle. Toteutuksen tulee olla viestiltään selkeä ja sponsoroitavalle kohteelle soveltuva niin luonteeltaan kuin arvoiltaan, ja tämän aikaansaamiseksi kommunikointi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä on oltava kunnossa. (Jeffries 2010) Toisaalta sponsoroitavan henkilön ja brändin yhtenevät arvot ja tämän valmiit viestintäkanavat tulisivat olla huomioituna jo suunnitteluvaiheessa (Renard ja Sitz 2011).

Sponsorointiprosessin kohderyhmälle osoitetun viestinnän toteuttamisen ei kuitenkaan pitäisi jäädä pelkästään sponsoroitavan kohteen harteille (Jeffries 2010; O’Keefe et al. 2009). Sponsoroivan yrityksen pitäisi osata ilmentää sponsoroitavalle kohteelle selkeät odotukset ja pystyä myös tarpeen tullen ohjeistamaan, miten ja millaista viestiä kohderyhmälle halutaan välittää (O’Keefe et al. 2009). Sponsorointikauden aikana yrityksen tavoitteet ja tarpeet voivat myös muuttua, ja tällöin kommunikointi yrityksen puolesta sponsoroitavalle kohteelle nousee olennaiseen osaan, jotta muuttuvat tavoitteet saadaan täytettyä sponsoroinnin osalta. (Meenaghan et al. 2013; O’Keefe et al. 2009)

Sponsorointiprosessin kommunikaatiossa on kuitenkin oltava tarkkana osapuolten välillä. Ihmisten kanssa toimiessa inhimilliset aspektit, kuten persoonallisuus, kokemukset, tietotaito, halu ja aktiivisuus, nousevat yhä selkeämmin esille. Väärinymmärrykset, viiveet, väärä toiminta ja toteutus, alisuoriutuminen sekä aikataulujen pettäminen ovat tyypillisiä sponsoroinnin ympäristössä. Tämän vuoksi rehellinen, avoin ja välitön kommunikointi sekä reagointi nousevat sponsoriyhteistyön ylläpidossa ja riskienhallinnassa lähes ratkaisevaan asemaan. Kriisitilanteen tapahtuessa Valanko (2009, s.170) määrittelee yleisohjeeksi, että kaikki osapuolet kertovat välittömästi ja

avoimesti kaiken salaamatta mitään tai selittelemättä turhaan. Lisäksi on ehdottomasti varmistettava, että viesti on mennyt perille, ja se on ymmärretty oikein. Oma osuus tulee myös ymmärtää, ja tarvittaessa on kyettävä pyytämään vilpittömästi anteeksi. (Valanko 2009, s. 170–171)

3.4 Sponsorointiprosessin arviointi ja mittaaminen

Sponsoroinnin tulisi tuottaa lisäarvoa yrityksen liiketoimintaa, jolloin sen tehokkuutta ja toimivuutta tulisi mitata samoin kuin yrityksen muun liiketoiminnan eri osa-alueiden (McDonald 1991; Meenaghan 2011; Valanko 2000 s.25). Vaikka sponsorointitoiminta on erinäisten selvitysten mukaan suosittua yritysten keskuudessa, niin yritykset ovat harvoin selvillä oman sponsoroinnin vaikutuksista ja tehokkuudesta. Yritysten sponsorointiprosessien mittaaminen on heikkoluontoista niin laajuudeltaan, toteutukseltaan sekä luonteeltaan. (McDonald 1991; Meenaghan 2011) Meenaghanin (2011) mukaan näin voi olla myös laajamittaista sponsorointitoimintaa harjoittava yritys. Selvityksiin varattu budjetti on usein olematonta, vaikka yrityksissä tiedostetaan tehokkuuden mittaamisen tarve ja merkitys (Meenaghan 2011).

Tähän arvellaan olevan syynä sponsorointiin kohdistettujen kulujen suhteellisen pieni määrä verrattuna muuhun yrityksen suorittamaan markkinointiviestintään tai sponsoroinnin tehokkuuden selvittämisen haastavuus ja kalliit kustannukset suhteutettuna siihen kulutettuihin rahallisiin panoksiin. Rajoitettu budjetti ei usein anna mahdollisuutta sponsoroinnin pidempiaikaisten vaikutusten selvittämiseksi. Vaikutukset ovat myös usein monitahoisia ja niiden kartoittaminen nähdään haastavaksi. Tämän vuoksi yrityksissä pelätään lähteä selvittämään sponsorointitoiminnan todellisia vaikutuksia, ja toimintaa jatketaan pelkän uskon varassa. Mitä on vaikea havaita konkreettisesti, on siten vaikea mitata. McDonaldin (1991) mukaan sponsoroinnin monivivahteisia vaikutuksia on kuitenkin mahdollista mitata ja ymmärtää. (McDonald 1991)

Sponsoroinnin seuranta, mittaaminen ja tutkiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin kertovat yritykselle itselleen sponsoroinnin toimivuudesta ja tuloksellisuudesta. Toisin sanoen sponsoroinnin mittaaminen edellyttää selkeitä ennalta asetettuja tavoitteita. (Valanko 2000, s.25–27) Sponsoroinnin mittaamista ja arviointia ei kuitenkaan tulisi rajoittaa vain ja ainoastaan ennalta määriteltyjen tavoitteiden täyttymisen seuraamiseen, sillä vaikutukset voivat olla usein moniulotteisempia ja ennalta-arvaamattomia. Vaikutusten arvioimisessa tulee ottaa myös monimuotoiset syy-seuraussuhteet, sillä lopputulokseen voi vaikuttaa samanaikaisesti useampi taustatekijä joko erillisinä tekijöinä tai synergisesti toisiaan vahvistaen. (Jeffries 2010)

Sponsoroinnin mittaamisella sopimuskauden lähestyessä loppuaan saadaan myös olennaista dataa mahdollisen jatkosopimus päätöksen tueksi, ja välttyään tuloksettomien sponsorisuhteiden jatkamiselta pelkän luulotiedon varassa. (McDonald 1991). Meenaghan (et al. 2013) myös kehottaa useamman vuoden mittaisissa

sponsorointisopimuksissa tarkastelemaan tietyin väliajoin tavoitteiden täyttymistä, ja tarvittaessa muokkaamaan mittaristoa vastaamaan ajan saatossa muovautuneita sponsoroinnin tavoitteita vastaaviksi, jotta mitattaisiin oikeaa asiaa. Mittaamisen ja mittareiden on siis muututtava muuttuvien tavoitteiden ja yrityksen tarpeiden mukana. (Meenaghan et al. 2013)

3.4.1 Mittareiden valinta

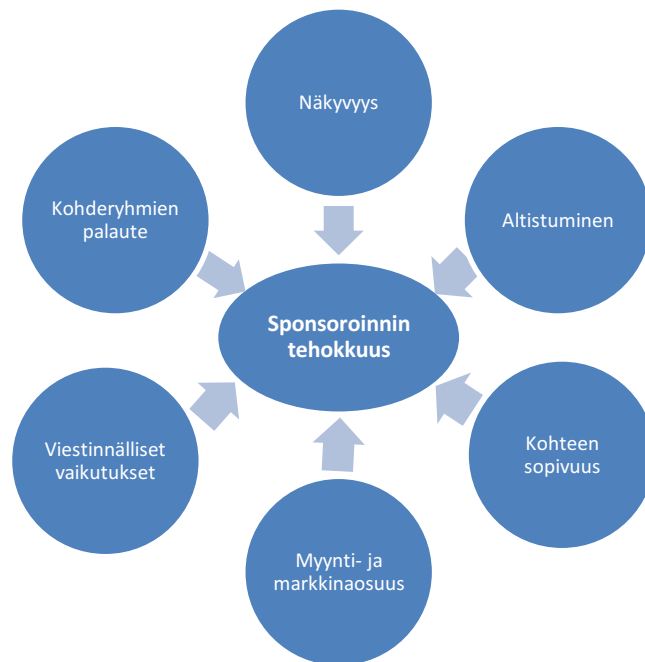
Sponsoroinnin mittareiden valinta vaihtelee suuresti eri tutkijoiden kesken. Sponsoroinnin evoluution myötä sponsoroinnin vaikutukset yrityksen eri sidosryhmiin on otettava huomioon sopivia mittareita valittaessa. Tällöin pelkkä ROI-näkökulma ei takaa todenmukaista kuvaa sponsoroinnin suorituskyvystä ja onnistumisesta, vaan joissain tapauksissa laajempi ROO-pohjainen tarkastelu voi olla sopivampaa. (Meenaghan 2013; Meenaghan et al. 2013; O’Keefe et al. 2009)

Vuokon (2002, s.321) mukaan sponsoroinnin vaikutuksia voidaan arvioida mittaamalla neljää eri asiaa:

- näkyvyyttä
- sidosryhmien antamaa palautetta
- tunnettuus- ja mielikuvavaikutuksia
- myynnin ja markkinaosuuden kehitystä

Näkyvyyttä voidaan tarkastella selvittämällä kuinka paljon ja millaisia ihmisiä sponsoritoimilla on saavutettu (Vuokko 2002, s.321). MacDonalidin (1991) mukaan näkyvyyden ilmenemisellä on kuitenkin eroja, ja yrityksissä saatetaan vääristyneesti nähdä sponsorointi suoraan onnistuneeksi, mikäli yritys tai sen tuotteet tai logo esiintyy tai mainitaan julkisesti tietyn monta kertaa. Tällä ei kuitenkaan ole välttämättä suoraa vaikutusta yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. (McDonald 1991) Sidoryhmien palautteesta voidaan selvittää, miten suhteet sidoryhmiin ovat kehittyneet. Keskeisimmiksi sponsoroinnin arviointikohteiksi kuitenkin muodostuvat tunnettuus-, mielikuva- sekä myyntivaikutukset, sillä ne voidaan katsoa sponsoroinnin lopullisiksi tavoitteiksi, ja edellä listatut tekijät ovat välineitä näiden toteuttamiseen. Näitä keskeisimpiä tavoitteita voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla kohderyhmien mielikuvia sponsoroitavista kohteista, ja ovatko nämä mielikuvat siirtyneet sponsorointiprojektin myötä sponsoroivaan yritykseen. Lisäksi voidaan tarkastella tunnettuuden mahdollista kasvua, mahdollisia uusia asiakasryhmien ilmenemistä ja myyntilukujen kehitystä. (Vuokko 2002, s.321) Meenaghanin (et al. 2013) mukaan myynnin kehitys sponsoroinnin mittarina on kuitenkin osaltaan ongelmallinen, sillä myyntilukujen muutoksen taustalla voi vaikuttaa lukuiset eri tekijät, ja näiden osuutta myynnin kehitykseen voi olla haastavaa selvittää.

Sponsoroinnin tehokkuutta on siten syytä tarkastella kokonaisvaltaisemmin yksittäisten mittareiden ja tunnuslukujen seurannan sijaan. De Pelsmacker (et al. 2010 s.391) määrittää puolestaan sponsoroinnin tehokkuuden mittareiksi kuusi eri osatekijää, jotka ovat osittain samankaltaisia Vuokon (2002, s.321) mittareiden kanssa. Sponsoroinnin tehokkuutta ja tuloksellisuutta voidaan De Pelsmackerin mukaan mitata tarkastelemalla mm. myynnin ja markkinoiden kehitystä, sponsoroitavan kohteen yhteensopivuutta yrityksen kanssa, saavutetun näkyvyyden laajuutta, altistumisen määrää, kohderyhmiltä kerättyä palautetta sekä viestinnällisiä tuloksia ja vaikutuksia. Edellä mainitut tekijät on havainnollistettu kuvassa 7. (De Pelsmacker et al. 2010, s.391)



Kuva 7. Sponsoroinnin tehokkuuden mittarit (mukaillen De Pelsmacker et al. 2010 s.391)

Sopivista kriteereistä ja mittareista päättää kuitenkin yritys loppupeleissä itse. (McCook et al. 1997) Yhdysvalloissa suoritetun selvityksen mukaan yritykset käyttivät sponsoroinnin tehokkuuden mittareina eniten myyntiä (61%), logon näkyvyyttä televisiolähetyksissä (55%), uusien asiakkuuksien hankintahinnan laskeminen (49%) ja asiakasyhteydenottojen kasvu (48%), mutta arvokkaimpina mittareina katsottiin puolestaan olevan myynti (93%), asenteet brändiä kohtaan (81%), asiakasyhteydenottojen kasvu (78%) ja tapahtumiin liittyvien sponsorointitoimien vastaanotto (76%). (ANA ja IEG 2010)

3.4.2 Sosiaalisen median vaikutus sponsoroinnin mittaamiseen

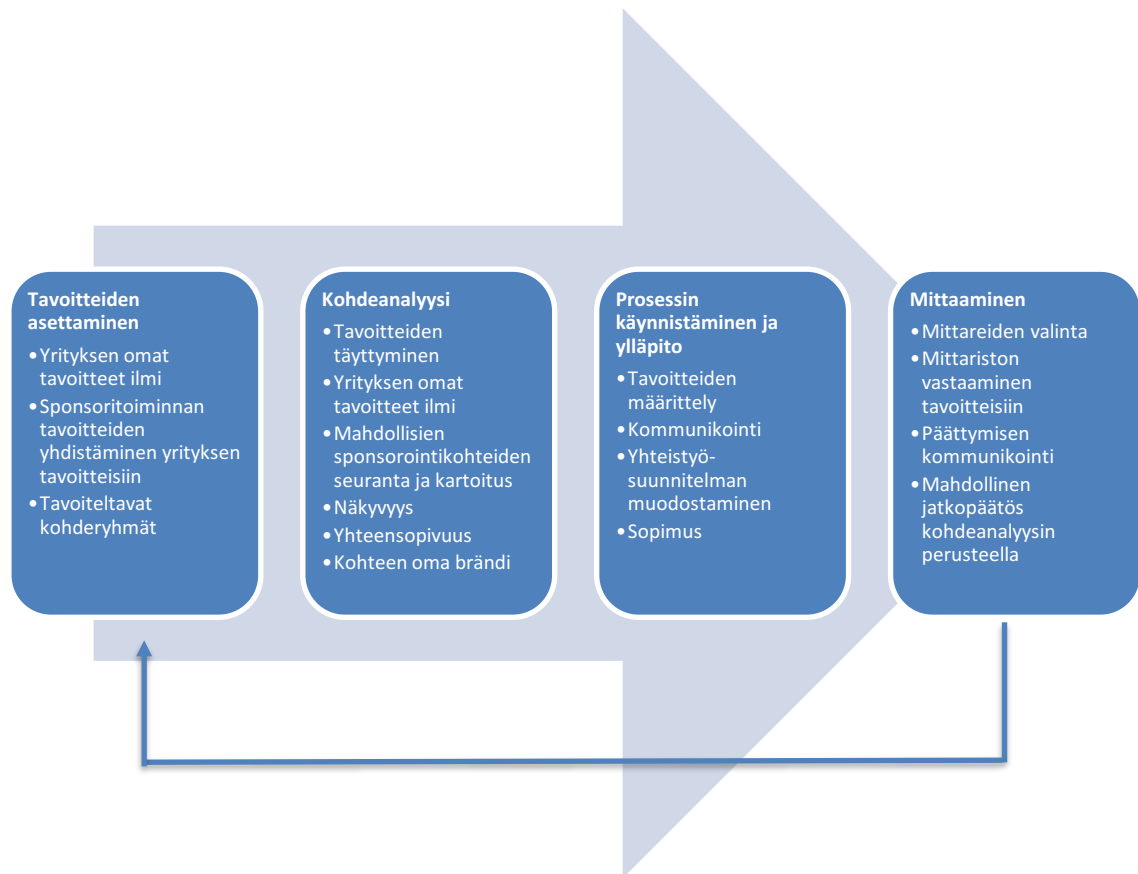
Yhä suuremmat sponsorointisijoitukset ja lyhyessä ajassa merkittävästi kehittynyt ja laajalti omaksuttu sosiaalinen media ovat luonnollisesti muuttaneet myös sponsoroinnin mittaamisen luonnetta ja tuoneet uusia näkökulmia sponsoritoiminnan tuloksellisuuden

mittaamiseen. Sosiaalisen median osuuden arvioimisessa tunnepohjaiset analyysit, joissa tarkastellaan ja syvennyttään verkkoympäristössä vallitseviin mielipiteisiin ja asenteisiin, nousevat olennaisiksi mittareiksi. Sponsoroinnin kontekstissa asiaa voidaan tarkastella selvittämällä, mitkä brändit nähdään positiivisimmin sekä negatiivisimmin erityisesti sellaisissa ympäristöissä, missä brändin imagoa on haluttu rakentaa. Näin voidaan selvittää sponsoroinnin suorituskykyä sosiaalisen median eri ympäristössä. (Meenaghan et al 2013)

Sosiaalisessa mediassa syntynyt ”hype” ja tunnelataus edustavat avaintekijöitä sosiaalisessa mediassa suoriutumisen mittaamisessa. Nämä mittarit kuitenkin edustavat vain rajoitettuja näkökulmia brändin ja kuluttajan välisen suhteen muodostumisessa ja vahvistumisessa. Sitoutuminen ilmaisee syvempää yhteyttä brändiin, ja on siten olennainen näkökulma sosiaalisen median suorituskyvyn mittaamiseen. Sitoutumisen mittarit voivat vaihdella tavanomaisista ”tykkäyksistä” ja ”Facebook-fanien” määrästä yhä kokonaisvaltaisempiin sitoutumisen mittareihin. (Meenaghan et al 2013)

3.5 Viitekehys

Pääluvussa 3. saadaan kirjallisuustutkimuksen ja aiemman tutkimustiedon pohjalta rakennettua tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyritykselle selkeä ja käytännössä toteutettava malli sponsorointiprosessille, jonka vuoksi tutkimuksen viitekehyyksi luodaan prosessikaavio sponsorointiprosessista. Viitekehyyksi muodostettu sponsorointiprosessimallille esitetään kuvassa 8.



Kuva 8. Sponsorointiprosessimalli

Sponsorointiprosessissa tavoitteiden asettaminen, kohdeanalyysi, prosessin käynnistäminen ja ylläpito sekä mittaaminen nousevat kirjallisuuskatsauksen pohjalta olennaiseen asemaan ja muodostavat siiten viitekehyksen prosessimallin rungon. Jokaiseen näihin neljään osa-alueeseen on huomioitu omat tärkeimmät elementtinsä, jotka tulivat selkeimmin esille työn teoriaosuudessa.

4. TUTKIMUS- AINEISTONKERUUMENETELMIEN VALITSEMINEN

JA

Pääluvussa neljä esitetään työssä käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, sekä perusteet niiden takana. Aluksi avataan valittua tutkimusstrategiaa, jonka jälkeen käsitellään aineistonkeruumenetelmiä. Lopuksi avataan myös tutkimuksen kulkua sekä arvioidaan työn validiteettia sekä reliabiliteettia.

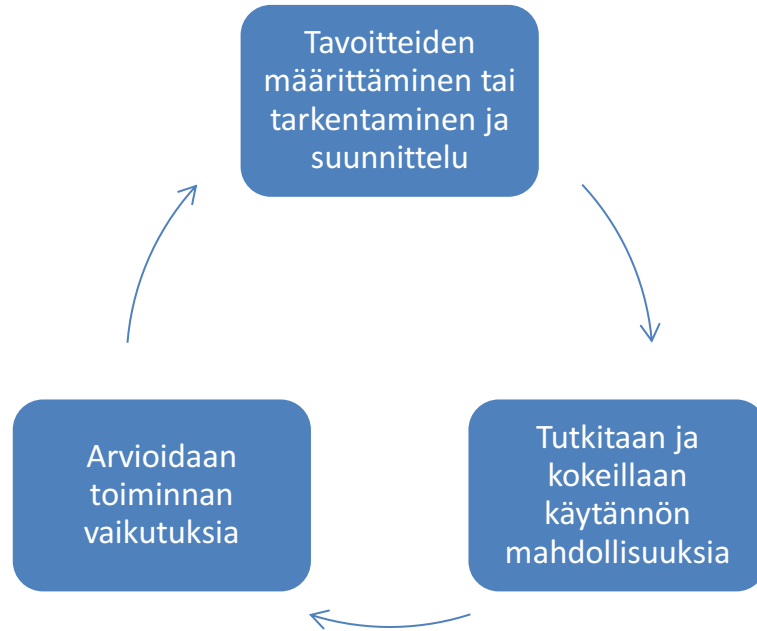
4.1 Tutkimusstrategian valitseminen

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien muodostamaa kokonaisuutta osana ratkaisumallia. Tutkimusstrategia valitaan tutkimustavoitteen tai – ongelman perusteella ja sen avulla ilmennetään, miten tutkimuksen ongelmanasettelusta kuljetaan tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin. (Hirsijärvi et al. 2009) Tämän tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena diplomityössä on kehittää Func Food Finland Oy:n FAST Finland-brändille selkeä ja toimiva sponsorointiprosessi, joka toimii yhdessä brändin muun markkinointiviestinnän tukena sekä toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tutkija on itse mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja osana työyhteisöä, joten tutkimustavoitteen sekä tutkijan yrityskeskeisen roolin vuoksi empiirisen osan tutkimusstrategiaksi valitaan toimintatutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus selkeän ratkaisuehdotusmallin aikaansaamiseksi (Kuula 2000; Virtanen 2006). Tutkimuksen luonne määritellään kehitysprojektiksi.

4.1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus luokitellaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen toteutusmuodoksi. Toimintatutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa yrityksessä olemassa olevia käytäntöjä ratkaisten samalla erinäisiä ongelmia kohteen toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta tietoa ja tutkimuksen kautta saamaan aikaan muutosta ja parantamaan toimintamalleja. Toimintatutkimuksessa muutostavoite on nostettu esiin jo tutkimuksen tavoitteiden asettamisessa, ja nämä tavoitteet ovat määriteltynä yhdessä sekä tutkijan että kohteen toimesta. (Kuula 2000) Olennaista toimintatutkimuksessa on, että tutkija osallistuu yrityksen arkipäiväiseen toimintaan, jolloin sekä tutkija että tutkimuksen kohde ovat aktiivisesti osallisina muutosprojektissa. Tiedonhankinta tässä tutkimusmuodossa vaatii siten tiiviimpää kontaktia ja yhteistyötä. (Kuula 2000; Olkkonen 1994, s.73–75)

Tutkimusstrategiaksi luokiteltavaa toimintatutkimusta ei voida määritellä täysin yksiselitteisesti, sillä tutkimusmenetelmät ja -tekniikat määrittyvät hyvin pitkälti kohteen sekä tämän olemassa olevien toimintamallien ja muutostarpeiden pohjalta. Tutkimusprosessia voidaan kuitenkin kuvata eräänlaisena syklinä, joka on esitettyä kuvassa 8. (Kuula 2000)



Kuva 9. Toimintatutkimuksen tutkimussykli (mukaillen Kuula 2010)

Toimintatutkimuksen toteuttamisessa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Kuula 2000). Tämän vuoksi toimintatutkimuksen luonteen puolesta kehittäminen johtaa jatkuvasti uusiin kehittämissideoihin ja – mahdollisuuksiin, ja suotuisin tilanne toimintatutkimuksessa on, että kehittyminen jatkuisi itsenäisesti myös tutkimuksen päättymisen jälkeen (Heikkinen et al. 2010, s.216; Kuula 2000). Toimintatutkimuksen etenemistä voidaankin tarkastella eräänlaisena spiraalina, jonka lukuisat peräkkäiset kehityssykliä muodostavat. Kehittämisen eri vaiheet, kuten suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu, muodostavat pohjan jatkuvalla kehittämiselle. (Heikkinen et al. 2010, s.214-216)

Tämän tutkimuksen empiirisessä tutkimusosiossa sovelletaan toimintatutkimuksen tutkimusstrategiaa, sillä yrityksen sponsorointistrategian määrittäminen vaatii huolellista perehtymistä yrityksen markkinointiviestintästrategiaan sekä nykyiseltään laajaan sponsoriurheilijaportfolioon. Lisäksi tutkijan rooli yrityksen päivittäisessä toiminnassa mahdollistaa sekä ohjaa luonnollisesti toimintatutkimukseen suuntautumista tutkimuksen puolesta.

4.1.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus on hyvin samankaltainen toimintatutkimuksen määritelmää, mutta konstruktiivisessa tutkimuksessa keskitytään hieman selkeämmin normatiiviseen eli ohjeistavaan tutkimustuloksen aikaansaamiseen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään täten selkeään ratkaisukeskeiseen lopputulokseen, ja sen selkeimpiin piirteisiin lukeutuu luovuus sekä innovatiivinen ote ratkaisuihin ja kehittämistoimintaan. Tutkijan roolina tässä tutkimusmetodissa olisi luoda käytännössä toteutuskelpoinen ja merkityksellinen ratkaisu, joka toisi merkitystä kohteen toimintaan. (Kasanen et al. 1991)

Yrityksellä on selkeä tavoite kehittää sponsorointiprosessinsa tukemaan käynnissä olevaa merkittävää brändiuudistusta kirkastaen ja nykyaikaistaen brändin imagoa. Tutkimusongelma keskittyy lähinnä markkinointiviestintästrategian osa-alueelle, jolloin käytännön ratkaisuehdotus on mahdollista esittää yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tämän vuoksi konstruktiivinen tutkimusstrategia soveltuu tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisuun. Lisäksi tutkimusaiheeseen ei ole tarjolla yksiselitteisiä toimintamalleja, joten tutkimusongelman ratkaisu edellyttää luovaa ja innovatiivista näkemystä kerätyn empiirisen aineiston analysoimiseksi sekä ratkaisumallien muodostamiseksi.

4.2 Aineistonkeruumenetelmien valitseminen

Empiirisen tutkimuksen toteutus tapahtuu aineiston pohjalta, ja aineiston keräämisessä käytetään apuna erilaisia aineistonhankintamenetelmiä. Aineistonhankintamenetelmät kuvaavat niitä keinoja, joilla tutkimuksen tuloksiin päästään, ja ne muodostuvat havaintojen keräämisessä käytettävistä tavoista ja käytännöistä. Aineistonhankintamenetelmien valinta pohjautuu puolestaan etsittävän tiedon laatuun ja luonteeseen sekä mistä tai keneltä tietoa etsitään. (Hirsjärvi et al. 2009) Tämän toimintatutkimuksen aineistohankinta menetelmiksi muodostuvat asiantuntijoiden tutkimushaastattelut kehittämissryhmän työkokoukset sekä observointi.

Leena: voisit lisätä menetelmiin, että olet myös observoinut tilanteita (sopii konstruktiiviseen lähestymistapaasi myös), eli tällöin pitää avata, että minä aikavälinä observoit ja millaisia tilanteita observoit (ts. työtehtäviä millaisia, missä jne)

osallistuvaksi havainnoinniksi, jossa tutkija toimii osana havainnoitavaa tilannetta ja yhteisöä.

4.2.1 Kirjallisuuskatsaus viitekehyyksen teoriapohjana

Tutkimusmetodina käytetään tutkimuksen teoreettisessa osiossa kirjallisuustutkimusta luomaan viitekehys, johon työn empiirisen osion toteuttaminen tukeutuu. Kirjallisuuskatsaus lukeutuu deduktiivisen tutkimuksen alle. Tämän tarkoituksena on

koostaa viitekehys tarkemmin rajattuun kokonaisuuteen, joka pohjautuu yleiseen aiheeseen liittyvään jo olemassa olemaan tietouteen. (Olkkonen 1994, s.29)

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa avataan aiheesta jo olemassa olevaa tutkimustietoutta ja kirjallisuutta käsitellen tutkimuksen kannalta olennaisia aihealueita. Käsiteltäviä aiheita kirjallisuuskatsauksessa ovat sponsoroinnin nykytila, liiketoiminnalliset vaikutukset sekä vaikutukset brändiin ja imagoon. Koska tutkimuskysymys keskittyy urheilusponsorointiprosessiin, tarkastellaan teoreettisessa osiossa sponsorointiprosessin tavoitteiden asettamista ja suunnittelua sekä sponsoroitavan kohteen valintaa yleisesti ja urheilumaailmaan keskittyen. Lisäksi syvennyttään myös sponsorointiprosessin kommunikointiin ja aktivoimiseen sekä arviointiin, mittaamiseen ja päättämiseen.

4.2.2 Kehitysryhmän työkokous ja observointi

Tämän toimintatutkimuksen luonteen puolesta aineistonhankinnassa sekä ratkaisumallien kehittämisessä hyödynnettiin kehittämisryhmän työkokousta ja observointia osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Observoinnin aikajänteeksi muodostui viiden kuukauden ajanjakso

Kehitysryhmän työkokouksissa tavoiteltiin vuorovaikutusta ja tasavertaista osallistujien kuulemistä, joka pohjautuu kommunikatiiviseen toimintatutkimukseen kuuluvaan vuorovaikutukseen sekä demokraattiseen dialogiin. Olennaista demokraattisessa dialogissa on, että osallisina ovat kaikki henkilöt, joita asia organisaatiossa koskee. Demokraattisen dialogin keskeisinä periaatteina ovat tämän lisäksi osanottajien välinen ajatuksenvaihto, osanottajien aktiivisuus sekä aiheeseen liittyvän työkokemuksen omaaminen. (Heikkinen et al. 2010, s. 58–59)

Dialogisena metodina toimiva työkonferenssi voidaan määrittää eräänlaiseksi keskustelutilaisuudeksi, joka perustuu läsnäolijoiden väliseen vuoropuheluun. Työkonferenssi on yksi toimintatutkimuksen kohdalla yleisesti käytetyistä aineistonhankintamenetelmistä. Työkonferensseissa on läsnä aina monipuolinen osallistujakunta yrityksen eri tasoilta ja toiminnoilta kehitystarpeen mukaan, ja niissä pyritään tähtäämään yhteisymmärrystä tavoitellen eräänlaisten toimintasuunnitelmien luomiseen. Toimintasuunnitelmia toteutetaan työorganisaatiossa, ja toiminnan tilaa tarkastellaan seuraavassa työkonferenssissa. Nämä työkonferenssit eivät siis ole yleensä vain yksittäisiä tapahtumia, vaan ne muodostavat eräänlaisen prosessin tarjoten mahdollisuuden oppimiseen ja osallistavan kehittämismetodin toteutumiseen. (Lehtonen 2004, s.15–18)

Yrityksen kehitysryhmän työkokouksissa ja kehityskonferensseissa mukana olivat tilanteesta riippuen tutkijan lisäksi yrityksen markkinointipäällikkö, markkinointijohtaja, FAST Finland-brändin brand manager sekä tarvittaessa myös myyntipäällikkö ja toimitusjohtaja laaja-alaisen asiantuntemuksen yhdistämiseksi. Työkokouksissa pyrittiin

jokaisen osanottajan aktiiviseen osallistumiseen keskusteluun ja tasapuoliseen kuulemiseen. Työkokouksissa myös tutkija oli aktiivisena jäsenenä dialogissa.

4.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus käynnistyi kartoittamalla ja observoimalla kohdeyrityksen nykytilaa sekä tämän mahdollisia kehityskohteita. Kehityskohteita kartoittaessa pyrittiin hahmottamaan yrityksen sekä tutkijan tahtotiloja sekä löytämään molemminpuolinen intressin kohde tutkimusta varten. Aluksi yrityksen kehityskohteet valikoituivat markkinointiviestinnän puolelle työn tarkastajan ja ohjaajan kanssa järjestetyssä palaverissa, mutta tarkempi määrittelmä jätettiin vielä lukkoon lyömättä. Tarkka määrittelmä tutkimusongelmasta jätettiin aluksi avoimeksi, sillä tämän uskottiin muotoutuvan ja määrittyvän tarkemmin prosessin edetessä.

Sponsoriurheilijoiden tutkiminen nousi selkeästi yrityksen intresseissä esille, joten alussa lähdettiin perehtymään kirjallisuuskatsauksen muodossa jo olemassa olevaan kirjallisuuteen ja tietouteen koskien sponsorointia yleisesti sekä urheilumaailmaan keskittyen. Tutkimustietoutteen perehdyttyässä aiheesta vaikutti löytyvän paljon oleellista tutkimustietoa, johon syvemmin perehtymällä voisi saada hyötyä myös yrityksen sponsorointiprosessin kehittämiseen. Tutkimusongelma määriteltiin tämän jälkeen yhteisymmärryksessä yrityksessä työn ohjaajan kanssa karkealla tasolla kohdistuen sen yrityksen FAST Finland-brändin sponsorointiprosessimallin luomiseksi ja selkeyttämiseksi. Päätöksen jälkeen kirjallisuustutkimuksen syventämistä jatkettiin tarkennetuilla näkökulmilla ja tutkimussuunnitelman luonnosteleminen käynnistyi.

Kirjallisuuskatsauksesta syntyi hyvä pohja yrityksen jokapäiväiseen toimintaan perehtymiseen koskien sponsorointia ja markkinointiviestintää sponsoroinnin kautta. Tässä vaiheessa tutkimusongelma tarkentui hyvin nopeasti, ja tutkimusstrategiaksi valikoitui luonnollisesti toimintatutkimus tutkijan päivitetyn yhteistyökoordinaattorin roolin vuoksi yrityksen sisällä. Yrityksen nopealla aikataululla tapahtuvan brändiuudistuksen vuoksi sponsorointiprosessi vaati selkeitä toimia ja uudelleenluomista, joten tutkimusstrategiaan yhdistyi myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä.

Yrityksen toimintaan perehtyminen alkoi tiedon keräämisellä osallistamalla brändin markkinointiviestintää koskeviin kokouksiin ja palavereihin. Tutkijan rooli yrityksen yhteistyökoordinaattorin puolesta tarjosi myös tilaisuuden observoida urheilijoiden viestinnällistä käyttäytymistä ja hyödyntämistä viestinnän tukena viiden kuukauden aikajänteellä yrityksen sisällä. Observointi tapahtui seuraamalla sponsoriurheilijoiden toteuttamaa viestintää ja yhteydenpitoa yritykseen. Sponsoriyhteistyöstä järjestettiin myös erikseen muutamia kehitysryhmän työkokouksia, jossa käytiin läpi nykytilaa, tavoitteita ja suuntaviivoja ratkaisuille. Tilanteen ja olosuhteiden eläessä jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä työssä keskityttiin nykyisen

sponsorointiprosessin haasteiden havaitsemiseen sekä kehitysehdotuksiin, jotta saataisiin kehitettyä prosessille selkeä ja toimiva malli.

Toimintatutkimuksen luonteen vuoksi tutkimuksen edetessä ilmeni uusia näkökulmia ja kehityskohteita, joihin haettiin tarkempaa teoretietoutta jo olemassa olevaan kirjallisuuteen perehtyen laajentaen jo alussa laadittua kirjallisuuskatsausta. Tämän pohjalta laadittiin ehdotus sponsorointiprosessista. Työn lopussa on koottuna tiivistetysti tutkimuksen päätelmät käsitellen samalla tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia ilmi tulleita jatkotutkimusaiheita tämän työn pohjalta.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti kertoo, mitataanko juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä halutaan mitattavan. Validiteetilla siis ilmaistaan kuinka hyvin ja luotettavasti tutkimus vastaa todellisuudessa esitettyyn tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi et al. 2009, s.213; Olkkonen 1994, s.39) Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimuksen kohde ja kysymykset ovat oikeat. Validiteettia arvioitaessa on syytä kohdentaa huomio siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Hiltunen 2009)

Tämän tutkimuksen kohdalla toimintatutkimus mahdollisti perehtymisen työn taustojen selvittämiseen yrityksen sisällä perusteellisesti, sillä tutkija työskenteli yrityksessä ja oli mukana sen jokapäiväisessä toiminnassa etenkin viestintä- ja markkinointipuolella. Lisäksi tutkija oli aktiivisesti yhteydessä yrityksen sponsoriurheilijoihin työsuhteen ajan, jolloin tutkija pääsi syventymään sponsoriurheilijoihin ja myös heidän kanssaan kommunikoidulla toteamaan nykytilan haasteita ja hahmottamaan kehitystarpeita. Sponsoriyhteistyötoiminnassa on kuitenkin kaksi osapuolta kohderyhmän lisäksi, joten työssä päättiin täten syventymään molempien osapuolien näkökulmiin. Tällä tavoin edesautettiin sitä, että työssä tavoiteltu yrityksen tuloksellinen sponsorointiprosessi saataisiin toimivaksi kaikkien osapuolien kannalta.

Tutkijan tiivis rooli yrityksen sisällä toi kuitenkin haasteita tutkijan objektiivisuuden säilyttämisessä, sillä toiminta sekä työyhteisön että sponsoriurheilijoiden parissa toimimisessa lisää aina subjektiivisia piirteitä havaintoihin ja tulkintoihin tarkastelun kohteiden parissa ja niiden valinnassa. Yrityksen tarkasteltavan kohdeilmion lähtötilanne oli myös jokseenkin kartoittamaton ja hallitsemattomalla pohjalla henkilövaihdosten vuoksi, mikä asetti haasteita tutkimuksen validiteetille. Validiteetti pyrittiin kuitenkin tämän työn puitteissa riittämässä määrin varmistamaan heijastamalla kerättyä aineistoa kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotuun viitekehykseen.

Kaikkea pohjalla olevaa tietoa ei diplomityön puitteissa saatu välttämättä selvitettyä, joka täytyy ymmärtää työn rajallisen laajuuden. Erimerkiksi sponsorointiprosessin mittariston ja mittaamisen puolelta olisi voitu selvittää vielä konkreettisempia määritelmiä sekä hyödyntämissuunnitelman laadintaa olisi voinut mahdollisesti syventää, mutta diplomityön rajallinen laajuus toi tähän omat haasteensa. Pohjalla olevassa informaatiossa saattoi myös olla subjektiivisia vaikutuksia havaintojen pohjautuessa suuressa määrin observointiin. Oleellinen ja ratkaisun kannalta merkittävä informaatio kuitenkin saatiin selvitettyä sponsorointiprosessin luomiseksi yrityksen tarpeisiin. Nykytilan olennaisimmat haasteet havaittiin, ja tämän pohjalta saatiin luotua konkreettinen kehityssuunnitelma yrityksen sponsorointitoiminnan kehittämiseksi. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on olemassa.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla voidaan kuvata tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Luotettavuus ja toistettavuus kertovat, millä todennäköisyydellä tutkimusta toistettaessa saataisiin samankaltainen lopputulos. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltaessa voidaan keskittyä seuraaviin kysymyksiin:

- Onko tutkimuksessa keskitytty oikeisiin asioihin?
- Onko tutkimus suoritettu riittävän syvällisesti?

(Olkkonen 1994, s.38)

Haasteita tutkimuksen realibiliteetille toi vain yhden rajatun casen tarkastelun mahdollisuus, jolloin tutkimusta ei päästy toistamaan muissa olosuhteissa, mikä olisi tuonut selkeämpää kuvaa tutkimuksen realibiliteetille. Toisaalta tutkimus oli luonteeltaan kuitenkin hyvin case-riippuvainen, joten jokaisen eri casen kohdalla ratkaisu olisi voinut olla erilainen. Tutkimuksen tuloksia pyrittiin heijastamaan luotuun viitekehykseen, jolla pyrittiin huolehtimaan realibiliteetin säilymisestä.

Kyseisen tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttivat jonkin verran henkilöiden välinen kommunikointi ja asioiden tulkinta. Vaikka tutkija pyrki tarkastelemaan asioita mahdollisimman objektiivisesti, on mahdollista, että tulosten tulkinnoissa on heijastuneena myös tutkijan omia näkemyksiä johtuen tutkijan roolista osana yrityksen työyhteisöä ja päivittäistä toimintaa tutkimuskohteen parissa. Henkilöiden kanssa toimiessa subjektiivisuuden vaikutus nousee aina jonkin verran esiin, ja työssä ei mitattu selkeitä numeerisia määreitä. Tässä työssä reliabiliteetti ei kuitenkaan katsottu kärsivän merkittävästi, sillä tutkijan näkemykset yhtyivät yritysten muiden jäsenten näkemyksiin tuloksia tarkasteltaessa. Lisäksi apuna käytettiin myös yrityksen sponsoriurheilijoilta saatuja palautteita, jotka tukivat myös yrityksen ja tutkijan itse kokemia haasteita sekä kehityskohteita. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti on riittävässä määrin olemassa.

5. KOHDEYRITYKSEN ANALYSOINTI

NYKYTILAN

Viidennessä pääluvussa avataan kohdeyrityksenä toimivan Func Food Finland Oy:n FAST Finland-brändin nykytilaa vuoden 2015 lopussa. Diplomityön teoriaosuudessa määriteltyyn viitekehykseen heijastaen luvussa keskitytään analysoimaan sponsorointiprosessin eri vaiheisiin liittyviä mahdollisia haasteita.

5.1 Yrityksen ja brändin yleinen tilanne vuoden 2015 lopussa

FAST Finland tulee käymään läpi brändiuudistuksen. Brändiuudistuksen myötä brändin ulkoasu logoa myöten tulee muuttumaan radikaalisti. Brändiuudistuksen tavoitteena on kääntää ensinnäkin tappiollinen liiketoiminta takaisin voitolliseksi. 90-luvulla luotu brändi pyritään uudistamaan nykypäiväiseksi parantamalla ja raikastamalla brändin imagoa ja ilmettä. Vuoden 2015 brändi on tunnettu nimellä Fast Sport Nutrition, ja markkinointiviestintä ja imago on keskittynyt lähinnä kuntosali- ja kehonrakennusmaailmaan. Tavoitteena onkin raikastaa ja rakentaa brändiä enemmän laajemman kohderyhmän lifestyle- ja sporttibrändiksi, jolla voidaan erottua kilpailijoista positiivisesti. Nykyisellään brändiä, sen imagoa tai visiota ei ole yrityksen puolesta määritelty. Yrityksen toiveena ja tavoitteena FAST Finlandin kohdalla on sponsori- ja yhteistyötoiminnan osalta tukea osittain riskialttiin brändiuudistuksen toteuttamista ja onnistumista. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

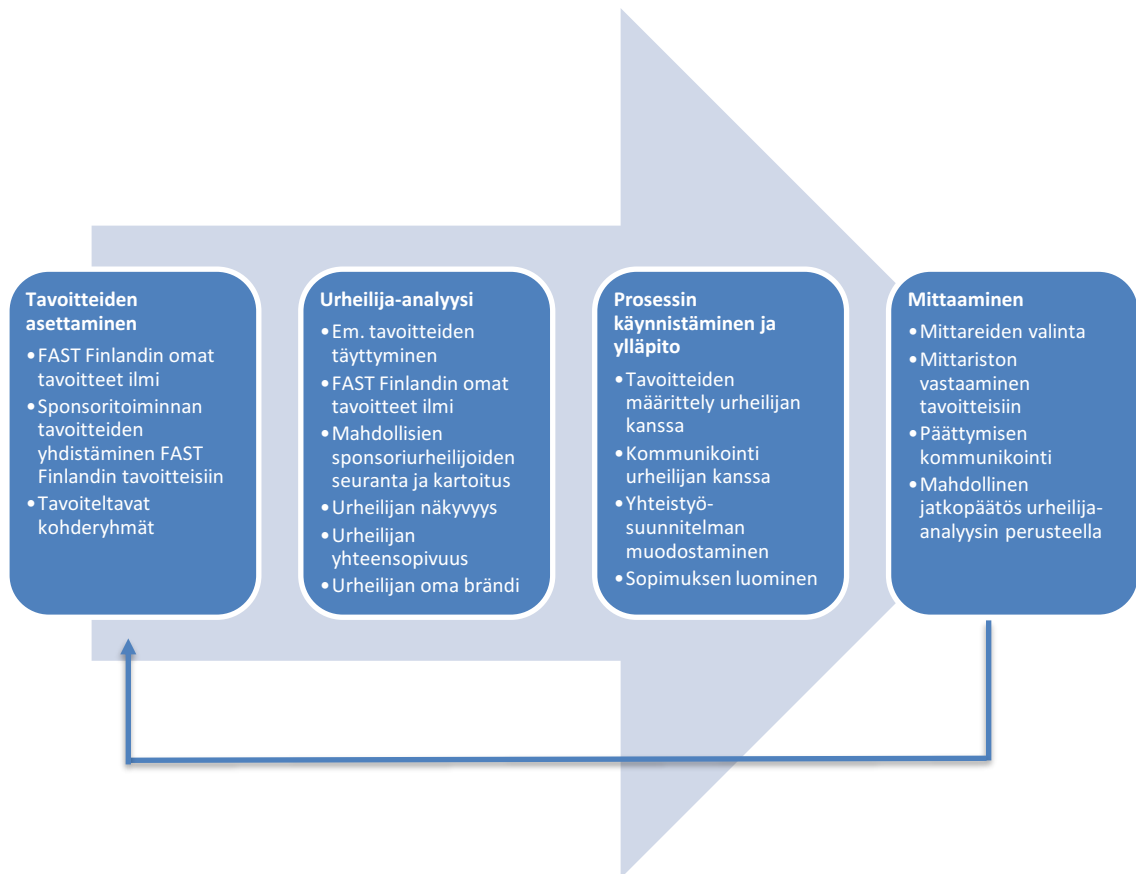
Kilpailutilanne lisäravinnemarkkinoilla on kiristynyt vuosi vuodelta uusien toimijoiden vallatessa alaa ja jo markkinoilla olevien kilpailijoiden nostaessa markkinaosuuksiaan, vaikkakin alan kokonaismarkkinat ovat kasvaneet viime vuosina tasaisesti. Brändiuudistuksella on myös siten tarkoituksena lisätä FAST Finland-brändin houkuttelevuutta eri sidosryhmissä keskittyen laajempaan ja monipuolisempaan kuluttajakuntaan kouluttaen uusia kuluttajaryhmiä hyödyntämään brändin tuotteita osana päivittäisiä ravintotottumuksia sekä houkuttelevuuteen myyntikanavien osalta tavoitellen suurempia hyllymetrejä merkittävässä jälleenmyyntikanavissa. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

Sponsoriurheilijoita ja –joukkueita on kertynyt yrityksen listoille yli 300 kappaletta, eikä yrityksellä itselläkään ole selkeää käsitystä niiden määrästä ja koostumuksesta. Tukia on jaettu sponsoroitaville urheilijoille ja joukkueille tuotteina joko tukkuhintaan tai ilmaiseksi, sekä näkyvimille urheilijoille tukia on jaettu tuotteiden lisäksi myös taloudellisesti. Tukkuhintaan tarjottu sponsorointituki on yritykselle kuitenkin tuloksellista myyntiä, mutta ilmaisten tuotteiden tuo yritykselle kuluja omakustannehinnan, logistiikan kustannusten ja henkilökunnan tähän käyttämän ajan

myötä. Vuonna 2015 tuotteita ja taloudellisia tukia on jaettu sponsoritukina yli 300 000€ edestä, johon on kuitenkin laskettu myös vanhentuvan varaston jakaminen eteenpäin urheilijoille hävittämisen sijaan. Tämän lisäksi taloudellisia tukia ja palkkioita on jaettu arviolta yli 160 000 euron edestä. Vuodelle 2016 tavoitteena yrityksellä on tiivistää sponsorointibudjetti 100 000 euroon, johon sisältyy kaikki sponsoritukina jaettavat tuotteet ja taloudelliset tuet sekä palkkiot. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

5.2 Nykyisen sponsorointitoiminnan haasteet viitekehykseen heijastaen

Nykyisen sponsoritoiminnan haastekohtia lähdetään avaamaan tutkimuksen viitekehykseen heijastamalla, joka esitetään kuvassa 10. Näin analyysissä otetaan huomioon monipuolisesti ja kattavasti koko sponsorointiprosessin nykytilan haasteet ja ongelmat.



Kuva 10. Tutkimuksen viitekehys FAST Finlandin nykytilan analyysin tukena

Nykytilaa tarkastellaan tavoitteiden asettamisen, kohdeanalyysin, prosessin käynnistämisen ja ylläpidon sekä mittaamisen osa-alueilla selkeämmän kuvan saamiseksi, jotta tämän pohjalta voidaan löytää kehityskohdat ja luoda yritykselle olennaiset kehitysehdotukset sponsorointiprosessin tehostamiseksi.

5.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu

Sponsorointiprosessin tavoitteiden asettamisessa ja suunnittelussa löytyy yrityksellä selkeimmin kehitettävää, ja puutteet prosessin ensimmäisessä vaiheessa heijastuvat myös prosessin muihin vaiheisiin. Yritys ei ole itse tarkalleen määritellyt brändiä tai visiotaan, joten tuloksekasta sponsorointitoimintaa on vaikea rakentaa, kun yritys ei itsekään tiedä minkälaista viestiä se haluaa välittää ja mihin se haluaa toiminnallaan tähdätä.

Sponsoritoiminnalle ei myöskään ole asetettu selkeitä tavoitteita, vaan toiminnalla on lähinnä toivottu saatavan yritykselle jonkinlaisia hyötyjä ja lisänäkyvyyttä. Markkinointiviestinnän kohteena olevat sidosryhmät eivät ole olleet täysin selvillä ja määriteltyinä, ja täten sponsoritoiminnalla tavoiteltavaa kohderyhmää ei ole voitu määrittää.

Budjetti ei ole ollut aiemmin määriteltynä, eikä sponsoritoiminnan kustannuksia ole aiemmin tarkkaan määritelty. Arvio vuodelta 2015 on saatu laskettua, ja vuodelle 2016 yritys on asettanut selkeän ja aiempaa rajoitetumman budjetin, joka on noin kolmasosa aiemmin sponsorointiin suunnittelemttomasti kohdistetusta panoksesta. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

5.2.2 Kohdeanalyysi

Kohdeanalyysi on ollut yrityksellä myös heikohkoa tavoitteiden asettamisen ja suunnitelman puuttumisen vuoksi. Sponsoroitavia kohteita on valittu henkilökohtaisten mieltymysten tai suhteiden perusteella ilman kovinkaan tarkkaa analyysiä tai kohteen pidempiaikaista seuranta ennen valintapäätöstä. Suurimmalla osalla nykyisistä sponsoroitavista näkyvyys, henkilöbrändi ja omat vaikutuskanavat ovat lähes olemattomia. Sponsoroinnin piirissä olevien urheilijoiden tunnettavuus on heikkoa, urheilijoilla on harvoin mahdollisuuksia olla julkisesti esillä tuoden brändiä esille, sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen sekä seuraajakunnan laajuus ja sitoutuvuus ovat marginaalisia.

Yrityksen sponsoriurheilijoiden viestinnän toteutus on myös määränsä ja laatunsa osalta heikohkolla tasolla. Sponsoriurheilijat hyödyntävät yrityksen tuotevalikoimaa ahkerasti, mutta urheilijat eivät aktiivisesti tuo brändiä ja sen tuotteita esille omissa viestintäkanavissaan tai edustustilauksuksissa. Sponsorin esilletuontia toki hankaloittaa myös se asia, että urheilijoilla ei ole käytössään yrityksen logolla varustettuja edustusvaatteita, mutta tästä huolimatta joukkoon silti mahtuu tehtävästään hyvin suoriutuvia urheilijoita. Osalla urheilijoista sosiaalisen median kanavista löytyi vain muutama tai ei yhtään mainintaa koko sponsorin olemassa olosta. Ahkerammin sponsoriaan viestinnässään esille tuovilla urheilijoilla julkaisujen laatu saattaa puolestaan olla todella heikkoa ja huonosti toteutettua. Kuvapäivitykset eivät ole edustavia ja viestinnällisesti laadukkaita, ja sponsoriurheilijan ainoana toimivana viestintäkanavana

toimivan sosiaalisen median kanavan kokonaistoteutus on keskimääräistä heikommalla tasolla.

Kohdeanalyysin sivuuttaminen on johtanut osaltaan myös siihen, että sponsoroitavia urheilijoita on päätyntä yrityksen listoille täysin hallitsematon määrä. Tilanne on niin hallitsematon, ettei yrityksellä ei itselläkään ole selkeää tietoa lopullisesta sponsoriurheilijoiden määrästä tai sponsoriurheilijalistan sisällöstä. Arvio yrityksen sponsoriurheilijamäärästä haasteellisen kartoituksen perusteella lukeutui yli 300 sponsoroitavaan urheilijaan ja joukkueeseen, ja osa näistä ilmaisista tuotteista ja taloudellisesta tuesta hyötyvistä henkilöistä ovat jo päättäneet urheilu-uransa.

Nykyisellään sponsoriurheilijoita on sekoitettu ja pyritty hyödyntämään FAST Finlandin lisäksi yrityksen eri brändien (CocoVi-superfoodit sekä Nula-välipalat) kesken niiden markkinointiviestinnässä harkitsemattomasti ilman selkeää kommunikointia, joka on saattanut aiheuttaa osaltaan epäjohtonmukaista kuluttajaviestintää. Urheilijat ovat nostaneet usein virheellisesti viestinnässään esille FAST Finlandin brändiä, vaikka kyseessä olisi ollut yrityksen muiden brändien tuotevalikoima.

Lisäksi urheilijoita on hyödynnetty mielivaltaisesti miettimättä sopivatko nämä FAST Finlandin brändin kanssa sponsorointisopimuksen tehneet urheilijat edes muiden brändien imagoon. Esimerkiksi erityisesti kovan luokan kehonrakennusimagoa kantavat urheilijat päätyivät toisinaan mainostamaan puhdasta ja luonnollista imagoa tavoittelevan superfood-brändin tuotteita.

5.2.3 Prosessin käynnistäminen ja ylläpito

Tavoitteiden määrittely ja kommunikointi

Urheilijoiden kanssa kommunikoitaessa observointi paljasti, että nykyisellään sponsoriurheilijat ja -joukkueet ovat toimineet ilman minkäänlaisia heille ilmennettyjä tavoitteita tai selkeitä velvoitteita. Harvoille sponsorikohteille on asetettu epämääräisesti määritellyt velvoitteet, mutta niitä ei ole seurattu. Sponsoriurheilijat ovat siis toimineet käytännössä ilman minkäänlaisia ohjeistusta tai kommunikointia odotuksista, eikä urheilijoilla ole ollut yrityksessä selkeää yhteyshenkilöä yrityksessä, mikä on aiheuttanut hämmennystä ja epäselvyyksiä. Sponsorointiyhteistyö on käytännössä toiminut niin, että yritys on lähettänyt urheilijoille heidän toivomiaan tuotteita sekä tietyissä tapauksissa tukenut urheilijaa taloudellisesti. Sponsoroitavat urheilijat ovat tuoneet brändiä esille omissa kanavissaan hyvin vaihtelevasti yksilöstä riippuen, ja osalla näkyvyysvastine on ollut olematonta.

Observointi paljasti kommunikaation kautta, että sponsoroitavilta urheilijoilta löytyisi tahtotila tuoda yhteistyössä toimivaa brändiä selkeämmin esille. Kommunikaation puuttuessa lähes kokonaan he eivät ole tienneet, miten esille tuomista tulisi toteuttaa, eikä

yrityksen odotuksista, tuotelanseerauksista, uutuustuotteista ja valikoimasta poistuvista tuotteista ole tiedotettu, joka on aiheuttanut epätietoisuutta ja hämmennystä sponsoroitavien urheilijoiden kesken.

Yhteistyösuunnitelman muodostaminen

Markkinointiin keskittyvän henkilöstön toimintaa ja kommunikaatiota observoidessa paljastui, että sponsoroitavien urheilijoiden omien vaikutuskanavien ”viestintävoimaa” ei osata yrityksen sisällä tunnistaa ja hyödyntää eikä niitä seurata. Instagram, Snapchat, YouTube ja blogit jäävät hyödyntämisessä todella heikolle, eikä markkinointiviestinnässä näiden kautta ole mitään punaista lankaa, sen suurempia odotuksia, seurantaa tai kommunikointia. Urheilijat tuovat brändiä esille, miten he itse kokevat parhaaksi, mutta osa sponsoroitavista urheilijoista ei tuo lähes ollenkaan. Urheilijaportfolion observointi paljasti myös, että tunnettuja ja mielipidevaikuttajan roolissa toimivia urheilijoita tai heidän omia vaikutuskanaviaan ei edelleenkään hyödynnetä yleisesti markkinoinnissa, kampanjoissa tai lanseerauksissa juuri lainkaan, eikä toiminta hyödyntämisen suhteen ole organisoitua. Suunnitelmaa ei siis käytännössä ole lainkaan, eikä urheilijoiden tarjoamaa näkyvyyttä hyödynnetä edes satunnaisesti.

Käytännössä tämä ilmenee osittain hukkaan heitettyinä rahana. Urheilusponsoroinnissa yrityksellä on yhteistyösopimuksia suurempien tahojen ja joukkueiden kanssa, joille maksetaan useita kymmeniä tuhansia vuodessa saamatta rahoille lähes minkäänlaista vastinetta. Myös osalle urheilijoista maksetaan vuosittaista taloudellista tukea 6000 euroa sekä 2400 euron arvosta tuotteita, mutta tästä ei oteta hyötyä irti. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

Tämän huomattiin korostuvan verrattaessa osaan kovimmista saman markkinakategorian kilpailijoista tai epäsuorista ”haastajista”, jotka observoinnin perusteella hyödyntävät kommunikointia, motivointia, ohjaamista ja kannustimia vahvemmin ja organisoidummin. Urheilijoiden kommunikoimisen observointi paljasti, että taitavasti sponsoriurheilijoita käyttävät kilpailijat kommunikoivat aktiivisesti urheilijoiden kanssa ylläpitäen motivaatiota aktiivisesti huomioiden ja toisinaan myös erilaisia bonusjärjestelmiä hyödyntäen. Kommunikoinnilla ilmennetään selkeitä odotuksia sponsoriyhteistyöstä, jolloin urheilijat tietävät, mitä heiltä odotetaan, ja miten heidän tulisi toimia sekä tuoda brändiä esille. Konkreettisella tasolla kampanjoissa ja selkeissä teemallisissa viestinnällisissä tavoitteissa sponsoriurheilijat ovat joka kerta osallistutettu mukaan tiedottamalla ja urheilijoiden pitämällä ajan tasalla yrityksen tapahtumista ja kampanjoista selkeän yhteyshenkilön toimesta.

Sopimus

Vain muutamalla joukkueella ja urheilijalla on voimassa oleva kirjallinen sopimus. Kirjallinen sopimus pohja ei ole muutenkaan ajan tasalla, ja osaa sponsorisopimuksista ei ole uusittu ja päivitetty, vaikka niitä on suullisesti jatkettu. Kirjallisia sopimuksia ei aina

ole ollut olemassa, vaikka yrityksen ja urheilijan välillä olisikin suullisesti sovittuna taloudellisia tukia urheilijan uran tukemiseksi näkyvyyttä vastaan. Observoitaessa urheilijoiden kommunikointia yritykseen päin selvisi, että yrityksellä on ollut haastavia kommunikointitilanteita urheilijoille luvattujen taloudellisten tukien maksamisessa sopimuksen puuttuessa, sillä osapuolet ovat ymmärtäneet suullisen sopimuksen odotukset ja vastikkeet eri tavoin. Observoinnissa ilmeni myös lukuisia tapauksia, joissa suullisen sopimuksen tehnyt henkilö ei ole ollut enää yrityksen toiminnassa mukana. Tämä on aiheuttanut sekä yritykselle että urheilijoille epämiellyttäviä kommunikaatiotilanteita, ja urheilija on kokenut tulleen petetyksi tai kaltoin kohdelluksi tai puolestaan yritys on joutunut kohdistamaan urheilijaan huomattavasti suurempia taloudellisia panoksia aiheuttaen haasteita nykyisessä budjetissa pysymiselle.

Sopimus pohjassa ei ole myöskään huomioitu muuttunutta toimintaympäristöä, ja etenkin sosiaalisen median lyhyessä ajassa esiin noussut merkitys vaikutuskanavana on jäänyt sopimuksissa vähälle huomiolle tai jopa kokonaan pois. Sopimuksissa ei ole myöskään eroteltuna sponsoroitavan urheilijan yksilöllisiä vahvuuksiksi lukeutuvia vaikutuskanavia, joiden kautta yritys pystyisi takaamaan itselleen laajemman ja tehokkaamman näkyvyyden oikeassa kohderyhmällä samalla vastineella urheilijalle. Samalla sisällöllä oleva sopimus pohja on tehty monen toisistaan hyvin poikkeavien viestintäkanavien omaavien urheilijoiden kanssa. Sopimuksissa näkyvyyden laatua tai toivottua esilletuonnin määrää ei ole siten määritelty, joka on puolestaan jättänyt näkyvyyden ilmentämisen ja odotukset urheilijan osalta lähes täysin avoimeksi.

Lähivuosina tapahtuneet yritysostot ovat myös laajentaneet yrityksen elintarvikebrändiportfoliota, jota ei ole huomioitu sopimuksen sisällössä. Osassa olemassa olevissa kirjallisissa sopimuksissa ja käytössä olevassa yleisessä sopimus pohjassa käsitellään koko yrityksen elintarviketarjontaa markkinoinninviestinnässä, vaikka sopimus keskittyy isikin vain FAST Finland-brändiin. Tämä puolestaan on johtanut tilanteeseen, että viestinnässä keskitytään pelkän FAST Finland-brändin sijaan muiden brändien elintarvikkeiden viestinnälliseen esilletuomiseen vieden huomioita FAST Finlandilta. Olemassa olevissa sopimuksissa myös on tullut esille ristiriitoja urheilijoiden muiden sponsoreiden kanssa, sillä laajentuneen brändiportfolion myötä termi ”yrityksen elintarviketarjonta” määrittää muutakin kuin urheilulisäravinteet.

5.2.4 Mittaaminen, arviointi ja jatkosopimukset

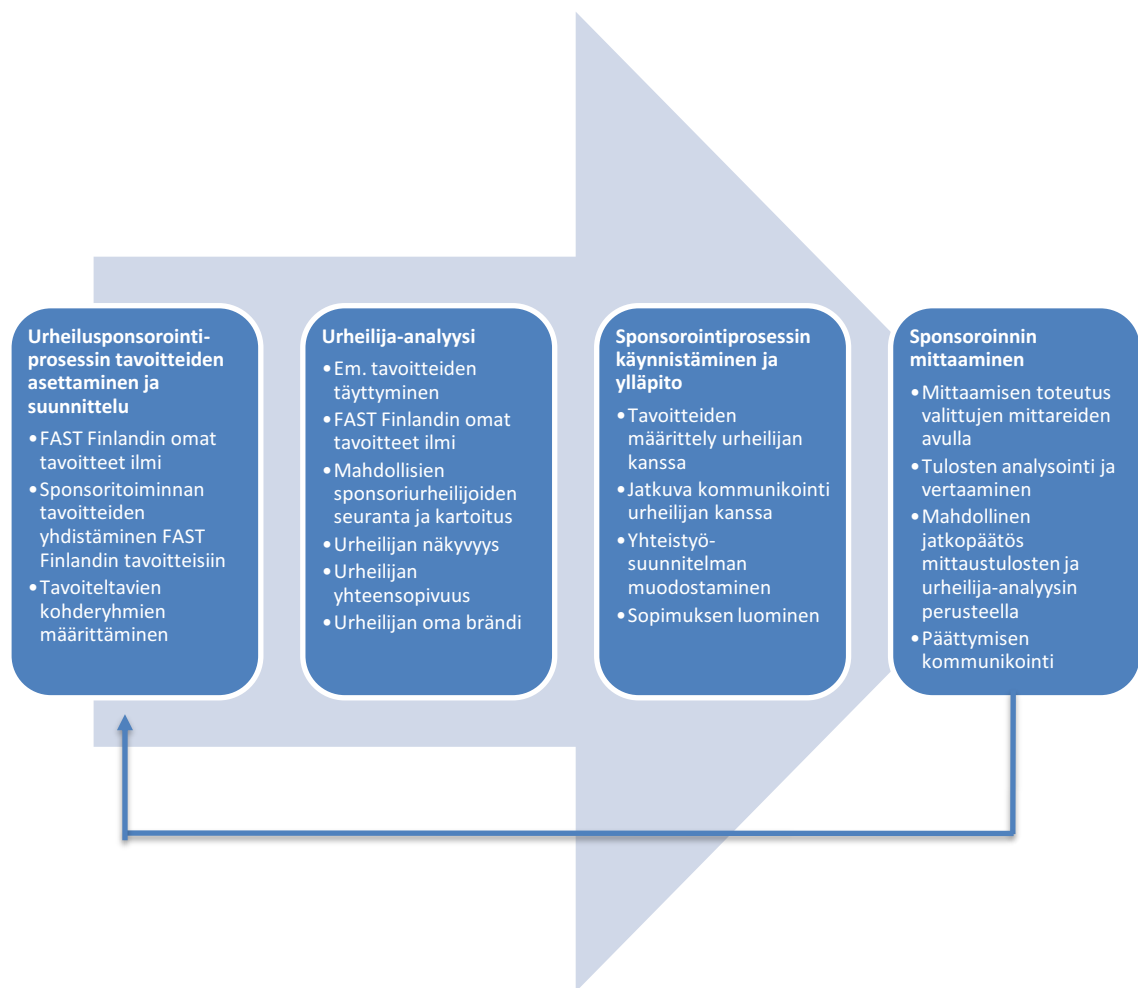
Koska sponsoriurheilijoilla ei ole ollut selkeää ohjeistusta, velvoitteita tai tavoitteita, on mittaaminen ja arviointi jäänyt heikolle. Näkyvimpien ja taloudellisesti tuettujen urheilijoiden sponsoroinnin tuomaa näkyvyyttä on arvioitu lähinnä päätäntäelinten uskomusten mukaan, ja jatkosopimuksia on luotu henkilökohtaisten mielipiteiden pohjalta, ja niitä on perustettu myös pelkkiin uskomuksiin kuluneen sponsorointikauden tuloksellisuudesta yksilöiden kohdalla.

Sponsorisuhteita on harvoin uskallettu päättää, tai vaihtoehtoisesti yritys ei ole keskittänyt resurssejaan sponsoroinnin ja sopimussuhteiden arviointiin, vaan urheilijoita on valittu tuen piiriin jatkuvasti lisää. Näin ollen yritys onkin tilanteessa, jossa listoilla on yli 300 sponsoroitavaa urheilijaa tai joukkuetta, ja kaikki edelleen ilmaisista tuotteista hyötyvät urheilijat eivät ole edes enää aktiivisesti urheilussa mukana. Sponsoritoiminta on siten vuoden 2015 loppuun asti ollut hyvin pitkälti hyväntekeväisyyttä, joista valtaosasta ei yrityksen mukaan ole saatu lähes minkäänlaista näkyvyyttä tai muutakaan vastinetta yritykselle. (Johannes Leivo, brand manager, suullinen tiedonanto 4.12.2015)

6. EHDOTUS SPONSOROINTIPROSESSIN KEHITYSKOhteista

YRITYKSEN

Pääluvussa 6. esitellään yrityksen nykytilan analyysin sekä tutkimuksen viitekehysten pohjalta muodostetut kehityskohteet yrityksen sponsorointiprosessille. Kehityskohteet käydään yksityiskohtaisesti läpi prosessimallin muotoon muodostetun sponsorointiprosessin neljän eri vaiheen osilta, jotka ovat esitettynä kuvassa 11.



Kuva 11. FAST Finlandin sponsorointiprosessin kehityssuunnitelma

Luvussa avataan siis tavoitteiden asettamisen, kohdeanalyysin, prosessin käynnistämisen ja ylläpidon sekä mittaamisen kehityssuunnitelma. Kohdeanalyysin osalta esitellään

kriteerit sponsoroitavalle urheilijalle, ja alaluvussa 6.4. esitetään myös mittarit sponsorointiprosessin ja yksittäisen sponsoriurheilijan tehokkuuden arvioimiseen ja mittaamiseen mahdollisia jatkosopimuksia sekä yrityksen oppimisprosessia ajatellen. Kuudennen luvun lopussa käydään läpi myös muita kehitysideoita sponsorointiprosessia ajatellen.

6.1 Urheilusponsorointiprosessin tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu

Brändiuudistuksen myötä FAST Finland brändin imago ja kohderyhmä selkeytyvät. Tämä itsessään tulee jo mahdollistamaan tavoitteiden asettamisen koko urheilijasponsorointiprosessille. Erityisesti tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida seuraavat tekijät:

- Sponsoritoiminnan pohjana on oltava FAST Finlandin yleiset tavoitteet
 - Tukeeko yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita?
 - Kulkeeko yhdessä markkinointiviestinnän ja tavoiteimagon kanssa?
- Urheilijasponsoroinnilla tavoiteltava kohderyhmä on määriteltävä tarkkaan
 - Mitä kuluttajaryhmiä halutaan tavoittaa?
 - Halutaanko tavoittaa muita sidosryhmiä? Mitä?

Tavoitteiden selkeä asettaminen ennen sponsorointiprosessin aloittamista onkin kriittinen tekijä sen tuloksellisuudelle sekä oikean kohderyhmän tavoittamiselle (Jeffries 2010; Meenaghan 1991; Meenaghan et al. 2013; O’Keefe et al. 2009; Parker 1991; Valanko 2009, s.129). Tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin varmistua, että ne tukevat todellisuudessa yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, markkinointiviestintää sekä tavoiteimagoa (Valanko 2009, s.27).

Sponsoritoiminnan kautta saavutettavalla viestinnällisellä vaikutuksella voidaan tavoitella useita eri sidosryhmiä, ja tavoitteiden asettamisessa tulisikin kirjata ylös, mitä eri sidosryhmiä yritys haluaa viestinnällään tavoittaa, ja tätä korostavat myös Meenaghan (1991), Meenaghan (et al. 2013) ja Valanko (2009, s. 129).

6.2 Urheilija-analyysi

Brändiuudistuksen myötä kohdeanalyysissä tulisi kiinnittää huomiota enemmän uudistuneen brändin imagoon ja visioon. Kohdeanalyysissä pitäisikin kartoittaa yhä tarkemmin urheilijoita, jotka tavoittavat omien jo olemassa olevien kanaviensa kautta haluttua kohderyhmää, ja joilla on jo olemassa oleva FAST Finlandin brändiä tukeva oma henkilöbrändi.

Yrityksen tavoitteena on laajentaa asiakaskuntaansa yhä enemmän sportti- ja lifestylepuolelle, jolloin sponsorointiprosessin kohdekartoituksessa olisikin syytä

tarkastella urheilijoita, jotka tavoittavat laajalti myös muita aktiivisesta ja terveellisestä elämäntyylistä kiinnostuneita ihmisiä.

Kriteerit yhteistyökumppanin valinnalle voidaan tiivistää seuraavasti Jeffriesin (2010) mallia mukailleen:

- Yhteensopivuus FAST Finlandin tai sen tuotesarjan imagon kanssa
- Näkyvyys FAST Finlandin tavoitelluissa kohde- tai sidosryhmissä (määritelty edellisessä vaiheessa)
- Kohteen oma brändi- tai ikoniarvo
- Kohteen oma aktiivisuus, kyky ja halu tehokkaaseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen

Edellä mainitut kriteerit tulee täytyä jokaisen yhteistyökumppanin osalta, jotta voitaisiin lähtökohtaisesti taata pohja onnistuneelle sponsoriyhteistyölle. Näiden kriteereiden pohjalta voidaan selkeästi ja perustellusti karsia yrityksen laajaa sponsoriurheilijalista, jota tällä hetkellä ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti tai suurimman osan kohdalla jopa ollenkaan. Yrityksen ei myöskään kannattaisi valita uusia urheilijoita sponsoroitavien joukkoon, ennen kuin nykyiseltä sponsorointiurheilijoiden listalta on karsittu pois yritykselle täysin hyödyttömät urheilijat, jotka eivät täytä kriteereitä tai mahdu yrityksen tavoitebudjettiin. Lisäksi listalla jo olevista potentiaalisista ja kriteerit täyttävistä urheilijoista tulisi ensin pyrkiä ottamaan hyöty irti. Näin voidaan taata, että sponsoriurheilijaportfolio saadaan tiivistettyä ja sitä voidaan jatkossa hallita tehokkaasti saavuttaen tuloksellisen sponsorointiprosessin.

Urheilija-analyysissä kohteen oman henkilöbrändin huomioiminen on perusteltua, sillä tätä korostavat kirjallisuuden puolelta myös Foong ja Yazdanifard (2014), Renard ja Sitz (2011) sekä Vuokko (2002, s.311). Lisäksi sponsoroitavan henkilön kohderyhmän huomioiminen kohdeanalyysin vaiheessa voidaan todeta kirjallisuuden puolesta myös kriittiseksi, ja tätä painottavat myös Foong ja Yazdanifard (2014), Jeffries (2010), Pegoraro ja Jinnah (2012), Valanko (2009, s. 187) sekä Vuokko (2002, s.303).

6.3 Sponsorointiprosessin käynnistäminen ja ylläpito

Tavoitteiden määrittely ja kommunikointi

Kun tavoitteet ovat prosessin ensimmäisessä vaiheessa luotu ja huolella määritelty, ne tulisi kommunikoida heti sponsorointiprosessin käynnistyessä jokaiselle urheilijalle. Urheilijoilla tulisi olla tiedossa selkeästi mitä heiltä toivotaan ja odotetaan vastineeksi yrityksen tarjoamasta tuesta. Eri urheilijoilla on omat vahvuutensa sponsoroinnin kautta tapahtuvassa viestinnässä kohderyhmille, joten nämä olisi syytä huomioida myös yksilöllisellä tasolla ainakin näkyvimpien sekä korkeamman profiilin urheilijoiden kohdalla tavoitteita ja odotuksia määriteltäessä sekä niitä heille viestiessä. Tavoitteet olisi

myös hyvä käydä selkeästi läpi varsinkin vaikutuskanaviltaan merkittävien urheilijoiden kanssa.

Urheilijoille ehdotetaan myös määritettävän myös yrityksen puolesta selkeä yhteyshenkilö sekä saattaa tietoon kommunikointikanavat, joita he voivat tarvittaessa käyttää, mikäli he haluavat olla yhteydessä yritykseen päin. Lisäksi urheilijoille tulisi säännöllisin väliajoin informoida brändin kuulumisista, mahdollisista tuotelanseerauksista sekä markkinointikalenterissa korostetuista tuotteista. Tätä säännöllistä informointia ehdotetaan toteutettavan mielellään jopa kuukausitasolla, jotta sponsorisuhteet pysyvät aktiivisina ja tuloksellisina. Urheilijoita tulisikin pystyä motivoimaan ja kannustamaan tuomaan brändiä esille pitkin sopimuskautta, ja tässä aktiivinen kommunikointi sekä selkeä yhteyshenkilö nousevat olennaiseen asemaan.

Yhteistyösuunnitelman muodostaminen

Jokaisella kohdeanalyysin läpäisseellä urheilijalla on omat vahvuutensa ja haluttua kohderyhmää tavoittavat kanavansa. Ne voivat vaihdella suuresti eri yksilöiden kesken, ja nämä olisi syytä tunnistaa yhteistyösuunnitelmaa muodostaessa. Kuten Jeffries (2010) tutkimuksessaan korostaa, niin erityisesti merkittävää näkyvyyttä omien kanaviensa kautta omaavien urheilijoiden kanssa olisi hyvä pyrkiä yhdessä luomaan toimiva yhteistyösuunnitelma näkyvyyden ja brändiviestinnän tehokkuuden takaamiseksi. Mikäli suunnitelma on luotu huolella yhdessä urheilijan ja yrityksen kanssa, voidaan viestistä saada sponsoroitavalle urheilijalle luonteeltaan, arvoiltaan ja sisällöltään sopiva sekä tehokas kohderyhmää ajatellen. Yrityksellä on sponsoriurheilijalistoiltaan jo nykytilassaan useita laajaa näkyvyyttä kanaviensa kautta tavoitettavia urheilijoita, joiden potentiaalin valjastamiseen tulisi ensisijaisesti keskittyä.

Sponsoroitavia urheilijoita olisi myös hyödyllistä hyödyntää yrityksen omassa markkinointiviestinnässä, eikä pelkästään antaa urheilijoiden itsessään toteuttaa viestintää omissa kanavissaan. Tätä tukee myös useiden tutkijoiden näkemykset, mikäli sponsoroitava kohde on imagoiltaan sopiva sekä tarkoitukseen ja kohderyhmältään oikein valittu (Bush et al. 2004; Foong ja Yazdanifard 2014; Meeneghan 1991; Parker 1991; Rope ja Pyykkö 2003, s. 292; Stone et al. 2003; Valanko 2009, s.63; Vuokko 2002, s.302). Tunnettuja ja positiivisessa valossa kohderyhmässä näkyviä urheilijoita hyödyntämällä voidaan siirtää urheilijoiden imagon piirteitä myös brändin imagoon, ja yrityksellä on jo nykyisellään sponsoriurheilijoidensa joukossa kansallisesti tunnettuja ja pidettyjä urheilijoita.

Sopimus

Jokaiselle urheilijalle, jota yritys sponsoroi ja tukee taloudellista tuen tai merkittävän tuote-edun voimin, tulisi laatia kirjallinen sopimus. Sopimuksella turvataan molempien osapuolien oikeudet ja tuodaan ilmi velvollisuudet selkeästi yhteisymmärryksessä, jotta

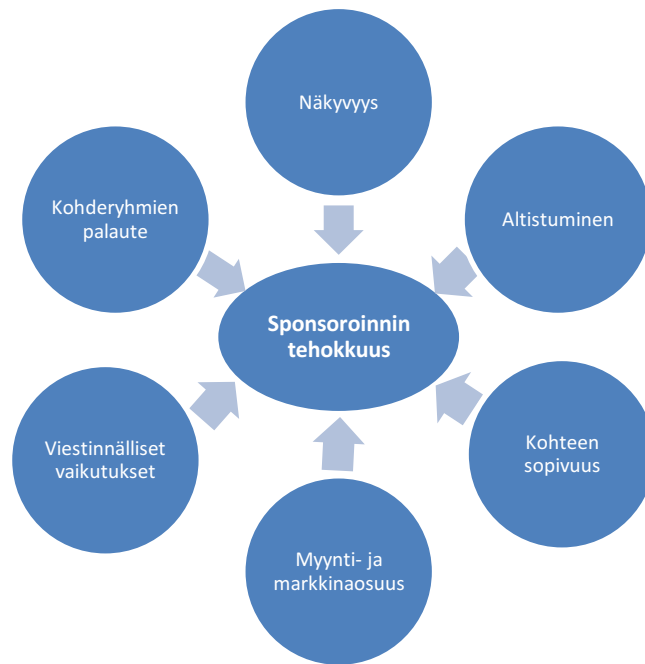
mahdollisilta väärinymmärryksiltä jatkossa välttyttäisiin. Sopimuksessa tulisi tulla selkeästi ilmi Valangon (2009, s. 295) mallia mukaillen mm. seuraavat asiat:

- FAST Finlandin oikeudet
 - näkyvyyden saaminen kohteelta (tavat, kanavat, toistotiheys)
 - näkyvyyden luonne, odotukset, tehtävät
- FAST Finlandin velvollisuudet
 - taloudelliset suoritteet (palkkion määrä, maksupäivä)
 - muut kuin taloudelliset suoritteet
- Yhteistyön seuranta
 - menetelmät
 - ajanjakso
- Immateriaalioikeudet (luodun sisällön omistusoikeus)
- Sopimuksen voimassaolo ja mahdollinen optio jatkosopimuksesta
- Sopimusrikkomukset ja niiden seuraamukset
- Muut tarvittavat ehdot

Sopimusten kestojen osalta suositellaan välttämään suhteettoman pitkiä ja muuntautumiskyvyttömiä sopimuksia. Useamman vuoden mittaisissa sopimuksissa puolestaan asetettuja tavoitteita ja odotuksia olisi syytä tarkastella esimerkiksi vuoden välien, sillä yrityksen ja urheilijan toimintaympäristö sekä yrityksen tavoitteet ja tarpeet voivat muuttua pidempien aikajaksojen aikana. Tätä tukee myös Meenaghanin (et al. 2013) tutkimustulokset.

6.4 Sponsoroinnin mittaaminen

Sponsoroinnin mittaamisesta varten tulisi laatia selkeät kriteerit. Riittävän laaja-alaisilla mutta selkeästi etukäteen määritellyillä mittareilla voidaan oikeasti mitata yrityksen urheilijasponsoroinnin onnistumista niin sponsorikohteen yksilötasolla kuin kokonaisuutena. Mittareiksi ehdotetaan kuvan 12 mukaista mittaristoa.



Kuva 12. Sponsoroinnin tehokkuuden arviointikriteerit (mukaillen De Pelsmacker et al. 2010 s.391 ja Vuokko 2002 s.321)

Näkyvyys

Näkyvyyden osalta on hyvä tarkastella missä määrin ja millaisissa kanavissa sponsoroitava urheilija on ollut esillä. Onko urheilija esillä muissa medioissa, yleisötilaisuuksissa tai onko urheilija kilpaillut aktiivisesti? Onko urheilijan sosiaalisten medioiden seuraajamäärät kasvaneet, onko seuraajamäärä riittävä vai onko kasvu hiipunut täysin? Minkälaista näkyvyyttä urheilijalla on ja onko näkyvyys sellaista, jota yritys haluaakin urheilijoillaan olevan?

Altistuminen

Altistumisen osalta tulisi tarkastella sponsoriurheilijan markkinointiviestinnälle altistuvaa joukkoa. Onko sponsoriurheilijan viestintä tavoittanut oikean kohderyhmän ja kuinka laajalti tämä altistuminen on tapahtunut?

Kohteen sopivuus

Kohteen sopivuudessa on hyvä pohtia, kohtaako urheilijan nykyinen imago yrityksen tämän hetkistä tavoitetilaa ja tavoiteimagoa. Jatkuvassa ympäristön muutostilassa tätä tulisi ajoittain pysähtyä pohtimaan kunkin urheilijan kohdalla, sillä sekä yritys että urheilijat muuttuvat.

Myynti- ja markkinaosuus

Myynti- ja markkinaosuutta tarkastellessa mittaaminen ja sponsoroinnin syy-seuraussuhteiden selvittäminen voi olla haastavaa, muttei mahdotonta. Myynti- ja markkinaosuutta tarkasteltaessa on syytä huomioida, onko sponsoroitava urheilijan tavoitteena ollut keskittyä markkinointiviestinnässään juuri kyseiseen tarkasteltavaan tuotesegmenttiin tai haluttuun kohderyhmään, ja verrata toteutuksen onnistumista suhteessa näiden kehittymiseen.

Kohderyhmien palaute

Kohderyhmien palautteessa voidaan tarkastella mm. urheilijan sosiaalisen median sitoutumisen tasoa esimerkiksi tykkäämisten määrää ja kommenttien laatua ja määrää arvioiden. Kohderyhmien palautteessa tulisi ottaa huomioon myös tapahtumien ja muun urheilijan esillä olemisesta syntynyt vastavuoroisuus kohderyhmältä. Olennaista kuitenkin on, että kohderyhmien palautteita tarkastelussa otetaan huomioon, tuleeko palaute oikeasti tavoiteltavalta kohderyhmältä vai sen ulkopuolelta.

Viestinnälliset vaikutukset

Urheilijasponsoroinnin viestinnällisiä vaikutuksia tarkasteltaessa on syytä tarkastella yrityksen tavoitteita suhteessa sponsoriurheilijan mukanaan tuoman ja toteuttaman viestinnän vaikutuksiin. Onko viestinnän toteutus ja tulos juuri sitä, mitä yritys on halunnutkin? Onko viesti urheilijan puolelta ollut selkeä ja luonnollinen, ja onko kohderyhmä omaksunut tämän? Onko sponsoriurheilijan kautta saavutettu muitakin etukäteen tiedostamattomia viestinnällisiä vaikutuksia?

Varsinkin brändiuudistuksen kohdalla viestinnällisten vaikutusten tarkasteleminen on erittäin olennaista, ja mittaamisessa tulisivin tarkastella, onko urheilijoiden kautta saatava näkyvyys yrityksen tavoiteimagon mukaista.

Mittaamisen toteutus

Yksittäisen urheilijan sponsoroinnin tehokkuutta tulisi tarkastella aina hyvissä ajoin ennen sopimuskauden päättymistä, jotta voidaan ajoissa tehdä mahdolliset päätökset jatkosopimuksista oikein perustein. Näkyvyyden, urheilijan saavuttaneen kohderyhmän altistumisen, kohderyhmän palautteen, viestinnällisten vaikutuksien, urheilijan sopivuuden sekä myynnin ja markkinaosuuden kehitysten avulla voidaan arvioida kokonaiskuvaa urheilijan sponsoroinnin tehokkuudesta, ja luoda tämän pohjalta tarvittavat päätökset ja jatkosuunnitelmat. Sponsoroitavia urheilijoita ehdotetaan valittavan vain sellainen määrä, jota yritys pystyy myös mittaamaan ja arvioimaan sen hetkisillä resursseillaan. Tavoitteiden päivittyessä myös mittareita olisi hyvä päivittää, ja mittareita käytettäessä on syytä tarkastella, mitataanko niillä oikeaa asiaa.

Mikäli sponsorisopimuksen kauden loppupuolella halutuista tavoitteista on urheilijan kohdalla jääty, olisi ensimmäisenä syytä pohtia onko tuloksen heikkouksen syynä

yrittäjien kyky olla hyödyntämättä urheilijaa tehokkaasti, vai onko urheilija itsessään epäonnistunut tavoitteiden saavuttamisessa. Mikäli katsotaan, ettei tulos vastaa tavoitteita ja urheilijasta ei selkeällä suunnitelmalla saada haluttua hyötyä jatkossakaan irti, on syytä kommunikoida urheilijalle sopimuksen päättymisestä ja siihen johtaneista perusteista jättäen mahdollisimman positiivisen kuvan urheilijalle. Yrittäjien tulisi päästä irti pelkämästä hyväntekeväisyssponsoroinnista, jollei sitä katsota merkittäväksi keinoksi haluttujen sidosryhmien suhteiden syventämisessä.

Sopimussuhteiden säännöllisellä tarkastelulla ja tuloksettomien sponsorointisuhteiden päättämisellä voidaan välttyä siltä, ettei nykyiseen tilanteeseen, jossa sponsoriurheilijoiden määrä, laatu, tuloksellisuus ja hallittavuus ovat yritykselle haasteellisia, päädytä enää jatkossa. Lisäksi mittaamisella ja sopimussuhteiden oikeaperusteisella tarkastelulla voidaan myös varmistua, että yritys solmii jatkosopimuksia vain viestintäarvoltaan tuloksellisten urheilijoiden kanssa.

Sponsoriurheilijoiden tehokkuuden mittaaminen yksiselitteisesti on todettu tutkimuksessa jo aiemmin haasteelliseksi. Tämän vuoksi arviointia on syytä suorittaa eri mittareita yhdistelemällä, ja tutkimuksen tuloksissa ehdotetut mittarit mukailevat De Pelsmackerin (et al. 2010, s.391) ja Vuokon (2002, s.321) malleja.

6.5 Muita kehitysideoita

Kehitysideana yrityksen urheilijasponsorointiprosessin tueksi ehdotetaan valmiin affiliate-markkinointipalvelun käyttöönotto alihankintana verkkokaupan osalta. Verkkokauppa on yritykselle uusi myyntikanava, jonka myyntiä voidaan saada kehitettyä nykyaikaisella vaikuttajamarkkinoinnilla. Affiliate-toiminnan kautta nykyiset urheilijat pääsevät suoraan blogiensa luonnollisesti suoritetun markkinoinnin kautta lisäämään myyntiä yrityksen verkkokauppaan, joka on tuotu uudeksi osaksi yrityksen jälleenmyyntikanaviin.

Affiliate-toiminnan kautta urheilijat saavat kannustimena komissiota toteutuneista myynneistä verkkokaupan kautta, joka lisää ja ylläpitää motivaatiota. Ulkopuolisen palvelun toteuttajan avulla voidaan myös nykyisten urheilijoiden lisäksi valjastaa nk. kevyen tason brändilähettiläitä bloggaajia, somevaikuttajia ja tubettajia helposti ja kustannustehokkaasti kuormittamatta yrityksen henkilöstöresursseja ja ”nykyaikaistaa” yhteistyötoimintamallia. Nykyisellään FAST Finland-brändillä on hyödynnetty tähän mennessä vain sponsoriurheilijoita, mutta treeni-, lifestyle- ja hyvinvointipuolen bloggaajia, somevaikuttajia ja tubettajia ei ole yrityksellä ollut käytössä markkinointiviestinnässä kovinkaan tehokkaasti.

7. TULOSTEN ARVIOINTI

Pääluvussa seitsemän arvioidaan saatujen tulosten merkitystä yritykselle niin käytännössä kuin liiketoiminnallisessa näkökulmassa. Luvussa esitellään myös tutkimuksen myötä esiinnoitettuja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Tulosten käytännön merkitys

Tutkimuksessa saatiin kuvattua yrityksen nykytilan haasteet ja ongelmakohdat. Näiden pohjalta viitekehukseen heijastaen saatiin rakennettua yritykselle urheilijasponsorointiprosessin kehityskohteet ja suunnitelma näiden ratkaisemiseksi. Saavutetun kehityssuunnitelman puolesta tulokset ja merkittävyys yritykselle riippuvat hyvin pitkälti siitä, miten yrityksessä tähän reagoidaan. Mikäli nykytilassa havaittuihin haasteisiin ei reagoida ja kehityskohteita kehityssuunnitelmien ei toteuteta, jää tilanne samanlaiseksi ja jopa heikentyy.

Oikein toteutettuna yritys saa selkeytetyn ja toimivan sponsorointiprosessimallin sekä kriteerit eri osa-alueiden toteutukselle. Sponsorointimalli pohjautuu yrityksen liiketoiminnallisiin ja markkinaviestinnällisiin tavoitteisiin, ja toimii niiden kanssa tehokkaasti yhdessä ja toisiaan tukien. Toteutuksella voidaan myös taata, ettei sponsoriurheilijoiden määrä pääse kasvamaan enää tulevaisuudessa nykyiseen mittakaavaansa. Sponsorointiprosessin optimoimisella tutkimusten tulosten mukaisesti voidaan myös jatkossa tehdä sponsoroitavien urheilijoiden kohdalla viisaampia ja perustellumpia päätöksiä sekä saadaan sponsorituen piiriin valituista urheilijoista oikeasti niiden tuoma viestinnällinen potentiaali irti. Näin ollen tuloksena sponsorointiprosessin tehokkuus ja tuloksellisuus paranevat, ja sponsorointiprosessista aiheutuvat kulut pienenevät selkeästi nykyisestä.

Tutkimuksella pyrittiin myös tuomaan yrityksen toimihenkilöille ja päättävälle jäsenille tietoa ja ymmärrystä sponsorointiprosessiin vaikuttavista kriittisistä tekijöistä. Sponsoroinnin perusidea, luonne ja toimintamallien perusteellisella ymmärryksellä yritys pystyy myös tekemään parempia ratkaisuita ja päätöksiä jatkossa vastaantulevien haasteiden kohdalla, sekä toimimaan tehokkaasti sponsorointiprosessia hyödyntäen alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

7.2 Tulosten teoreettinen merkitys

Tutkimuksen luonteen puolesta tutkimusprosessissa ei saavutettu tieteellisesti merkittäviä havaintoja. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin juuri yrityksen nykytilan tarpeisiin kohdistuvia kehityskohtia teoriapohjaan heijastaen ja luoda prosessimalli sponsoritoiminnan toteuttamiseen. Tuloksena saatiin teoriatietoon pohjautuvan

prosessimallin urheilijasponsorointitoiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen yrityksen sisällä, jota on mahdollista soveltaa myös muissa yrityksissä.

Odotettavaa jo teorian pohjalta oli, että urheilijasponsoroinnin mittaamiseen ei löytynyt yhtä ja ainoaa yksiselitteistä ratkaisua, ja mittaamiseen käytettäviä selkeitä työkaluja ei ollut juurikaan tarjolla. Aiempaa tutkimustietoa tuki myös, että laajaa sponsoritoimintaa harjoittavalla kohdeyrityksellä ei ollut minkäänlaista käsitystä sponsorointinsa tuloksista tai vaikutuksista (McDonald 1991; Meenaghan 2011). Juuri tämän tekijän vuoksi syntyi ylipäättään tarve tämän tutkimuksen toteuttamiselle.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta suorittaessa tutkijalle heräsi ideoita jatkotutkimusmahdollisuuksiin. Mikäli sponsorointiprosessin haasteiden kehittäminen saadaan onnistumaan, yritykselle voisi olla hyödyllistä tutkia sponsoriurheilijoidensa viestinnän eri toteutustapojen sekä -kanavien vaikutuksia kohderyhmiin. Sosiaalinen media on myös kasvavissa määrin olennaisena osana urheilijasponsorointia, joka voisi myös olla yksi mahdollinen sekä ajankohtainen jatkotutkimuskohde yrityksen sponsorointiprosessissa. Kiinnostavia tutkimuskohteita voisi olla esimerkiksi urheilijoiden toteuttaman Instagram-tuoteviestinnän tehokkuus ja vaikutukset, urheilijoiden ja ”tavallisen somevaikuttajan” markkinointiviestinnän vaikutusten eroavaisuudet sekä tunnettujen kilpaurheilijoiden urheilu-uran päättymisen vaikuttaminen tämän sosiaalisen median viestinällisiin vaikutuksiin.

Lisäksi muitakin viitekehyksenä toimineen sponsorointimallin eri osa-alueita voisi syventää omaksi tutkimukseksi tarkemmilla tavoitteilla, mutta erityisesti sponsorointitoiminnan mittaamiseen voisi olla hyvä syventyä. Tässä aihepiiriksi ehdotetaan muun markkinointiviestinnän ja sponsoriurheilijoiden kautta saavutetun viestinnän tuloksellisuuden vertaaminen keskenään, jotta yrityksessä osattaisiin arvioida, kuinka merkittävä osa sponsorointitoiminnan kautta saavutetuilla markkinointivaikutuksilla todellisuudessa on.

8. YHTEENVETO

Tutkimuksessa saatiin kehitettyä selkeä prosessimalli yrityksen markkinointiviestintää tukevalle urheilijasponsorointiprosessille aiemman tutkimustiedon pohjalta. Pohjalla ollut teorian tieto perustui markkinoinnin kirjallisuuteen sekä urheilijamarkkinoinnin ja sosiaalisen median jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Olennaisiksi vaiheiksi urheilijasponsorointiprosessi nousivat tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu, kohdeanalyysi, prosessin käynnistäminen ja ylläpito sekä mittaaminen. Tähän prosessimalliin heijastaen saatiin selvitettyä ja analysoitua yrityksen FAST Finland-brändin nykyisen sponsorointiprosessin haasteet yrityksen päivittäisessä toiminnassa mukana olemalla ja kommunikoimalla sekä yritysten muiden edustajien että nykyisten sponsoriurheilijoiden kanssa.

Yrityksen urheilijasponsorointiprosessille laadittiin kehityssuunnitelma prosessimallin vaiheisiin pohjautuen. Kehityssuunnitelman toteuduttua yritys pystyy kehittämään sponsorointitoimintaansa entistä tehokkaampaan ja tuloksellisempaan suuntaan sekä tekemään harkitumpia ja perustellumpia päätöksiä sponsorointiprosessin eri vaiheissa. Yritys pystyy myös hyödyntämään urheilijoitaan FAST Finland-brändin markkinointiviestinnän tukena tehokkaammin. Yritys sai myös lisää ymmärrystä sponsorointiprosessin luonteesta, kriteereistä ja kriittisistä tekijöistä, mikä auttaa yritystä soveltamaan ja kehittämään sponsorointitoimintaansa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tavoitteet selkeän urheilijasponsorointiprosessin luomisessa saavutettiin, mutta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa mahdollisesti sen laajuus ja luonne vain yhden rajoittuneen toimintatutkimuksen kohdalla. Tutkimus oli luonteeltaan hyvin case-riippuvainen, jonka vuoksi tuloksissa korostuivat kyseisen yrityksen nykytilan haasteet. Eri casen kohdalla tulos olisi siten voinut olla jokseenkin erilainen. Saadut tulokset olivat kuitenkin yrityksen tarpeisiin tukeutuvia ja tukivat suhteellisen hyvin pohjalla olevaa teorian tietoa, joten tutkimuksessa onnistuttiin kokonaisuudessaan olosuhteisiin heijastaen hyvin.

Jatkotutkimuksena yrityksen kannattaa syventyä sponsoriurheilijoiden viestinnällisen hyödyn ja tapojen kehittämiseen tai vertaamaan sponsoriurheilijoiden kautta saavutun markkinointiviestinnän sekä yrityksen muun suorittaman markkinointitoimenpiteiden tuloksellisuutta keskenään.

LÄHTEET

- Alaja, E., Forssell, C. 2004. Tarinapeliä?. Sponsorin käsikirja. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Antil, J., Burton, R., Robinson, M. (2012). Exploring the challenges facing female athletes as endorsers. *Journal of Brand Strategy*, 1(3), s. 292-307.
- ANA - Association of National Advertisers ja IEG – Independent Evaluation Group. (2010). ANA/IEG Survey Research Report. Sponsorship and Events Measurement. [WWW] Viitattu 3.9.2015. Saatavilla: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/d9/d97183e0-ae38-4aa7-a137-75fb930a7483.pdf>
- Bennet, R. (1999) Sports sponsorship, spectator recall and false consensus. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), s. 291-313.
- Boyd, T. C., & Shank, M. D. (2004). Athletes as product endorsers: the effect of gender and product relatedness. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), s.82-93
- Bush, A., Craig, A., Bush, V. (2004). Sports Celebrity Influence on the Behavioral Intentions of Generation Y. *Journal of Advertising Research*, 44, s.108-118.
- Cornwell, T. B., Weeks, C. S., Roy, D. P. (2005) Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of advertising*, 34(2), s. 21-24.
- Cunningham, S., Cornwell, T. B., Coote, L. V. (2009). Expressing identity and shaping image: The relationship between corporate mission and corporate sponsorship. *Journal of Sport Management*, 23(1), s. 65-86.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van Den Bergh, J. (2010). *Marketing communications: a European perspective*. Harlow: Prentice Hall.
- Do, H., Ko, E. Woodside, A. (2015). Tiger Woods, Nike, and I are (not) best friends: how brand's sports sponsorship in social-media impacts brand consumer's congruity and relationship quality. *International Journal of Advertising*, s.1-20.
- Elberse A., Verleun, J. (2012) The economic value of celebrity endorsements. *Journal of Advertising Research*, 52(2), s.149-165.
- Foong, S., Yazdanifard, L. (2014). Celebrity Endorsement as a Marketing Tool. *Global Journal of Management And Business Research*, 14(4).

- Grohs, R., Wagner, U., Vsetecka, S. (2004). Assessing the effectiveness of sports sponsorships – An empirical examination. *Schmalenbach Business Review*, 56(2), s.119-183.
- Hambrick, E., Mahoney T. (2011). “It’s incredible – trust me”: Exploring the role of celebrity athletes as marketers in online social networks. *Int. J. Sport Management and Marketing*, 10(3-4), s.161-179.
- Heikkinen, H., Rovio, E. ja Syrjälä, L. (2010). Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Kansanvalistusseura. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Hickman, T. M., Lawrence, K. E., Ward, J. C. (2005). A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees. *Sport Marketing Quarterly*, 14, s. 148–157.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hughes, S., Shank, M. (2005). Defining scandal in sports: Media and corporate sponsor perspectives. *Sport Marketing Quarterly*, 14(4), s. 207-216.
- International Events Group. (2015). Sponsorship spending report. Saatavissa: <http://www.sponsorship.com/IEG/files/4e/4e525456-b2b1-4049-bd51-03d9c35ac507.pdf>
- Jeffries, M. (2010). No sponsorship is an island: Sponsorship evaluation and research techniques. *Journal of Sponsorship*, 3(4).
- Kapitan, S., Silvera, D. H. (2015). From digital media influencers to celebrity endorsers: attributions drive endorser effectiveness. *Marketing Letters*, s.1-15.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. (1991). Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, s.301-329.
- Kuula, A. (2000), Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.
- Lehtonen, J. (2004). Työkonferenssi – dialoginen metodi. Työkonferenssi Suomessa – Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Helsinki,

Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/3473/Tyokonferenssi_Suomessa_2004.pdf

Mainostajien Liitto (2015). Sponsorointibarometri 2010. [WWW] Viitattu 28.7.2015. Saatavilla:

<http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri2010.pdf>

Mainostajien Liitto (2014). Mainostajien Liiton kysely: Lähes kaikki jäsenyritykset hyödyntävät verkkovideoita markkinoinnissa, myös bloggaajayhteistyö edelleen yleistynyt. 19.8.2014. [WWW] Viitattu 28.7.2015. Saatavilla:

<http://mainostajat.fi/videot-ja-blogit-markkinoinnissa/>

Mainostajien Liitto (2015). Sponsorointibarometri 2015. 26.5.2015. [WWW] Viitattu 28.7.2015. Saatavilla: <http://mainostajat.fi/sponsorointibarometri-merkkeja-piristymisesta//>

McCook, K., Turco, D., Riley, R. (1997) A look at the corporate sponsorship decision-making process. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 1(2), s. 7-21.

McDaniel, S. (1999). An Investigation of Match-Up Effects in Sport Sponsorship Advertising: The Implications of Consumer Advertising Schemas. *Psychology & Marketing*, 16(2), s.163-184.

Meenaghan, T. (1991). The role of sponsorship on the marketing communications mix. *International Journal of Advertising*, 10(1), s.35-47

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology and Marketing*, 18(2), s. 95-122.

Meenaghan, T. (2011). Mind the gap in sponsorship measurement. *Admap*, 2, s. 34–36.

Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: challenge and direction. *Psychology & Marketing*, 30(5), s.385-393.

Meenaghan, T., McLoughlin, D., & McCormack, A. (2013). New challenges in sponsorship evaluation actors, new media, and the context of praxis. *Psychology & Marketing*, 30(5), s. 444-460.

Ohanian, R. (1990). ‘Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers’ perceived expertise, trustworthiness and attractiveness’, *Journal of Advertising*, 19(3), s.39–52.

O’Keefe, R., Titlebaum, P., & Hill, C. (2009). Sponsorship activation: Turning money spent into money earned. *Journal of Sponsorship*, 3(1), s. 43-53.

- Olkkonen Tauno. (1994). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. s.143.
- Parker, K. (1991). Sponsorship: The Research Contribution. *European Journal of Marketing*, 25(11), s. 22-30.
- Peetz, T. B., Parks, J. B., Spencer, N. E. (2004). Sport heroes as sport product endorsers: the role of gender in the transfer of meaning process for selected undergraduate students. *Sport Marketing Quarterly*, 13(3), s.141-150.
- Pegoraro, A., Jinnah, N. (2012). Tweet ‘em and reap ‘em. The impact of professional athletes’ use of Twitter on current and potential sponsorship opportunities. *Journal of Brand Strategy*, 1, s.85-97.
- Renard, N., Sitz, L. (2011). Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), s.121-129.
- Rope, T. Pyykkö, M. (2003). *Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Ruihley, B.J., Runyan, R.C. and Lear, K.E. (2010). ‘The use of sport celebrities in advertising: a replication and extension’, *Sport Marketing Quarterly*, 19(3), s.132–142.
- Samat, M., Hashim, H., Yusoff, R. (2014). Endorser Credibility and Its Influence on the Attitude Toward Social Media Advertisement in Malaysia. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 4(1), s. 144-159.
- Stone, G., Ioseph, M., Jones, M. (2003). An exploratory study on the use of sports celebrities in advertising: A content analysis. *Sport Marketing Quarterly*, 2(2), s. 94-102.
- Valanko, E. 2009. *Sponsorointi. Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Virtanen, A. (2006). *Konstruktiiivinen tutkimusote. Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 1(2006), s. 47-49.
- Vuokko, P. (2002). *Markkinointiviestintä – Merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY. Porvoo.