

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

Huom: tutkielmaa muokattu jälkikäteen poistamalla haastateltujen tarkat tiedot.

**VOITAISIKO RAKENTAA TÄLLAINEN YHTEISTYÖKUVIO?**  
URHEILUSPONSORINTISUHTEEN SYNERGIA YKSILÖURHEILIJAN  
NÄKÖKULMASTA

Markkinointi  
Kandidaatintutkielma  
Joulukuu 2015  
Ohjaaja: Elina Närvänen

Tytti Kirvesmies

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	KIRVESMIES, TYTTI
Tutkielman nimi:	Voitaisiko rakentaa tällainen yhteistyökuvio? Urheilusponsorointisuhteen synergia yksilöurheilijan näkökulmasta
Kandidaatintutkielma:	34 sivua, 2 liitesivua
Aika:	joulukuu 2015
Avainsanat:	urheilusponsorointi, suhdemarkkinointi, sponsorointisuhde, kestävyysurheilu

---

Urheilusponsoroinnissa on kyse sponsorin ja sponsoroitavan yhteistyöstä molempien osapuolten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suhde muotoutuu aina uniikiksi riippuen muun muassa siinä mukana olevista ihmisistä, suhteelle asetettavista tavoitteista ja kyseessä olevista panoksista. Onnistuneille urheilusponsorointisuhteille on kuitenkin löydettävissä tiettyjä yhteisiä elementtejä, joita tässä tutkielmassa hahmotetaan. Sponsorointisuhteen synergiaa keskitytään tutkimaan yrityksen ja yksilöurheilijan välillä urheilijan näkökulmasta.

Tutkielman teoriaosassa rakennetaan aiempiin tutkimuksiin perustuen malli sponsorointisuhteen muodostumisesta. Sponsorointisuhdetta lähestytään suhdemarkkinoinnin kautta painottaen kommunikaation, luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä onnistuneelle suhteelle. Aiheen lähestyminen suhdenäkökulmasta tarjoaa edellytyksiä ymmärtää yrityksen ja yksilöurheilijan välille syntyvää suhdetta, sillä kyse on urheilujoukkueita ja organisaatioita henkilökohtaisemmasta suhteesta, jota sen muodostumisen jälkeen ylläpidetään ja kehitetään.

Empiriaosassa teoreettista viitekehystä täydennetään sponsoroinnin suhteen kokeneiden kestävyysurheilijoiden ajatuksilla ja huomioilla heidän omista sponsorointisuhteistaan. Empirian tarkoituksena on selvittää miten yksilöurheilijat hoitavat suhteitaan sponsoreihinsa. Tutkielmaa varten haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä kolmea menestynyttä suunnistajaa, jotka kuitenkin erosivat toisistaan muun muassa sukupuoleltaan, iältään, kokemukseltaan ja koulutustaustaltaan. Saadun runsaan empirian pohjalta analysoitiin myös, minkälaiset tekijät edesauttavat sponsoreiden saamisessa.

Tutkielman tulokset tarjoavat tietoa yksilöurheilijoille sponsoreiden saamisesta ja sponsorisuhteiden hoidosta, ja toisaalta toimivat hyvänä ohjeena yrityksille. Yksilöurheilijan näkökulman avaaminen tarjoaa yrityksille valmiuksia ymmärtää suhteen toista osapuolta urheilijaa paremmin. Empirian perusteella todetaan, että teoreettinen malli sponsorointisuhteen muodostumisesta palvelee hyvin ohjenuorana suhteiden ylläpidolle. Avointa kommunikaatiota pidetään ratkaisevana tekijänä pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden syntymiselle. Sponsoreiden saamisessa avoimuus ja rohkeus nousevat tärkeiksi luonteenpiirteiksi, sillä ilman näitä sponsorineuvotteluihin koetaan olevan hankala päästä. Menestyksen merkitys sponsoreiden saamiselle nähdään vähemmän merkitsevänä kuin tulevaisuuden tavoitteet ja usko omaan tekemiseen. Yritysten kannalta esiin nousi näiden vähäiset resurssit sponsorisuhteiden hoitoon, sillä yritykset hyödyntävät sponsorointisuhdetta tutkielman empirian mukaan puutteellisesti.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Sponsorointisuhteen synergia .....	4
1.2 Tutkimuksen tausta ja rajaukset .....	6
1.3 Tutkimuskysymykset .....	7
<b>2 URHEILUSPONSOROINTISUHDE</b> .....	<b>8</b>
2.1 Suhdemarkkinointi urheilusponsoroinnin kulmakivenä .....	8
2.2 Sponsorointisuhteen luominen .....	9
2.2.1 Sponsorin lähtökohdat sponsorointisuhteelle .....	10
2.2.2 Urheilijan brändi-imago lähtökohtana sponsorointisuhteelle .....	11
2.2.3 Sponsorineuvottelut .....	13
2.3 Sponsorointisuhteen ylläpito .....	13
2.4 Sponsorointisuhteen kehittäminen .....	14
2.5 Yhteenveto sponsorointisuhteen synergiasta .....	15
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>17</b>
3.1 Laadullinen tutkimus .....	17
3.1.1 Teemahaastattelu .....	17
3.1.2 Haastateltavien valinta .....	18
3.2 Aineiston keruu ja kuvaus .....	19
3.3 Aineiston käsittely ja analysointikeinot .....	20
<b>4 URHEILIJAN URHEILUSPONSOROINTISUHTEESSA</b> .....	<b>21</b>
4.1 Käsitteet sponsoroinnista .....	21
4.2 Ymmärrys sponsorin lähtökohdista .....	21
4.3 Urheilijan lähtökohdat sponsorointisuhteeseen .....	22
4.3.1 Sponsoreiden saamiseen vaikuttavat tekijät .....	24
4.3.2 Brändi-imagon merkitys .....	25
4.3.3 Rajoitukset sponsorointisuhteille .....	26
4.4 Yhteydenotto ja neuvottelut .....	28
4.5 Suhteen ylläpito .....	29
4.6 Sponsorointisopimuksen uusiminen .....	31
4.7 Yhteenveto urheilijan näkökulmasta sponsorointisuhteeseen .....	32
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>35</b>
5.1 Yhteenveto .....	35
5.2 Kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	37
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>38</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>42</b>
<b>LIITE 1: Urheilijan brändi-imagon malli</b> .....	<b>42</b>
<b>LIITE 2: Haastattelurunko</b> .....	<b>43</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Sponsorointisuhteen synergia

Norjalaishiittäjätär Terese Johaug tienaa vuosittain noin 1,3 miljoonaa euroa sponsoritukia. Ainoastaan hiihtovauhdilla Johaug ei tähän summaan yllä, vaan Johaug managereineen taitaa erinomaisesti itsensä brändäyksen ja sponsorisuhteiden ylläpidon. Johaugin isoimpien sopimusten taustalla oleva Remi Goullignacin kommentoi seuraavaa: “Sponsorointi ei ole pelkästään sitä, että hiihtäjän asuun pannaan logo, vaan hiihtäjän on itse oltava aktiivinen. Kyse on lopulta bisneksestä, urheilijan pitäisi antaa yritykselle taloudellisessa mielessä enemmän kuin mitä yritykset hänelle maksavat.” (Nilsen 2015)

Menestynein urheilija ei siis aina välttämättä ole hyvätuloisin urheilija, vaan nykypäivänä teot kilpailujen välissä ratkaisevat jopa enemmän kuin tulokset. Taitavalla itsensä markkinoinnilla heikompi tasoinenkin urheilija voi löytää hyviä yhteistyökumppaneita, kun taas pelkästään urheiluun keskittyvä kollega voi kärsiä taloudellisista ongelmista. Usealle urheilijalle ja urheiluorganisaatiolle sponsoritulot ovat tärkein tulonlähde (Nufer & Bühler 2011, 26), joten taito navigoida sponsorimarkkinoilla oikeiden yritysten luo oikealla tavalla, on erittäin tärkeä. Urheilijat joutuvat kilpailemaan toisiaan vastaan juoksuratojen ja hiihtolatojujen lisäksi myös sponsorimarkkinoilla. Harva on kuitenkaan valmistautunut tähän kilpailuun riittävän hyvin, ja tietää miten sponsorisuhteen saa solmittua ja miten sitä tulisi ylläpitää.

Yritysten näkökulmasta sponsoroinnin on tutkittu olevan kustannustehokas markkinointityökalu (Nufer & Bühler 2011, 26). Meenaghan (1991) näkee sponsoroinnin sopivan hyvin yrityksen markkinointiviestintää tukemaan, sillä hänen mukaansa sponsoroinnin perimmäinen tavoite yrityksen näkökulmasta nojaa näkyvyyden lisäämiseen. Meenaghanin (1991) mukaan sponsoroinnin avulla voidaan ulkoisten kohderyhmien kuten asiakkaiden ja sijoittajien lisäksi hoitaa yrityksen sisäistä markkinointia oman organisaation sisällä. Maailmalla yleisenä trendinä on ollut yritysten kasvavat panostukset sponsorointiin (Tsiotsou & Alexandris 2009), mikä tukee väitteitä sponsoroinnin tehokkuudesta markkinointiviestinnän välineenä (Nufer & Bühler 2011; Meenaghan 1991). Näkyvyyden lisääminen brändi-imagon vahvistamisen tai muuntamisen kautta nähdään edelleen sponsoroinnin tutkimuksessa yritysten suurimpana motiivina sponsorointiin, ja sitä toteutetaan markkinointiviestinnän kautta (Smith 2004). Urheilusponsoroinnin parissa työskentelevä ruotsalaiskonsultti on kuitenkin sitä mieltä, että sponsorointia ei pitäisi enää lainkaan

ajatella yhtenä erillisenä markkinointityökaluna, vaan se toimii tehokkaimmin integroituna muuhun toimintaan (Berglund 2015). Berglundin mukaan sponsoroinnissa on kyse enemmän sisällöntuotosta kuin yhdestä erillisestä viestintäkanavasta. Yhdessä kaikki nämä ajatukset joka tapauksessa tukevat sponsoroinnin relevanttiutta markkinointikeinona yritysten näkökulmasta.

Sponsoroinnin onnistuminen ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Tavoitteita voi olla useita erilaisia ja niiden toteutumista voidaan mitata monin tavoin, mutta yhteistä onnistuneille sponsorointisuhteille nähdään olevan tarkoituksenmukainen sponsoroitavan kohteen valinta ja tehokas vuorovaikutussuhde sponsorin ja sponsoroitavan välillä (Boyd & Shank 2004; Nufer & Bühler 2011, 26). Toimivan kommunikaation avulla on mahdollista saavuttaa sekä sponsoroinnin kohteen että sponsorin asettamat tavoitteet (Cousens ym. 2006). Hyvän vuorovaikutuksen ja sponsorisuhteen rakentaminen kuitenkin edellyttää molempien osapuolten ymmärrystä toisistaan niin taustojen, vastapuoleen liittyvien riskien, luonteenpiirteiden, tapojen ja tavoitteiden kuin yleisten suhteen rakentamiseen liittyvien elementtien ympäriltä (Cousens ym. 2006; O'Reilly & Foster 2008). Sponsorointia on 2010-luvulla tutkittu keskittyen juuri suhdenäkökulmaan (Johnston & Spais 2015), ja erityisesti yksilöurheilijan ja yrityksen välisen vastavuoroisen yhteistyön ymmärtämiseen suhdemarkkinointi tarjoaa hyvän pohjan.

Joukkuelajit ja urheilutapahtumat ovat yksilöurheilijoita suosittumia sponsorointikohteita, vaikka yksilöurheilijat ovat usein laajemmalti tunnettuja, altistuvat enemmän medialle ja kuluttajien on helpompi samaistua heihin (Arokallio & Tuominen 2006, 4). Arokallion ja Tuomisen (2006) mukaan yrityksen tulisi yksilöurheilijan sponsorointia harkitessa ottaa huomioon urheilijan brändi- imago, tunnettuus tavoitellun kohderyhmän keskuudessa, mahdollisen managerin ammattitaito sekä urheilijaan liittyvät riskit. O'Reilly ja Foster (2008) nostavat tutkimuksessaan esiin urheilijoiden sponsoroimiseen liittyviksi riskeiksi tuloksellisen epäonnistumisen, doping-käryn ja loukkaantumisen. Heidän mukaansa yksilöurheilijaa sponsoroidessa nämä riskit korostuvat, koska vastapuolena on yksi henkilö. Arokallion ja Tuomisen (2006) tutkimukseen nojaten yksilöurheilijoiden sponsoroimisessa piilee siis riskien lisäksi paljon mahdollisuuksia onnistumiseen, mutta onnistuminen edellyttää vastapuolen toimintatapojen kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

## 1.2 Tutkimuksen tausta ja rajaukset

Sponsoroinnin tutkimus juontaa juurensa 1980-luvulle, ja samoilta ajoilta on olemassa ensimmäiset urheilusponsorointiin keskittyvät tutkimukset. Alaa on tutkittu paljon keskittyen lähinnä sponsorointiin yleisesti, sponsoroinnin johtamiseen yrityksen näkökulmasta, sponsoroinnin mittaamiseen, strategiseen sponsorointiin sekä sponsorointiin eettisestä ja lainopillisesta näkökulmasta (Comwell & Maignan 1998). Tuoreemman ryhmittelyn mukaan sponsoroinnin tutkimus on edennyt yleisen ja strategisen tason kautta tutkimaan 2000-luvulla käyttäytymistä ja 2010-luvulla suhdenäkökulmaa (Johnston & Spais 2015). Sponsoroinnin tutkimus suhdenäkökulmasta on kuitenkin vielä vähäistä, vaikka se on tällä hetkellä ajankohtainen aihe sponsorointikentässä (Farrelly ym. 2003; Nufer & Bühler 2011). Ryanin ja Fahyn mukaan (2012, 1152) sponsorointisuhdetta olisi tutkittava enemmän juuri sponsoroitavan kohteen näkökulmasta, jotta saataisi lisää ymmärrystä sponsoroitavien tavasta huolehtia suhteista. Tämä ymmärrys hyödyttäisi sponsoreita heidän pyrkimyksissään rakentaa toimiva sponsorointisuhde, sillä onnistunut suhde vaatii vastapuolen toimintatapojen ymmärtämistä (Cousens ym. 2006). Tässä tutkielmassa sponsorointisuhdetta lähestytään juuri yksilön näkökulmasta avaten suhdetta ja siihen liittyviä elementtejä molempien osapuolten kannalta.

Tarkemmin sponsoroinnin osa-alueista käsitellään urheilusponsorointia. Urheilu on eniten ja näkyvimmin sponsoroitu ala Suomessa, mutta Sponsorointibarometrin mukaan yritysten panostukset siihen pienenevät kuitenkin seitsemättä vuotta peräkkäin (mainostajat.fi 2015). Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuslaitoksen Kihun teettämän selvityksen mukaan urheilun saamat sponsoritulot ovat Suomessa selvästi alhaisemmat kuin muissa Pohjoismaissa (Lämsä 2012). Selvityksen mukaan Suomen ero muihin Pohjoismaihin, etenkin Ruotsiin ja Norjaan, kasvaa jatkuvasti. Yleisesti maailmalla sponsorointikenttä kasvaa jatkuvasti (Tsiotsou & Alexandris 2009).

Urheilusponsoroinnin kohteista tässä tutkielmassa keskitytään yksilöurheilijoihin, sillä heitä on tutkittu selvästi vähemmän kuin joukkueurheilua ja tapahtumasponsorointia, vaikka he ovatkin useassa mielessä näitä potentiaalisempia sponsorointikohteita (Arokallio & Tuominen 2006, 4). Tutkielman empiriaosassa tarkennetaan näkökulmaa edelleen suunnistukseen. Kestävyysurheilulajia suunnistusta ei yleisesti mielletä kovin mediaseksikkäänä lajina. Nykypäivän lukuisten kanavien ja median kasvaneen kiinnostuksen kautta myös suunnistajien on kuitenkin mahdollista näkyä ja kuulua, ja tarjota esimerkiksi näin yrityksille taloudellista hyötyä. Arokallion ja Tuomisen (2006) mukaan yksilöurheilijaa sponsoroidessa tulee ottaa huomioon myös mahdollisen managerin ammattitaito ja heillä onkin suomalaisurheilijoiden sponsoroinnissa

jatkuvasti kasvava rooli. Managerit on kuitenkin rajattu pois tästä työstä, sillä Soneran teettämän tutkimuksen (Färdig 2015) mukaan vain yhdeksällä prosentilla kyselyyn haastatelluista 179:stä yksilölajin edustajasta on manageri. 59 prosenttia haastatelluista hoitaa sponsoriasiansa itse. Soneran tutkimuksessa oli mukana kansainvälisen tason suomalaisurheilijoita, joista 44 oli arvokisamitalisteja. Managereiden rooli suomalaisessa yksilöurheilukentässä on näin ollen vielä vähäinen, joten tutkimuksessa ei nähty aiheelliseksi huomioida heitä.

### **1.3 Tutkimuskysymykset**

Tässä tutkielmassa keskitytään siis tutkimaan urheilusponsorointisuhteen syntymistä, muodostumista ja hoitamista yksilöurheilijan näkökulmasta. Teoriaosassa syvennytään urheilusponsorointisuhteen synergiaan ja onnistuneen sponsorointisuhteen elementteihin yleisesti. Empiriaosassa keskitytään analysoimaan tätä suhdetta suunnistajan näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisista elementeistä onnistunut urheilusponsorointisuhte muodostuu?
2. Millaiset tekijät edesauttavat sponsoreiden saamista?
3. Miten urheilijat hoitavat sponsorisuhteitaan?

## **2 Urheilusponsorointisuhde**

### **2.1 Suhdemarkkinointi urheilusponsoroinnin kulmakivenä**

Siinä missä sponsorointia 2000-luvun tuolla puolen tutkittiin lähinnä sijoituksena tai lahjoituksena, on tutkimus siirtynyt hiljalleen sponsoroinnin tarjoamien merkitysten ja kilpailuedun, sekä viimeisimpänä vuorovaikutussuhteen tarkasteluun (Ryan & Fahy, 2012). Sponsoroinnin näkökulmasta suhdemarkkinoinnilla viitataan positiivisen, kestävän ja molemminpuolisesti hyödyttävän suhteen luomiseen (Nufer & Bühler 2010, 25). Seuraavassa määritellään tarkemmin urheilusponsorointi ja suhdemarkkinointi ja liitetään ne toisiinsa aiempiin tutkimuksiin nojautuen.

#### **Urheilusponsorointi**

Meenaghan (1991, 36) kuvaa sponsorointia sijoituksena rahallisessa tai vastaavassa muodossa johonkin kohteeseen, jota saadaan sijoitusta vastaan hyödyntää kaupallisessa tarkoituksessa. Meenaghanin (1991) mukaan sponsori ostaa kaksi asiaa: julkisuutta, jota sponsoroinnin kautta on saatavissa sekä mielikuvia, joita yritykseen sponsoroinnin kautta liitetään. Olkkonen ym. (2000) lisää, että nykypäivänä sponsorointisuhteessa on huomioitava myös yhä useampia osapuolia, kuten managereita ja mediaa. Nykyisin sponsorointi mielletään tutkimuskentässä vuorovaikutteiseksi yhteistyösuhteeksi (Johnston & Spais 2015), mutta käytännössä suomalaisyritysten käsitykset sponsoroinnista ovat vielä tätä kehitystä jäljessä (Kauppalehti.fi 2015). Urheilusponsoroinnilla tarkoitetaan yksilön, joukkueen, lajiliiton, tapahtuman tai muun urheiluun liittyvän tahon sponsorointia (Tsioutsou & Alexandris 2009). Sponsorointi voidaan toteuttaa esimerkiksi raha- tai tuotelahjoituksin. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta sponsorointi käsitettiin 2000-luvulle saakka yhtenä taktisena markkinointiviestinnänkanavana, mutta nyt vallalla on sponsoroinnin strateginen hyödyntäminen ja suhdeajattelu (Ryan & Fahy 2012).

#### **Suhdemarkkinointi**

Christian Grönroos korosti jo vuonna 1994 suhteiden rakentamisen ja johtamisen merkitystä b2b- ja palvelumarkkinoinnissa. Neljän p:n markkinointimix pelkisti Grönroosin (1994) mukaan ajattelua liikaa työkalupakki-tyyppiseen ajatteluun, siinä missä suhteisiin ja verkostoihin täytyisi kiinnittää enemmän huomiota. Grönroos (1994) määrittelee verkostot useiden toimijoiden välillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi, joka voi sisältää niin tuotteiden ja informaation kuin taloudellisen ja



sosiaalisen tuen vaihtamista. Suhdemarkkinoinnin Grönroos (1990) määrittelee asiakkaisiin ja muihin kumppaneihin luotavan suhteen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi niin, että molempien osapuolten tavoitteet saavutetaan. Grönroosin (1990) mukaan tähän ylletään vastavuoroisella vaihtokaupalla ja vastapuolelle annettujen lupausten pitämisellä. Hänen mukaansa tällaiset suhteet ovat usein pitkiä. Lupausten pitämisen lisäksi toinen tärkeä elementti on luottamus (Grönroos 1990). Grönroosin (1990; 1994) määritelmää suhdemarkkinoinnista tukee myös Evert Gummessonin näkemys suhteiden ja vuorovaikutuksen tärkeydestä pitkäaikaisten suhteiden rakentamisessa (1987). Grönroosin (1990) tapaan Gummesson (2002) määrittelee suhdemarkkinoinnin suhteista rakentuneiden verkostojen väliseksi vuorovaikutukseksi.

### **Suhdemarkkinointi urheilusponsorointisuhteessa**

Sponsorointisuhteessa on hyvin pitkälti kyse samoista asioista kuin Grönroosin (1990; 1994) ja Gummessonin (1987; 2002) perusteella määritellyssä suhdemarkkinoinnissa. Suhdemarkkinoinnin teemat on nostettu sponsorointikentässä esiin, mutta niiden tutkimus on vasta alussa. Farrellyn ja Questerin mukaan (2003) suhdemarkkinointia ja toisaalla sponsorointia erikseen on tutkittu paljon viime vuosina, mutta niiden yhdistelmää vähemmän. Heidän mukaansa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen suhde on yleensä pitkäkestoinen b2b-suhteeseen verrattavissa oleva suhde, jollaisen pohjalle suhdemarkkinoinnin käsite on luotu. Farrelly ja Quester (2003) kirjoittavat, että sponsorointisuhteissa tapahtuu hyvin vähän yksinkertaista tietyn hyödykkeen vaihtoa, vaan kyse on paremminkin interaktioiden ja suhteiden sarjasta. Heidän mukaansa joskus kyse voi olla selvästä vaihdoksesta sponsoritavalta sponsorille, mutta useammin suhteessa vaihtuu abstrakteja asioita, kuten markkinoinnillista älyä, luovuutta, kokemusta ja taitoja. Sponsorisuhteessa on siis kyse haastavasta ilmiöstä, jonka tutkimiseen suhdenäkökulma tuo lisää ulottuvuuksia.

## **2.2 Sponsorointisuhteen luominen**

Sponsorointisuhde ei tapahdu erillään muusta toiminnasta, vaan siihen vaikuttavat molempien osapuolten muut suhteet, taloudelliset tilanteet, aiemmat teot, reaktiot ja jopa politiikka (Cousens ym. 2006, 6). Esimerkiksi suomalaishiihtäjien vuoden 2001 doping-käry skandaalin jälkeen kaikkien suomalaisten hiihtourheilijoiden ja –seurojen sponsoritulot tippuivat rajusti, vaikka dopingista kärynneitä urheilijoita oli vain muutamia (Reponen 2013). Yleisen taloustilanteen vaikutus taas nähdään Suomessa yritysten pudonneina panostuksina sponsorointiin (mainostajat.fi

2015). Vastaavia yleisiä trendejä on muitakin, esimerkiksi kiinnostuksen keskittyminen tiettyihin aika-ajoin vaihtuviin trendilajeihin. Tällaisia laajoja taustalla vaikuttavia tekijöitä enemmän sponsorisuhteiden syntymiseen vaikuttavat kuitenkin kunkin osapuolten omat valmiudet, tavoitteet ja resurssit (Cousens ym. 2006). Yhteistyökumppaneiden valinta suhdeparadigman läpi edellyttää osapuolten strategista yhteensopivuutta (Grönroos 1994). Kummankin osapuolen on etukäteen punnittava oma tilanne niin sisäisten tekijöiden kuten strategian, rakenteen ja yrityskulttuurin kuin ulkoisten tekijöiden kuten muiden kumppanien kannalta (Cousens ym. 2006, 15). Osapuolten tulisi etukäteen pohtia itselleen sopivia kumppaneita, näiden odotuksia suhteelta ja omia valmiuksiaan täyttää mahdollisen yhteistyökumppanin odotukset (Cousens ym. 2006).

### **2.2.1 Sponsorin lähtökohdat sponsorointisuhteelle**

Berretin ja Slackin mukaan (1999) yrityksissä sponsorisuhteiden syntyyn vaikuttavat institutionaaliset paineet esimerkiksi kilpailijoiden sponsorointitekojen tai toisinaan lain asettamien rajojen kautta. Yrityksissä saatetaan myös lähteä matkimaan onnistuneita sponsorointistrategioita tai päätöksiin saattavat vaikuttaa sosiaaliset verkostot tai koulutus- ja työskentelytausta joillain aloilla (Berret & Slack 1999). Kauppalehden Koppi-ohjelmassa (Kauppalehti.fi 2015) suomalaiset sponsoroinnin asiantuntijat Suomen Hiihtoliiton puheenjohtaja ja Haltin toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuori sekä urheilumarkkinoinnin tutkija ja konsultti, kauppatieteiden tohtori Arto Kuuluvainen kommentoivat, että sponsorointisuhteeseen lähdetään Suomessa vääristä syistä. Yhtenä esimerkkinä väärästä syystä he mainitsevat edellisen toimitusjohtajan suosikkilajin sponsoroinnin. Onkin tärkeää, että ennen sopimuksien allekirjoittamista yrityksissä harkittaisi yhteistyöpäätöksiä niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden kautta huomioiden erityisesti muut vallitsevat suhteet ja tavoitteet yhteistyölle (Cousens ym. 2006, 15).

Yritysten tavoitteet sponsoroinnille ovat moninaisia. Osassa yrityksistä, erityisesti Suomessa, sponsorointi mielletään usein vielä hyväntekeväisyydeksi (kauppalehti.fi 2015). Näin ollen harva yritys hyödyntää sponsorointisopimusta markkinoinnissaan kunnolla. Yleisesti sponsorointitutkimuksen kentässä sponsoroinnin tavoitteiksi on lueteltu muun muassa brändi-imagon vahvistaminen tai muuttaminen näkyvyyden kautta, yleinen näkyvyyden kerääminen, brändin positointi, yrityksen organisaation sisäinen markkinointi, ulkopuolisille sidosryhmille ja kumppaneille markkinointi, myynnin kasvattaminen ja uusien segmenttien saavuttaminen (Shilbury ym. 2003; Tsioutsou & Alexandris 2009).

Lähtökohtien ja tavoitteiden lisäksi yritysten tulee Cousens ym. (2006) mukaan punnita myös omia resurssejaan sponsorisuhteeseen lähettäessä. Sponsorisuhteen hyödyntämiseen kuluu rahaa, mikä on suomalaisyrityksissä unohdettu (kauppalehti.fi 2015). Sopimuksen hyödyntämiseen tulisi varata rahaa vähintään sama määrä kuin sopimukseen itsessään käytetään, mielellään kaksi kolmasosaa hyödyntämiseen (kauppalehti.fi 2015). Sopimuksen hyödyntäminen ja suhteen ylläpito vaatii myös aikaa ja henkilöresursseja.

### **2.2.2 Urheilijan brändi-imago lähtökohtana sponsorointisuhteelle**

Yksilöurheilijoille painavin syy sponsorimarkkinoille lähtemiseen on rahallisen tuen tarve, sillä usealle urheilijalle sponsoritulot ovat tärkein tulonlähde (Nufer & Bühler 2011, 26). Rahaa tarvitaan päivittäiseen elämiseen, urheiluvarusteihin, kilpailumatkoihin ja –maksuihin, harjoitusleireihin ja muihin vastaaviin kustannuksiin. Aina tuki ei ole rahallista, vaan myös tuotteiden avulla tukeminen on tavallista. Shilburyn ym. (2003) listaukseen perustuen (kts. Hanson & Johansson 2015, 10) sponsoroinnin kohteen tavoitteisiin voi rahallisen, tuotteiden avulla tai palveluilla saadun tuen lisäksi kuulua kiinnostuksen herättäminen, brändin positiointi, luottamuksen kasvattaminen ja imagon luonti tai kehittäminen. Viimeksi mainittuja pitävät tavoitteinaan lähinnä jo tunnetut urheilijat.

Urheilijalla ei voi olla ristiriitaisia sponsoreita, ja tämä on yksi mahdollisia kumppanuuksia määrittävä ulkoinen tekijä (Cousens ym. 2006). Myös urheilijan oma arvomaailma voi asettaa joitakin rajoituksia tukijoille. Sponsorointisuhte vaatii onnistuakseen hyvää kommunikointia (Nufer & Bühler 2011) ja joskus myös kykyjä itsensä myymiseen ja yritysmäiseen toimintaan (Arai ym. 2014; Parris ym. 2014). Kaikilta urheilijoilta ei esimerkiksi luonteenpiirteidensä tai kiireen takia tällaisia valmiuksia löydy. Tällöin sponsoreiden lähestyminen voi olla mahdotonta ilman ulkopuolisen henkilön, esimerkiksi managerin apua.

Urheilija voi kuitenkin kehittää omia taitojaan ja ominaisuuksiaan tiedostamalla ulospäin antamansa kuvan eli oman brändi-imagonsa ja tarpeiden mukaan muovaamalla tätä (Arai ym. 2014). Arai ym. (2014) ovat tutkineet urheilijan brändi-imagon muodostumista ja väittävät, että hyvin brändätyt urheilijat, jotka kantavat jo itsessään vahvoja viestejä, ovat muita kiinnostavampia yhteistyökumppaneita. He pitävät brändin rakentamisessa kilpailullista menestystä yhtenä osa-alueena, mutta korostavat muiden osa-alueiden merkitystä esimerkiksi urheilijan joutuessa loukkaantumiskierteeseen. Vahvan brändi-imagon itselleen rakentaneilla urheilijoilla on tällöin paremmat lähtökohdat jatkaa sponsoriyhteistyösopimuksia (Arai ym. 2014). Keller (2008)

määrittelee brändin joksikin, joka on jo luonut itselleen tietyn määrän näkyvyyttä, tunnettuutta ja merkittävyyttä. Urheilubrändin käsite taas on laajempi käsittäen brändiksi tahot, joilla on oma nimi, symboli, tyyli tai muu vastaava tunnistettava yhdistelmä (Shank 1999). Näiden perusteella Arain ym. (2014) määrittelevät urheilijabrändiksi yksilöurheilijan itsestään luoman julkisen persoonan, jolla on symbolista arvoa esimerkiksi urheilijan nimen, kasvojen tai muun vastaavan seikan kautta.

Arain ym. (2014) keskittyvät tutkimuksessaan urheilijan brändi-imagoon eli muiden urheilijan rakentamasta brändistä saamaan kuvaan. He perustelevat tämän sillä, että urheilijabrändiä myydessä myydään pelkkää kuvaa, kun taas monilla tuotebrändeillä mukana on muitakin vaikuttavia asioita kuten hinta ja ominaisuudet. Arain ym. (2014, 103) muodostavat urheilijan brändi-imagosta teoreettisen mallin (Liite 1), jossa sen kolme pääelementtiä ovat kilpailusuoritukset, ulkoinen olemus ja markkinoitavissa oleva elämäntyyli. Kukin näistä kolmesta pääelementistä jakautuu useisiin alakohtiin. Urheilijan brändi-imagon mallia tukevat muutamat muut sponsorointialan tutkimukset, muun muassa Cousensin ym. (2006) ajatus siitä, että urheilijan pitää tiedostaa omat lähtökohtansa eli valmiutensa, tarpeensa ja odotuksensa ennen sponsorineuvotteluihin astumista. Brändi-imago määrittelee pitkälti urheilijan valmiudet, ja auttaa ymmärtämään mitä osa-alueita urheilija voisi parantaa tehdäkseen itsestään houkuttavamman sponsoroinnin kohteen.

Tarpeiden ja valmiuksien lisäksi ennen suhteeseen lähtemistä on punnittava myös omat resurssit (Cousens ym. 2006, 15), jotka urheilijan näkökulmasta tarkoittavat asioita, joita hän voi suhteeseen tuoda ja tarjota. Satunnaisten yhteydenottojen sijaan Cousensin ym. (2006) mukaan on tärkeä miettiä millainen yritys voisi urheilijan tarjoamista asioista, esimerkiksi näkyvyydestä tietyissä kanavissa tietyille kohderyhmille, mahdollisista palveluista tai muista tarjoamisista hyötyä. Cousens ym. (2006) mukaan ennen kuin suhde voi edetä, tulee sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä vallita yhteisymmärrys suhteen molemmille osapuolille tarjoamista hyödyistä. Tätä tukee Farrellyn ja Questerin (2003) kiinnostus osapuolten markkinaorientoituneisuuden vaikutuksesta sponsorisuhteeseen. Markkinaorientoituneen yrityksen tunnusmerkeiksi he määrittävät strategisen suhtautumisen markkinointiin ja markkinoihin, asiakasarvon nostamisen toiminnan ytimeen sekä kommunikoinnin tehokkuuteen panostamisen. Farrellyn ja Questerin (2003) mukaan markkinaorientoituneet yritykset tekevät sponsorointipäätökset vasta tutkittuaan sponsoroitavan kohteen sopivuutta yrityksen omaan imagoon ja tavoitteisiin. Sopivan sponsorointikohteen löytyessä suhteeseen ollaan valmiita panostamaan, mutta siltä, ja näin ollen myös sponsoroinnin kohteelta odotetaan paljon. Urheilijan itsestään rakentama vahva urheilijan brändi-imago helpottaa yritystä tunnistamaan urheilijassa heille olevan potentiaalin (Arai ym. 2014).

### 2.2.3 Sponsorineuvottelut

Seuraavaksi määriteltyjen lähtökohtien pohjalta ryhdytään potentiaalisiksi arvioitujen yhteistyökumppaneiden kanssa sponsorineuvotteluihin. Meenaghanin mukaan (1991, 42) yritykset tekevät sponsorointipäätöksensä neljän pääkriteerin pohjalta. Hänen mukaansa ensin punnitaan sponsoroitavan kohteen kykyä täyttää yrityksessä suhteen varalle mietityt tavoitteet. Seuraava kriteeri jatkaa tästä eteenpäin punniten tavoitellun kohdeyleisön ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuutta. Kolmanneksi sponsorit arvioivat Meenaghanin (1991) mukaan sponsoroitavan kohteen käytännön valmiuksia saavuttaa haluttu kohderyhmä. Viimeisenä kriteerinä Meenaghan (1991) pitää sponsorisuhteen taloudellista kannattavuutta.

Cousens ym. (2006) taas näkevät neuvotteluvaiheen vuorovaikutteisena tilanteena, jossa keskustellaan yhdessä yhteistyön laajuudesta, vuorovaikutuksen rajoista ja hyödyistä, joita kumpikin osapuoli toivoo suhteesta saavansa. Heidän mukaansa tässä aikaisessa neuvotteluvaiheessa olisi tärkeä päättää ottaako suhde enemmän transaktio-muodon vai rakennetaanko siitä pitkäaikaista suhdetta. Suhteet muuttuvat ja muotoutuvat ajan myötä, mutta neuvotteluvaiheessa on kuitenkin tärkeä sopia aikaikkunasta, resursseista, suhteelle asetettavista tavoitteista ja niiden toteutumisen arvioinnista (Cousens ym. 2006, 16).

Yksilöurheilua näyttävästi Next Generation -ohjelman kautta sponsoroiva Sonera ilmoittaa internetsivuillaan, ettei se sponsoroi kohteita, ”joissa ainoa vastine on logonäkyvyys” (Sonera 2015). Sonera ilmoittaa, että se haluaa ottaa suuremman vastuun sponsorointisuhteesta, mutta samalla odottaa myös vastapuolelta enemmän. Heille sponsorointi on yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista. Sonera kertoo sivuillaan keskittyvänsä pääsääntöisesti pitkäkestoiisiin yhteistyösopimuksiin. Internetsivuilla olevassa sponsorointihakemuksessa korostetaan Soneran suhteesta saamia hyötyjä ja pyydetään vastauksia näihin. Tällaista lomaketta voidaan pitää hyvänä pohjana sponsorineuvotteluille.

### 2.3 Sponsorointisuhteen ylläpito

Kun sopimus on saatu syntymään, siirrytään sitä toteuttamaan käytännössä. Tässä moni suhde epäonnistuu yhteistyön käyttöönotossa ja toteuttamisessa suhteen puutteellisen hoitamisen ja hyödyntämisen takia (Cousens ym. 2006). Suhteen tässä vaiheessa tulisi sen rakenteesta, rooleista, vastuista, strategiasta, selvistä tavoitteista, suhteen sisäisestä ja ulkoisesta koordinoinnista, tarvittavista tukitoimista, käytännön rahaliikenteestä ja riskien hallitsemisesta keskustella ja päättää

yhdessä (Cousens ym. 2006, 16-17). Suhdemarkkinoinnissa suhteen ylläpidon vaihetta pidetään tärkeänä suhteen jatkumisen kannalta (Grönroos 1994).

Koska sponsorisuhteessa on loppujen lopuksi kyse usein kahden henkilön välisestä kommunikaatiosta, ei sen roolia sovi unohtaa. Tehokkaan vuorovaikutteisen ja avoimen kommunikaation on nähty olevan yksi b2b-suhteiden vahvuuksista (Farrelly & Quester 2003, 536). Hutt ym. (2010) nostivat esiin, että kommunikointi on tärkeää juuri yhteisymmärryksen saavuttamiseksi niin suhteen tavoitteista ja odotuksista kuin itse prosessista käytännössä. Mohr ym. (1996) tarkensivat kommunikaation käsitettä määrittelemällä termin 'yhteistyössä rakentuva kommunikointi', jolla he viittaavat vastavuoroiseen suhteen rakentamiseksi harjoitettavaan viestintään. Suhteen rakentumiseen vaikuttaa kommunikaation säännöllisyys, kaksisuuntaisuus, muodollisuus ja käytännön teot (Mohr ym. 1996). Mohr ym. (1996) mukaan yhteisten kiinnostuksen kohteiden ja tavoitteiden kommunikointi tukee suhteen kehittymistä. Amis ym. (1997) lisäävät avoimen ja tehokkaan kommunikaation olevan ehto sponsoroinnissa onnistumiselle. Heidän mukaansa ainoastaan sillä tavoin voidaan suhteen molemminpuoliset tavoitteet saavuttaa.

Vaikka kommunikaatiolla on tärkeä rooli, nousi Farrellyn ja Questerin (2003, 544) Australian jalkapalloliigan sponsorisuhteita käsitelleessä tutkimuksessa esille, että korkea kommunikoinnin taso ei välttämättä ole sponsorointisuhteelle optimi. Optimaalinen kommunikaatio sponsorisuhteissa on heidän mukaansa informatiivista, tarkoituksenmukaista ja relevanttia. Jokaisessa suhteessa onkin löydettävä oikea tapa kommunikoida.

## **2.4 Sponsorointisuhteen kehittäminen**

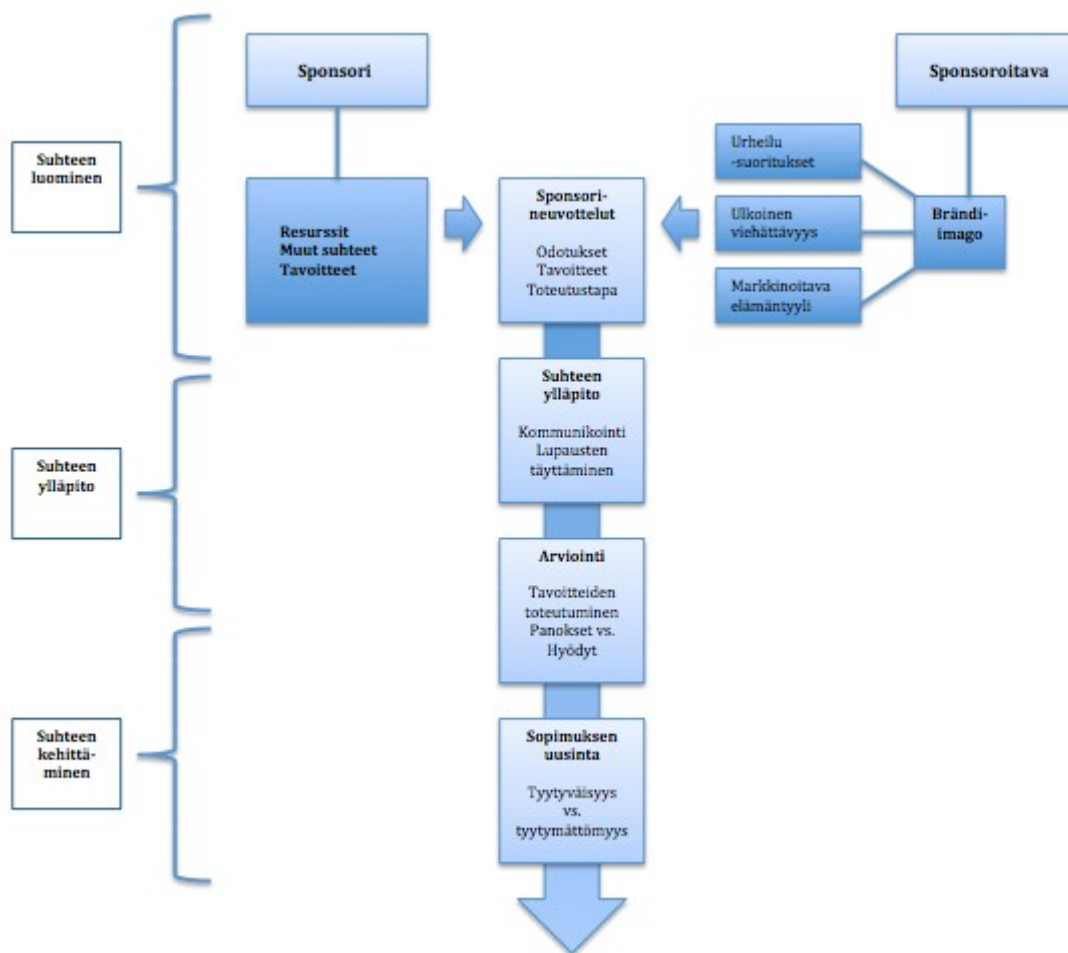
Arvioitaessa sponsorointisuhteen onnistumista ja punnittaessa sen jatkoa, Cousens ym. (2006, 2) korostavat tarvetta katsoa perinteisen sponsorisuhdekäsityksen taakse ja huomioida suhteen molempien osapuolten tarpeet, heidän muut suhteensa sekä mahdollisesti tulevaisuudessa kehittyvät vahvuudet tai nouseva strateginen arvo. Cousensin ym. (2006) mukaan sponsorisuhteen strategisen arvon ymmärtäminen on ainoa tie pitkään suhteeseen, jossa molempien osapuolten tavoitteet voidaan saavuttaa. Tätä tukee Grönroos (1994) määrittelemällä, että strateginen näkökulma sponsorointiin tarjoaa tavan kiinnittää huomiota pitkän aikavälin interaktiiviseen markkinointiin, suhteen laatuun sekä suhteen strategiseen arvoon. Cousens ym. (2006, 16) alleviivaavat sponsorisuhteessa saavutettujen tavoitteiden ja suhteen toimivuuden arvioimista. Pohjautuen Aakeriin ja Myersiin (1987, 86) he summaavat, että tavoitteiden tarkoitus on mitata tuloksia.

Cousensin ym. (2006) mukaan arviointivaiheessa tulisi käydä läpi suhteelle asetettujen yhteisten tavoitteiden täyttyminen sekä molempien osapuolten omien tavoitteiden toteutuminen.

Markkinaorientoituneisuutta tutkineet Farrelly ja Quester (2003) olettivat molemminpuolisen markkinaorientaation vahvistavan sponsorisuhteen luottamusta ja vaikuttavan myönteisesti suhteeseen sitoutumiseen. Luottamus ja sitoutuminen ovat Farrellyn ja Questerin (2003, 535) mukaan suhteen jatkumisen kannalta ratkaisevia asioita. Tutkijoiden löydökset markkinaorientaation vaikutuksesta sponsorisuhteeseen eivät olleet yhtä selkeät kuin aiemmissa vastaavissa tutkimuksissa b2b-puolella (Siguaw ym. 1998a; Baker ym. 1999). Sponsorin markkinaorientaatiolla oli kuitenkin tutkimuksen mukaan selvä vaikutus sponsorin itsensä luottamukseen suhdetta kohtaan ja sitä kautta suhteeseen sitoutumiseen. Tätä selittää markkinaorientoituneiden yritysten hyvä etukäteisharkinta ennen sponsorisuhteeseen ryhtymistä. Suhteeseen sitoutumista Farrelly ja Quester (2003) kuvailivat molempien osapuolten haluna panostaa suhteeseen lyhyellä tähtämellä realisoidakseen pitkän tähtäimen hyödyt. Cousens ym. (2006, 18) korostavat, että suhteen toimivuudesta, vahvuudesta, tarvittavista muutoksista ja mahdollisesti muuttuneista tavoitteista tulee löytää yhteisymmärrys ennen kuin suhde voi jatkua. Jos suhteeseen ollaan molemmin puolin tyytyväisiä, voidaan sitä heidän mukaansa jatkaa vähin muutoksin. Jos tavoitteista ollaan jääty kauas tai esimerkiksi vuorovaikutus ei ole toiminut halutulla tavalla, annetaan sopimusten yleensä raueta (Cousens ym. 2006).

## **2.5 Yhteenveto sponsorointisuhteen synergiasta**

Nuferin ja Bühlerin (2011, 30) mielestä onnistunut sponsorointisuhde perustuu molemminpuoliseen ymmärrykseen, vastavuoroiseen kommunikointiin, luottamukseen sekä pitkän aikavälin tähtäimeen. Tämä listaus tukee Cousensin ym. (2006, 13) sponsorointisuhteesta muodostamaa mallia sponsorointisuhteen muodostumisesta. Cousensin ym. (2006) malli lähtee liikkeelle lähtökohtien tunnistamisesta. Molempien osapuolten on siis harkittava omia valmiuksiaan, tavoitteitaan ja resurssejaan mahdollisen suhteen varalle. Cousensin ym. (2006) mukaan seuraavaksi näiden tekijöiden pohjalta valikoituneiden potentiaalisten kumppaneiden kanssa neuvotellaan mahdollisesta yhteistyöstä. Jos sopimus syntyy, tulee se mallin mukaan laittaa käytäntöön. Cousens ym. (2006) muistuttavat, että myös käytännön toteutus vaatii resursseja sekä sponsorilta että sponsoroinnin kohteelta. Käytännön toimien jälkeen suhteen onnistumista arvioidaan ja lopulta päätetään jatketaanko sopimusta vai päätetäänkö yhteistyö (Cousens ym. 2006).



Kuvio 1 Suhdemarkkinointiin pohjautuva malli sponsorointisuhteen synergiasta

Yllä olevaan kuvioon on tiivistetty tutkielman teoreettinen viitekehys. Koko tutkielma pohjautuu suhdemarkkinoinnin näkökulmaan sponsoroinnista. Sponsoroinnissa pyritään pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, joissa tapahtuu vuorovaikutteisesti molempia osapuolia hyödyttävää vaihdantaa (Grönroos 1994; Farrelly & Quester 2003). Sponsoroitavan lähtökohdat määrittelee pitkälti Arain ym. (2014) määrittelemä urheilijan brändi-imago malli. Sponsorin lähtökohdat taas muodostuvat Cousens ym. (2006) mukaillen sponsorin resursseista, muista suhteista ja tavoitteista. Näiden kaikkien taustalla vaikuttaa tietysti sponsoriyrityksen brändi ja sen brändi-imago, johon mahdollinen yhteistyökumppani pitää sovittaa. Tutkielman urheilijälähtöisen näkökulman takia sponsorin brändi on kuitenkin rajattu tarkastelusta pois. Suhdemarkkinoinnin teemoja mukaillen suhteen luomisen jälkeen sitä tulee ylläpitää ja kehittää sen jatkumiseksi (Grönroos 1994). Ylläpito käsittää kommunikoinnin sekä käytännön teot. Suhdetta kehitetään arvioimalla se ja onnistuneet tai tulevaisuuden potentiaalia sisältävät suhteet usein uusitaan.



## **3 TOTEUTUS**

### **3.1 Laadullinen tutkimus**

Tämän tutkielman tarkoituksena on toisaalta selittää ja toisaalta kuvailla urheilusponsorointisuhteen muodostumista ja siihen liittyviä ilmiöitä urheilijoiden näkökulmasta. Hirsjärvi ym. (2007, 134-135) pitävät tällaisen tutkimusongelman selvittämisessä toimivampana tutkimusstrategiana laadullista tutkimusta. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kerätään luonnollisissa todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) vaan keskitytään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä.

#### **3.1.1 Teemahaastattelu**

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelu etenee tyypillisesti tiettyjen keskeisten teemojen varassa (haastattelurunko liite 1). Tässä myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi kutsutussa empirian keruumuodossa kysymysten järjestyksestä voidaan kuitenkin poiketa, ja syventävien kysymysten esittäminen on yleistä (Hirsjärvi & Hurme 2011). Näin on mahdollista saada esille haastateltavien näkökulmia ja odottamattomia asioita ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2007).

Teemahaastattelu sopii tutkielman aineiston keruuseen, sillä tarkoituksena on tutkia yksilöiden toimia urheilusponsorointisuhteessa, heidän panoksiaan sitä kohti ja ajatuksia suhteesta. Teemahaastattelun keinoin haastateltavien suhteista ja toimista niissä saatiin muodostettua laaja näkemys. Tarkentavilla lisäkysymyksillä päästiin myös syventymään mielenkiintoisiin tutkielman kannalta relevantteihin ilmiöihin. Teemahaastattelu mahdollisti keskustelunomaisen, vuorovaikutteisen ja rennon ilmapiirin, joka teki tilanteesta luonnollisen. Haastattelijan tärkeimmät tehtävät ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2011) mukaan informaation hankkiminen ja juuri kommunikaation helpottaminen. Haastattelijan tulee heidän mukaansa osoittaa kiinnostusta ja luottamuksellisuutta, eli olla samalla sekä tutkiva että osallistuva persoona. Tässä työssä tutkija tiesi kaikki haastateltavat etukäteen ja luottamus oli helppo rakentaa. Keskusteleva ilmapiiri syntyi helposti, mutta tutkija piti kuitenkin kantansa neutraalina, jotta ei ohjaisi haastateltavien vastauksia.

### 3.1.2 Haastateltavien valinta

Teemahaastattelussa mahdollisimman rikkaan aineiston aikaansaamiseksi on tärkeää, että haastateltaviksi valitaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja omaavat kokemusta aiheesta (Sarajärvi & Tuomi 2009, 85). Tutkielman empiriaa lähdettiin aluksi keräämään nuorten urheilijoiden näkökulmasta. Tutkijan nuorten kestävyysurheilijoiden kanssa käymät keskustelut sponsorointiaiheesta osoittivat kuitenkin varhaisessa vaiheessa, että heidän tietämyksensä ja kokemuksensa aiheesta eivät tue tutkimusta tarpeeksi. Näistä keskusteluista kävi ilmi, että nuorten sponsorointikokemukset ovat vähäisiä ja että he kaipaavat tämän tutkimuksen tarjoamaa tietoa sponsorisuhteiden rakentamisesta ennen kuin osaavat lähteä niitä rakentamaan.

Tutkijan mielenkiinto urheilulajien suhteen on keskittynyt tutkimuksen alusta saakka yksilöurheiluun ja tarkemmin kestävyysurheiluun. Varhaisessa vaiheessa käydyissä keskusteluissa eri kestävyyslajien edustajien kanssa (hiihto, suunnistus, kestävyysjuoksu) tuli esille, että lajien välillä on vähintäänkin urheilijoiden omissa ajatuksissa eroja sponsorointiin suhtautumisen ja sponsoreiden saannin suhteen. Koska tutkielman laajuuden puitteissa ei ollut mahdollista lähteä selvittämään onko näitä eroja todellisuudessa olemassa, päätettiin työssä keskittyä ainoastaan yhteen lajiin. Tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta empiria keskittyy suunnistajiin.

Taulukko 1 Haastateltujen suunnistajien tiedot

POISTETTU YLEISESTI JULKAISTUSTA VERSIOSTA HAASTATELTUIJEN PYYNNÖSTÄ.

Haastateltaviksi valikoitui lopulta kolme tutkijan etukäteistietojen pohjalta kokenutta sponsoroinnin kohdetta. Yhtenä kriteerinä pidettiin, että haastateltavilla on tuoretta tietoa sponsoroinnista. Tämä oli välttämätöntä ajankohtaisen ja relevanttien tulosten saamista ajatellen. Tutkielman tavoitteena on laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti nostaa esiin erilaisia näkökulmia ilmiöön, joten toisena kriteerinä haastateltavien valintaan oli löytää toisistaan eroavia haastateltavia. Haastateltavat eroavat toisistaan muun muassa persoonan, menestyksen, koulutuksen, iän ja sukupuolen avulla. Kolmas kriteeri oli, että haastateltavien tuli hoitaa sponsorisuhteensa itse ilman managereita. Haastateltavien tutkimuksen kannalta olennaisimmat tiedot on koottu taulukkoon 1. Taulukon tiedot perustuvat haastatteluihin. Myös luonteenpiirteet perustuvat haastatteluun, jossa haastateltavia pyydettiin kuvaamaan millaisen kuvan he uskovat antavansa itsestään ulospäin.

### **3.2 Aineiston keruu ja kuvaus**

Hirsjärvi ja Hurme (2011) pitävät haastattelujen laadun kannalta tärkeänä haastattelujen ajankohtaa, paikkaa, kestoja ja välineistöä. Tutkielman empiria kerättiin marras-joulukuussa 2015 haastattelemalla taulukon 1 kolmea henkilöä. Kaksi haastatteluista tehtiin kasvotusten ja yksi skypen välityksellä. Kaikki haastattelutilanteet olivat rauhallisia eikä keskeytyksiä tapahtunut. Haastattelujen alkamisajankohdat vaihtelivat iltapäivästä iltaan. Ajankohdan aikaisuutta tai myöhäisyyttä tärkeämpänä pidettiin kiireetöntä hetkeä. Haastatteluihin oli varattu reilusti aikaa. Ne kestivät 41-64 minuuttia. Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin jälkikäteen välittömästi.

Eriksson ja Kovalainen korostavat haastattelukysymysten merkitystä tutkimuksen onnistumiselle (2008, 84). Haastattelussa käytettiin yksinkertaisia kysymyksiä joita saatettiin esittää monta peräkkäin pyrkien herättämään haastateltavien ajatuksia (liite 2). Tässä onnistuttiin hyvin ja vastaukset olivat pitkiä ja monitahoisia. Tarvittaessa vastauksia tarkennettiin uusilla kysymyksillä. Kysymysrungon avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien omia kokemuksia sponsorisuhteista. Lopuksi keskusteltiin hieman urheilijan brändi-imago mallista (liite 1), jota tutkija ennen keskustelua avasi. Koska aihepiiri oli haastateltaville tuttu, ei käsite- tai muihin ymmärrysongelmiin törmätty. Saatu aineisto oli rikasta ja vastaukset paikoin henkilökohtaisia ja paljastavia. Tällaisten vastausten saaminen kielii tutkijan ja haastateltavien välillä vallinneesta luottamuksesta.

### 3.3 Aineiston käsittely ja analysointikeinot

Saatu aineisto oli haastattelujen pitkän keston ja rikkauden ansiosta runsasta. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu tapausten käsittely ainutlaatuisina (Hirsjärvi & Hurme 136, 2011). Aineistoa käsiteltäessä niiden ainutlaatuisuus pyrittiin säilyttämään ennallaan. Tämä onnistui yhdistelemällä toisaalta teoriaan perustuvaa deduktiivista päättelyä ja toisaalta havaintoihin perustuvaa abduktiivista päättelyä (Anttila 1998). Abduktiivisen päättelyn kautta esille nousi uusia sponsorisuhteeseen liittyviä ilmiöitä, joita tutkija päätti avata empirian lisäksi myös teoriassa. Näin ollen tässä tutkimuksessa kävi siis laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelman muotoutuessa tutkimuksen edetessä kerätyn aineiston kautta (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Aineiston käsittely alkoi teemoittelemalla litteroiduista haastatteluista teoriassa esitettyyn malliin (kuvio 1) pohjautuvia sponsorointisuhteen vaiheita. Haastatteluista eroteltiin myös urheilijoiden käsitykset sponsoroinnista. Ensimmäisen teemoittelun jälkeen jäljelle jäi sponsoreiden saamista ja brändi-imagoa koskevia ajatuksia. Nämä olivat herättäneet kaikissa haastatteluissa niin runsaasti keskustelua, että niitä päätettiin analysoida omissa kappaleissaan tarkemmin. Lisäksi haastatteluissa nousi ilmi muutamia rajoituksia sponsorisuhteille ja toisaalta negatiivisia ajatuksia sponsorointiin liittyen. Tutkija koki tärkeäksi myös näiden seikkojen tarkemman analysoinnin, sillä pelot ja ahdistus sponsorointia kohtaan ovat merkittävä este siinä onnistumiselle. Teemoittelun avulla litteroiduista haastatteluista saatiin esiin selkeitä luokkia. Näitä analysoidaan seuraavassa luvussa tarkemmin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

## 4 URHEILIJA URHEILUSPONSOROINTISUHTEESSA

### 4.1 Käsitukset sponsoroinnista

Sponsorointi oli tuttua kaikille haastateltaville heidän omien kokemustensa kautta, joten sen määrittely onnistui haastateltavilta helposti. Pisimpään sponsoroinnin parissa mukana ollut haastateltava X jakoi sponsoroinnin käsitteen kahtia; hyvätasoiseen tukemiseen, jossa yritys tukee usein nuorta urheilijaa hänen matkallaan kohti huippua sekä yhteistyöhön, josta yritys käyttää urheilijan imagoa tai palveluja taloudellinen hyöty mielessä. Jälkimmäisestä urheilija saa haastatellun mukaan jo runsaan korvauksen. Sponsorointia nykyisin myös sponsorin puolelta oman työnsä kautta harjoittava haastateltava Y määritteli sponsoroinnin urheilijan osalta urheilijan tukemiseen näkyvyyttä tai muuta palvelua vastaan.

Myös haastateltava Z:n käsitys sponsoroinnista oli linjassa muiden haastateltavien sekä tuoreimpien tutkimusten (mm. Farrelly & Quester 2003; Ryan & Fahy 2012; Johnston & Spais 2015) kanssa. Kaikkien haastateltavien vastauksissa tuli ilmi myös suhdemarkkinoinnin (Grönroos 1990; 1994; Gummesson 2002) näkökulma vuorovaikutteisesta yhteistyöstä.

*”Kyllähän siitä yhteistyökuvioina yritetään puhua mahdollisimman usein. Itse en ole ikinä kysynyt, että lähtisikö joku sponsoriksi vaan että voitaisiko rakentaa tällainen yhteistyökuvio. Mutta on se aika vaikeaa rakentaa sellainen kuvio, että se oikeasti hyödyttäisi molempia eikä se olisi vaan se raha.”*

### 4.2 Ymmärrys sponsorin lähtökohdista

Vaikka tässä työssä keskitytään tutkimaan urheilusponsorointisuhdetta yksilön näkökulmasta, on tärkeää tuoda esiin myös yrityksen puoli, kuten teoreettisessa viitekehysessä tehtiin. Empiriassa keskitytään haastateltavien urheilijoiden näkökulmiin, mutta koska suhteen syntymiselle ja onnistumiselle kriittistä on sponsoroitavan kohteen ja sponsorin yhteensopivuus (Boyd & Shank 2004), käsitellään tässä alaluvussa urheilijoiden käsityksiä sponsoreiden tavoitteista yhteistyöhön.

Haastateltavien käsitykset yrityksen lähtökohdista ja tavoitteista sponsorisuhteisiin vaihtelevat. Osassa suhteita ne on käyty läpi, mutta osassa jääneet epäselviksi ja yksi tällaisista suhteista onkin epäonnistunut, kuten Nuferin ja Bühlerin (2011) mukaan käy suhteille, joissa tavoitteet eivät ole selvästi kommunikoidut. Haastateltavat X ja Z pitivät yritysten isoimpana tavoitteena näkyvyyden

lisäämistä, mitä sponsoroinnin teoria hyvin tukee. Erityisesti X koki näkyvyyden merkityksen isoksi asiaksi. Tätä osittain selittää median kiinnostus häntä kohtaan. Haastateltava X:n havainto median jatkuvasta kiinnostuksesta tukee Arain ym. (2014) ajatusta siitä, että vahvan brändi-imagon omaava urheilija pärjää sponsorointimarkkinoilla myös urheilullisesti heikompina aikoina muun näkyvyytensä ansiosta.

*”Monelle näkyvyys on iso juttu, ne tietää että näkyvyys on ihan taattu menee sitten huonosti tai hyvin. Jos iso mainos Hesarissa maksaa kymppitonnin ja jos sinne pääsee urheilijan kautta niin voihan siitä laskea, että se voi olla ihan kannattavaa.”*

Toiseksi tavoitteeksi haastatteluista nousi esiin yritysten halu tukea paikallista urheilua. Tätäkin havaintoa tukemaan löytyy lähteitä erityisesti Suomesta puhuttaessa (kauppalehti.fi 2015). Tähän tukemiseen liitettiin myös ajatus ”meidän tallista”, johon Y viittasi puhuessaan sponsoroinnin merkityksestä yrityksen sisäisenä hengenluojana. X:llä ja Y:llä oli tästä kokemusta. Yhtenä yrityksen tavoitteena esille nousi myös yritysten kiinnostus urheilijan tarjoamia palveluja, kuten mainoskasvona toimimista, virkistyspäivien järjestämistä, tapahtumissa edustamista, luentojen pitämistä ja messuilla auttamista kohtaan. Myös brändi-imagon kohottaminen tuli haastatteluissa esille, mutta sen mittaaminen nähtiin hyvin hankalana. Ainoastaan Z puhui rahan merkityksestä, vaikka muutkin sitä toki näkyvyyden lisäämisen kautta sivusivat. Myynnin kasvattamisesta puhunut Z oli kuullut asiasta omalta vaatesponsoriltaan, joka oli muistuttanut tätä, että jokaista hänelle annettua vaatetta kohtaan yrityksen tulee myydä useampi vaate.

### **4.3 Urheilijan lähtökohdat sponsorointisuhteeseen**

Kaikille haastatelluille tärkein tavoite sponsoriyhteistyölle oli taloudellisen tai varusteiden muodossa tulevan tuen saaminen. Kaikki kolme haastateltua urheilijaa mielsivät sponsorisuhteiden hoitamisen yhdeksi urheilijan velvollisuuksista. X vertasi sponsoroinnin laiminlyöntiä jopa harjoittelun laiminlyömiseen.

*”Se pitää jotenkin osata kääntää niin että ei se oo sitä (kerjuuta), se on yks osa sitä työtä että susta voi tulla huippu-urheilija. Jos sä et hoida sitä yhteistyökumppaniasiaa niin se on vaan osa huippu-urheilua. Jos sä et tee sitä osaa niin se on osittain sama kuin jättäisi treenit tekemättä, koska se tarkoittaa sitä että jos sulla ei ole raha-asiat kunnossa niin et sä pääse treenaamaan samalla tavalla. Se monen pitäisi ymmärtää, pitää kehdata ja pitää pystyä ottamaan turpaan.”*

Z sanoi, ettei hänellä ole tarvetta kerätä sponsoroinnilla enempää rahaa kuin on välttämätöntä urheilija-apurahojen ja opintotuen lisäksi saada. Nykyään jo työelämässä oleva Y taas kertoi, että häntä sponsorituet auttavat jakamaan aikaa urheilun ja työn välillä. Taloudellinen tuki ei ole enää välttämätöntä, mutta sponsorituet oikeuttavat hänet omassa mielessään urheilemaan, kun suunnistuksen kannattavuuskin on kunnossa. Ilman sponsoritukia olisi uusista työprojekteista Y:n mukaan vaikeampi kieltäytyä.

Urheilijat miettivät jo etukäteen mitä pystyisivät yrityksille tarjoamaan eli kartoittivat näin omat resurssinsa. Kaikilla oli tarjota suunnistuksessa vielä yleisenä pidettävää mainospaikkaa paitaan. Kaikki urheilijat hinnoittelivat eri tavoin mainospaikan seurapaidassa ja toisaalta mainospaikan maajoukkuepaidassa. Logonäkyvyyden lisäksi urheilijat olivat valmiita tarjoamaan yrityksille muun muassa virkistyspäiviä, suunnistusopetusta, mallina toimimista, apua messuille ja esittelyihin, apua markkinoinnissa ja blogitekstien kirjoittamisessa. Yritykset he olivat valinneet osin satunnaisesti, mutta kuitenkin niin, että mielsivät pystyvänsä tarjoamaan yritykselle jotakin.

*”Otin selvää minkälainen firma se on ja kirjoitin miten mä sopisin siihen kuvaan. Kerroin itsestäni ja että miten ne voisi hyötyä musta. Jos en tiennyt mitä se yritys oikeasti tekee niin en mä sellaiselle laittanut mitään.”*

Kaikki urheilijat olivat lähteneet kysymään ensimmäisiä sponsoreitaan menestyttyään ensin joko nuorten tai aikuisten MM-kilpailuissa. He perustelivat tarvetta tuelle halullaan panostaa urheiluun ammattimaisesti entistä parempien tulosten saavuttamiseksi. Taustalla piili siis yritysten kannalta mahdollisuus tulevaisuudessa lunastettavaan strategiseen arvoon (Cousens ym. 2006), joka ainakin haastatelluista menestyneimmän kohdalla on täyttynyt, tai johon kohdistetut odotukset on suurilta osin ylitetty. Yksi haastatelluista lähti aikoinaan hakemaan tukea kolme vuoden projektiin kohti Vuokatissa 2013 järjestettyjä MM-kilpailuja. Hän oli menestynyt aiemmalla kaudella hyvin, mutta on sitä mieltä, että meriittien merkitys on valtaosalle yrityksistä vähäinen. Tätä tukee teoreettisessa viitekehysessä käsitelty Arain ym. (2014) malli urheilijan brändi-imagosta, jossa urheilusuoritukset nähdään vain yhtenä osana urheilijan sponsorille tarjoamaa arvoa.

*”Silloin kun lähti hakemaan tukea niin tuntu ihan ok:lta kun oli selkeä projekti. Yrittäjät on usein optimistisia ja se on tärkeämpää mitä on tulossa kuin se mitä on saavuttanut. Tollaiseen tarinaan tai projektiin oli mukava lähteä hakemaan sponsoreita ja sitten toisaalta ne tulikin kontaktien kautta helposti.”*

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin luonteenpiirteiden ja tietoisesti rakennetun urheilijan brändi-imagon mahdollista merkitystä sponsorisuhteisiin sekä luonteenpiirteiden tai muiden urheilijasta itsestä riippuvien seikkojen asettamia rajoituksia urheilusponsorointisuhteille.

#### 4.3.1 Sponsoreiden saamiseen vaikuttavat tekijät

Sponsorit tekevät sponsorointipäätöksensä usein eri perustein, mutta teoriakappaleessa esitetyn Meenaghanin kriteeristön mukaan (1991, 42) päätöksiin vaikuttavat sponsoroitavan kohteen kyky täyttää yrityksessä suhteen varalle mietityt tavoitteet, tavoitellun kohdeyleisön ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus, valmiudet saavuttaa haluttu kohderyhmä sekä sponsorisuhteen taloudellinen kannattavuus. Cousens ym (2006) taas näkevät neuvotteluvaiheen vuorovaikutteisena tilanteena, jossa yhteistyön muoto ja tavoitteet päätetään yhdessä. Kriteeristö on laaja ja erilaiset persoonat sen mukaan haluttuja, mutta haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että kaikilla urheilijoilla oli mielessään persoonatyyppi joka saa helpoiten sponsoreita. Haastatteluissa otollisiksi luonteenpiirteiksi nousivat esille avoimuus, iloisuus, innostavuus ja usko omaan tekemiseen. Tällaisen persoonatyyppin esille nousun taustalla voi toisaalta ajatella olevan sen, että kuvaillun tyylliset ekstrovertit henkilöt pääsevät herkemmin tapaamaan potentiaalisia sponsoreita ja näin ollen saavat mahdollisuuden sponsorisuhteen muodostamiseen.

*”Jotenki niinku innostava, siihen on helpompi lähteä mukaan kuin jos tulee hartiat kyyryssä ja anteeksi pyydellen, että pitää niinku ite uskoa siihen juttuun. Että niin kun tukijat tukee enemmän hyvää tyyppiä kuin sitä että pitää päästä maailmanmestariksi, ettei kannata stressata siitä että onko nyt tarpeeksi hyvä, jos on aktiivinen ja rohkea ja lähtee vaan kysymään. Isommalle yritykselle tämmönen 500 e on ihan sama.”*

Samaa mieltä menetyksen paikoin pienestä merkityksestä oli myös X. Hän on menestynyt suunnistuksessa hyvin, mutta pelkästään urheilulliset suoritukset eivät selitä hänen arvoaan sponsoreiden keskuudessa. Mitaleita enemmän tuota arvoa selittää X:n itsensä mielestä hänen luonteensa ja panostuksensa suhteisiin.

*”Vaikka menestyt niin sekään ei pelkästään takaa sitä näkyvyyttä, vaan sun pitää olla jollain tavalla näkyvä ja erottua porukasta, pitää olla jollain muulla tavalla näkyvä. Perinteisissä suomalaisissa lajeissa keihäänheitto ja hiihto, siellä kun menestyt niin saat sponsoreita. Mutta meidän lajissa suunnistuksessa niin täytyy olla jotain muutakin, ei tarvi esittää muuta kuin on mutta täytyy jollain tavalla tuoda esiin niitä*



*omia erikoisuuksia ja persoonaa ja tehdä sitä työtä ehkä somen tai jonkin muun kautta. Pitää osata markkinoida, pitää olla rohkea. Onhan se nihkeää myydä itseään varsinkin jos siinä ei ole välikättä.”*

Kaikki haastatellut korostivat kontaktiverkoston merkitystä sponsoreiden saannissa erityisesti urheilu-uran alkuvaiheessa. X:n mielestä sponsoreita kannattaisi hankkia jo nuorena, sillä hänen kokemuksensa mukaan yritykset lähtevät tukemaan nuoria urheilijoita herkemmin.

*”Monella on ongelmia jo mennä kysymään apua. Eihän se tapa teitä, ne voi sanoa ei, mutta jos ei kysy niin ei voi tietää. Kontaktiverkostoja pitää osata käyttää ja kehdata käyttää, on se kerjuulle menon oloista--. Jos joku sanoo ei niin se ei ole henkilökohtaista, moni tukee vaan joukkuelajeja tai taitteita. Rohkeus on yksi semmoinen jolla pääsee eteenpäin, ei vähättele omia suorituksiaan tai satsauksiaan, että jos se on unelma tehdä jotain lajia niin tekee töitä sen eteen.”*

#### **4.3.2 Brändi-imagon merkitys**

Haastatteluissa esille noussut yhteinen mielipide siitä, että pelkkä menestys ei vaikuta sponsoreiden saantiin, tuki teoriassa esitetty Arain ym. (2014) mallia urheilijan brändi-imagon rakentumisesta. Kukaan haastatelluista urheilijoista ei kokenut olevansa eivätkä he näin ollen olleet tietoisesti rakentaneet itselleen brändi-imagoa. Kaikki kolme haastateltua kuitenkin kokivat, että Arain ym. (2014) mallin tiedostamisesta voisi olla hyötyä. Heidän aiemmat puheensa menestyksen lopulta vähäisestä merkityksestä ja esimerkiksi tarinoiden, projektien ja erottuvuuden merkityksistä tukevat nekin mallia. Kaikki uskoivat antavansa itsestään ulospäin sellaisen kuvan, joita he oikeasti ovat, vaikkakin osa myönsi joskus yrittäneensä vaikuttaa tähän joko korostamalla tiettyä piirrettä tai yrittämällä olla jotain muuta kuin ovat. X:n mukaan media haluaa kärjistä ja ruokkia yhtä kuvaa, ja näin ollen hän on itse vielä vahvistanut hänestä rakennettua kuvaa mediatilaisuuksissa. Rauhallinen Z taas on joskus yrittänyt olla puheliaampi.

*”Ehkä kyllä mä nyt tietysti välillä oon yrittänyt enemmänkin olla vähän erilainen että ois enemmän avoimempi taa jotain muuta tai että niinku huomattaisi jotenkin (kisat tai mediatilaisuudet). Mutta no kyllä se aina vaan päättyy siihen että ei sitä vaan voi vastailta muulla tavalla kuin mitä sitä vastaa. Ei siitä tuu mitään.”*

Ulkoisen viehättävyyden merkitys sai haastatellut miettiä ja keskusteluissa nousi esiin lajien erot ja suunnistuksen tietyt piirteet. Haastateltujen mielestä laittautuminen suunnistuskilpailuihin viimeisen päälle toimisi kyllä keinona erottautua, mutta uskottavuus urheilijana muiden suunnistajien keskuudessa kärsisi.

Haastatelluilla urheilijoilla korostui Arain ym. (2014) mallin kolmesta pääelementeistä heidän omien arvioidensa mukaan eri kohdat. Y nimesi markkinoinnillisen elämäntyylin hyvine suhteineen ja aktiivisine some-läsnäoloineen vahvimaksi elementiksi. Z taas koki urheilullisen menestyksen omaksi vahvuudekseen ja hänestä sponsoreita oli mieluisin lähestyä sitä kautta. Markkinointihenkisyyden löytämisen hän koki suurimmaksi keinokseen päästä solmimaan uusia sponsorisuhteita. X:llä toteutuvat hänen omasta mielestään Arain ym. (2014) mallin kaikki kohdat. Myös tutkijan havainnot tukevat tätä. Kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että suunnistuksen kaltaisessa kestävyyslajissa fokuksen on oltava kilpailuissa, ja kaikkiin sopimuksiin tarvitaan taustalle jonkinlainen urheilullinen menestys.

#### **4.3.2 Rajoitukset sponsorisuhteille**

Sponsoreiden hankkimisen taustalta nousi esiin useita joko rohkaisevia tai hidastavia tekijöitä. Aiemmat sponsorointisuhteet nähtiin hyvänä kokemuksena, ikään kuin eräänlaisena cv:nä, joista haastateltavat olivat jo oppineet sponsorointikentän toimintatapoja. Hidastavana tekijänä haastateltavat kokivat esimerkiksi vanhempien negatiivisen suhtautumisen sponsoroiden hankintaan.

*”Mun vanhemmista ei ole ollut siihen kyllä apua tai siis no ne nyt on olleet isoin sponsori koko uran aikana moninkertaisesti, mutta niillä ei ole minkäänlaista markkinointinäkemystä eikä halua, ja ehkä vähän vanhanaikainen näkemys, että se (sponsoroiden kysyminen) olisi jonkinlaista kerjäämistä.”*

Kaikki haastatellut hankkivat ja hoitavat sponsorisuhteensa itse ilman managereita, tai vanhempien apua. Sponsorointisuhdetta käsittelevissä tutkimuksissa ja alan kirjallisuudessa tunnustetaan, että jo olemassa olevat suhteet pitää huomioida uusia suhteita harkittaessa (mm. Cousens ym. 2006), mutta niissä ei korostettu aiempien suhteiden kriittistä merkitystä uusien suhteiden syntymisessä. Tähän tutkielmaan haastatellut henkilöt olivat kaikki saaneet ensimmäiset sopimuksensa solmittua entuudestaan tuttujen tai muiden suhteiden kautta tiedettyjen henkilöiden kanssa. Ainoastaan X oli saanut sponsorikseen täysin tuntemattomien ihmisten edustamia yrityksiä. Muutkin kaksi olivat kokeilleet lähestyä tuntemattomia yrityksiä, mutta huonolla menestyksellä.

X toi esille myös sponsorin sopivuuden urheilijan omaan brändi-imagoon. Kuten Boyd ja Shank (2004) nostivat esille, urheilijan ja yrityksen kohderyhmän yhteensopivuus on tärkeää. Tämä haastateltavan sponsorointisuhteessa toteutui yrityksen kannalta, mutta haastateltava itse ei tuntenut oloaan mukavaksi yrityksen mainoskasvona.

*”En ole valmis myymään itseäni jonkin tuotteen puolesta tai jollekin firmalle jota en arvosta tai jonka kaikkien toimien takana en pysty seisomaan. Että on siinä sitten kyseessä imago ja moraaliasiatkin taustalla, summat saisi olla älyttömiä että lähtisi tuommoiseen.”*

Koska sponsorisuhteiden tarkoituksena on kestävyysurheilijoiden näkökulmasta pääosin taloudellisen tuen kerääminen laadukkaampaa harjoittelua ja sitä kautta parempaa menestystä varten, on sponsoroinnin suhteen haastateltavien mukaan vedettävä myös rajoja itseä suojellakseen. X:lle rajat tarkoittivat pitkälle oman yksityisyyden suojaamista. Pystyäkseen keskittymään urheiluun ja säilyttääkseen yksityisyytensä hän ei juuri anna haastatteluja eikä esimerkiksi ole julkisesti esillä some-kanavissa.

*”Kannattaa miettiä muutenkin kuin hetkittäisen näkyvyyden kannalta. Tosi moni saa näkyvyyden sillä että riisuutuu. Jos mä ottaisin kuvan itestäni puoli alasti niin kyllä sekin menisi lehteen mutta en mä ikinä halua sitä tehdä. Tai jos sä rupeat vetää treenit tuolla kännykkä kädessä niin et sä enää harjoittele niin kuin huippu- urheilija.”*

Z:lle rajoitukset sponsorointiin ovat tulleet oman henkisen jaksamisen kautta. Helposti stressaantuvalla urheilijalle sponsoreiden kysyminen on henkisesti rankkaa, ja hän onkin luopunut siitä nyt kun pärjää taloudellisesti urheilija-apurahojen turvin. Oikeuttaakseen sponsoreiden kysymisen itselleen hän kokee tarvitsevansa taustalle hyvin menneen kauden, vaikka tiedostaa samalla, etteivät monet yritykset ole niin kiinnostuneita historiasta ennemminkin tulevaisuuden mahdollisuuksista. Kieltävät tai saamatta jääneet vastaukset sponsorointikyselyihin ovat nekin heikentäneet haastateltavan itseluottamusta. Heikommin menneet kaudet ovat aiheuttaneet urheilijalle painetta myös voimassaolevia sponsorisuhteita kohtaan, vaikka sponsorit eivät olekaan menestykseen liittyvistä asioista huomautelleet.

*”Siitä olis apua jos kuulisi enemmän miten jotkut on onnistuneet yhteyksien luomisessa ja ylläpitämisessä. Niistä tukisummistakin olisi kiva kuulla, koska silloin aluksi tuntui etten yhtään tiennyt mitä pyytää niin sanoin että ehdottakaa te niin kai sieltä tulee aika pieni summa. Pienen summan takia on turha nähdä paljon vaivaa mutta toisaalta isosta summasta tulee paineita.”*

#### **4.4 Yhteydenotto ja neuvottelut**

Haastattelujen perusteella ensimmäinen kontakti nousi ratkaisevaan osaan sen suhteen, päästiinkö hyvien alkuvalmistelujen ja omien lähtökohtien kartoittamisen jälkeen ensimmäistä yhteydenottoa pidemmälle. Tässä kohtaa yhtä hyvin valmistautuneiden ja menestyneiden urheilijoiden luonteenpiirteet tulivat esiin. Siinä missä ekstrovertit haastatellut pääsivät tapamaan potentiaalisia sponsoreita, introverttius oli tässä hidasteena. Tähän saattoi myös vaikuttaa ekstroverttien urheilijoiden aiemmat laajat kontaktiverkot. Yksi, oletettavasti ratkaiseva tekijä oli kuitenkin yhteydenottotapa. Sähköpostilla satunnaisia yrityksiä lähestyneen haastateltavan yhteydenottoihin vastattiin vain muutamasta yrityksestä, joista niistäkin vastattiin kieltävästi. Toiset haastatellut lähettivät hekin osalle sponsoreista sähköpostilla tietoa itsestään ja linkkejä omiin profiileihinsa ja kotisivuille, mutta soittivat perään ja saivat näin sovittua tapaamisen.

*”Muutamiin laitoin uudestaan sähköpostia ja joihinkin soitin mutta se tuntui vielä 10 kertaa vaikeammalta kuin sen sähköpostin lähettäminen.”*

Tapaamiseen lähdetessä kaikki haastatellut kokivat tärkeäksi, että olivat miettineet jo etukäteen mitä voivat yritykselle tarjota. Onkin tutkittu, että sponsorit arvostavat sponsorisuhteista saatavan rahallisen hyödyn lisäksi myös luovuutta ja uusia ideoita, joita sponsoroitavalla voi olla tarjota (Farrelly & Quester 2003, 548). Y sanoi lähestyvän asiaa usein työhyvinvoinnin kautta tarjoten yrityksille virkistyspäiviä ja ohjelmaa vuosipäiville. Hänen kokemuksensa mukaan työhyvinvointiin varatussa budjetissa on usein enemmän tilaa kuin sponsorointibudjetissa. Haastatellut nostivat myös esille pyydettyjen summien suuruuden. Pieneen summaan yritysten on helpompi lähteä mukaan. Erityisesti isommista summista neuvoteltaessa tärkeää on selkeiden faktojen esittämisen vastapuolelle.

*”Pitäähän siinä joku paketti olla, jos haluat jonkun ison diilin. Ei ole helppoa mennä kehumään itseään tai myymään itseään, eihän se ole, se on ihan kauheaa. Pitää miettiä etukäteen kuinka paljon on mahdollista tehdä yrityksen hyväksi. Itse oon myynyt erilaisia palveluja, tai kirjoittanut kolumneja ja blogeja eli käyttänyt jotain omia vahvuuksia. Oon aina ehdottanut että voin vaikka kirjoittaa, ettei se ole mulle mikään ongelma.”*

#### **4.5 Suhteen ylläpito**

Haastateltavien aktiivisuus yhteydenpidossa sponsoreihin vaihtelee paljon riippuen lähinnä sponsoreiden tuttuudesta tai sponsoreiden oletetusta kiinnostuksesta. MM-kisaprojektiin sponsoreita kerännyt Y lähetti kolmen vuoden projektinsa ajan tukijoilleen kuukausittaisen viestin kuulumisistaan. Nyt hänen yhteydenpitonsa on vähentynyt, mutta aktiivisena Twitterin käyttäjänä hän on neuvonut kontaktejaan seuraamaan häntä siellä. Myös Z pitää Twitteriä ja Instagramia tärkeinä kanavina, mutta ei niinkään sponsoreiden kanssa kommunikoinnissa vaan esimerkiksi vaatesponsorinsa esiin tuomisessa. X taas ei ole tietoisesti halunnut lähteä sosiaaliseen mediaan, mutta korostaa, että jokin kanava urheilijalla täytyy olla niin sponsoreille kuin muille kiinnostuneille seuraajille viestimiseen. Hänelle itselleen ne ovat olleet omat internetsivut. Vaikka

kommunikointi ei olisi aktiivista, korosti X yksinkertaisten asioiden kuten joulukorttien tärkeyttä. Kaikilla haastatelluilla urheilijoilla on omat kotisivut, joita sosiaalisen median käyttäjät tosin päivittävät melko harvoin. Y:lle sponsoriyritysten kontakteista on tullut ikään kuin kavereita, joiden kanssa tavatessa sponsorisopimuksesta keskustelu on vain sivu seikka. Tätä tukee Garryn ym. (2010) tutkimus sponsoreiden motivaation vaikutuksista sponsorisuhteen onnistumiselle. Garryn ym. (2010) tutkimuksessa tuli esille, että osalle sponsoreista sponsoroitavista oli muodostunut ikään kuin omia lapsia. Yhdelle haastateltavalle yhteydenpito yhteen sponsoriin muodostui ongelmaksi, sillä hänestä tuntui, että kontaktihenkilö yrityksessä oli liian kiireinen hänen viesteilleen.

*”Yhdelle sponsorille lähettelen välillä sähköpostia että miten menee tai kuvia. Toista taas näen aina välillä kisoissa ja oon vaihtanut kuulumisia kasvotusten. Yhteen en oikein pitänyt yhteyttä kuin ehkä kerran vuodessa. Kyllä se siitä kiinnostuksesta johtuu, se yksi sponsori on sen suoraan sanonut että siitä on kiva että niitä lähettää. On helpompi lähettää kun tietää että ne halutaan lukea eikä vaan lähetä ja sitten niistä johtajista tuntuu sillai että tää on taas yks tällanen juttu johon pitää vastata kun ne on muutenkin niin kiireisiä.”*

X:n mukaan suunnitelmien käytäntöönpano riippuu paljon yritysten aktiivisuudesta. Hänen mukaansa osa sponsoreista asettaa tietyt tarkat ehdot muun muassa siitä, kuinka usein urheilijan tulee kirjoittaa blogiin tai milloin osallistua yrityksen tapahtumiin. Osalle sponsoreistaan hän taas on ehdottanut erilaisia yhteistyön toteuttamistapoja, mutta yritysten reagoimattomuuden takia ne ovat jääneet toteuttamatta. Samaan yritysten passiivisuuteen olivat törmänneet myös kaksi muuta haastateltavaa. Toisen sopimuksissa on logonäkyvyyden lisäksi yrityksille tarjolla sopimuksesta riippuen muutama virkistyspäivä, mutta nämä ovat jääneet yrityksiltä pääasiassa lunastamatta. Tämä havainto tukee teoriakappaleessa esille nousutta huomiota siitä, että myös sponsorisuhteen ylläpitoon tulisi varata resursseja (Cousens ym. 2006; kauppaletti.fi 2015). Esimerkiksi yhteisistä tavoitteista, rooleista ja suhteen onnistumisen arvioimisesta (Cousens ym. 2006) sponsorineuvotteluissa puhuttiin yleisesti vähän. Haastatellut ovat suurimpaan osaan suhteistaan allekirjoittaneet sopimuksen, jossa molempien osapuolten oikeudet ja velvoitteet on käyty läpi yhteisymmärryksen saamiseksi.

## 4.6 Sponsorointisopimuksen uusiminen

X piti erittäin tärkeänä, että lunasti sponsorilleen lupaamat asiat. Tätä tukee Grönroosin (1994) suhdemarkkinoinnin teoriassa esiin tuoma seikka lupauksen pitämisen kriittisestä tärkeydestä suhteen jatkumiselle.

*”Muistan että jossain neuvottelupöydässä joku on sanonut, että ei sun kannata heittää tällaista luvata. Ei voi luvata kuin tietyt asiat ja ne mitä lupaa niin ne pitää pitää. Joskus harvoin on käynyt niin, että on jäänyt tekemättä jotain mitä oon luvannut ja niistä jää kyllä itsellekin tosi nihkeä olo. Mieluummin niin päin että se sponsori saa vähän enemmän kuin odottaa.”*

Harvoissa haastateltujen urheilijoiden suhteissa käytiin yhdessä kunnolla läpi suhteen onnistumista. Tätä selittää se, ettei suhteille yleisesti oltu asetettu yhteisiä tavoitteitakaan. Z kävi sponsorinsa kanssa aina sopimuksen ollessa katkolla läpi menneitä kausia ja tavoitteita uuteen. Hän näki tämän hyvänä tilaisuutena ymmärtää sponsorin ajatuksia, toiveita ja odotuksia. Kaikilla haastateltavilla valtaosa suhteista jatkui tai on jatkunut pitkään eli suhteet ovat onnistuneet täyttämään molempien osapuolten odotukset, vaikkei kommunikointi aina olekaan ollut aktiivista eivätkä kaikki sopimukseen kirjatut kohdatkaan ole tulleet lunastetuiksi.

Farrelly ja Quester (2003, 536) kirjoittavat, että avoin molemminpuolinen viestintä on ehto sponsorisuhteen onnistumiselle. Ainoastaan avoimella viestinnällä saadaan toisen osapuolen tavoitteet ja ajatukset esille. Muussa tapauksessa saatetaan törmätä erilaisiin esteisiin, kuten esimerkiksi valheellisiin oletuksiin ja ennakkoluuloihin toista kohtaan (Farrelly & Quester 2003). Epätasapaino panostuksissa sponsorointisuhteeseen voi tuottaa erimielisyyksiä ja heikentää yhteistyötä. Pinnalle saattaa nousta kysymys suhteen reiluudesta, ja jos tämä jatkuu kauan, on vaarana suhteen päättyminen. Yksi haastateltavista luopui vuosi sitten pitkästä suhteesta juuri väljähtyneen kommunikaation ja mahdottomilta tuntuneiden vaatimusten takia. Samaan tilanteeseen liittyi myös yrityksen haluttomuus nostaa tukisummia, vaikka haastateltava menestyi yhteistyönaikana hyvin.

Yhteydenpitoa epämieluisana pitäneelle haastateltavalle sopimuksesta luopuminen oli helpotus. Mahdollisuuden tähän taloudellisesta tuesta luopumiseen hänelle tarjosivat urheilija-apurahat.

*”Viime vuonna en ottanut enää yhteyttä. Ehkä siinä oli ollut vähän sellaista. Tai no tietysti yhteistyö vaatii paljon urheilijalta kun yrityksillä on niin paljon muuta ettei ne ehdi jos ei itse tee. Mutta ehkä se oli se kun mä jossain vaiheessa kysyin mitä voisin tehdä lisää niin ne sanoivat ettei oikein ois näkynyt tarpeeksi tai no niin, että niin sitten mä aattelin että en mä pysty niille tarjoamaan sitä enempää näkyvyyttä niin sitten se vähän jäi.”*

Haastateltavien sponsorointisuhteet ovat valtaosa olleet pitkiä ja siihen peilaten onnistuneita (Farrelly & Quester 2003; Nufer & Bühler 2011). X on tehnyt yhden sponsorinsa kanssa yhteistyötä lähes 15 vuotta ja kuvaa tuota ja muita suhteitaan mutkattomiksi. Suhteet kasvoivat hänen menestyksensä mukana eikä hän halunnut luopua hyvistä suhteista, vaikka joutuikin muutaman kerran urallaan sanomaan ei isoillekin sopimuksille. Ainoastaan yhdestä suhteesta uransa aikana hän luopui sen aiheuttamien henkilökohtaisten ristiriitojen takia.

*”Jossain vaiheessa jouduin toteamaan ettei enää jatketa, en pysty seisomaan tän takana mitä te sanotte ja sitten molemmat oli sitä mieltä että parempi että lopettaa, vaikka olikin kyse isoista summista. Mulle tuli kuitenkin sellainen olo, että en pysty mainostamaan tätä, teki mieli sanoa kaikille että älä osta, jos kuvittelet että se noin menee niin kuin ne sanoo, en voi luvata. Oli jännittävää huomata että kuinka moni lähipiiristäkin uskoi siihen mitä sponsoroin, esimerkiksi oma isäkin uskoi sellaiseen, ja mietin että ettekö tajua että mulle maksetaan tästä.”*

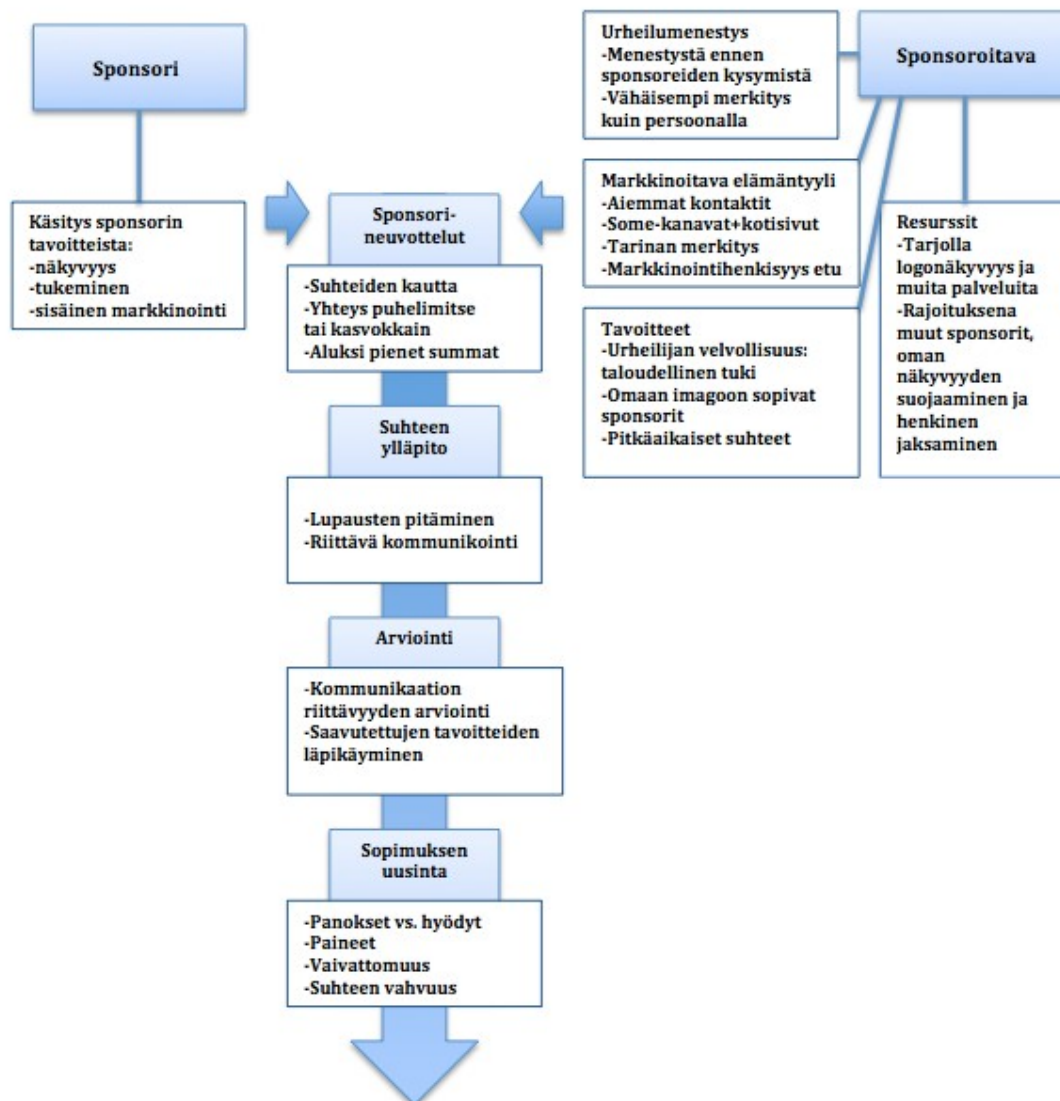
Y:llä yksi sopimus päättyi hänen MM-kisaprojektinsa päätyttyä. Yhteistyökumppanin kanssa oli ollut vaikeuksia rahojen saamisessa ja kommunikointi oli ollut epäselvää yrityksen käydessä läpi useita yritysneuvotteluja nimen vaihtuessa useasti kolmen vuoden aikana. Haastateltavasta rahojen perään kyseleminen ei tuntunut mukavalta.

#### **4.7. Yhteenveto urheilijan näkökulmasta sponsorointisuhteeseen**

Haastateltujen urheilijoiden näkemykset urheilusponsorointisuhteen synergiasta istuivat hyvin tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Arain ym. (2014) malli urheilijan brändi-imagon muodostumisesta ei sellaisenaan sopinut keneenkään haastateltavista, sillä kukaan ei ollut tietoisesti rakentanut itselleen brändi-imagoa. Sponsoroinnissa menestynein haastateltava kuitenkin tunnisti itsestään kaikki mallin kolme pääelementtiä urheilulliset suoritukset, ulkoisen viehättävyyden ja markkinoitavissa olevan elämäntyylin. Tärkeimpinä urheilijan brändi-imagon elementteinä suunnistuksessa haastateltavat pitivät kuitenkin urheilumenestystä ja markkinoitavissa olevaa



elämäntyyliä (kuvio 2). Haastateltavien mukaan urheilijan tulee olla ainakin jonkin verran menestynyt ennen sponsoreiden kanssa neuvottelua. Kriittisen tärkeäksi seikaksi urheilijoiden lähtökohdissa sponsorineuvotteluihin nousi aiempien kontaktien merkitys. Haastateltavien kokemusten mukaan sponsoreita on hankala, jollei mahdotonta, saada ilman aiempia suhteita. Muina tärkeinä asioina he pitivät jonkin tasoisen menestyksen jälkeen avointa, innostavaa ja rohkeaa luonnetta sekä tarinan merkitystä. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että sponsoreita kiinnostaa enemmän tulevaisuuden tavoitteet kuin menneisyyden menestys. Urheilijoiden omiin lähtökohtiin suhteille vaikuttavat myös omaan imagoon sopivat sponsorit ja resurssit tarjota sponsorille jotain tätä hyödyttävää. Rajoituksina sponsoreiden saamiselle toimii oma aatemaailma, oman näkyvyyden suojaaminen, henkinen jaksaminen sekä välillisesti myös vanhemmilta opittu kielteinen asenne sponsorointiin, josta on vaikea päästä eroon.



Kuvio 2 Urheilijoiden näkökulma sponsoreiden saamiseen ja sponsorointisuhteen synergiaan

Sponsorin tavoitteiksi suhteille haastatellut urheilijat mielsivät näkyvyyden kasvattamisen, tukemisen ja yrityksen sisäisen markkinoinnin ”meidän talli” –ajattelun kautta. Vain yksi haastateltavista oli käynyt tavoitteita sponsorinsa kanssa läpi, joten ajatukset perustuvat täysin urheilijoiden omiin käsityksiin. Sponsorineuvotteluihin pääseminen edellyttää suhteita yrityksiin tai suhteita välillisesti jonkun toisen henkilön kautta. Henkilökohtaiset tapaamiset nähtiin parhaimpana tapana keskustella. Puhelimitse pääsee haastateltujen mukaan sopimaan tapaamisesta, mutta sähköposteihin ei välttämättä vastata yrityksistä ollenkaan.

Kun sopimus saadaan allekirjoitettua, on kommunikaatiolla iso rooli suhteen onnistumisessa. Mutkaton ja kaverilliseksi muotoutunut kommunikaatio nähtiin hyvänä asiana kun taas kaukaiset ja epäselvät yhteydet vaikuttivat suhteisiin negatiivisesti ja sponsorointisuhteet saattoivat kariutua. Yhteydenpidon ei nähty kuitenkaan olevan pelkästään urheilijan harteilla, vaan siihen samoin kuin muuhun toimintaan saamattoman osapuolen nähtiin usein olevan yrityksen. Urheilijat olivat kaikki tunnistaneet yritysten vähäiset resurssit sponsorisuhteiden hyödyntämiseen. Yritykset olivat jättäneet hyödyntämättä jopa heille luvattuja tai tarjottuja palveluja kuten liikuntapäiviä tai muita yhteistyötarjoja. Lupausten pitämisen urheilijat näkivät hyvin tärkeänä, ja näin ollen he lunastivat sopimuksissa oman osansa sen mukaan kuin olivat ymmärtäneet mitä heiltä odotetaan.

Yhden haastateltavan suhde oli kaatunut epäselviin odotuksiin ja urheilija koki asemansa epävarmaksi, kun ei ymmärtänyt mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voisi tehdä paremmin. Urheilija oli mielestään tehnyt parhaansa ja näin ollen hänestä tuntui epäreilulta, että häneltä odotettiin vielä jotain lisää. Pienen summan takia urheilija ei halunnut ottaa suhteesta paineita, joten sopimusta ei enää uusittu. Muutenkin urheilijoiden suhteeseen laittamien panosten ja toisaalta saamien hyötyjen tasapainoisuus nähtiin tärkeänä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1. Yhteenveto

Tässä tutkielmassa haluttiin ensiksi tutkia millaisista elementeistä onnistunut urheilusponsorointisuhde muodostuu. Tutkielman teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen onnistunut urheilusponsorointisuhde muodostuu molempien osapuolten tarkasta omien tarpeiden, odotusten ja resurssien punninnasta, näiden toimivasta ja tarkoituksenmukaisesta kommunikoinnista neuvotteluvaiheessa, suhteen käytäntöön panosta ja ylläpidosta, ja toisaalta saavutettujen tavoitteiden läpikäymisestä ja suhteen arvioimisesta. Empirian löydökset tukevat tutkielman teoreettista viitekehystä. Tutkielman pohjalla läpi työn kulkenut suhdemarkkinoinnin näkökulma palvelee erityisen hyvin yksilöurheilijan ja sponsorin välisen suhteen tarkastelua ja tukee urheilusponsorointisuhteesta muodostettua mallia.

Ennen suhteeseen lähtemistä hahmotettavien omien lähtökohtien tunnistamista syvennettiin urheilijoiden kohdalla heidän brändi-imagoidensa tarkasteluun. Vahvan brändi-imagon todettiin teoriaosassa olevan tärkeä apu sponsorimarkkinoilla, sillä se auttaa yrityksiä jo etukäteen tunnistamaan omaan brändi-imaagoonsa ja omiin tarkoituksiinsa sopivia urheilijoita. Neuvotteluvaiheessa brändi-imagon avulla urheilijan on mahdollista perustella sopivuuttaan ja potentiaaliaan yrityksen kannalta muunkin kuin urheilullisen menestyksensä kautta. Empirian löydökset tukevat brändi-imagon mallin ymmärtämisen tärkeyttä. Haastatelluista urheilijoista kukaan ei ollut rakentanut itsestään tarkoituksellisesti tiettyä kuvaa, mutta niin sponsoroinnissa kuin urheilussa menestyneimmällä haastatellulla toteutuivat mallin kaikki osat ja hänen mukaansa tämä saattaa olla syy sponsorimarkkinoilla menestymiseen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että urheilijoille ei olisi haittaa tällaisen moniosaisen mallin tiedostamisesta. Toiseen tutkimuskysymykseen viitaten haastattelujen mukaan sponsoreiden saamista edesauttaa avoin ja aktiivinen luonne. Omaan tekemiseen on uskottava ja katseen tulee haastateltujen urheilijoiden mukaan olla tulevaisuudessa, sillä yrityksiä kiinnostaa urheilijoiden mukaan menneisyyttä enemmän tulevaisuus. Urheilijan brändi-imagon malli tukee tätä havaintoa painottamalla muun muassa elämäntarinan ja suhteiden merkitystä. Mielenkiintoiseksi seikaksi tutkielmassa nousi urheilijoiden asenteiden merkitys sponsoreiden saamisessa. Itseluottamus ja jopa hieman liian isot luulot itsestä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista nähtiin sponsoreiden saamisessa suurempana avuna kuin nöyryys ja omien meriittien esiin tuominen. Sponsoreiden saamisessa ratkaisevan tärkeäksi haastatellut urheilijat nostivat aiemmat kontaktit ja suhteet. Suhteiden merkitystä voi

selittää suunnistus suhteellisen pienenä ja loppujen lopuksi valtamediassa näkymättömänä lajina. Toisaalta selitys voi olla yksilöurheilijoiden yleisessä hankaluudessa löytää sponsoreita joukkuelajien viedessä valtaosan sponsorointirahoista. Näissä tilanteissa suhteiden kautta pääsee herkemmin kertomaan itsestään lisää.

Kolmanneksi tässä tutkielmassa haluttiin tutkia miten urheilijat hoitavat sponsorointisuhteitaan. Teoreettisen viitekehyksen mukaan avoin kommunikointi on avain menestyksekkäisiin sponsorointisuhteisiin. Empirian löydökset osin tukevat tätä väitettä. On kuitenkin huomattava, että paikoin myös harva kommunikaatio sähköpostitse riittää, jos sponsori ei tätä enempää odota. Tärkeäksi seikaksi nousi tietää, mitä sponsori odottaa urheilijoilta niin suhteen tavoitteiden kuin toisaalta kommunikoinnin osalta. Selvät säännöt tai sopimukset suhteen ylläpitämiseksi odotettavista asioista helpottavat urheilijoita, koska tällöin heidän ei tarvitse ottaa suhteiden ylläpidosta ylimääräisiä paineita.

Haastattelujen perusteella sponsorit voisivat saada suhteista enemmän irti hyödyntämällä niitä paremmin markkinoinnissaan ja toisaalta käyttämällä hyväksi urheilijoiden tarjoamat palvelut. Yrityksissä tulisi huomioida onnistuneen suhteen aikaan saamiseksi vaadittavat resurssit ja harkita sponsorointipäätöksiä tarkemmin. Tämän tutkielman perusteella voidaan sanoa, että haastatellut urheilijat olivat monessa tapauksessa omia sponsoreitaan markkinaorientoituneempia ja ymmärsivät suhteen yhteistyöaspektin. Paikoin yritysten tavoitteet jäivät heille kuitenkin epäselviksi. Tämä johtui osin siitä, ettei tavoitteita ollut, ja osin niiden heikosta kommunikoinnista. Avoimella kommunikaatiolla asiaa voitaisi korjata. Aloitteen tulisi tulla yritysten puolelta, sillä urheilijoiden omat tavoitteet eli tuen saaminen toteutui valtaosin, joten urheilijat olivat omalta osaltaan suhteeseen tyytyväisiä.

Haastateltujen käsitykset sponsoroinnista vastasivat hyvin sponsoroinnin tilaa Suomessa. Sponsorointi nähtiin erityisesti nuorten urheilijoiden kohdalla hyväntahtoisena tukemisena, kun taas toisaalta yritystä hyödyttävänä yhteistyönä, jossa vuorovaikutuksella nähtiin olevan iso rooli. Tutkielman perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että suomalaisyrityksillä on yleisesti paljon parannettavaa sponsorointisuhteiden hyödyntämisessä ja ennen kaikkea niihin asennoitumisessa markkinaorientoituneesti.

## 5.2 Kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Hirsjärvi ym. (2007, 161) kirjoittavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida koskaan saavuttaa täyttä objektiivisuutta, sillä myös tutkijan arvolähtökohdat vaikuttavat tutkimukseen. Tämän tutkielman kirjoittajalla on oman kokemuksen kautta niin sponsoroitavana suunnistajana kuin suunnistajia sponsoroivassa yrityksessä työskentelevänä laaja näkemys aiheesta etukäteen. Näkemyksen vaikutusta tutkielman etenemiseen ei voi kiistää, mutta toisaalta ei myöskään eritellä.

Tutkimuksen empiria keskittyy ainoastaan suunnistajiin ja tämä voi asettaa tiettyjä rajoituksia tutkimustulosten siirrettävyydelle. Tutkimuksen teoriakappale käsittelee sponsorointisuhdetta yleisesti, joten sen osalta siirrettävyyksirajoituksia ei ole, vaan suhteesta luotua teoreettista mallia voi hyödyntää kaikissa yksilöurheilijoiden sponsoroimiseen liittyvissä tapauksissa. Myös empiriakappaleen löydökset ovat harkinnan mukaan siirrettävissä muihin yksilöurheilijoiden sponsoroimiseen liittyviin tapauksiin, sillä myös niissä on kyse kahden tahon välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkielman empiriaosan tulokset ovat täysin riippuvaisia valituista haastateltavista. He tarjosivat aiheesta rikkaita näkemyksiä, mutta kolmen henkilön ajatukset eivät riitä kattamaan kaikkia mahdollisia näkökantoja.

Tutkielmassa käsiteltiin urheilijoiden brändi-imagoiden merkitystä urheilusponsorointisuhteelle. Tutkielman laajuuden takia aiheeseen ei voitu syventyä tarkemmin, mutta brändin ja brändi-imagon rakentamista olisi kiinnostava tutkia tulevaisuudessa. Motionin ym. (2013, 1082) mukaan sponsorointi voidaan ymmärtää myös co-brändinginä, jossa kaksi brändiä tekevät yhteistyötä kasvaattaakseen molempien näkyvyyttä. Jos urheilijoita ajateltaisi brändeinä, voisi sponsorointisuhdetta tutkia myös co-brändingin näkökulmasta.

Sponsorointisuhdetta olisi tärkeä tutkia myös muiden lajien näkökulmasta keskittyen kuitenkin yksilönäkökulmaan, joka on ollut tutkimuskentässä vähemmistössä. Empirian kerääminen pitkällä aikavälillä toteutettavana pitkittäistutkimuksena (Hirsjärvi ym 2007, 173) voisi sekini avata suhdetta ja erityisesti sen kehitystä tarkemmin. Tämän tutkimuksen haastatteluissa esille tulleet sponsoroinnin aiheuttamat henkiset paineet, epäonnistumisen tunne ja ylipäänsä sponsoroinnin negatiivinen vaikutus olisivat myös antoisia näkökulmia tutkimukseen.

## LÄHTEET

- Aaker D. & Myers J. (1987). *Advertising Management*. Prentice-Hall International.
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: a resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11,80-96.
- Arai, Ko & Ross (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(29), 97–106
- Baker, T.L., Simpson, P.M. and Siguaw, J.A. (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 50-71.
- Berret T. & Slack (1999). Corporate sponsorship and organisational strategy: Bridging the gap. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 1(3).
- Boyd T., Shank M. (2004). Athletes as Product Endorsers: The Effect of Gender and Product Relatedness. *Sport Marketing Quarterly*, 13(2), 82-93
- Comwell B. & Maignan I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, Volume 27(1)
- Cousens L. Babiak Kathy & Bradish Cheri L. (2006). Beyond Sponsorship: Re-Framing Corporate-Sport Relationships. *Sport Management Review*, 9(1), 1–23.
- Eriksson P. & Koistinen K. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd.
- Farrelly F., Quester P. & Mavondo F. (2003). Collaborative communication in sponsor relations. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 128 – 138
- Farrelly F. & Quester P. (2003). The effects of market orientation on trust and commitment: The case of the sponsorship business-to-business relationship. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 530 – 553
- Garry T., Broderick A. & Lahiffe K. (2008). Tribal motivation in sponsorship and its influence on sponsor relationship development and corporate identity. *Journal of Marketing Management*, 24(9-10), 959-97.
- Grönroos C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, Vol. 32(2), 4 - 20
- Grönroos C. (1990). Marketing Redefined. *Management Decision*, 28(8).
- Gummesson E. (1987). The new marketing—Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson E. (2002). *Total Relationship Management* 2nd ed. Elsevier Ltd

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hutt, M.D., Stafford, E.R., Walker, B.A. & Reingen, P.H. (2000). Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, 41(2), 17-23.
- Johnston M. & Spais G. (2015). Conceptual Foundations of Sponsorship Research. *Journal of Promotion Management*, 21(3)
- Keller K. (2008). Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity. *Prentice Hall, Upper Saddle River*
- Meenaghan T. (1991). The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix *International journal of advertising*, 10(1).
- Meenaghan T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95-122.
- Mohr, J.J., Fisher, R.J. & Nevin, J.R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-117.
- Motion J., Leitch S. & Brodie R. (2003). Equity in corporate co-branding: The case of adidas and the All Black. *European Journal of Marketing*, 37(7/8).
- Nufer G. & Bühler A. (2011). Relevant factors for successful relationships between professional sporting organisations and their sponsors. *Journal of Physical Education and Sports Management*, 2(3), 26-31.
- Olkkonen R., Tikkanen H., & Alajoutsijärvi K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, 38(6), 403 – 409.
- Olkkonen R. & Tuominen P. (2006). Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 64 – 77.
- O'Reilly N. & Foster G. (2008). Risk Management in Sports Sponsorship: Application to Human Mortality Risk. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 10(1).
- Parris D., Troilo M., Bouchet A. & Peachey J. (2014). Action sports athletes as entrepreneurs: Female professional wakeboarders, sponsorship, and branding. *Sport Management Review*, 17(4)
- Ryan A. & Fahy J. (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management*, 28(9–10), 1132–1158.
- Shank M. (1999). Sports marketing: *A strategic perspective* 2nd ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Shilbury D., Quick S. & Westerbeek H. (2003). *Strategic sport marketing* 2nd ed. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin

- Siguaw, J.A., Simpson, P. & Baker, T.L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62, 99-111.
- Smith G. (2004). Brand Image Transfer Through Sponsorship: A Consumer Learning Perspective. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 457-474.
- Tsiotsou R., Alexandris K. (2009). Delineating the outcomes of sponsorship: sponsor image, word of mouth and purchase intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(4).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

## www-lähteet

- Anttila P. (1998). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: 7.1 Tieteellisen päättelyn logiikat [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/07\\_tutkimuksen\\_logiikka/7\\_tieteellisen\\_paattelyn\\_logiikat](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_tieteellisen_paattelyn_logiikat) 9.12.2015
- Arokallio M. & Tuominen P. (2006). Sponsorship relationships in élite sport: A dyadic case study of an olympic champion. <http://www.icrm2006.unileipzig.de/fileadmin/ICRM/XX%20Tuominen.pdf> 8.12.2015
- Berglund M. (2015). <http://mangeberglund.se/> 2.10.2015
- Färdig J. (2015). Yksilöurheilijat saavat vain murusia sponsoreilta. <http://www.hs.fi/urheilu/a1434341900201> 20.11.2015
- Hansson N. & Johansson N. (2015). The Sport Sponsorship Process and Relationships: A Case Study of Sports Teams in Sweden <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:822191/FULLTEXT01.pdf> 4.12.2015
- Kauppalehti.fi (2015). Kauppalehti Koppi: Urheilua sponsoroidaan Suomessa vääristä syistä. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/koppi-urheilua-sponsoroidaan-suomessa-vaarista-syista/DAtmjMxz> 15.11.2015
- Lämsä J.(2012). KIHU: Huippu-urheilun kehityksestä ja resursseista Pohjoismaissa. [http://www.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2012\\_lam\\_huippu-urh\\_sel54\\_15717.pdf](http://www.kihu.fi/tuotostiedostot/julkinen/2012_lam_huippu-urh_sel54_15717.pdf) 5.12.2015
- Mainostajat.fi (2015). Sponsorointibarometri. [http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2015/05/Sponsorointibarometri\\_2015\\_graafit.pdf](http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2015/05/Sponsorointibarometri_2015_graafit.pdf) 10.12.2015
- Nilsen G (2015). Therese Johaug er sponsordronning. <http://www.langrenn.com/-therese-johaug-er-sponsordronning.5798039-1743.html>, 6.11.2015



Sonera (2015). Sponsorointi ja tukihakemukset.

<https://www.sonera.fi/asiakastuki/lomakkeet/sponsorointi+ja+tukihakemukset?intcmp=footer-sponsorointi> 17.11.2015

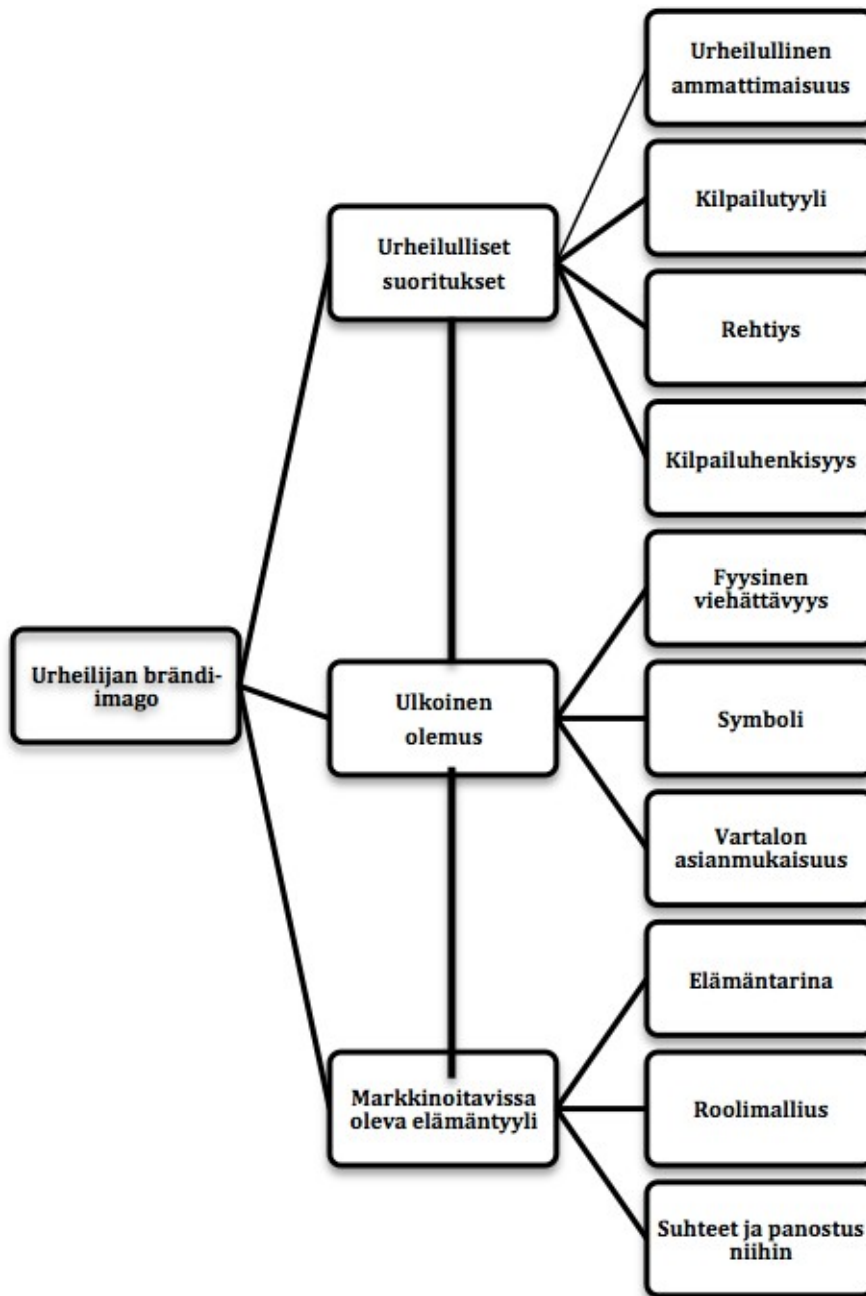
Sponsorinsight (2013). Suomen sponsorointimarkkina pohjoismaita jäljessä.

<http://www.sponsorinsight.fi/sponsoroinnin-nykytila-suomessa.html> 11.10.2015

Reponen J. (2013). Doping rassaa yhä hiihtoa: "Brändi ei kunnossa".

<http://www.hs.fi/urheilu/a1380594023181> 6.12.2015

## LIITE 1



Liite 2 Malli urheilijan brändi-imagon muodostumisesta. Mukailten Arai ym. (2014, 103).

## LIITE 2

### Haastattelurunko

- Kuulumiset ja tausta
- Sponsorointi
  - Miten ymmärtää/määritteli sponsoroinnin?
- Omat sponsorointisuhteet
  - Millaisia, kuinka paljon, kuka hankkinut, miten hankittu?
  - Mitkä ovat olleet omat tavoitteet/motiivit suhteille?
  - Mitä on tehnyt tavoitteiden saavuttamisen eteen? Millaisia asioita suhteet ovat sisältäneet? Millaisia olisivat voineet sisältää/olisiko jotain voinut tehdä paremmin?
  - Mitä luulee, mitkä ovat olleet sponsoreiden tavoitteet? Onko kuullut niistä tarkemmin tai mitä voisivat yleisesti olla?
  - Kuinka kaun sponsorisuhteet ovat kestäneet?
  - Miten on hoitanut suhteita? (yhitydenpito yms.) Miten toivot että suhdetta sinuun ylläpidettäisi?
- Sponsoreiden saaminen?
  - Onko sponsoreita ollut helppo löytää? Miten niitä on helpoin saada?
  - Kenen niitä on helpoin saada? Mitkä tekijät vaikuttavat sponsoreiden saamiseen?
- Urheilijan brändi-imago
  - Millaisen kuvan uskoo antavansa muille ulospäin?
  - Onko ikinä miettinyt tätä kuvaa tai kiinnittänyt siihen huomiota?
  - Mistä tuo kuva muodostuu tai muodostuisi? Miten siihen voi/voisi vaikuttaa?
  - MABI-mallin lyhyt esittely ja ajatukset siitä. Voisiko: voisiko omaa brändi-imagoa rakentaa tämän avulla? Voisiko mallin tiedostamisesta ja sitä kautta oman brändi-imagon tiedostamisesta olla hyötyä sponsoreineuvotteluissa?

