

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS

Laura Mäki-Reinikka

SOSIAALISEN SPONSOROINNIN JOHTAMINEN

Case: Fazer – 125 mahdollisuutta työelämään

Markkinoinnin johtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2. Tutkielman rakenne ja rajaukset	11
2. SOSIAALINEN SPONSOROINTI ILMIÖNÄ	13
2.1. Sosiaalisen sponsoroinnin käsite	13
2.2. Sosiaalisen sponsoroinnin keskeiset dimensiot	16
2.2.1. Yritysvastuu	18
2.2.2. Markkinointiviestinnän integraatio	21
2.2.3. Sponsorointi	22
2.3. Sosiaalisen sponsoroinnin haasteet	25
2.4. Sosiaalisen sponsoroinnin johtaminen	30
2.4.1. Yritysvastuun johtaminen	31
2.4.2. Integroidun markkinointiviestinnän johtaminen	33
2.4.3. Sponsoroinnin johtaminen	35
2.5. Yhteenveto	38
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	40
3.1. Case-hankkeen esittely	40
3.2. Tutkimuksen lähestymistapa	43
3.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	44
3.4. Aineiston keruu ja analysointi	45
3.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
4. TUTKIMUSTULOKSET	49
4.1. Hankkeen tavoitteet	49
4.2. Yritysvastuun dimensio	53
4.3. Markkinointiviestinnän dimensio	56
4.4. Sponsoroinnin dimensio	61

4.5. Haasteet	65
4.6. Hankkeen johtaminen	73
4.7. Tulosten yhteenveto	81
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	83
5.1. Manageriaaliset implikaatiot	86
5.2. Yhteiskunnalliset implikaatiot	87
5.3. Akateemiset implikaatiot	87
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHTEET	89
LIITTEET	95
Liite 1. Haastattelurunko	95

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Aikaisempi tutkimus sosiaalisesta sponsoroinnista.	13
Taulukko 2. Haastattelut.	45

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot.	16
Kuvio 2. Sosiaalisen sponsoroinnin merkittävimmät haasteet.	29
Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys.	38
Kuvio 4. 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen haasteet.	71
Kuvio 5. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamismalli.	84

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Laura Mäki-Reinikka	
Tutkielman nimi:	Sosiaalisen sponsoroinnin johtaminen	
Ohjaaja:	Hannu Makkonen	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Markkinointi	
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtaminen	
Aloitusvuosi:	2012	
Valmistumisvuosi:	2017	Sivumäärä: 95

TIIVISTELMÄ

Yritysten osallistuminen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen kasvaa samalla, kun sosiaalisen vastuun merkitys yhtenä differoituskeinona kilpailuilla markkinoilla korostuu. Sosiaalinen sponsorointi on yksi paljon huomiota saanut ilmiö yhteiskunnallisen vastuun demonstroimiseen ja sitä voidaan hyödyntää myös kilpailukykyisen brändiposition luomiseen. Uutuusarvonsa vuoksi ymmärrys sosiaalisen sponsoroinnin ilmiöstä on vielä hyvin hajanaista, minkä vuoksi on tärkeää pyrkiä ymmärtämään ilmiötä paremmin. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää, mistä osa-alueista sosiaalinen sponsorointi muodostuu, jotta sille voidaan luoda selkeä johtamismalli.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen sosiaalisesta sponsoroinnista. Koska aiheesta on löydettävissä vähän tutkimuksia, lisätään ilmiön ymmärrystä yritysvastuun, markkinointiviestinnän sekä sponsoroinnin teorioiden kautta. Nämä kolme teoriaa muodostavat sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot, jotka auttavat myös tunnistetaan merkittävimmät haasteet sosiaalisen sponsoroinnin kentässä. Haasteiden myötä löydetään ne osa-alueet, joihin sosiaalisen sponsoroinnin johtamisessa tulee keskittyä. Tutkimuksen ongelmanratkaisuun hyödynnetään laadullista tapaustutkimusta 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeesta, joka ilmentää sosiaalista sponsorointia ja sen johtamista. Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty teemahaastatteluin.

Tutkimuksen keskeisimmät havainnot muodostuvat sosiaalisen sponsoroinnin osa-alueiden, haasteiden sekä johtamisperiaatteiden ympärille. Näiden kautta voidaan huomata, että sosiaalisen sponsoroinnin johtamisessa tarvitaan sidosryhmä- ja verkostojohdantamista sekä ymmärrystä markkinointiviestinnän integraatiosta. Sponsorointi on yksi olennainen osa markkinointiviestintää ja sosiaalinen sponsorointi linkittyy vahvasti myös yritysvastuuseen, jolloin näiden teorioiden linkitys yhteen on tärkeää. Teorioiden yhteisvaikutus auttaa lopulta luomaan yrityksen arvoihin pohjautuvan sosiaalisen sponsoroinnin johtamismallin.

AVAINSANAT: sosiaalinen sponsorointi, yritysvastuu, markkinointiviestintä, sponsorointi

1. JOHDANTO

Nykyään yhteiskunnallisen kehityksen ja yrityksen liiketoiminnallisen menestymisen yhteys on kasvavan selvä (Kramer & Pfitzer 2016: 82). Yrityksillä on yhä enemmän vaikutusvaltaa nykypäivän maailmassa, minkä vuoksi niiden tulee miettiä toimintaansa myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta entistä enemmän (Chabowski, Mena & Gonzalez-Padron 2010). Sekä liiketoiminnassa että akateemisessa maailmassa sidosryhmäkonteksti, yritysvastuu ja kestävä kehitys ovat olleet pinnalla jo jonkin aikaa ja kasvattaneet merkitystään myös markkinoinnissa (Seitanidi & Ryan 2007: 253). Tällä hetkellä etenkin yritysten sosiaalisen vastuun merkitys kasvaa ja yhteiskunnallisten kohteiden tukemista voidaan pitää jo yhtenä yleisenä promootiokeinona yrityksille (Simmons & Becker-Olsen 2006; Skard & Thorbjørnsen 2014).

Koska kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan käytännöt ovat nostaneet merkitystään (Plewa & Quester 2011: 24), vastuullinen yritystoiminta ja yritysimage ovat myös merkittäviä kilpailuvaltteja tämän päivän markkinoilla. Kuluttajat esimerkiksi näkevät yrityksen suotuisammin, kun se osoittaa toiminnallaan yhteiskunnallista vastuuta (Simmons & Becker-Olsen 2006). Simmons ja Becker-Olsen (2006) korostavat yritysten oman sosiaalisen aloitteellisuuden myös luovan erinomaisen differoituskeinon lukuisten sosiaalisesti vastuullisten yritysten joukosta ja se voi auttaa erityisesti brändi-position vahvistamisessa. Nykypäivänä tiedostetaan yritys vastuun olevan myös yksi keino yrityksille saavuttaa markkinointitavoitteensa (Simmons & Becker-Olsen 2006: 161) ja se herättää paljon skeptisyyttä kuluttajien joukossa. Tämän takia yritysten tulee pyrkiä kehittämään innovatiivisempia mutta myös hallitumpia vastuullisuustoimenpiteitä, jos he haluavat erottua kilpailuilla markkinoilla edukseen.

Sosiaalinen sponsorointi on yksi keino yrityksille osoittaa oma-aloitteisuutta sekä toteuttaa yritys vastuun periaatteita (Simmons & Becker-Olsen 2006). Ilmiö on herättänyt laajempaa kiinnostusta maailmalla ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti (Walliser 2003: 5). Viime vuosien aikana sosiaalinen sponsorointi on saanut myös Suomessa enemmän uutisarvoa ja tällä hetkellä tiedostetaan, että sosiaalisella sponsoroinnilla voidaan auttaa esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevia ihmisiä mukautumaan takaisin yhteiskuntaan (YLE 2016 a). Yksilötasolla sosiaalista sponsorointia ovat tehneet jo muun muassa julkkiskokki Jyrki Sukula sekä hänen brittikollegansa Jamie Oliver auttamalla omalla osaamisellaan syrjäytymisvaarassa olevia nuoria työelämän pariin (HS 2016; LS 2016). Myös yritykset yhä enenevässä määrin sponsoroivat yhteiskunnallisia kohteita, joilla voidaan ilmentää yrityksen arvolutausta ja vastuullisuutta eri sidosryhmille (Simmons

& Becker-Olsen 2006; Quester, Plewa, Palmer & Mazodier 2013). Suomalaisissa yrityksissä sosiaalinen sponsorointi on vasta nyt saamassa enemmän jalansijaa mutta sen soveltuvuus esimerkiksi suomalaiseen kulttuuriin on vielä epäselvä.

Sosiaalisen sponsoroinnin akateemisen tutkimuksen elinkaari on vasta aluillaan (Walliser 2003) eikä konseptista ei ole muodostunut yhtenäistä ajatusta tieteellisessä maailmassa. Myös käsitys ilmiöstä on vielä hyvin hajanainen. Sosiaaliselle sponsoroinnille ei ole pyritty luomaan mallia, jolla sitä voitaisiin tehokkaasti johtaa eikä sen tarkkoja vaikutuksia eri sidosryhmiin ole tutkittu kovin paljon. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tähän tyhjiöön ja käytetään laadullista tapaustutkimusta case-esimerkkinä. Casena toimii Fazerin, Helsingin Diakonissalaitoksen sekä ELY-keskuksen yhteistyössä toteuttama 125 mahdollisuutta työelämään – rekrytointikoulutushanke. Hanke ilmentää sosiaalisen sponsoroinnin prosessia omassa kontekstissään, sillä sen tarkoituksena on helpottaa pitkäaikaistyöttömien siirtymistä takaisin työelämään.

Yhteiskunnallista kehitystä edistävät sidosryhmäliittoutumat, johon kuuluu organisaatioita eri toimialasektoreilta, ovat hyvin uusi ilmiö mutta saaneet jo huomiota niin liiketoiminnan kuin kolmannen sektorin saralla. (CSRI 2017.) Kramerin ja Pfitzerin (2016) mukaan yritysten on joskus liittouduttava nonprofit-organisaatioiden, hallituksen tai jopa kilpailijoiden kanssa saavuttaakseen yhteiskunnallisen kehityksen tuomia taloudellisia hyötyjä myös itselleen. Yhteistyössä toteutettava 125 mahdollisuutta työelämään -hanke on yhteiskunnallisesti merkittävä konsepti, ja saanut paljon julkisuutta mediassa, sillä yhtenä toteuttajatahona on iso ja tunnettu yritys. Ison toimijan mukana olo sekä toteutus laajassa mittakaavassa antavat enemmän painoarvoa hankkeelle ja sitä kautta myös sosiaalisen sponsoroinnin ilmiölle. Selkeämmällä ymmärryksellä tapauksesta voidaan saavuttaa suotuisampia asenteita ilmiötä kohtaan niin yrityskentässä kuin eri sidosryhmien keskuudessa.

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä tutkimus on systemaattinen katsaus sosiaalisen sponsoroinnin ilmiöön, jota ei ole tutkittu markkinoinnin johtamisen näkökulmasta kovinkaan paljon. Käytännön ilmiönä sosiaalisesta sponsoroinnista on jo huomattu, että se ei ole yksinkertaista toimintaa ja sen vaikutukset voivat olla monimutkaisia (Simmons & Becker-Olsen 2006; Seitanidi & Ryan 2007). Tästä syystä on tärkeää pyrkiä lisäämään ymmärrystä ilmiöstä ja sen johtamisesta. Tämän pro gradu – tutkielman tarkoituksena on määrittää, mistä osa-alueista

sosiaalinen sponsorointi muodostuu ja sitä kautta luoda johtamismalli sosiaalisen sponsoroinnin prosessille. Tutkimusongelmaan vastataan tässä tutkielmassa kolmen osakysymyksen kautta.

1. Mitkä ovat sosiaalisen sponsoroinnin keskeisimmät dimensiot?
2. Mitä haasteita sosiaaliseen sponsorointiin liittyy?
3. Miten sosiaalisen sponsoroinnin prosessia johdetaan tehokkaasti?

Ilmiön omanlaisensa luonteen vuoksi on erityisen tärkeää määritellä ensin sosiaalisen sponsoroinnin tärkeimmät dimensiot, jotta sille voidaan luoda positio markkinoinnin kentässä. Dimensioiden määrittäminen auttaa myös rakentamaan käsitystä sosiaalisen sponsoroinnin vaikutuksista. Lisäksi, kuten missä tahansa toiminnassa, myös sosiaalisessa sponsoroinnissa on aina omat riskinsä, minkä vuoksi on tärkeää tunnistaa ilmiön haasteet. Haasteiden tunnistaminen auttaa luomaan syvällisempää ymmärrystä ilmiöstä, sillä sosiaalinen sponsorointi on laaja prosessi, jossa lopputulokseen vaikuttavat monet asiat. Dimensioiden ja haasteiden määrittämisen jälkeen voidaan lopulta tunnistaa ne piirteet, joilla sosiaalisen sponsoroinnin prosessia voidaan johtaa tehokkaasti.

Tutkimuksen tavoitteena on selventää sosiaalisen sponsoroinnin käsitettä ja ymmärtää paremmin sosiaalisen sponsoroinnin ilmiötä. Parempi ymmärrys ilmiöstä auttaa tunnistamaan sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselta vaaditut elementit. Tutkimusaihe ja tavoite ovat merkittäviä sekä managerialisesti että yhteiskunnallisesti, sillä sosiaaliselle sponsoroinnille ei ole aikaisemmin pyritty luomaan yhtenäistä johtamismallia. Laadullinen tutkimus 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeesta auttaa saavuttamaan tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet.

1.2. Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta, johdannosta, yhdestä teorialuvusta, metodologia-osioista, tutkimustulosten analysoinnista sekä johtopäätöksistä. Johdannossa perustellaan aiheen merkitys yhteiskunnallisesti sekä liikkeenjohdollisesti ja teorialuvussa luodaan tutkimuksen viitekehys sosiaalisen sponsoroinnin aikaisemman tutkimuksen, ja sen keskeisimpien dimensioiden avulla. Sosiaalisen sponsoroinnin keskeisimmät dimensiot muodostuvat yritysvastuun, markkinointiviestinnän sekä perinteisen sponsoroinnin käsitteistä, teorioista ja niiden johtamisesta. Nämä teoriat syntetisoidaan aikaisempaan sosiaalisen sponsoroinnin tutkimukseen ja luodaan näin empiiriselle tutkimuk-

selle perusta. Metodologia-osiossa perustellaan tutkielman lähestymistapa ja kvalitatiivisten aineistonkeruumenetelmien valinnat. Lisäksi luvussa käydään läpi aineistonkeruuprosessi eli haastattelujen sisältö ja niiden eteneminen. Metodologialuvun lopussa analysoidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen kautta viidennen luvun tutkimustuloksissa pyritään lisäämään ymmärrystä eri sidosryhmien arviointiprosessista hankkeesta ja sen johtamisesta. Lisäksi laadullisen tapaustutkimuksen teemahaastatteluista nousseet tulokset auttavat luomaan ymmärrystä sosiaalisen sponsoroinnin ilmiöstä, ja selvittämään piirteitä, joilla prosessia pystytään johtamaan paremmin. Tutkimuksen kuudennen luvun johtopäätöksissä pyritään teoreettiseen kontribuutioon ja tuodaan esiin tutkimuksen manageriaalisia, akateemisia sekä yhteiskunnallisia hyötyjä. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään sosiaalisen sponsoroinnin johtamismalli, josta voi olla hyötyä myös jatkotutkimuksissa.

Tässä tutkimuksessa käsitellään Fazerin 125 mahdollisuutta työelämään – hanketta, joka ilmentää sosiaalista sponsorointia omassa kontekstissaan. Tämän tarkastelun myötä tutkimuksessa pyritään myös teoreettiseen yleistyksen sosiaalisen sponsoroinnin osalta. Case-hankkeen sekä yritysvastuun, markkinointiviestinnän ja sponsoroinnin teorioiden avulla luodaan sosiaaliselle sponsoroinnille lopulta selkeä johtamismalli. Hyväntekevyyden teoria jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sosiaalisella sponsoroinnilla nähdään olevan enemmän yhteyksiä liiketoimintaan kuin hyväntekeväisyydellä. Teoreettisessa tarkastelussa hyödynnetään myös sidosryhmänäkökulmaa ja empiriassa otetaan huomioon työntekijöiden sekä verkoston mielipiteet. Tarkastelunäkökulma on puhtaasti liikkeenjohdollinen.

Koska sosiaalisesta sponsoroinnista tehty aikaisempi tutkimus on rajallista, tässä tutkimuksessa hyödynnetään paljon perinteisen sponsoroinnin, yritysvastuun sekä markkinointiviestinnän johtamisperiaatteita. Teorioiden yhteisvaikutuksen avulla luodaan lopulta ymmärrys sosiaalisen sponsoroinnin ilmiöstä ja sen johtamisesta. Empiriassa käsiteltävä case auttaa vielä syventämään ymmärrystä ja luomaan johtamismallin ilmiölle.

2. SOSIAALINEN SPONSOROINTI ILMIÖNÄ

Yritysten sosiaalisen vastuun kasvaneen merkityksen myötä organisaatiot joutuvat miettimään yhteiskunnallista vaikutustaan entistä enemmän. Yksi syy tähän kasvaneeseen merkitykseen on esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuun ja maineen vaikutus kuluttajien ostopäätökseen. (Chabowski ym. 2010; Westberg & Pope 2014.) Lisäksi yritysten toimenpiteillä nähdään olevan entistä enemmän vaikutusta myös yhteiskunnalliseen kehitykseen (Kramer & Pfitzer 2016). Yritysten toiminnassa keskitytään entistä enemmän taloudellisten hyötyjen lisäksi myös sosiaalisten ja ympäristöhyötyjen saavuttamiseen (Chabowski ym. 2010) ja yhtenä keinona tässä voidaan hyödyntää sosiaalista sponsorointia.

Yhteiskuntavastuun sekä sosiaalisen sponsoroinnin markkinoinnillinen kyky vaikuttaa muun muassa yrityspääomaan sekä paremman asiakastyytyvyyden ja maineen kehittymiseen ymmärretään yleisesti jo hyvin. (Chabowski ym. 2010.) Sosiaalista sponsorointia voidaan pitää esimerkiksi erinomaisena keinona yrityksille demonstroida sosiaalista vastuuta (Seitanidi & Ryanin 2007). Sosiaalisen sponsoroinnin konseptin ja käsitteen tarkasta määritelmästä puuttuu kuitenkin vielä selkeä yhteisymmärrys, mikä tuo haasteita sen toteuttamiseen ja johtamiseen. Tässä luvussa muodostetaan käsitys sosiaalisesta sponsoroinnista ilmiönä aiempien tutkimusten pohjalta ja liitetään ilmiötä tukevat osa-alueet käsitteeseen. Lisäksi luvussa käsitellään sosiaaliseen sponsorointiin liittyviä haasteita ja tunnistetaan sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselta vaadittavia elementtejä. Lopulta kokonaisuuden avulla luodaan teoreettinen viitekehys empiirisen tutkimuksen toteuttamiseksi.

2.1. Sosiaalisen sponsoroinnin käsite

Tieteellisissä tutkimuksissa on kritisoitu paljon sitä, että yritykset painottavat toiminnassaan vain liiketoimintanäkökulmaa unohtaen yhteiskunnallisten aiheiden tärkeyden ja ajankohtaisuuden (Seitanidi & Ryan 2007; Vock, Van Dolen & Kolk 2014). Sosiaalinen sponsorointi on noussut esiin yhtenä keinona vastata tähän kritiikkiin ja se antaa yrityksille mahdollisuuden toteuttaa niin taloudellisia kuin yhteiskunnallisia tavoitteita samalla kertaa. Huolimatta ilmiön kasvavasta suosiosta, on sen syvällisempi tuntemus kuitenkin vielä vajavaista (Skard & Thorbjørnsen 2014: 150). Tieteellistä tutkimusta sosiaalisesta sponsoroinnista löytyy jonkun verran aina 90-luvun loppupuolelta 2010-luvulle asti (ks. Kotler 1997; Meenaghan ja Shipley 1999; Walliser 2003; Simmons &

Becker-Olsen 2006; Seitanidi & Ryan 2007; Olson 2010; Vock ym. 2014). Taulukko 1. vetää yhteen aikaisemmat tutkimukset sosiaalisesta sponsoroinnista ja niiden keskeiset käsitykset ilmiöstä.

Taulukko 1. Aikaisempi tutkimus sosiaalisesta sponsoroinnista.

Kirjoittaja (vuosi)	Käsitys sosiaalisesta sponsoroinnista
Kotler (1997)	Sosiaalisessa sponsoroinnissa yritys osallistuu sosiaaliseen tai yleishyödylliseen hankkeeseen saavuttaen siitä hyötyjä itselleen.
Meenaghan & Shipley (1999)	Sosiaalinen sponsorointi on hyvin lähellä yrityksen hyväntekeväisyystoimintaa, sillä yhteiskunnallisten kohteiden sponsorointi luo yritykselle eniten imagollisia hyötyjä ja goodwill-arvoa verrattuna muihin sponsorointikategorioihin.
Walliser (2003)	Sosiaalinen sponsorointi on yksi keino osoittaa yritysvastuuta.
Simmons & Becker-Olsen (2006)	Sosiaalinen sponsorointi on markkinointiviestinnän keino, joka auttaa erottautumaan vastuullisten yritysten joukosta sekä vahvistamaan brändipositiota.
Seitanidi & Ryan (2007)	Sosiaalinen sponsorointi on yhteiskunnallisen elementin omaavien kohteiden tukemista, jossa kompensationsaadaan yhteiskunnallisesti hyvää tekevä maine.
Olson (2010)	Käsitteellä tarkoitetaan yhteiskunnallisen kohteen sponsorointia, jolla pyritään korkeamman luokan vaikutuksiin kohderyhmässä.
Vock, van Dolen & Kolk (2014)	Sosiaalinen sponsorointi tarkoittaa kumppanuussuhdetta, jolla pyritään hyötyihin sekä organisaatiolle että yhteiskunnalle.

Sosiaalisen sponsoroinnin käsite on määritelty hyvin eri tavoin eri lähteissä ja siihen on liitetty monia erilaisia markkinoinnillisia elementtejä. Esimerkiksi Kotler (1997) on ensimmäisten joukossa määritellyt sosiaalisen sponsoroinnin prosessina, jossa yritys saavuttaa hyötyjä itselleen osallistumalla tiettyyn sosiaaliseen tai yleishyödylliseen hankkeeseen. Myöhemmin sosiaalisesta sponsoroinnista saataviksi hyödyiksi on määri-

teltä muun muassa ilmiön kyky osoittaa yrityksen yhteiskunnallista vastuuta (Walliser 2003) sekä kyky differoida toteuttava yritys lukuisten vastuullisten organisaatioiden joukosta (Simmons & Becker-Olsen 2006). Meenaghan ja Shipley (1999) ovat korostaneet sosiaalisen sponsoroinnin kykyä ilmentää yrityksen ihailtavaa, huolehtivaa ja älykäästä mielikuvaa eli luoda vastuullista imagoa. Sosiaalista sponsorointia on kutsuttu myös uudeksi tunnepitoisten assosiaatioiden luomiskeinoksi yritykselle, jolloin myös asenteilla sponsorointia kohtaan tulisi olla vaikutusta (Simmons & Becker-Olsen 2006: 155). Sosiaalisen sponsoroinnin määritelmässä tulee kuitenkin aina ottaa huomioon myös hyödyt sponsoroinnin kohteelle, sillä sponsorointi tulee ymmärtää kaikkia osapuolia hyödyttävänä toimintana.

Tämän tutkimuksen kannalta oleellisimman ja laajimman näkökulman sosiaaliseen sponsorointiin tuo Olson (2010), jonka määritelmän mukaan sosiaalinen sponsorointi on sosiaalisten, yhteiskunnallisten sekä ympäristökohteiden sponsorointia, jolloin sponsoroinnin kohteena voi olla esimerkiksi tietty yhteisö, erilaiset ihmiset tai ympäristöprojekti. Sosiaalisessa sponsoroinnissa kuten tavallisessakin sponsoroinnissa yritys tai brändi antaa rahaa tai muuta korvausta sponsoroitavalle kohteelle vaihtaen sen kohteen kaupalliseen potentiaaliin. Tämä voi olla esimerkiksi assosiaatioiden linkittymistä yrityksen ja kohteen välillä, tapahtumassa näkyvillä olemista tai nonprofit organisaation tukemista ja sen logon tai muun tunnusmerkin hyödyntämistä. (Olson 2010: 180.) Kaikki pohjautuu siis vaihdantaan sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä (Walliser 2003: 8). Kaupallisesta sponsoroinnista sosiaalisen sponsoroinnin erottaa sen tarkoituksellisuus, sillä sosiaalisessa sponsoroinnin motivaattoreina toimivat tietyt yhteiskunnalliset tarpeet, joihin keskittymällä yritys pystyy osoittamaan sosiaalista vastuutaan eri sidosryhmille (Seitanidi & Ryan 2007).

Monissa tutkimuksissa on korostettu sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuutta, kun puhutaan sosiaalisen sponsoroinnin onnistumisesta (Simmons & Becker-Olsen 2006; Olson 2010; Vock ym. 2014; Westberg & Pope 2014). Simmons ja Becker-Olsenin (2006: 155) mukaan sponsorisuhde nähdään yhteensopivana, jos siinä olevien osapuolten missio, tuotteet, toimintaympäristö, teknologia, attribuutit, brändikonsepti tai jokin muu osapuoliin liitettävä assosiaatio menee yksiin ihmisten mielessä. Riippuen eri sidosryhmien tulkinnasta yhteensopivuus yrityksen spesifien assosiaatioiden sekä sponsoroidun kohteen välillä voi vahvistaa tai hälventää yrityksen positiota, vaikuttaa sponsoroinnin tykättävyyteen ja vahvistaa tai heikentää yrityspääomaa. Näin ollen sosiaalisen sponsoroinnin merkittävimpänä ominaisuutena voidaan pitää sen kykyä vahvistaa brändipositiota. (Simmons & Becker-Olsen 2006.)

Sosiaalinen sponsorointi voidaan ymmärtää myös kumppanuussuhteena ja niin sanottuna yhteiskunnallisena liittolaisuutena esimerkiksi yrityksen ja non-profit organisaation välillä (Seitanidi & Ryan 2007; Vock ym. 2014). Kumppanuussuhteen tarkoituksena on tuottaa hyötyjä niin yritykselle kuin yhteiskunnalle mutta se vaatii myös eri sidosryhmi- en saamien hyötyjen ymmärtämistä ja hyötyjen integroimista yrityksen strategiaan (Seitanidi & Ryan 2007). Määritelmä korostaa organisaation työntekijöiden sekä asiakkaiden saamien hyötyjen huomioon ottamista yrityksen hyötyjen ja yhteiskunnallisen hyödyn lisäksi (Vock ym. 2014). Sosiaalisen sponsoroinnin toteuttaminen yhteiskunnallisesti merkittävänä kumppanuussuhteena non-profit-organisaation kanssa voi lopulta vaikuttaa osapuolten organisaationaalisen ja institutionaalisen luottamuksen kehittymiseen, jos yhteistyön motiivit onnistutaan perustelemaan selkeästi kaikille sidosryhmille (Seitanidi ja Ryan 2007).

Sosiaalinen sponsorointi nähdään yleisesti suotuisana toimintana, josta odotetaan kuluttajien pitävän ja jolla on positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen imagoon (Simmons & Becker-Olsen 2006). Walliserin (2003) mukaan sosiaalista sponsorointia pidetään hyväksyttävänä toimintana, jos ihmiset uskovat yrityksellä olevan altruistisia motiiveja sponsoroinnin suhteen. Erityisesti avoimen ja vilpittömän sponsorointitoiminnan nähdään olevan yhteydessä sponsoroinnin positiivisiin vaikutuksiin (Olson 2010: 188). Sosiaalisen sponsoroinnin ilmiö ja sen ymmärrys ovat kuitenkin vielä hyvin heterogeenistä, minkä vuoksi on erityisen tärkeää pyrkiä määrittelemään sille tyypillisiä piirteitä, haasteita sekä johtamisperiaatteita, jotta siitä voidaan muodostaa yhtenäinen ymmärrys. Seuraavaksi luodaan katsaus sosiaalisen sponsoroinnin dimensioihin, jotka pohjautuvat taulukosta 1. löytyvään aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen käsitteestä.

2.2. Sosiaalisen sponsoroinnin keskeiset dimensiot

On selvää, että sponsoroinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen imagoon ja kohdeyleisöön samalla kun yritysvastuulla voidaan luoda kilpailuetua yrityksille (Plewa & Quester 2011: 22). Tänä päivänä tiedostetaan myös sosiaalisen vastuun normatiivinen sekä liiketoiminnallinen välttämättömyys yrityksille. Sosiaalinen vastuullisuus ei siis ole vain hyvän tekemistä vaan johtaa myös parempiin tuloksiin positiivisten vaikutusten kautta eri sidosryhmien joukossa. (Bhattacharya & Sen 2004: 9.) Monesti yritysten yhteiskuntavastuu linkitetään skeptisimmin yrityksen tulosmotiiveihin, hyväntekeväisyys taas on kaikista epäitsekäintä toimintaa yritykselle ja sponsorointi positioituu näiden kahden toiminnan välille (Westberg & Pope 2014: 430).

Linkki sponsoroinnin ja yritysvastuu välillä on pitkään ollut epäselvää (Plewa & Ques-ter 2011: 22) mutta sosiaalinen sponsorointi on yksi markkinointikeino, joka sisältää elementtejä molemmista. Skard ja Thorbjørnsen (2014: 150) kutsuvat sosiaalista spon-sorointia yritysvastuun erityistapaukseksi. Aikaisempi tieteellinen tutkimus on liittännyt sosiaaliseen sponsorointiin yhteiskunnallisen, vastuullisuuden, imagollisen sekä mark-kinointiviestinnällisen elementin. Näin ollen sosiaalisen sponsoroinnin konseptin luomi-nessa on hyvä ottaa huomioon yritysvastuun pääpiirteet, perinteisen sponsoroinnin mer-kitys sekä markkinointiviestinnän tavoitteet, jotta ilmiöstä saadaan luotua kokonaisval-tainen ymmärrys. Yritysvastuu, markkinointiviestintä sekä sponsorointi muodostavat myös sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot, jotka pohjautuvat taulukossa 1. esiteltyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Kuvio 1. demonstroi vielä sosiaalisen sponsoroinnin dimen-sioita.



Kuvio 1. Sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot.

Sosiaalinen sponsorointi voidaan linkittää myös hyvin lähelle yritysten hyväntekeväi-ssyystoimintaa ja sosiaalisen sponsoroinnin on sanottu tuottavan eniten goodwill-arvoa yritykselle kaikkien sponsorointikategorioiden joukosta (Meenaghan & Shipley 1999: 340). Hyväntekeväisyyden dimensio jätetään kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä sosiaalisella sponsoroinnilla nähdään olevan vahvempi vaikutus liiketoimintaan

kuin hyväntekeväisyydellä. Sponsoroinnin kaupallinen potentiaali on juuri se tekijä, joka erottaa myös sosiaalisen sponsoroinnin hyväntekeväisyydestä (Plewa & Quester 2011: 22). Hyväntekeväisyyteen osallistumisesta ei odoteta julkista huomiota toisin kuin sponsoroinnista (Pickton & Broderick 2001) ja sillä ei odoteta olevan suuria assosiaatioihin linkittyviä vaikutuksia yritykselle (Plewa & Quester 2011: 22). Sosiaalisella sponsoroinnilla näitä tavoitteita odotetaan olevan.

Kuten Hartman ja Werhane (2013) ovat todenneet, yritysten taloudellinen arvo on sidoksissa sosiaaliseen arvoon, ei niinkään esimerkiksi hyväntekeväisyyteen, jolloin yhteiskunnallista sekä taloudellista kehitystä avustetaan paremmin, kun kehitys sidotaan jaettuihin kannustimiin ja terveeseen kilpailuun. Liiketoiminnassa ei aina nähdä yhteiskunnallisia asioita arvon näkökulmasta, minkä vuoksi linkki liiketoiminnan ja vastuullisuuden välillä saattaa myös aiheuttaa eriäviä mielipiteitä (Porter & Kramer 2011; Szmingin & Rutherford 2013). Sosiaalinen sponsorointi linkittää kaupallisen sekä yhteiskunnallisen arvon muodostumisen omassa kontekstissaan. Seuraavaksi käydään läpi sosiaalisen sponsoroinnin keskeiset dimensiot, ja osoitetaan niiden yhteys sosiaaliseen sponsorointiin.

2.2.1. Yritysvastuu

Yritysvastuu on yksi viime vuosina eniten huomiota saanut markkinointistrategia. Sen on todettu olevan optimaalinen johtamistapa yrityksen ulkoisen ja sisäisen identiteetin viestimisessä sekä melkein välttämätöntä toimintaa, jos yritykset haluavat luoda positiivista mielikuvaa itsestään sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Hildebrand & Sen 2011.) Tässä tutkimuksessa yritysvastuu nähdään yhtenä sosiaalisen sponsoroinnin dimensiona mutta sosiaalista sponsorointia voidaan pitää myös yhtenä keinona toteuttaa yritysvastuuta. Plewan ja Questerin (2011: 24) mukaan monet toiminnot luokitellaan jo yritysvastuun alle, esimerkkinä yhteiskunnallisten ja ympäristökohteiden sponsorointi, vähemmistöryhmien tukeminen, yhteiskunnallisesti vastuullinen työllistäminen sekä yhteistyökumppanuus hyväntekeväisyysjärjestön tai nonprofit-organisaation kanssa.

Yritysvastuu voidaan määritellä organisaation statuksena ja toimintoina, joilla pyritään saavuttamaan mainetta yhteiskunnallisesti vastuullisena yrityksenä. Se nähdään parhaiten potentiaalinsa kautta toimia kilpailuetuna organisaatiolle ja keinona tuottaa positiivista imagoa yhteisössä. Yritysvastuutoiminnan tavoitteena on siis yleensä kilpailukykyisen markkinaposition luominen. (Plewa & Quester 2011: 24.) Yritysvastuun tulisi ulottua lakien noudattamisen ulkopuolelle ja ilmentää sitä, kuinka yritykset voivat joh-

taa taloudellista, sosiaalista ja ympäristövaikutusta muun muassa työpaikan, markkina-
aseman, toimitusketjun, yhteisön sekä julkishallinnon kautta (Prasad & Holzinger
2013). Perinteisesti yritysvastuu on konseptoitu laajasti manageriaaliseksi velvollisuu-
deksi, ja toiminnaksi, jolla suojellaan organisaation kiinnostuksenkohteita ja paranne-
taan yhteisön hyvinvointia kokonaisuudessaan. Se voidaan myös määritellä informaati-
oksi, jolla viestitään yrityksen arvoista. (Sen & Bhattacharya 2001: 226–228.) Tässä
tutkimuksessa yritysvastuu ymmärretään valtavirran mukaan niin sanotuksi win-win
tilanteeksi sekä yritykselle että yhteiskunnalle.

Yritysvastuu identifioidaan yleisesti sen ensisijaisen strategisen tarkoituksen mukaan
vastuuksi yrityksen ulkoisesta ympäristöstä sääntöjen mukaisesti sekä kilpailueduksi
markkinoilla. Puhutaan myös yritys vastuun ilmentymisestä taloudellisen, laillisen ja
eettisen aspektin sekä yrityksen oman harkinnan kautta. (Seitanidi & Ryan 2007: 257.)
Yritys vastuu voidaan jakaa myös niin sanotun triple bottom line – ajattelun mukaisesti
kolmeen osa-alueeseen; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Tämä ajat-
telutapa on kasvattanut merkitystään yritysten strategiatyössä, ja yritys vastuuta pyritään
integroimaan liiketoiminnan käytäntöihin entistä vahvemmin. (Prasad & Holzinger
2013.) Prasadin ja Holzingerin (2013) mukaan kaikki kolme yritys vastuun osa- aluetta
tulisi triple bottom line – ajattelutavan mukaan ottaa samanaikaisesti huomioon liike-
toiminnassa mutta tässä työssä korostuu erityisesti yritys vastuun sosiaalinen aspekti,
johon sosiaalisen sponsoroinnin nähdään linkittyvän.

Yritys vastuun toteuttamisessa huomio on kiinnittynyt entistä enemmän yritysten ja voit-
toa tavoittelemattomien organisaatioiden yhteistyöhön, jolla tartutaan monimutkaisiin
yhteiskunnallisiin haasteisiin, joita yksi osapuoli ei yksin pystyisi ratkaisemaan. Mark-
kinoinnissa tällaista yhteistyötä kutsutaan sosiaaliseksi liittolaisuudeksi, joka edustaa
strategista lähestymistapaa yritysten yhteiskuntavastuuseen. Yrityksen ja voittoa tavoit-
telemattomien organisaatioiden kumppanuudet tarkoittavat organisaatioiden ydinosa-
amisen ja resurssien samanaikaista hyödyntämistä, jotta saadaan herätettyä avainsidos-
ryhmien huomio ja saadaan aikaan organisatorisia sekä yhteiskunnallisia hyötyjä. Täl-
laiset kumppanuudet eivät vaadi vain taloudellista panosta vaan resurssipohjaista sitou-
tumista niin ajan, tiedon kuin kovan työn muodossa kaikilta osapuolilta. (Vock ym.
2014: 518.) Hildebrand ja Sen (2011) korostavat myös yrityksen, sen sidosryhmien sekä
yritys vastuun luomaa mahdollisuutta laajempaan yhteiskunnalliseen arvon luontiin.

Eri sektoreihin kuuluvien organisaatioiden väliset kumppanuussuhteet edustavat pidem-
piaikaisia investointeja ja niillä pyritään vaikuttamaan moneen sidosryhmään samanai-

kaisesti. Lisäksi niillä pyritään sekä taloudellisiin että ei-taloudellisiin hyötyihin. Kumppanuussuhteen toteuttaminen tehokkaasti vaatii sidosryhmien tarpeiden ymmärtämistä ja heidän saamien hyötyjen linkittämistä organisaation strategiaan. (Vock 2014: 518-519.) Vock ym. (2014) mainitsevat yhtenä tärkeänä sidosryhmänä yrityksen ja sen kumppaneiden työntekijät, ja korostavat sitä, kuinka kumppanuussuhteilla voi olla heidän kauttaan vaikutusta myös kuluttajiin. Ymmärrys yritys vastuun vaikutuksesta työntekijöiden käyttäytymiseen ja mielipiteisiin on vielä rajoittunutta (Plewa & Quester 2011) mutta Turban ja Greening (1996) ovat todenneet, että organisaation vastuullisuus liittyy positiivisesti muun muassa maineen ja houkuttelevan työnantajamielikuvan kehittymiseen.

Kuluttajat vaativat nykypäivänä yrityksiltä entistä enemmän yhteiskunnallista vastuuta ja luovat painetta yrityksille viestiä niiden sitoutumisesta siihen. Vastuullisuuden ilmenemisen voidaan jo nähdä vaikuttavan esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, yrityksen tunnistettavuuteen sekä asiakkaiden käyttäytymisen muutoksiin. (Plewa & Quester 2011.) Asiakkaiden kuten myös kaikkien muiden sidosryhmien tulisi kuitenkin ymmärtää yritysten mahdolliset haasteet tasapainoilla heidän asettamien ehtojen, kuten töiden luomisen, paikallisen yhteisön hyvinvoinnin parantamisen sekä osakkeenomistajien varallisuuden kasvattamisen, välillä. Selkeä dialogi yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä auttaa määrittelemään sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja osakkeenomistajien kiinnostuksen, tarpeet, arvot ja odotukset myös yritys vastuun osalta. Kattava ja avoin dialogi on erityisen tärkeä vaihe myös kyynisyyden ja skeptisyyden vähentämiseen, mitä yritys vastuutoimintoihin yleensä kohdistuu. (Prasad & Holzinger 2013.)

Yrityksen pitkän aikavälin menestys on erottamattomasti sidottuna organisaation hyvinvoinnin lisäksi yhteiskunnan hyvinvointiin. Tämä on johtanut eteenpäin ajattelevien yritysten strategiseen lähestymistapaan, joka ottaa huomioon yritys vastuun ja pyrkii luomaan sekä maksimoimaan arvoa niin yritykselle kuin yhteiskunnalle samanaikaisesti. (Hildebrand & Sen 2011: 1353.) Tämä lähestymistapa laajentaa vastuullisuuden laaja-alaisesti koko liiketoimintaan ja hylkää yritys vastuun toteuttamisen vain yhdessä yrityksen yksikössä. Se on myös konsepti ja yksi mahdollinen keino yrityksille tarttua yhteiskunnallisiin, taloudellisiin sekä ympäristöongelmiin arvon kautta. (Hartman & Werhane 2013: 42.) Sosiaalinen sponsorointi on yksi hyvä vaihtoehto laaja-alaisempaan yritys vastuun toteuttamiseen, kun siinä luodaan sekä taloudellista että yhteiskunnallista arvoa sponsorointiprosessissa olevien sidosryhmien kautta jatkuvalla vuorovaikutuksella.

2.2.2. Markkinointiviestinnän integraatio

Markkinointiviestinnän päätarkoitus on vaikuttaa kuluttajien käsitykseen yrityksen tuotamasta arvosta ja kuluttajien kokemien hyötyjen sekä kustannusten suhteesta. Se sisältää myös monia erilaisia taktiikoita, joilla voidaan maksimoida viestin vaikutuksia. Perinteinen luokittelu markkinointiviestinnän keinoista on neljäosainen jaottelu mainontaan, PR-toimintaan, myynninedistämiseen sekä henkilökohtaiseen myyntiin, missä jokainen osa-alueensa sisältää vielä omat markkinointiviestinnälliset keinonsa. (Holm 2006: 27.) Sosiaalinen sponsorointi sisältää markkinointiviestinnällisen elementin, sillä sponsorointi itsessään on jo yksi markkinointiviestinnän muoto ja viestimällä sponsorointisuhteesta rakennetaan assosiaatioita yrityksen sekä sponsoroitavan kohteen välille. Näin markkinointiviestintä voidaan nähdä yhtenä sosiaalisen sponsoroinnin dimensiona.

Markkinointiviestintä sisältää kommunikointia organisaation eri sidosryhmien välillä, joista yhtenä tärkeimmistä voidaan pitää yrityksen työntekijöitä. Tätä viestinnän muotoa voidaan kutsua yrityksen sisäiseksi viestinnäksi, johon lukeutuu muun muassa PR, yrityksen mainonta ja muut viestimisen keinot yrityksen sisällä. Tämä sisältää siis paljon elementtejä myös ulkoisesta markkinointiviestinnästä. (Pickton & Broderick 2001.) Myös CSR voidaan lukea osaksi yrityksen sisäistä viestintää, kun sillä rakennetaan yrityksen identiteettiä, imagoa, brändiä, yritysviestintää sekä mainetta työntekijöille (Prasad & Holzinger 2013). Markkinointiviestinnässä tulee kuitenkin aina ottaa huomioon kaikki tärkeät ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät (Einwiller & Boenigk 2012).

Nykypäivänä puhutaan entistä enemmän integroidusta markkinointiviestinnästä, jolla varmistetaan muun muassa brändiposition, yrityksen persoonan ja viestin yhtenäisen jakaminen viestinnän jokaisessa elementissä yhtenäisen strategian mukaisesti. (Holm 2006.) Integroidulla markkinointiviestinnällä pyritään hyödynnettyjen markkinointiviestinnän keinojen yhteisvaikutukseen, jotta voidaan saavuttaa yhteiset organisatoriset tavoitteet ja luoda kilpailuetua yritykselle hyödyntäen yhteisiä tavoitteita, budjettia sekä tuloksia (Kerr & Patti 2015: 321). Integroidun markkinointiviestinnän idea pohjautuukin realistiseen lähestymistapaan, jolla saavutetaan yritykselle kilpailukykyinen, strateginen positio (Holm 2006). Sen avulla myös luodaan ja ylläpidetään ulkoisia sekä sisäisiä sidosryhmäsuhteita, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksentelekykyyn ja toimintaan (Einwiller & Boenigk 2012).

Strateginen integraatio, joka on yksi integroidun markkinointiviestinnän avainkomponentti, erottaa ajattelutavan perinteisestä markkinointiviestintäajattelusta. Strateginen

integraatio ohjaa kaikkia markkinointiviestinnän osa-alueita kohti jaettua strategista lopputulosta. (Kerr & Patti 2015.) Integroitu markkinointiviestintä tulisikin linjata yrityksen strategian sekä mission mukaisesti, jotta sillä voidaan luoda arvoa yritykselle (Einwiller & Boenigk 2012: 341). Kaikkien hyödynnettyjen markkinointiviestinnän elementtien integroiminen auttaa myös parantamaan markkinointiviestinnän tehokkuutta (Pickton & Broderick 2001), jolloin pystytään paremmin vaikuttamaan muun muassa kuluttajien tietoisuuteen, brändin muistettavuuteen sekä asenteisiin (Einwiller & Boenigk 2012: 336).

Markkinointiviestinnän taktiikat, joilla assosioidaan yritys vastuulliseen liiketoimintaan, kasvattavat koko ajan suosiotaan. Sponsorointi on yksi tällainen markkinointiviestinnän keino, ja turvallinen strategia parantaa yritysimagea, sillä se mielletään usein positiiviseksi toiminnaksi. (Chang 2012.) Sponsorointi on yksi PR-toiminnan muoto mutta siihen linkittyy myös mainonnan piirteitä (Pickton & Broderick 2001). Mainonnalla tehdään kuluttajat usein tietoisiksi niistä assosiaatioista, joita yrityksen toimintaan halutaan linkitettävän (Chang 2012: 319). Tällä tavalla mainonta linkittyy myös sponsorointiin, jolla voidaan viestiä tietyistä assosiaatioista kuluttajille. Sponsorointia voidaan pääasiassa pitää yrityksen yhtenä keinona johtaa organisaation ja sen kohdeyleisön välistä viestintää, luoda yhteisymmärrystä sekä ylläpitää yrityksen goodwill-arvoa, mitä PR-toiminnalla yleensä on tarkoitus tehdä. (Pickton & Broderick 2001.) Markkinointiviestintä ja erityisesti PR sekä yritysviestintä linkittävät sponsoroinnin ja yritys vastuun keskenään luoden sosiaaliselle sponsoroinnille position näiden kahden toiminnan välillä.

2.2.3. Sponsorointi

Sponsorointi on nykypäivänä yksi merkittävä markkinointiviestintästrategia brändinrakennuksessa. Se tarjoaa erinomaisen keinon kehittää brändi-imagea ja bränditietoisuutta, luoda brändiloyaliteettia, tarjota kokemuksia asiakkaille ja sidosryhmille sekä kasvat-
taa yrityksen tai brändin rahallista arvoa. Yleisesti sponsorointi ymmärretään yhdeksi tärkeäksi markkinointiviestinnän keinoksi, jolla pyritään saavuttamaan suotuisaa julkisuutta yritykselle ja sen brändille tietyssä kohderyhmässä tukemalla aktiviteettia, joka ei ole suoraan linkitettynä yrityksen tavalliseen liiketoimintaan. (Cliffe & Motion 2005.) Sponsorointitoiminta tulee aina integroida yrityksen markkinointiviestintään, sillä esimerkiksi johtoportaan henkilökohtainen kiinnostus ei enää riitä syyksi sponsoroinnille (Pickton & Broderick 2001). Sosiaalinen sponsorointi on sponsoroinnin yksi muoto ja näin sponsoroinnin dimensio kuuluu olennaisesti sosiaalisen sponsoroinnin konseptiin.

Plewa ja Quester (2011: 22) määrittelevät sponsoroinnin vaihdannaksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä, jolloin sponsori investoi rahaa tai muuta omaisuutta saadakseen oikeuden hyödyntää sponsoroitavan kohteen kaupallista potentiaalia assosiaatioiden kautta. Sponsorointi kuvataan siis usein kahden osapuolen, sponsorin sekä sponsoroitavan kohteen, liiketoimintasuhteena, josta syntyy molemminpuolista hyötyä (Olkkonen 2001). Olkkosen (2001) mukaan sponsorointi voidaan nähdä myös investointina, joka toteutetaan laajassa yhteistyössä erilaisten organisaatioiden kanssa. Tällainen verkostossa toteutettava sponsorointi mahdollistaa siitä syntyvien hyötyjen tehokkaamman realisoitumisen ja tuo lisäarvoa kaikille verkostossa mukana oleville osapuolille (Olkkonen 2001: 309).

Changin (2012: 318) mukaan sponsoroinnilla on kaksi merkittävää tarkoitusta. Ensiksi sponsorointi assosioi sponsoroivan yrityksen hyväntekeväisyyteen ja suvaitsevaisuuteen sekä osoittaa, että liiketoiminta täyttää myös sen yhteiskunnallisen velvollisuuden yhteisöä, asiakkaita, työntekijöitä sekä investoijia kohtaan. Toiseksi sponsorointi luo goodwill-arvoa kuluttajien joukossa, mikä parantaa asenteita brändiä ja yrityksen imagoa kohtaan. Vaikka monet kuluttajat nykyään jo ymmärtävät sponsoroinnin kaupallisen tarkoituksensa, he yleisesti uskovat, että yritysten osallistuminen sponsorointitoimintaan on kannattavaa, sillä ilman tukea kohteen tai tapahtuman olemassaolo ei olisi mahdollista. (Chang 2012.) Lisäksi Plewan ja Questerin (2011: 24) mukaan sponsorointi usein ymmärretään vähemmän kaupallisesti aggressiivisena toimintana ja siihen kohdistuu vähemmän kuluttajien vastustusta ja skeptisyyttä erityisesti, kun siinä keskitytään esimerkiksi vapaaehtoishjelmiin. Sponsorointi nähdään myös vähemmän myyntiin orientoituneena, tuottokeskeisenä tai vaikuttamiseen motivoituneena toimintana (Chang 2012).

Sponsorointi auttaa yrityksiä myös saavuttamaan markkinointitavoitteita (Simmons & Becker-Olsen 2006: 161). Sillä voidaan muun muassa vedota organisaation strategiaan partnereihin, työntekijöihin, viranomaisiin, päättäjiin ja tietysti asiakkaisiin, minkä kautta sillä on vaikutusta myös yrityksen tulokseen. Lisäksi sponsorointi tarjoaa mahdollisuuden vedota juuri tiettyyn kohderyhmään juuri tietynlaisella viestillä. Se on myös keino luoda yhteiskunnallista kuvaa yrityksestä. (Pickton & Broderick 2001.) Missä tahansa sponsorointitoiminnassa yritykset joutuvat kuitenkin aina pohtimaan, sopiiko sponsoroinnin kohde yrityksen imagoon ja onko sillä positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen myyntiin (Hansen, Halling & Christensen 2006: 504). Sponsoroinnissa kohdalla tulee aina myös miettiä, mitkä ovat ne strategiset valinnat, joilla saavutetaan spesifit bränditavoitteet. Lisäksi tulee miettiä, tarjoaako sponsorointi brändiviestinnän

strategiana tarpeeksi joustavuutta, jota tarvitaan reagoimaan markkinaympäristön muutoksiin. (Cliffe & Motion 2005: 1069–1070.)

Sponsorointi vaatii pitkäaikaisia kumppanuuksia ja sitoutumista sen kaikilta osapuolilta, jotta sponsoroinnin tarjoamat hyödyt voidaan realisoida ja aikaansaadaan tuloksellisuutta (Farrelly, Quester & Burton 2016). Sponsorointi tulee nähdä pitkän aikavälin alustana brändistrategian toteuttamiseen, ei niinkään lyhytaikaisena viestinnän välineenä. Kasvanut arvo, jota sponsorointi tarjoaa, tuo pitkällä aikavälillä yritykselle erottuvuutta sekä kestäväää kilpailuetua. Lisäksi se kasvattaa brändien taloudellista arvoa ei-funktionaalisten arvojen kautta. (Cliffe & Motion 2005: 1070–1074.) Sponsoroinnin vaikutukset pysyvät myös vahvoina yhden vuoden ajan ilman ajoittaisia vahvistuskeinoja tai viestintätukea (Simmons & Becker-Olsen 2006: 165).

Vok ym. (2014) korostavat sponsoroinnin kaltaisissa kumppanuuksissa työntekijöiden merkitystä ja näkevät heidät yhtenä merkittävänä tekijänä sponsorointikumppanuuksien onnistumiselle. Monet tutkimukset korostavat työntekijöiden tärkeyttä myös sponsoroitavan kohteen puolestapuhujina, jotka voivat luoda tietoisuutta ja sitoutumista esimerkiksi yhteiskunnallisiin asioihin myös muiden sidosryhmien joukossa. Työntekijät, jotka ovat innoissaan kumppanuussuhteesta ja puhuvat siitä positiiviseen sävyyn voivat esimerkiksi vaikuttaa kuluttajien käsitykseen siitä. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen kumppanuustoimintaan voi kasvattaa työmotivaatiota, asiakasorientaatiota sekä tuottavuutta. (Volk ym. 2014.) Kuten Walliser (2003) on todennut, on yllättävää, etteivät sponsoroinnin vaikutukset yrityksen sisällä ole saanut suurempaa huomiota tieteellisissä tutkimuksissa, sillä henkilökunnan integroiminen sponsoroinnin johtamisprosessiin sen joka asteella voi johtaa merkittäviin tuloksiin ottaen huomioon työntekijöiden moraalin.

Yleisesti sponsoroinnilla toivotaan aina olevan niin sanottua korkean luokan vaikutusta erityisesti kuluttajiin (Olson 2010: 180). Yhteiskunnallisten tai ympäristökohteiden sponsoroinnin toivotaan esimerkiksi parantavan asenteita sponsoroivaa organisaatiota kohtaan ja parhaimmillaan kasvattavan myyntiä sekä markkinaosuutta (Plewa & Quester 2011: 23). Nykyään etsitään koko ajan innovatiivisempia keinoja sponsorointiin (Pickton & Broderick 2001), mistä sosiaalisen sponsoroinnin kiinnostuksen kasvu on yksi hyvä osoitus. Sponsoroinnin potentiaalinen panos yritysvastuuseen on kuitenkin vielä suurilta osin tutkimatonta aluetta. Kun otetaan huomioon sponsoroinnin kyky muokata kuluttajien käsityksiä sekä organisaatioihin kohdistuva kasvava paine sitoutua yhteiskunnallisesti vastuulliseen toimintaan ja siitä viestimisen tärkeys, on linkki sponsoroinnin ja yritysvastuun välillä huomion arvoinen. (Plewa & Quester 2011: 23.) Tämä

kasvattaa myös sosiaalisen sponsoroinnin merkitystä niin yritys vastuun, markkinointiviestinnän kuin perinteisen sponsoroinnin portfolioissa mutta moniulotteisuus tuo mukanaan myös paljon haasteita.

2.3. Sosiaalisen sponsoroinnin haasteet

Yhteiskunnallisten ongelmien ratkaiseminen on aikaisemmin jätetty hallituksille ja voittoa tavoittelemattomille organisaatioille mutta nykyään yritysten vastuullisuutta ja osallistumista ongelmien ratkaisuun pidetään välttämättömänä. Yritysten vastuullisuusprojektit ovat olleet vastaus ulkoiseen paineeseen mutta niitä on samalla käytetty myös maineen kiillottamiseen. Tästä on syntynyt niin sanottu noidankehä, sillä mitä enemmän yritykset ovat toteuttaneet yritys vastuun periaatteita toiminnassaan, sitä enemmän niitä on syytetty myös yhteiskunnan laiminlyönnistä. (Porter & Kramer 2011: 4-5.) Ulkoisen ympäristön tuoman paineen sekä yritys vastuun, markkinointiviestinnän ja sponsoroinnin dimensioiden kautta sosiaalisen sponsoroinnin toteuttamiseen liittyy paljon haasteita, jotka vaikuttavat myös sen johtamiseen.

Nykypäivänä yritykset kohtaavat jokapäiväisessä liiketoiminnassaan eettisiä haasteita esimerkiksi kasvavan epätasa-arvon kautta monilla alueilla (Szmigin & Rutherford 2013: 171). Eettiset haasteet liittyvät olennaisesti sosiaaliseen sponsorointiin, jolla osallistutaan usein arkoihin asioihin. Lisäksi ulkoinen ympäristö, jossa sosiaalista sponsorointia toteutetaan, on monimutkainen sekä skeptinen, sillä kuluttajien kyynisyys ja vähenevä luottamus niin liiketoimintaa kuin non-profit-toimintaa kohtaan kasvaa (Seitanidi & Ryan 2007: 259). Vaikka kuluttajat tiedostavat yritysten vastuullisen toiminnan sisältävän sekä yhteiskunnallisia että liiketoimintatavoitteita, kyyniset kuluttajat saattavat myös kyseenalaistaa tämän suhteen (Skard & Thorbjørnsen 2014). Skeptisyys ja eri sidosryhmien erilaiset vaatimukset yritystoiminnalle tekevät sosiaalisesta sponsoroinnista myös suuren riskin omaavaa toimintaa.

Simmons ja Becker-Olsen (2006: 155) huomauttavat, että sosiaalinen sponsorointi tulkitaan liian helposti sen pintapuolisen tarkoituksen mukaan hyväksi teoksi, joka on tykkäämisen arvoinen. Kuitenkin, kuten markkinointitoimenpiteiden tulkinta yleensä, myös sosiaalisen sponsoroinnin tulkinta sisältää eri asteita eikä siihen kannata suhtautua itseltään selvyytenä (Simmons & Becker-Olsen 2006). Sosiaalisen sponsoroinnin kohdalla ei esimerkiksi siedetä kovinkaan paljon sponsoroitavan kohteen maineen hyväksikäyttöä tai muuta vain yritystä hyödyttävää toimintaa (Walliser 2003). Tämän vuoksi sosiaa-

lisella sponsoroinnilla tulisi siis olla myös muita tavoitteita kuin vain hyvä teon tekeminen ja Simmons sekä Becker-Olsen (2006) korostavat asenteiden merkitystä.

Sosiaalinen sponsorointi on tehokas tapa kasvattaa yrityspääomaa mutta huonot valinnat sponsoroitavan kohteen suhteen voivat poistaa tai kääntää tämän vaikutuksen luomalla oikeaa vahinkoa (Simmons & Becker-Olsen 2006: 160). Sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus on sosiaalisen sponsoroinnin onnistumisen tärkeimpiä edellytyksiä mutta myös aihe, joka aiheuttaa isoja haasteita sosiaalisen sponsoroinnin kentässä (Simmons & Becker-Olsen 2006; Westberg & Pope 2014). Yleisesti tämä yhteensopivuuden merkitys on monimutkaista ja sen vaikutukset voivat olla arvaamattomia. On esimerkiksi riski tehdä oletuksia siitä, millaisia sponsoritapauksia ihmiset pitävät yhteensopivina ja millaisia eivät. Huolimatta esimerkiksi siitä, että yritysten tukea yhteiskunnallisille kohteille pidetään yleensä positiivisena, voi tämä myönteinen assosiaatio heikentyä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen matalan yhteensopivuuden vuoksi. (Westberg & Pope 2014: 423.)

Olson (2010: 188) korostaa, että sponsoroinnin hyödyt realisoituvat vain, jos tärkeimmät sidosryhmät näkevät sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä olevan yhdenmukaisen suhteen. Yhdenmukaisuus johtaa vähäisempään kyseenalaistamiseen sekä vastaargumentointiin sponsoroinnin motiiveista (Olson 2010: 188). Jos sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä on puutteita yhteensopivuuden suhteen, ovat negatiiviset näkökulmat mahdollisia (Simmons & Becker-Olsen 2006: 155). Jos sponsorointi nähdään esimerkiksi vain yritystä palvelevana toimintana, voi se vaikuttaa negatiivisella tavalla kuluttajien luottamukseen, asenteisiin ja ostoaiomukseen (Vock ym. 2014: 528). Sosiaalisen sponsoroinnin kohteilla sanotaan kuitenkin olevan pienempi todennäköisyys matalaan yhteensopivuuteen yrityksen kanssa kuin puhtaasti kaupallisilla toimenpiteillä (Simmons & Becker-Olsen 2006).

Koska kaikilla yrityksillä ei voi olla luonnollista yhteensopivuutta sponsoroitavan kohteen kanssa, matalaa yhteensopivuutta voidaan parantaa viestintäpäästösten avulla. Tällöin puhutaan luodusta sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuudesta. Jos siis halutaan sponsoroida matalan yhteensopivuuden omaavaa kohdetta, tulee yhteensopivuus luoda keskittymällä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen toisiinsa linkittäviin assosiaatioihin ja tehdä niistä selkeät tärkeille sidosryhmille. (Simmons & Becker-Olsen 2006.) Oikeanlaisen artikulaation ja viestinnän avulla voidaan matalankin yhdenmukaisuuden sponsorointisuhteella saavuttaa korkeamman tason vaikutuksia. Viestimällä linkistä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välillä sponsoroiva yritys voi parantaa mer-

kittävästi sponsoroinnin arviointia ja asenteita brändiä kohtaan sekä mielikuvan siirtymistä. (Plewa & Quester 2011: 30.) Onnistuessaan tällä voidaan saavuttaa samat hyödyt kuin luonnollisella yhteensopivuudella eli kuluttajien suotuisimmat asenteet, position selkeyden, sponsoroinnin muistettavuuden sekä kasvaneen yrityspääoman (Simmons & Becker-Olsen 2006: 165). Tämä on myös yksi tärkeä elementti, joka tulee ottaa huomioon sosiaalisen sponsoroinnin markkinointiviestintää tehtäessä.

Markkinointiviestinnällä on oma roolinsa sosiaalisen sponsoroinnin haasteissa ja dimension mukanaan tuomien haasteiden tiedostaminen sosiaalista sponsorointia johdettaessa on olennaista. Sosiaalisesta sponsoroinnista ollaan usein haluttomia viestimään, sillä riski tulla ymmärretyksi kyynisenä ja kaupallisesti orientoituneena sponsorina on liian suuri (Skard & Thorbjørnsen 2014). Sosiaalisen sponsoroinnin viestin sisällöllä ja lähteellä on tällöin merkitystä. Simmons ja Becker-Olsenin (2006) mukaan sosiaalisesta sponsoroinnista viestittäessä kannattaa harkita sponsoroitavan kohteen käyttämistä viestin lähteenä. Tämä tuo sponsoroinnin vaikuttavuuteen lisää tehoa ja vähentää riskiä negatiivisille assosiaatioille, jos sponsoroinnin osapuolien yhteensopivuus on heikko. Sponsorointia ei myöskään arvioida niin kriittisesti, kun viestin lähteenä on sponsoroitava taho. (Simmons & Becker-Olsen 2006.) Lisäksi viestiminen kolmannen osapuolen kautta tai ei-yrityslähteestä koetaan usein puolueettomana ja se vähentää näin kuluttajien skeptisyyttä. Viestin lähteen tulisi myös olla yhdenmukainen sponsoroitavan tahon uskottavuuden sekä luotettavuuden eli jo olemassa olevan maineen kanssa. (Skard & Thorbjørnsen 2014: 149.)

Yritysvastuu-toiminta aiheuttaa omat lisähaasteensa sosiaalisen sponsoroinnin ilmiölle ja sen ymmärrettävyydelle. Käsitteenä jo itsessään yritysvastuu on monimutkainen ja siitä on muodostettu epäyhtenäinen määritelmä tieteellisessä maailmassa. Yritysvastuusta käytetään myös erilaisia termejä, jotka saattavat vaikeuttaa sen ymmärrettävyyttä. Tämä aiheuttaa ongelmia esimerkiksi ymmärtää, mitkä yritysten toimenpiteet luokitellaan yritysvastuuksi ja mitkä eivät. Lisäksi aikaisempi tutkimus yritysvastuusta osoittaa, että myös siihen kohdistuu paljon kuluttajien epäluuloja ja skeptisyyttä, mikä voi kääntyä brändiä vastaan (Skard & Thorbjørnsen 2014: 149). Skardin ja Thorbjørnsenin (2014) mukaan yritysvastuussa esimerkiksi viestimisen merkittävin haaste on määritellä, miten skeptisyyttä voidaan minimoida ja tuoda julki yrityksen olennaiset motiivit.

Kuluttajat ovat usein herkempiä yritysten negatiivista julkisuutta saavalle yritysvastuutoiminnalle, kuin positiiviselle informaatiolle, vaikka negatiivisuus johtuisi vain puuttavasta informaatiosta, ei niinkään väärästä toiminnasta. Yleisesti kaikki kuluttajat rea-

goivat siis negatiivisesti negatiiviseen yritysvastuulinformaatioon, kun vain osa kuluttajista reagoi positiivisesti positiiviseen yritysvastuutoimintaan. (Sen & Bhattacharya 2001: 238.) Hyvän maineen omaavien yritysten lähdeuskottavuus on yleisesti korkeampi kuin huonon maineen omaavien yritysten ja näin ollen hyvä maine vaikuttaa vastuullisuustoimenpiteiden tulkitsemiseen. Lisäksi sosiaalisen sponsoroinnin kohdalla hyvän maineen omaava yritys hyötyy viestinnässä enemmän julkisuudesta kuin perinteisestä mainonnasta, sillä toimituksellinen sisältö nähdään yhteneväisenä yrityksen motivaation ja uskottavuuden kanssa. (Skard & Thorbjørnsen 2014.)

Sponsorointi on aina hyvin riskipitoista toimintaa johtuen sen tulosten vaikeasta ennustettavuudesta ja sponsoroinnin vastaanotettavuuden hajanaisuudesta (Walliser 2003). Lisäksi sponsoroinnista muodostuva arvo on hyvin riskipitoista ja sponsorointisuhteen herkkyyden vuoksi sen muutokset voivat olla arvaamattomia. Sponsorointisuhteen arvon lähde voi olla vaikea määrittää, sillä se on aineetonta ja muuttuu koko ajan. Voi kestää vuosia, ennen kuin ymmärretään arvon siirtyminen esimerkiksi kuluttajien asenteista yrityksen brändiin. (Farrelly ym. 2016: 1017.) Huolimatta suuresta määrästä sponsorointitutkimuksia, markkinoijat ovat vasta vähän aika sitten alkaneet ymmärtämään täysin sponsoroinnin vaikutuksia laajemmassa kontekstissa (Cliffe & Motion 2005). Sosiaalisen sponsoroinnin vaikutukset ovat kuitenkin edelleen vaikeasti tulkittavia, mikä tekee siitä riskipitoista toimintaa.

Perinteiseen sponsorointiin liittyy paljon riskejä, kuten negatiiviset assosiaatiot sponsoroitavan kohteen kautta, liiallinen kaupallistuminen sekä tuloksellisuuden arviointiongelmat (Pickton & Broderick 2001). Tätä kautta haasteita sosiaaliselle sponsoroinnille aiheuttaa kuluttajien asenteet sponsorointia kohtaan, kuluttajien uskomus, että sponsorointia käytetään heidän houkuttelutaktiikkanaan sekä se, kuinka hyvin yritys ja kohde nähdään yhteensopivina (Skard & Thorbjørnsen 2014: 153). Lisäksi kuluttajat ovat usein varuillaan yrityksen markkinointitoimenpiteistä, jos se on lähiaikoina kokenut esimerkiksi negatiivista julkisuutta. Sitä kautta toimenpiteet voidaan yhdistää yrityksen motiiveihin ja vääriin tarkoitukseen. (Simmons & Becker-Olsen 2006: 166.) Plewa ja Quester (2011: 29) kuitenkin korostavat, että mitä paremmin kuluttajat tuntevat brändin, sitä enemmän heille on kertynyt assosiaatioita siitä ja sitä vähemmän uusi informatiivinen viesti luo suuria muutoksia näihin assosiaatioihin. Sponsorin imago ennen sponsorointisuhteen alkamista vaikuttaa siis positiivisesti kuluttajien reaktioon sponsoroinnista (Skard & Thorbjørnsen 2014: 152) ja tuo suojaan negatiivisen informaation varalle.

Yksi sponsorointia ja yritys vastuuta rajoittava tekijä on myös kummankin toiminnan vahva taipumus tulosorientaatioon. Tämä orientaatio jättää huomioimatta vuorovaikutusprosessin välttämättömyyden ja tuo haasteita myös sosiaaliselle sponsoroinnille. Kumppanuussuhteena toteutettava sosiaalinen sponsorointi vaatii yritykseltä sekä non-profit-organisaatiolta molemminpuolista ymmärrystä yhteiskunnallisen ja liiketoimintalogiikan eroista, ennen kuin vuorovaikutusprosessin luonti voidaan aloittaa. Erot non-profit-organisaation ja liiketoiminnan välillä sisältävät myös hyötyjä kumppanuussuhteelle, ja vuorovaikutusprosessin avulla positiivisten tulosten mahdollisuus kasvaa. (Seitanidi & Ryan 2007.) Yritysjohtajilta vaaditaan nykypäivänä uusien taitojen ja tiedon kehittämistä, kuten esimerkiksi sosiaalisten tarpeiden syvempää ymmärrystä, yrityksen tuottavuuden laajempaa ymmärrystä sekä kykyä tehdä yhteistyötä yli eri toimialasektoreiden. (Porter & Kramer 2011: 4.) Näiden parempi ymmärrys luo myös edellytykset tehokkaampaan johtamiseen.

Vastuullinen yritystoiminta voi tarkoittaa eri asioita eri paikoissa, eri ihmisille, eri aikoina, joten erilaisten vastuullisuuskonseptien kanssa on oltava varovaisia. Eri sidosryhmät saattavat esimerkiksi nähdä yhden vastuullisen toiminnan positiivisena ja toisen projektin negatiivisena. (Peloza & Shang 2011.) Tämän päivän isoimpana haasteen voidaan kuitenkin nähdä Hildebrandin ja Senin (2011) mukaan yritys vastuustrategian luominen, jolla voidaan yhteiskunnallisen ja ympäristöhyötyjen lisäksi ansaita sidosryhmien kestävästä omistautumisesta, kunnioitusta sekä uskollisuutta. Vastuullisuustoimenpiteisiin kohdistuva kritiikki korostaa myös skeptisyyden kasvavan trendin myötä yritysten sitoutumista läpinäkyvään ja vastuulliseen liiketoimintaan (Seitanidi & Ryan 2007: 255). Kuvioon 2. on koottu vielä yhteen sosiaalisen sponsoroinnin dimensioista nousevat merkittävimmät haastealueet, joiden voidaan sanoa muodostavan myös sosiaalisen sponsoroinnin johtamisen fokusalueet. Nämä huomioonottamalla luodaan sosiaalisen sponsoroinnin positiiviselle lopputulokselle paremmat edellytykset.



Kuvio 2. Sosiaalisen sponsoroinnin merkittävimmät haasteet.

2.4. Sosiaalisen sponsoroinnin johtaminen

Menestyvään toimintaan vaaditaan aina hyvää ja tehokasta johtamista. Lisäksi yrityksen strategisen suorituskyvyn arvioimiseen vaaditaan lukuisten eri sidosryhmien tarpeiden huomioimista. (Murphy & Crowther 2002: 302.) Tämän vuoksi nykypäivänä liiketoiminnan ainoana tavoitteena ei voi olla enää vain voiton maksimointi, koska menestys on riippuvainen entistä enemmän sidosryhmäsuhteista, joihin kuuluu monia kiinnostuksenkohteita, muun muassa yhteiskunnalliset ja ympäristöasiat. Yritysten tulee ottaa huomioon sen tärkeimmät sidosryhmät myös vastuullisuustoiminnan johtamisessa. (Russo & Perrini 2010: 208.) Tämä asettaa omat ehtonsa sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselle, jossa on hyvä ottaa huomioon niin yritys vastuun, markkinointiviestinnän kuin sponsoroinnin dimensioista nousevia johtamisen elementtejä, jotka auttavat vastaamaan myös toiminnan haasteisiin.

Joskus sosiaalista sponsorointia on mahdollista toteuttaa yhden yrityksen voimin, mutta usein lisähyötyä saadaan tiedoista, taidoista ja resursseista, jotka laajenevat tekemällä yhteistyötä esimerkiksi eri toimialasektoreiden välillä. Onnistunut yhteistyö vaatii kui-

tenkin selkeitä linkkejä tuloksiin ja jokaisen sidosryhmän tavoitteisiin. Lisäksi yhteistyötä tulee seurata selkein mittarein. (Porter & Kramer 2011: 16.) Kun sosiaalista sponsorointia lähdetään toteuttamaan eri sektoreihin kuuluvien organisaatioiden yhteistyönä, vaatii se Kramerin ja Pfitzerin (2016:82) mukaan omat pelisäännöt ja toimintaperiaatteet, jotta yleensä vastakkain toimivat organisaatiot saadaan toimimaan yhdessä. Seuraavaksi avataan sosiaalisen sponsoroinnin dimensioiden johtamisperiaatteita, jotka vaikuttavat sosiaalisen sponsoroinnin johtamismallin syntyyn.

2.4.1. Yritysvastuun johtaminen

Yritysvastuukontekstissa sidosryhmäjohtamisen merkitys on kasvanut merkittävästi, sillä monet tärkeät sidosryhmät vaikuttavat nykypäivänä yrityksen päämäärän saavuttamiseen (Russo & Perrini 2010: 209). Yritysvastuun johtamisessa ei siis enää tulisi luottaa yritysvastuun automaattiseen kykyyn differoida yritys sen kilpailijoista tai siihen, että suuremmat investoinnit vastuulliseen toimintaan parantavat kuluttajien käsitystä yrityksen tuottamasta arvosta. Onnistumisia voidaan odottaa vain, jos vastuullinen toiminta tarjoaa vähittäistä arvoa kuluttajille ja linkittää sen yrityksen tarjoaman tuotekategorian keskeisiin piirteisiin. (Peloza & Shang 2011: 130.) Yritysvastuun onnistunutta johtamista voidaan edistää laajentamalla fokus asiakkaista myös muihin sidosryhmiin sitouttamalla heidät erilaisiin sosiaalisen vastuun hankkeisiin (Maignan & Ferrell 2004: 3). Sidosryhmäjohtaminen yritysvastuussa auttaa myös vastaamaan ulkoisen ympäristön ja erilaisten sidosryhmien tuomaan paineeseen osoittaa vastuullisuutta.

Yritysten vastuullisuustoimilla voidaan luoda arvoa sidosryhmille, jotka joko tulkinnanvaraisesti palkitsevat tai rankaisevat yritystä. Tätä kautta toimenpiteillä on myös vaikutusta markkinoinnin tulokseen sekä yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Peloza & Shang 2011.) Yritysvastuulla voidaan siis luoda arvoa sidosryhmille mutta arvoa voidaan luoda vain vuorovaikutuksella yrityksen ja sen sidosryhmän välillä. Vuorovaikutuksen kautta eri sidosryhmät muodostavat joko positiivisen tai negatiivisen kuvan yrityksestä. Lopulta syntynyt arvo on suhteellista, sillä yksilöt arvioivat sen eri tavalla. (Peloza & Shang 2011: 119.) Yritysvastuulla voidaan kuitenkin hyvän vuorovaikutusprosessin kautta päästä myönteisen arvon syntymiseen yrityksen eri sidosryhmien välillä.

Yritysten ja nonprofit organisaatioiden välisillä kumppanuuksilla pyritään tarttumaan yhteiskunnalliseen ongelmaan niin, että kaikki osapuolet, jotka osallistuvat kumppanuussuhteeseen joko rahallisten tai muiden resurssien kautta, hyötyisivät suhteesta.

Tällaiset yhteiskunnalliset kumppanuudet sisältävät resurssipohjaista sitoutumista, aikaa ja vaivaa, jokaiselta osallistuvalla organisaatiolta. Ongelma, johon kumppanuudella tartutaan, saattaa olla jonkun isomman yhteiskunnallisen asian osa, mutta tuloksilla tuotetaan hyötyjä kaikille kumppaneille. Kumppanuuksissa tulee kuitenkin muistaa sekä nonprofit-organisaatioiden että liiketoiminnan logiikan tuomat rajoitteet toiminnalle. (Seitanidi & Ryan 2007.) Yhteistyökumppanuuksien johtamisessa on siis aina otettava huomioon kaikkien osapuolien resurssit, rajoitteet mutta myös toiminnasta saatavat hyödyt.

Yritysvastuu tulisi integroida yrityksen kaikkiin toimintoihin aina henkilöstöhallinnosta markkinointiin. Viestimällä sisäisesti ja sitouttamalla työntekijät vastuulliseen toimintaan, johtoporras voi tuloksellisesti korostaa yhdenmukaisuutta ulkoisten sidosryhmien muodostaman yritysidentiteetin sekä sisäisten sidosryhmien koetun identiteetin välillä. Tämän vuoksi yritysvastuuta ei tulisi johtaa vain yhdessä yksikössä vaan se tulisi olla koko organisaation kattavaa toimintaa. Yritysvastuu on myös hyvä positoida keskeiseksi yritysmarkkinoinnin keinoksi, koska sillä on sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia yrityksen maineeseen ja organisaation identiteettiin. (Hildebrand & Sen 2011.) Monet isot yritykset ymmärtävät jo sidosryhmäsuhteiden merkityksen mutta puutteita löytyy edelleen suhdejohtamisen integroimisesta yritysstrategiaan. Kestävän kehityksen mukaisessa strategiassa olennaisia ovat juuri sidosryhmäsuhteet ja niiden johtaminen. Yritysten tulee painottaa johtamisessa enemmän suhteiden luontia, luottamusta, lainalaisuuksia sekä avoimuutta, jotta kestävän kehityksen mukaista toimintaa voidaan toteuttaa. (Russo & Perrini 2010: 217–218.)

Yritysvastuu on erinomainen keino saada aikaan pitkäkestoisia samaistumiseen perustuvia siteitä yrityksen ja sen tärkeiden sidosryhmien kanssa. Oikein johtamalla yritysvastuu-toimenpiteillä voidaan ilmaista esimerkiksi työntekijöille yrityksen keskeisistä, pysyvistä ja differoivista ominaisuuksista sekä arvoista, joihin yritys pyrkii, eli tärkeimmistä strategisista tavoitteista. (Hildebrand & Sen 2011: 1360.) Yhdistämällä paremmin yrityksen menestys myös yhteiskunnalliseen kehitykseen saadaan aikaan keinoja, joilla voidaan muun muassa palvella uusia tarpeita, kasvattaa tehokkuutta, luoda erottuvuutta sekä laajentaa markkinoita (Porter & Kramer 2011: 6-7). Niin yritysvastuun kuin siihen linkittyvän sidosryhmäjohtamisen on aina hyvä pohjautua yrityksen arvoihin, jotka määrittelevät toiminnalle selkeän päämäärän.

Liiketoiminnalle ei voida odottaa hyötyjä yritysvastuusta, jos siitä ei viestitä älykkäästi tärkeille sidosryhmille (Maignan & Ferrell 2004: 17). Arvojen ja kestävän kehityksen

mukaisen toiminnan täytyy kuitenkin ensin olla tarkasti määritelty ja saavutettu ennen kuin niistä voidaan viestiä relevanteille sidosryhmille. Lisäksi vastuulliset strategiat on integroitava yritysstrategiaan, minkä kautta luodaan yhteisymmärrys arvon kohdistamisesta ja maksimoimisesta lukuisille eri sidosryhmille. (Russo & Perrini 2010: 215.) Johdattaessa yrityksen vastuullisuushankkeita tulee olla erityisen tarkkana siitä, että ollaan tietoisia riskeistä, jos yritys koetaan jotenkin yhteiskunnallisesti vastuuttomana (Sen & Bhattacharya 2001: 238). Yritysvastuutoimenpiteille on aina myös mietittävä varotoimenpiteitä, jotta voidaan välttyä esimerkiksi kuluttajien skeptisyydeltä. Yritysvastuupromootiossa on yleisesti vältettävä antamasta kuluttajille aiheutta skeptisyyteen. Kun kyseessä on toiminnan motiivin uskottavuus, täytyy johtajien pohtia toiminnasta viestittäessä, tuleeko viestin lähde vahvistamaan vai lieventämään skeptisyyttä. (Skard & Thorbjørnsen 2014.) Tässä auttaa ymmärrys markkinointiviestinnän johtamisesta.

2.4.2. Integroidun markkinointiviestinnän johtaminen

Markkinointiviestinnän kentässä kohdataan nykypäivänä poikkeuksellisen laaja valikoima perinteisiä ja uusia medioita, jotka vaikuttavat toisiinsa tavalla, jota ei vielä täysin ymmärretä. Erilaiset mobiililaitteita, online-teknologiaa ja interaktiivista vuorovaikutusta hyödyntävät keinot ovat johtaneet markkinointiviestinnän käytäntöihin, joita ei ole myöskään helppo ottaa haltuun samanaikaisesti. (Patti, Hartley, van Dessel & Baack 2015.) Tämä asettaa haasteita markkinointiviestinnän johtamiselle. Ei siis enää riitä, että yritykset integroivat omaa markkinointiviestintäänsä vaan integraation on yllettävä koko organisaatioon ja sidosryhmäsuhteisiin (Kerr & Patti 2015: 324). Integraation johtamisella ja tärkeät sidosryhmät huomioon ottavalla toiminnalla voidaan vastata markkinointiviestinnän kentässä haasteita aiheuttaviin kanavavalintoihin, joissa viestin yhtenäisyyden on säilyttävä joka suuntaan.

Markkinointiviestinnän johtamisen päätöksentekoprosessissa käydään yleensä läpi viisi vaihetta; tavoitteiden asettaminen, investointien määrittäminen, viestintästrategian luominen, mediasuunnitelman laatiminen ja tulosten mittaaminen (Patti ym. 2015: 16). Integroidun markkinointiviestinnän strategiseen liiketoimintaprosessiin kuuluu taas koordinoitujen, mitattavissa olevien sekä vakuuttavien brändiviestinnän konseptien suunnittelu, kehittäminen, organisointi, toteutus, analysointi sekä arviointi. Integroidulla markkinointiviestinnällä rakennetaan vahvoja sidosryhmäsuhteita yritykselle ottaen huomioon niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien tarpeet. (Einwiller & Boenigk 2012.) Integroitu markkinointiviestintä vaatiikin laajempaa johtamista kuin perinteinen markkinointiviestintä on aikaisemmin vaatinut.

Integroidun markkinointiviestinnän konseptia käytetään nykyään johtamaan kaikenlaisen markkinointiviestinnän linjaamista, niiden keskinäistä vaikutusta ja suuntaamaan yhtenäinen viesti kohdeyleisölle tavoitteena kasvattaa yrityksen brändiarvoa. (Patti ym. 2015.) Integraatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä Kerrin ja Pattiin (2015: 319) mukaan johtamisprosessia, joka kontrolloi tai vaikuttaa strategisesti viestimiseen ja joka yhdistää ideaalisen markkinoinnin sekä viestinnän. Integroidun markkinointiviestinnän johtamisprosessiin kuuluu analysoinnin, suunnittelun ja toteutuksen vaiheet sekä kaikkien hyödynnettyjen markkinointiviestinnän elementtien kontrollointi. Prosessilla pyritään markkinointiviestinnän tehokkuuteen sekä johdonmukaisuuteen ja ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. (Pickton & Broderick 2001.)

Integroinnissa on tärkeää huomioida, että markkinointiviestinnän tavoitteet, PR-suhteet sekä viestintä työntekijöille sisältyvät suunnitelmaan. Markkinointiviestintää kohdistetaan kuluttajille, PR tarjoaa kanavan edistää suhteita esimerkiksi poliitikkoihin, kansalaisjärjestöihin sekä toimittajiin ja työntekijäviestintä koostuu yrityksen sisäisestä viestinnästä. (Einwiller & Boenigk 2012.) Viestin tema on usein sama kaikille kohderyhmille mutta itse viestiltä saatetaan vaatia eroja riippuen yleisöstä. Työntekijöille saatetaan esimerkiksi tarvita erilaista viestintää kuin asiakkaille. Tällöin tarvitaan hyvää integraation johtamista, jotta voidaan välttää epäselvyydet viestinnässä. (Pickton & Broderick 2001.) Eri sidosryhmille suunnattujen viestien on siis säilyttävä johdonmukaisina toistensa kanssa, jotta voidaan edistää yhtenäistä yritysimagea sekä brändiä (Einwiller & Boenigk 2012).

Integroidun markkinointiviestinnän tärkein tavoite on luoda arvoa yritykselle (Einwiller & Boenigk 2012; Patti ym. 2015). Lisäksi yrityksen visio on koko integrointiprosessin johtamisen taustalla. Integroidun markkinointiviestinnän johtamisessa on siis tärkeää ottaa huomioon viestintätavoitteiden integraatio yrityksen strategiaan, ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien integraatio koko viestintäprosessiin, kaikkien viestintäkeinojen sisällöllinen yhtenäisyys sekä tehokkuus ja lopullinen vaikutus yrityksen imagoon. (Einwiller & Boenigk 2012: 338–339.) Joustavan integraation ydin on juuri prosesseissa, jotka mahdollistavat organisaation eri yksiköiden vapaaehtoisen, tiedostetun ja yhtenäisen viestinnän koordinoinnin ilman jatkuvaa valvontaa (Kerr & Patti 2015: 323). Holmin (2006: 25) mukaan onnistuneesti johdetussa markkinointiviestinnän integraatiossa yrityksen kaikki sisäiset osastot ja ulkoisesti työllistetyt tahot toimivat yhdessä hyväksytyyn suunnitelmaan ja strategiaan mukaisesti. Tälle luodaan parhaat edellytykset, kun integroitu markkinointiviestintä on linjattu yrityksen arvoihin, joihin organisaatiotallolla on myös sitouduttu.

Kun puhutaan viestinnästä ja sen toteuttamisesta, pitää olla varmaa, että viestinnän tavoitteet on ymmärretty oikein. Tavoitteiden yhteisymmärrystä ei nimittäin koskaan voi ottaa itsestäänselvytenä etenkin isossa organisaatiossa. Lisäksi, jos tavoitteita ei ole sidottu tiettyihin markkinoinnillisiin tavoitteisiin ja relevantteihin yritystavoitteisiin, on tehokasta markkinointiviestintää mahdotonta tehdä. Esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen liittyvät tavoitteet täytyy olla johdonmukaisia kasvutavoitteiden, kuten markkinaosuuden kasvattamisen, kanssa, tai tiettyjen yhteiskuntavastuiden ja laajempien yhteiskunnallisten huolenaiheiden kanssa. (Holm 2006.) Markkinointiviestinnän tavoitteet on myös hyvä linjata yrityksen arvojen mukaisesti, sillä Holmin (2006) mukaan vain strategisesti integroitu brändiviestintä auttaa liiketoimintaa saavuttamaan kestävän ja kilpailukykyisen position.

Erilaisten markkinointiviestintäkeinojen käytön kasvu ja integroitu luonne edellyttävät kehittyneempää lähestymistapaa markkinointiviestintäpäätösten tekemiseen ja fokusta tavoitteisiin sekä tuloksiin. Markkinointiviestinnän täysi vaikutus voidaan nähdä vain käyttämällä tavoitteita sen tehokkuuden mittaamisen ja arvioinnin perustana. (Patti ym. 2015: 1.) Tavoitteet on hyvä sitoa Patti ym. (2015) mukaan tietoisuuden, tiedon, tykkäämisen, preferenssin, vakuuttavuuden tai ostamisen lisääntymiseen. Selkeiden, spesifien ja yksityiskohtaisten tavoitteiden puute johtaa liian usein odottamattomiin tuloksiin, jotka ovat kaukana toivotusta (Patti ym. 2015: 14). Systemaattinen suunnittelu auttaa saavuttamaan strategisen viestintäkonseptin ja tavoitteet sekä auttaa varautumaan kriisitilanteita varten (Einwiller & Boenigk 2012: 344). Markkinointiviestinnän integraatio aiheuttaa uusia haasteita myös yritysvastuulle sekä sponsoroinnille. Picktonin sekä Broderickin (2001) mukaan käytettäessä sponsorointia yhtenä markkinointiviestinnän keinona on myös sen johtamisessa pyrittävä integraatioon ja johdonmukaisuuteen.

2.4.3. Sponsoroinnin johtaminen

Sponsoroinnin tehokkaaseen johtamiseen vaadittavat keinot ovat kehittyneet samalla, kun ymmärrys itse ilmiöstä on kasvanut vuosien saatossa (Ryan & Fahy 2012). Sponsoroinnin johtamisella on nykyään suora yhteys sponsorointisuhteen onnistumiseen, joka vaikuttaa suoraan yrityspääomaan sponsorisuhteen positioinnin selkeyden ja sponsorointiin kohdistuvien asenteiden kautta (Simmons & Becker-Olsen 2006). Kun sponsorointi nähdään kuluttajille sekä muille sidosryhmille suunnatun viestinnän alustana ja vuorovaikutuskeinona, sponsoroinnin johtaminen vaatii myös laajaa osallistumista sponsorointiin. Lisäksi sponsorointi tarvitsee organisaatioiden eri ominaisuuksien sekä osapuolien yhteisten arvojen ymmärtämistä. (Ryan & Fahy 2012.) Sponsoroinnin oike-

anlainen johtaminen auttaa myös ymmärtämään sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuuden merkityksen sponsoroinnin onnistumisen kannalta.

Sponsorointiin ja sen johtamiseen linkittyvät vahvasti sponsoroivan yrityksen kulttuuri, organisatorinen rakenne ja johtamistapa (Pickton & Broderick 2001). Sponsoroinnin johtaminen, tavoitteet ja kontrollointi riippuvat paljon myös sponsoriyrityksen koosta ja toimialasta sekä sponsoroitavasta kohteesta (Walliser 2003: 19). Erityyppiset sponsorointikumppanit vaativat myös erilaista lähestymistapaa johtamiseen. Partnerien valinta on merkittävä vaihe sponsorointisuhteessa ja päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon osapuolten samankaltaisuus ja yhteiset arvot. Toisaalta myös joidenkin alueiden eroavaisuudet jättävät tilaa suhteen prosessoinnille ja kehittymiselle. Lisäksi sponsorin ja sponsoroitavan kohteen vuorovaikutus auttaa luomaan uusia resursseja sekä voimavaroja mutta tämä vaatii yhteisiä malleja sekä vastavuoroista informaation kulkua, jotka sitotaan organisaatioiden välisten prosessien johtamiseen. (Ryan & Fahy 2012.)

Sponsoroinnin manageriaalinen prosessi sisältää tavoitteiden asettamisen, sponsoroinnin organisoinnin ja toimeenpanemisen sekä lopputuloksen kontrolloinnin (Olson 2003: 10). Sponsorointiprosessin kontrollointiin taas kuuluu perusolettamusten, tavoitteiden, strategioiden sekä toimintojen tarkastaminen (Walliser 2003: 12). Sponsoroinnin tavoitteet on aina hyvä sijoittaa laajempiin markkinointi- ja yritystavoitteisiin (Farrelly ym. 2016: 1022). Yleensä tavoitteet liitetään bränditavoitteisiin, kuten bränditietoisuuden, -imagon, -kokemuksen tai -lojaliteetin kasvuun (Cliffe & Motion 2005: 1071). Yleensä yritykset, jotka integroivat sponsoroinnin osaksi markkinoinnin kokonaisstrategiaa, onnistuvat luomaan parempia tuloksia sponsorointisuhteesta. Sitä vastoin tilapäiseen resurssien saantiin tai ylemmän johdon kiinnostukseen pohjautuvat sponsoroinnit johtavat vain hetkelliseen onnistumiseen. (Walliser 2003: 16.) Sponsorointisuhteen linkittäminen erityisesti yrityksen arvoihin auttaa toiminnan tavoitteiden asettamisessa ja motiivien perustelemisessa.

Sponsoroinnin johtamisessa olennaisen tärkeää on potentiaalisten kohteiden ja viestinnän esitelmä, jotta voidaan varmistaa, että yhteensopivuus, vilpittömyys, sponsoroinnin asenteet ja kohteen sisältämä pääoma on maksimoitu, jotta saadaan aikaan optimaalinen sponsoripääoma. Sponsoroinnin johtamisessa melkein yhtä tärkeää on huolehtia sen vaikutuksista sponsoroitavaan kohteeseen kuin sponsoriin itseensä, sillä sponsorin ansaittu pääoma kasvaa kohteen hyötyessä sponsoroinnista. Sponsoroinnin johtamisessa tulee miettiä viestinnän ja promootion vaikutuksia, jotta ne eivät vain mainostaisi pelkkää sponsorointisuhdetta vaan loisivat myös positiivisia asenteita sponsoroitavalle koh-

teelle. (Olson 2010.) Koska kuluttajat arvioivat korkean yhteensopivuuden sponsoroinnin positiivisemmin, sponsorointikampanjoissa tulee myös keskittyä korostamaan brändin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuuden piirteitä (Skard & Thorbjørnsen 2014: 154).

Sponsoroinnissa kaikki jäsenet voivat olla aktiivisia ja kaikkien osapuolien odotetaan hyötyvän järjestelystä jollain tasolla (Olkkonen 2001: 312). Tämä tulee ottaa huomioon myös sponsorointia johdettaessa. Sponsorointisuhteessa vaihdetaan monenlaisia resursseja mukana olevien osapuolten kesken. Sitä voidaan kuvailla myös lisäarvoa tuovana ja vaihtavana verkostona. Verkostolähestymistapa laajentaa yleisesti kahdenkeskiset suhteet suhteiden verkostoksi sekä tekee selkoa siitä, mitä tapahtuu monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä ja yritysten sekä organisaatioiden välisissä liiketoimintasuhteissa. (Olkkonen 2001.) Kun sponsoroinnissa otetaan huomioon verkostonäkökulma, johtamisessa voidaan paremmin ottaa huomioon myös sponsoroinnin suorasti sekä epäsuorasti vaikuttavat tekijät (Ryan & Fahy 2012). Verkostonäkökulma mahdollistaa sponsorointisuhteen luonteen syvemmän ymmärryksen. Se myös auttaa ymmärtämään sponsorointiverkostossa olevien osapuolten suhteita sekä jokaisen toimijan arvon kasvua. (Walliser 2003: 12.) Hyötynä Olkkosen (2001:322) mukaan verkostonäkökulmassa on myös sen kyky altistaa johtajat verkostoajattelulle ja se auttaa johtamaan sponsorointiverkosta laajimmalla mahdollisella tavalla.

Sponsoroinnin manageriaalisesta näkökulmasta on erityisen tärkeää ottaa huomioon sponsoroinnin herkkä luonne sekä eettisyys. Sponsoroinnin johtaminen tulee sitoa aina omaan kontekstiinsa ja sponsoroinnin tavoitteisiin. (Walliser 2003.) Sosiaalisella sponsoroinnilla voidaan pyrkiä laajaan skaalaan erilaisia tavoitteita riippuen monesta eri tekijästä (Walliser 2003: 19) mutta koko prosessi vaatii myös tarkkaa kontrollointia sosiaalisen sponsoroinnin herkän luonteen vuoksi. Esimerkiksi tunnetun ja yleisesti pidetyn kohteen tukeminen ei ole tarpeeksi varmistamaan hyvä lopputulos, sillä siitä voi syntyä haitallisia vaikutuksia yritykselle, jos sponsorointi ei ole hyvin johdettu. Oletusten sijaan on tärkeää varmistaa, kuinka tärkeät sidosryhmät näkevät sponsorointisuhteen ja yhteensopivuuden tulisi olla avainharkinnankohde sponsorointisuhteen luomisessa. (Simmons & Becker-Olsen 2006.)

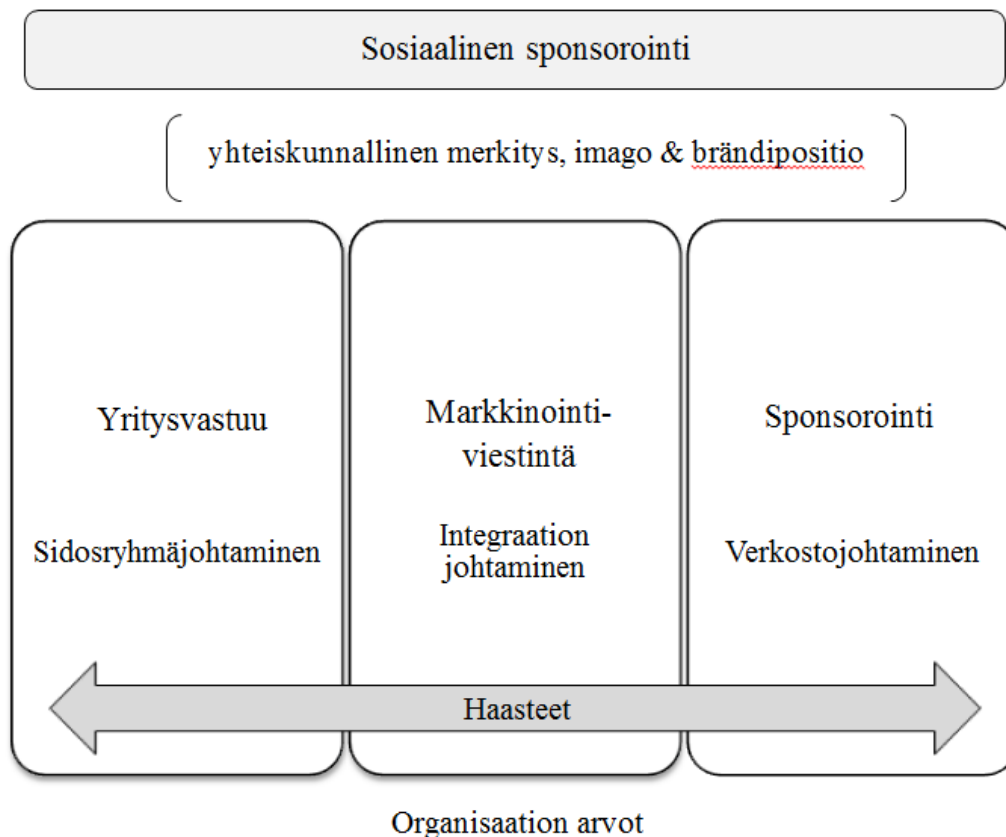
2.5. Yhteenveto

Aikaisemman tieteellisen tutkimuksen kautta sosiaaliselle sponsoroinnille on tässä luvussa määritelty dimensiot, jotka auttavat ymmärtämään ja rajaamaan hajanaista ilmiötä paremmin. Nämä dimensiot muodostuvat yritys vastuusta, markkinointiviestinnästä sekä sponsoroinnista. Kolmen dimension myötä voidaan sanoa, että sosiaalisella sponsoroinnilla on kyky demonstroida yrityksen yhteiskunnallista roolia, rakentaa sidosryhmäsuhteita sekä luoda assosiaatioita. Kun sosiaalinen sponsorointi on vielä linjattu yrityksen arvojen mukaisesti, voidaan sillä rakentaa yritysimagea ja – identiteettiä, joiden avulla saavutetaan halutunlainen, kilpailukykyinen markkinaposition.

Jokainen sosiaalisen sponsoroinnin dimensio tuo mukanaan omat elementtinsä ilmiöön. Yritysvastuun dimensio tuo mukanaan tärkeiden ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien huomioimisen toiminnassa (Hildebrand & Sen 2011) ja markkinointiviestinnän dimension kautta korostuu vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa (Einwiller & Boenigk 2012). Markkinointiviestinnälliset keinot on myös hyvä integroida yritysstrategiaan (Einwiller & Boenigk 2012), jolloin sosiaalinen sponsorointi tulee myös ottaa osaksi integraatiota. Sponsoroinnin dimensio ilmentää myös toiminnan kykyä rakentaa brändiä (Cliffe & Motion 2005). Jokainen sosiaalisen sponsoroinnin dimensio tuo mukanaan myös haasteensa, jotka ulottuvat ulkoisesta ympäristöstä sisäisiin sidosryhmäsuhteisiin asti. Haasteet vaikuttavat myös sosiaalisen sponsoroinnin johtamiseen tuoden esiin tärkeimmät fokusalueet, joihin johtamisessa on hyvä keskittyä. Tunnistamalla nämä haasteet voidaan valita oikeat johtamistavat sosiaaliseen sponsorointiin.

Koska sosiaalista sponsorointia voidaan käyttää yhtenä liiketoiminnan keinona vastata yhteiskunnan tarpeisiin, yritys vastuun yhtenä sosiaalisen sponsoroinnin dimensiona nostaa esiin sidosryhmäajattelun yhdeksi tärkeimmistä johtamiselementeistä. Yritysvastuutoiminnassa taloudellinen, sosiaalinen sekä ympäristövastuu tulee aina integroida strategiatasolla yrityksen johtamiskeinoksi ja mennä säästöjen noudattamista pidemmälle (Russo & Perrini 2010: 208), jolloin sidosryhmäjohtaminen on keino vastata myös eri sidosryhmien liiketoiminnallisiin vaatimuksiin. Myös markkinointiviestinnän integraatiossa ja johtamisessa korostuu sidosryhmien välinen kommunikaatio sekä luottamuksen rakentaminen (Einwiller & Boenigk 2012). Integraation johtaminen auttaa tällöin toiminnan tavoitteiden asettamisessa ja niiden linkittämisessä yrityksen arvoihin. Se korostaa myös tulosten seuranta.

Sponsorointiin vaadittujen johtamiskeinojen kautta vaikutetaan sponsorointisuhteen toimintatapojen rakentumiseen sekä eri osapuolien aktivointiin, joilla on merkitystä sponsoroinnin onnistumisen ja lopputuloksen kannalta (Cornwell, Weeks & Roy 2005). Merkittävä sponsoroinnin johtamisessa huomioon otettava piirre on yhteistyökumppanuuksien johtaminen ja Olkkosen (2001) mukaan sponsorointi tulee nykypäivänä nähdä entistä enemmän vuorovaikutuksena ja verkostosuhteina. Verkostoajattelu antaa mielenkiintoisen reitin kehittää ymmärrystä sponsoroinnista ja sen johtamisesta. Sponsoroinnin dimension kautta sosiaalisen sponsoroinnin johtamiseen saadaan siis myös verkostonäkökulma, joka sopii uuden ilmiön tarkasteluun erinomaisen hyvin. Tässä luvussa luotu viitekehys sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselle rakentuu yritys vastuun, markkinointiviestinnän sekä sponsoroinnin kautta ja kuvio 3. havainnollistaa vielä luvun mukaista viitekehystä ottaen huomioon sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot ja niiden mukanaan tuomat johtamiselementit. Lisäksi kuvio havainnollistaa haasteiden ulottumista jokaiseen dimensioon. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamisen pohjalta löytyy yrityksen arvot.



Kuvio 3. Tutkimuksen viitekehys.

3. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tämän tutkimuksen lähestymistapana käytetään laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapojen sekä metodien valinnassa on erittäin tärkeää tehdä perusteltuja päätöksiä, jotta tutkimuksessa asetetulle ongelmalle saadaan haluttuja vastauksia (Eriksson & Kovalainen 2016). Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiriassa hyödynnetty case, 125 mahdollisuutta työelämään – hanke, joka sopii tutkimuksen teemaan erinomaisesti. Case on valikoitunut työhön tutkimuksen tarkoituksen perusteella, sillä hankkeen avulla on mahdollista lisätä ymmärrystä sosiaalisesta sponsoroinnista ja sen johtamisesta. Lisäksi tässä luvussa perustellaan vielä tutkimuksen metodologiset valinnat ja avataan empiirinen aineistonkeruu- sekä analysointiprosessi. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

3.1. Case-hankkeen esittely

Syyskuussa 2016 alkanut ja vuoden 2017 loppuun kestävä 125 mahdollisuutta työelämään – rekrytointikoulutushanke toimii tämän tutkielman casena ja empiirisenä aineistona. Kyseessä on Fazerin antama lahja satavuotiaalle Suomelle ja hanke toteutetaan yhteistyössä Helsingin Diakonissalaitoksen sekä ELY-keskuksen kanssa. 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen myötä 125 vaikeasti työllistyvää hankkeeseen vapaaehtoisesti hakenutta henkilöä suorittaa 3-6 kuukautisen koulutusjakson Fazerilla, johon kuuluu sekä lähiopetusta että työssä oppimisjakso Fazerin toimipisteessä. Tämän jälkeen tavoitteena on, että mahdollisimman moni osallistujista pääsee työuralle joko Fazerilla tai Diakonissalaitoksen työvalmennuksen kautta. Hankkeen kohderyhmänä ovat pitkäaikaistyöttömät, nuoret työttömät, pidempään Suomessa olleet maahanmuuttajat, kotouttamiskoulutuksessa olevat maahanmuuttajat sekä alentuneen toimintakyvyn omaavat henkilöt, jotka saavat hankkeen myötä paremmat valmiudet työelämään. (Fazer 2017 a.)

Fazerin verkkosivujen mukaan Suomi 100 -lahjaksi kehitetty 125 mahdollisuutta työelämään – hanke on syntynyt yrityksen tarpeesta osaavalle työvoimalle. Hankkeen on kerrottu olevan Fazerin investointi suomalaiseen työhön sekä tulevaisuuteen ja sillä on suuri vaikutus henkilötasolla mutta myös yhteiskunnallisesti. Fazer on tarttunut hankkeellaan yhteiskunnallisesti paljon keskusteltuun aiheeseen eli syrjäytyneisiin, jotka ovat suuri kustannusriski valtiolle. Hankkeella halutaan siis vaikuttaa ja työllistää vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia henkilöitä sekä auttaa syrjäytymisvaarassa olevia

työttömiä. Sillä halutaan antaa myös mahdollisuus, jolla voi olla pidempiaikainen vaihtus.

Fazerin viestintäjohtajan mukaan 125 mahdollisuutta työelämään -hanke kuuluu Fazerin sponsoroinnin piiriin mutta on hyvin erilainen konsepti kuin mitä perinteinen sponsorointi yleensä on. Hanke on Fazerin lahja Suomelle sen satavuotisjuhlavuonna mutta ennen hankkeen varsinaista toteutusta Fazerin on pitänyt hakea Suomi 100 -lahjan antajaksi ja hyväksyttää idea valtioneuvostossa. Yleisesti Suomi 100 -lahjan antajaksi pääsee tekemällä jonkin yhteiskunnallisen teon, johon on annettu kaksi vaihtoehtoa; joko yritykset ovat saaneet lahjoittaa rahaa haluamaansa yhteiskunnalliseen kohteeseen tai luoda oman yhteiskunnallisen hankkeen. Fazer on siis kehittänyt oman hankkeensa ja tullut hyväksytyksi viralliseksi lahjan antajaksi. Tämä oikeuttaa Fazeria käyttämään Suomi 100 -merkintää hankkeen markkinoinnissa. Kaikille Suomen juhlavuoden hankkeille on myös laadittu Suomi 100 -merkinnän käyttöoikeusehdot sponsorointisuhteen mukaisesti (ks. SuomiFinland100 2017).

125 mahdollisuutta työelämään toteutetaan kumppanuushankkeena ja on suurin rekrytointikoulutushanke tasollaan. Idea on syntynyt Fazerilla ja luku 125 tulee yrityksen iästä mutta hankkeen toteutuksessa ovat mukana myös monet eri sidosryhmät. Helsingin Diakonissalaitoksen rooli hankkeessa on muun muassa uusien työntekijöiden kouluttaminen, ja säätiö on valittu kumppaniksi hankkeeseen yhteiskunnallisten ongelmien asiantuntijuuden vuoksi (Fazer 2017 a). ELY-keskus toimii hankkeen suurimpana rahoittajana, sillä sen tehtäviin kuuluu liiketoiminnan kehittämisen rahoittaminen (Fazer 2017 a). ELY-keskuksen alla TE-toimisto suorittaa hankkeen rekrytointiprosessin sekä osallistujien ennakkokartoituksen, sillä heillä on olemassa jo entuudestaan malli rekrytointikoulutushankkeelle, jota yritykset voivat hyödyntää uusien työntekijöiden koulutuksessa (TE-palvelut). Helsingin Diakonissalaitoksen (2016) verkkosivuilla kerrotaan, kuinka tällaisella organisaatioiden välisellä yhteistyöllä halutaan luoda pysyvä vaikutus yhteiskuntaan ja käynnistää uudenlainen työllistämiskeino syrjäytymisen ehkäisemiseksi.

Fazerin viestintäjohtajan mukaan hankkeen takaa löytyy liiketoimintanäkökulma, sillä Fazer haluaa lisää ihmisiä töihin ja heillä on jo nyt pulaa osaavista ammattilaisista eri aloilta, esimerkiksi kokeista. 125 mahdollisuutta työelämään -hanke on myös kaupallinen hanke, joka linkittää sen vahvasti sponsorointiin. Hanke on saanut osakseen paljon kritiikkiä, joka on ollut samalla poliittista kritiikkiä aktiivista työllistämistä vastaan. Poliittisesti motivoitunut kritiikki ja negatiivinen palaute ovat pohjautuneet pitkälti ajatukseen siitä, että työharjoittelijat korvaisivat jo olemassa olevaa työvoimaa ja ettei heil-

le makseta jaksosta kunnan palkkaa. Myös hankkeessa käytetyt työpaikkailmoitukset ja niiden kirjoitusasu ovat herättäneet kysymyksiä hankkeen oikeista motiiveista. Fazer on hankkeensa myötä päässyt myös Facebookista löytyvälle Orjafirmat nimiselle sivustolle, joka listaa palkattoman työn tai harjoittelun työpaikkailmoituksen julkaisseita yrityksiä (YLE 2016 b).

Suurin kritiikki rekrytointikoulutushanketta kohtaan on syntynyt heti sen julkistamisen jälkeen kesällä 2016 Suomi Areenalla, jossa käydään joka vuosi paljon yhteiskunnallista keskustelua ajankohtaisista asioista. Fazerin viestintäjohtajan mukaan kritiikin takia hankkeeseen ei ole kuitenkaan tehty suuria muutoksia ja kritiikki on pikkuhiljaa myös laantunut. Hanke on pitkä, noin kaksivuotinen prosessi, jossa on myös hiljaisia vaiheita. Sen vuoksi hankkeen ulkoinen viestintä ei ole ollut kovin suurta mutta sen sijaan sisäiseen viestintään halutaan panostaa. Fazerin tarkoituksenaan ei ole tehdä hankkeesta kampanjointia mutta siitä viestitään aina, kun jotain merkittävää tapahtuu.

Keväällä 2017 hankkeen toteutus on edennyt jo yli puolivälin ja hankkeen kautta on työllistynyt lähes 70 % osallistujista Fazerin elintarviketeollisuuden sekä suurtalous- ja ravintolapuolelle. Rekrytointikoulutuksiin on ollut valtava määrä hakijoita, yli 700, joista koulutuksiin on valikoitunut noin 20–25 henkilön ryhmiä. 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen ensimmäinen koulutusryhmä on valmistunut ennen joulua 2016 ja seuraava ryhmä on aloittanut koulutuksen marraskuussa 2016. Osa koulutuksista on vielä kesken ja syksyllä 2017 on tarkoitus toteuttaa viimeiset koulutukset. (Fazer 2017 a; HDL 2017.) Hankkeeseen osallistuneiden kokonaistyöllistymisprosentti tullaan julkaisemaan hankkeen päätyttyä.

Vaikka hanke on edennyt jo pitkälle ja kritiikki laantunut, voidaan sitä edelleen kutsua haaste-caseksi. Haaste-case on arvokas lähtökohta tämän tutkimuksen empirian kannalta, sillä sen avulla saadaan tietää, mihin asioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta hankkeella saadaan aikaan positiivinen lopputulos. Kritiikki sekä uudenlainen konseptimuoto ovat tuoneet mukanaan omat elementtinsä hankkeen johtamiseen ja se on vaatinut uudenlaisten toimintatapojen luomista. Lisäksi yhteistyö monen eri organisaation välillä on laajentanut konseptia ja tuonut mukanaan omat elementtinsä. Haaste-case antaa tässä tutkimuksessa parhaat edellytykset tunnistaa johtamisen kannalta tärkeimmät fokusalueet ja se auttaa saamaan parempaa ymmärrystä myös sosiaalisen sponsoinnin johtamisesta.

3.2. Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen tarkoitus määrittelee vahvasti tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimuksen luonne on laadullinen. Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan laadullisella tutkimuksella ja sen eri lähestymistavoilla pyritään paremmin ymmärtämään sekä tulkitsemaan erilaisia teemoja ja ilmiöitä. Lisäksi laadullisen aineiston keruu ja analysointi ovat vahvasti sidoksissa sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin (Eriksson & Kovalainen 2016) ja aineistoa pyritään aina analysoimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161). Laadullinen lähestymistapa auttaa tässä tutkimuksessa luomaan sosiaalisesta sponsoroinnista ymmärrettävän ilmiön empirian case-hankkeen kautta, joka ilmentää sosiaalisen sponsoroinnin piirteitä.

Tutkimuksen lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, joka auttaa luomaan kontekstiin sidonnaisen sekä holistisen ymmärryksen tutkitusta casesta. Tapaustutkimus auttaa myös ymmärtämään monimutkaista tapausta paremmin. (Eriksson & Kovalainen 2016.) Erikssonin ja Koistisen mukaan (2005) tapaustutkimus soveltuu hyvin myös tiheän kuvauksen tuottamiseen, monimutkaisten ilmiöiden ja tapahtumien selittämiseen tai uusien teoreettisten ideoiden tuottamiseen. Tapaustutkimuksella on kyky esittää monimutkaiset ja vaikeasti ymmärrettävät liiketoiminnalliset ongelmat käytännönläheisesti, selkeästi sekä ymmärrettävästi. Sen vahvuutena on myös kyky esittää arkipäivän monimutkaiset ilmiöt helpommin ymmärrettävässä muodossa. Rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät kuitenkaan aina ole selkeitä. (Eriksson & Kovalainen 2016.) Tämän tutkimuksen empiriassa analysoitava case on uniikki ja kontekstisidonnainen tapaus, jota pyritään ymmärtämään syvällisemmin. Syvällisempi ymmärrys tapaustutkimuksen avulla auttaa luomaan parempaa käsitystä sosiaalisen sponsoroinnin johtamisesta.

Koska sosiaalisen sponsoroinnin ilmiö on haastava tutkimuskohde, vaatii se single case tarkastelua. Single casella pyritään ymmärtämään asioita sisältäpäin ja se tarjoaa paksun, kokonaisvaltaisen sekä kontekstiin sidonnaisen kuvauksen ja tulkinnan tapauksesta erityisesti niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat siinä osallisina (Eriksson & Kovalainen 2016). Single case keskittyy myös ilmiön uniikkeihin osatekijöihin (Dubois & Gadde 2014: 1281). 125 mahdollisuutta työelämään -hanke on yksilötapaus, eikä vastaavanlaisia hankkeita ole löydettävissä tällä hetkellä yhtä laajassa mittakaavassa. Casen avulla pyritään luomaan syvälinen selitys tapauksesta ja tapaustutkimuksen periaatteiden mukaisesti luomaan kontekstiin sidonnainen sekä holistinen ymmärrys monimutkaisesta ilmiöstä. Tämä auttaa jäsentämään sosiaalista sponsorointia ja luomaan myös kontekstuaalisen ymmärryksen ilmiöstä.

Tutkimuksessa käytetyn single case tarkastelun myötä tutkijan tulee pyrkiä ymmärtämään ja pääättelemään, mitä on tapahtunut ja miksi. Siksi tutkimusprosessin on oltava jatkuvaa vuoropuhelua teorian ja empiirisen datan välillä. (Eriksson & Koistinen 2005.) Dubois ja Gadde (2014) kutsuvat tätä menetelmää systemaattiseksi yhdistelemiseksi (systematic combining), jolloin kyse on abduktiivisesta tutkimuksesta. Teorian ja empiirisen datan vuorottelua sekä yhdistelemistä vaaditaan, jotta single casen irrallisista elementeistä saadaan luotua yhtenäinen kokonaisuus. Tutkimuksen abduktiivisuus mahdollistaa syvällisen ja rikkaan kuvauksen ilmiöstä sekä kontekstista. Abduktiivinen tutkimus sopii myös erityisen hyvin uuden ilmiön analysoimiseen. (Dubois & Gadde 2014.) Tämä tutkimus pohjautuu vahvasti abduktiiviseen menetelmään.

3.3. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tapaustutkimuksessa olevan casen tulkinnessa käytetään yleensä materiaalina tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja merkityksiä, jonka pohjalta tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmäksi on valikoitu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu sopii Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan hyvin tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi ja sitä käytetäänkin Hirsjärven ym. (2013) mukaan yleensä silloin, kun aihe on arka tai, kun tarvitaan tietoa haastateltavan henkilön omista kokemuksista. Teemahaastattelu auttaa tässä tutkielmassa löytämään tiedostamattomia vastauksia uniikkiin tapaukseen, josta ei ole kertynyt vielä kovin paljon kokemusta.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti. Teema-alueet ovat haastattelussa samat kaikille haastateltaville mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voidaan vaihdella haastateltavasta riippuen. Teema-alueiden tulee olla riittävän väljiä, jotta tutkittava ilmiö valkenee mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001.) Teemoja mietittäessä olennaista on pitää mielessä tutkimusongelma, joka sitoo tutkimuksen yhteen ja tutkimusongelman tulisi ohjata erilaisten kysymysten muodostamista. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset muodostuvat usein haastattelijan omista ideoista, aikaisemmasta tutkimuksesta sekä teoriasta. Lisäksi haastattelurunko muodostuu usein kolmen tasoista teemoista; laajoista aihepiiriteemoista, niiden apukysymyksistä sekä yksityiskohtaisista pikkukysymyksistä, joita ei aina edes tarvita. Haastatteluteemoja voidaan pitää teoreettisten käsitteiden operationalisoituina versioina, joilla teoreettinen käsite on muutettu mitattavaan muotoon. (Eskola & Vastamäki 2010.) Tämän tutkimuksen teemat on muodostettu niin ai-

kaisemmasta tutkimuksesta kuin omista ideoista ja erityisesti apukysymyksiä on kehitetty haastattelujen edetessä.

Teemahaastattelutilanteessa haastateltavilta halutaan saada erilaisia tulkintoja ja merkityksiä asioista, jolloin itse haastattelutilanne on oltava hyvin joustava ja haastateltavien annettava kertoa vapaasti valituista teemoista (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haastateltavalle annetaan siis mahdollisuus kertoa aiheesta laajemmin kuin ennalta ehkä osataan odottaa ja tuoda vapaasti esiin itseään koskevia asioita (Hirsjärvi ym 2013). Haastattelijan tehtävänä on kuitenkin varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään haastattelussa läpi. Toiset aihepiirit saattavat kuitenkin jäädä suppeammaksi kuin toiset riippuen haastateltavasta. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelun etuna on kuitenkin sen kyky tuoda tutkittavan ääni kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

3.4. Aineiston keruu ja analysointi

Tätä tutkimusta on tehty abduktiivisesti keräten yhtä aikaa teoriaa sekä empiriaa. Aineiston keruussa single casen ja haastatteluiden etuna on se, että aiheesta saadaan tiheä, ymmärrettävä kuvaus, minkä lisäksi saadaan myös ymmärrystä tutkimukseen osallistuvien tavasta jäsentää maailmaa (Eriksson & Koistinen 2005). Laadullisen tutkimuksen tyypillisiin aineistonkeruupiirteisiin kuuluu, että haastateltava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2013). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien joukkoon valittiin tietoisesti hankkeessa mukana olevia henkilöitä, joiden kanssa keskusteltiin ennalta määrättyistä teema-alueista liittyen 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeeseen. Haastateltaville ei kerrottu tutkimuskysymystä, koska sen ei haluttu vaikuttavan haastateltavien vastauksiin vaan haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään mahdollisimman keskustelunomainen.

Haastateltaviin kuului niin Fazerin, Helsingin Diakonissalaitoksen, ELY-keskuksen kuin TE-toimiston edustajia ja haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina osa puhelimitse osa kasvotusten. Haastatteluaineistoa kerätessä on aina hyvä pitää mielessä saturaation eli kylläntymisen ajatus eli, kun haastattelut alkavat toistaa itseään, eikä niistä nouse esiin mitään uutta, on niitä todennäköisesti tarpeeksi (Eskola & Vastamäki 2010). Kymmenen haastattelua osoittautui sopivaksi määräksi tämän tutkimuksen aineiston kannalta, sillä loppua kohden aiheesta ei enää noussut esiin kovin paljon uusia asioita. Taulukko 2. avaa vielä haastatteluiden kestot ja tilanteet.

Taulukko 2. Haastattelut.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Haastattelutapa
A	50.36 min	kasvotusten
B	57.23 min	kasvotusten
C	36.50 min	puhelin
D	51.54 min	puhelin
E	57.50 min	kasvotusten
F	52.29 min	puhelin
G	31.37 min	puhelin
H	55.10 min	puhelin
I	1 h 43.40 min	kasvotusten
J	43.58 min	puhelin

Haasteensa tapaustutkimukseen tuo aina haastatteluaineiston analysointi niin, että siitä saadaan tutkimuskysymykseen vastaamiseen vaadittavat tiedot (Eriksson & Koistinen 2005). Aineiston analysoinnilla tulee pyrkiä kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen tutkitusta aiheesta (Erikson & Kovalainen 2016) ja kvalitatiivisen aineiston analysointia voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluu kuvaus, luokittelu sekä yhdistely (Hirsjärvi & Hurme 2001). Tutkijan omilla valinnoilla on vahva merkitys aineiston analysoinnissa (Hirsjärvi & Hurme 2001) ja tässä tutkimuksessa haastatteluaineistoa analysoitiin vahvan kuvauksen sekä ymmärryksen tuottamiseksi ja vastauksia järjesteltäessä mukaan otettiin huomioon aikaisempi teoria sekä luotu viitekehys. Luokittelu luo pohjan aineiston tulkinnalle sekä tiivistämiselle ja sen avulla aineistosta voidaan löytää myös kaikista tärkeimmät ja keskeisimmät piirteet. Luokittelun teemat pitää kuitenkin pystyä perustelemaan ja ne tulee liittyä kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 147.) Kun tämän tutkimuksen aineisto saatiin kerättyä, se litteroitiin ja värikoodattiin ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti, jotta aineistosta saatiin alustava kuvaus.

Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan temahaastatteluaineistoa analysoidaan usein teemoittelemalla eli litteroinnin jälkeen aineisto järjestellään uudestaan teemoittain. Myös tässä tutkimuksessa aineistoa eriteltiin teemoittain ja pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä uudessa perspektiivissä. Teemojen mukaiset vastaukset järjesteltiin omiksi tiedostoikseen tulosten analysoinnin helpottamiseksi. Lopulta Hirsjärvi ja Hurmetta (2001: 149) mukailleen aineiston yhdistelyllä luodaan säännönmukai-

suuksia ja samankaltaisuuksia mutta löydetään myös poikkeavia tapauksia. Tulosten tulkinnan tavoitteena on esiin nousevien merkitysten selkiyttäminen ja synteisien laatiminen (Hirsjärvi ym. 2013). Yhdistämällä teoria empiriaan tässä tutkimuksessa pyritään lopulta tulosten synteisiin ja luodaan syvällisempää ymmärrystä sosiaaliselle sponsoroinnille ja sen johtamiselle.

3.5. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus on hyvän tutkimuksen yksi tärkeä komponentti (Wallendorf & Belk 1989). Yleisesti käytetyt reliabiliuden ja validiuden kriteerit eivät kuitenkaan ole paras vaihtoehto kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiselle (Hirsjärvi & Hurme 2001: 188) ja niitä pyritään välttämään (Hirsjärvi ym. 2013: 232). Lincoln ja Guba (1985) ovat kehittäneet laadullisen tutkimuksen luotettavuuden (trustworthiness) arvioimiseen uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), totuudenmukaisuuden (dependability) sekä varmistettavuuden (confirmability) osa-alueet. Näitä kriteereitä käytetään myös tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa.

Totuudenmukaisuuden kriteeri perustuu tutkimuksen auditointiin eli tutkimusprosessin dokumentointiin niin, että ulkopuolinen voi tarkastaa, että tutkimus on edennyt niin kuin sen kulku on raportoitu (Heaton 2004: 65). Tämän tutkimuksen primaariaineistona käytetään teemahaastatteluaineistoa, jolloin totuudenmukaisuuden kriteeriä on lisätty haastattelujen nauhoittamisella, sanatarkalla litteroinnilla sekä aineiston dokumentoinnilla ja tallentamisella. Lisäksi tutkimuksen uskottavuutta on pyritty lisäämään teemahaastatteluprosessin, haastattelutilanteiden ja aineiston analysointiprosessin tarkalla raportoinnilla.

Tapaustutkimuksessa tehtyjä haastatteluja ja muita aineistoja tulkitaan aina tutkijan näkökulmasta, jolloin siitä syntyvät selitykset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia. Tätä voidaan pitää metodin vahvuutena mutta myös heikkoutena. Tuloksena voidaan saada syvällisiä selityksiä tapahtuneesta mutta toisaalta selitys ei välttämättä päde missään muussa kontekstissa. (Eriksson & Koistinen 2005.) Siirrettävyys on aina laadullisen tapaustutkimuksen kontekstisidonnaisuuden vuoksi haastava kriteeri ja sen arvioiminen on Saldanan (2011: 112) mukaan jätettävä lukijalle, joka arvioi, onko tuloksista hyötyä hänelle itselleen. Lisäksi haastatteluaineisto on aina tilannesidonnaista, joka tulee ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa (Hirsjärvi ym. 2013). Heatonin (2004: 65) mukaan on hyvä pystyä osoittamaan tulosten ilmeneminen datasta, jotta varmistettavuus voidaan

taata. Tässä tutkimuksessa tulosten varmistettavuus on otettu huomioon käyttäen tulosten esittelyssä sitaatteja haastatteluista. Tulokset nousevat siis esiin haastatteluaineistosta ja ne esitetään teorian kautta muodostettua viitekehystä mukailleen.

Tutkimuksenteekoon ja tapaustutkimukseen liittyy aina myös monia eettisiä kysymyksiä, kuten anonymiteetti, tietosuoja ja hienotunteisuus, jotka ovat tärkeä ottaa huomioon tuloksia esitettäessä. Kun haastattelua käytetään tiedonkeruumenetelmänä, sille on asetettava tietyt tavoitteet ja pyrittävä saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Haastattelun luotettavuutta saattaa kuitenkin heikentää haastateltavien yleinen taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. He saattavat antaa tietoa epäolennaisista asioista ja sivuuttaa aremmat aiheet. (Hirsjärvi ym. 2013.) On hyvä tuoda esiin myös niin kutsuttu eettisen sordiinin ongelma eli se, että haastateltava voi arkaluontoisen asian tullen muuttua varovaiseksi vastauksissaan (Crane 2000: 679). Tähän tulee varautua ja tehdä haastattelusta mahdollisimman keskustelunomainen sekä luottamuksellinen, että haastateltava uskaltaa puhua asioista vapautuneesti. Haastatteluissa on toimittava eettisesti oikein ja haastateltavan on voitava luottaa siihen, ettei hänen antamiaan tietoja käytetä väärin. Näin mahdollistetaan totuudenmukaisen informaation saanti myös arkaluontoisemmista asioista. Aroista aiheista voidaan kuitenkin tehdä tulkintoja myös muun puheen kautta (Crane 2000: 679).

Kun tutkimuksessa on mukana yrityslähteitä, tulee ottaa huomioon myös raportointikriteerien eettisyys, ettei ketään loukata tai kenenkään tietosuojaa loukata. Tässä tutkimuksessa case-esimerkkinä käytetty yritys sekä sen yhteistyökumppanit on mainittu nimeltä mutta haastattelut on tehty nimettöminä, jotta tiedon luottamuksellisuus säilyy. Yleisesti kaikkien osapuolien vahvaa sitoutumista tutkimukseen on pyritty varmistamaan, ja pyritty luotettavan tiedon saamiseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon tutkijan kokemattomuus niin haastatteluista tehdessä kuin aineistoa analysoitaessa. Kokemattomuutta on pyritty kompensoimaan teoriaan pohjautuvan viitekehäyksen avulla sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiin tutustumalla, jotta tulosten analysoinnista saadaan mahdollisimman kattava. Seuraavaksi analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tärkein huomio on se, että sosiaalisen sponsoroinnin konsepti sisältää yritysvastuun, markkinointiviestinnän ja sponsoroinnin dimensiot, jotka tuottavat omat haasteensa ja johtamisen elementit sosiaalisen sponsoroinnin konseptille. Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluissa esille nousseita piirteitä 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeesta sosiaalisen sponsoroinnin dimensioiden mukaisesti. Lisäksi luvussa nostetaan esille haastatteluissa ilmenneitä haasteita 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeelle ja poimitaan hankkeen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelu-tuloksia peilataan erityisesti teoriassa esiin nousseisiin sosiaalista sponsorointia määrittäviin tekijöihin ja tuloksissa mukailaan teoriassa luotua viitekehystä. Haastatteluista on erityisesti pyritty selventämään sitä, minkälainen konsepti hanke on. Tätä kautta teemahaastattelujen tulosten avulla voidaan johtopäätöksissä laajentaa käsitystä sosiaalisen sponsoroinnin ilmiöstä ja tässä kohtaa empiria tuo tieteellisen tutkimuksen rinnalle vahvan vertailukohteen.

4.1. Hankkeen tavoitteet

Fazerin 125 mahdollisuutta työelämään – hanke voidaan määrittellä sosiaalisen sponsoroinnin hankkeeksi ja kumppanuussuhteeksi, jonka tarkoituksena on sekä yhteiskunnallisten että yritystavoitteiden täyttäminen. Hankkeella pyritään tukemaan sekä työllistämään pitkäaikaistyöttömiä ja samalla hankkimaan ammattitaitoista työvoimaa Fazerille. Kumppaneina hankkeessa toimivat Helsingin Diakonissalaitos sekä ELY-keskus. Hankkeen toteuttaville tahoille tehdyissä haastatteluissa keskusteltiin paljon hankkeen ominaispiirteistä, tavoitteista sekä hyödyistä. Lisäksi keskusteltiin organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Erityisen paljon painoarvoa haastatteluissa sai hankkeen laajalaisuus sekä yhteiskunnallinen merkitys.

”Näkisin ehkä laajemmin niin sillähän on myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta totta kai, kun ihmiset irtoavat kortistosta työelämään.” (B)

”Ne oli oivaltanu paljon isomman kokonaisuuden siinä ja onneks ne sai venytettyä sen isomman kokonaisuuden myös meidän muittenkin ymmärrykseen... Saadaan Suomi enemmän nousuun ja ihmisille niinkun työpaikkoja.” (E)

Kuten tuloksista voi päätellä, haastateltavat näkivät hankkeen taloudellisen vaikutuksen ja kaikkia osapuolia hyödyttävän toiminnan merkityksen. Haastatteluista nousi esiin siinä, kuinka Fazer yrityksenä haluaa osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja saada toiminnallaan aikaan myös laajempia vaikutuksia. Koska 125 mahdollisuutta työelämään – hanke on kuitenkin myös Fazerin liiketoiminnan kannalta oleellinen hanke, korostui haastatteluissa yhteiskunnallisuuden lisäksi myös Fazerin saamat hyödyt siitä. Näiden nähtiin linkittyvän muun muassa yrityspääoman ja paremman maineen kehittämiseen.

”Fazerilla on varmaan se kaks puolta siinä, että on viestitty asiasta ja saatu julkisuutta, markkinointipuoli on se toinen siis ja toinen on sitten, että kyllähän tässä on ihmisiä, jotka oikeesti Fazerille työllistyvät ja yritys tarvii kuitenkin työvoimaa.” (F)

”Mä puhuin siitä maineesta jo, se on niinkun todella konkreettinen hyöty Fazerille ja tää meidän maineen ylläpito, no sit toisaalta me saatiin heti jo hyvää työvoimaa - - ja sitten kolmas et kyllähän Fazer hyötyy siitä et suomalaisen työ ja työvoima on voimissaan.” (A)

”Onhan tästä ihan taloudellista hyötyjä ja tehokkuushyötyä, et kun on resurssitarvetta.” (D)

”Varmaa saa sitte sitä työvoimaa ennen pitkään ainakin - - ja totta kai siis jokainen yrityshän on ihan tekopyhä, joka väittää, että ei tästä tulis myösellasta niinkun varmaan, että hienosti tehty Fazerilta.” (I)

Vaikka suurin osa haastateltavista näki 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen hyödyt niin yhteiskunnalle kuin Fazerille, selkeä yhtenäinen linja hankkeen tavoitteista oli vain tulkittavissa, sillä haastateltavat kuvailivat sitä hyvin eri tavoin. Tavoitteiden tulkitseminen tuntui olevan haastavaa erityisesti hankkeen uutuusarvon vuoksi. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin paljon teoriassa mainittuja ja taulukossa 1. esitettyjä sosiaalisen sponsoroinnin tavoitteita, kuten yritys vastuun demonstroiminen, imagoon liittyvät tavoitteet, yhteiskunnalliset tarpeet sekä brändiposition vahvistaminen.

”Nyt ollaan taas tekemässä jotain semmosta, mitä ei oo aikasemmin tehty ja luonnollisesti aika isossa mittakaavassa, kun puhutaan 125 mahdollisuudesta.” (E)

”Tää on poikkeuksellinen, et yleensä näis rekrykoulutuksissakin työnantajat halua tavallaan niinku kuoria niin sanotusti kermat päältä eli ottaa ne parhaat hakijat. Ni olihan tää sillee poikkeuksellinen, et Fazer nimenomaan toi esiin sitä, et Fazer haluaa semmosia hakijoita, joilla on ollut jotain ongelmia täs työllistymisessä.” (G)

”Siihenhän siinä tähdättiin, Fazerin yhteiskuntavastuuroolin vahvistamiseen ja sit toisaalta saisivat myös hyviä uusia työntekijöitä.” (B)

”Jos mä kiteytän ni kantaa sitä yhteiskunnallista vastuuta, mitä Fazer tyypillisesti haluaa kantaa.” (A)

”Tuoda oma kortemme kekoon tässä yhteiskunnallisessa tilanteessa, kun ei oo paljon niitä työmahdollisuuksia tarjolla... Myös tavallaan odotetaan meidän tyyppiseltä yritykseltä, kun me ollaan aina oltu tällanen vastuullinen ja perinteikäs ja pitkään Suomessa toiminut työnantaja.” (J)

”Varmaan tietysti Fazerillakin on tämmönen niinku imago myöskin tässä sitte, et haluaa olla talkoissa mukana, että uskoisin näin.” (C)

Haastatteluissa mainituista hankkeen tavoitteista ilmenee hyvin sen monimuotoisuus. Tämä on osoitus siitä, kuinka sosiaaliseen sponsorointiin linkittyvää hanketta ja sen tavoitteita voi olla vaikea määrittellä sen tuntemattomuuden vuoksi. Kuitenkin pääpiirteittäin tavoitteen nähtiin muodostuvan työllistämisen ympärille, joka voi olla yksi sosiaalisen sponsoroinnin toteuttamismuoto. Koska 125 mahdollisuutta työelämään toteutetaan yhteistyössä eri organisaatioiden kesken, haastatteluissa keskusteltiin paljon myös jokaisen organisaation roolista hankkeen toteuttamisessa. Tällä haluttiin selvittää sosiaalisen sponsoroinnin kaltaisen hankkeen toteuttamisessa käytettyä kumppanuussuhdetta ja sen mukanaan tuomia piirteitä hankkeelle. Suurin osa haastateltavista ymmärsi, kuinka tärkeää tällaisessa kumppanuuksiin perustuvassa projektissa on sen tarjoamat hyödyt kaikille osapuolille.

”Me haluttiin olla yhteiskunnallisesti mukana tässä työllistämisasiassa... Tarjota työmahdollisuuksia niille, jotka sitä eniten tarvitsee eli meillähän on niinkun kohderyhmänä tässä pitkäaikaistyöttömät ja maahanmuuttajat ja sitte tietysti nuoret, jotka on vähän niinkun väliinputoajia.” (J)

”Me tuodaan heidän portfolioon, mitä he tarjoo, he yrittävät tehdä yhteiskunnallista työtä ja tarjota eteenpäin mahdollisuuksia, niin me tuodaan tavallaan yksi työkalu siihen... Tää on sellanen henkinen juttu, mistä on kaikille hyötyä, kun tää hoidetaan oikein - - et ihmiset ymmärtäis tän kokonaisuuden yhteiskunnalle ja yhtiölle.” (D)

”Enemmän tästä on yhteiskunnalle hyötyä, kun Fazerille, koska tää hanke ei ole lähtenyt siitä, että Fazer hakee hyötyjä itselleen vaan se hakee hyötyä yhteiskunnalle.” (E)

Voidaan sanoa, että hanke osattiin erottaa esimerkiksi puhtaasta kaupallisesta toiminnasta yhteiskunnallisten tarpeiden toimiessa sen motivaattoreina. Muutamat haastatelta-

vat uskoivat kuitenkin, että yritys ei hyödy hankkeesta kovinkaan paljon vaan tarkoitus on vain hyvän teon tekeminen. Tällöin haastateltava ei välttämättä osannut linkittää hanketta pidemmän aikavälin hyötyihin, kuten brändi-imagon rakentamiseen. Monista haastatteluista nousi kuitenkin esiin myös hankkeen markkinoinnillinen arvo, jonka nähtiin syntyvän hyvän lopputuloksen kautta.

”Ensimmäinen hyöty on se, et jos me pystytään yksin ihminen pelastamaan ikään kun mahdolliselta sivuraiteelta, antamaan hyviä kokemuksia - - mun mielestä iso hyöty niinkun just sen meidän arvopohjan demonstroiminen koko henkilöstölle, et me halutaan tehdä tällasia hyviä tekoja, ja sit tietysti kolmas on meidän imagoon liittyvä - - ni kylhän tietysti tällasilla rakennetaan sit sitä hyvää mainetta.” (A)

”Jos tää niinku lopputulos on hyvä ja eli paljon näistä opiskelijoista on saatu sitten Fazerille töihin niinku tavallaan vaikuttaa Fazerin maineeseen myönteisesti varmaan, mikä heillä on ollu varmaan ajatuksena, kun he nimenomaan sitä korosti.” (G)

Fazerin toimitusjohtaja on nostanut julkisuudessa esiin hankkeen olevan arvokysymys yritykselle (YleAreena 2016). Hankkeen pohjautuminen yrityksen arvoihin korostui myös haastatteluissa, jolloin voidaan olettaa, että hanke on myös osa Fazerin yritysstrategiaa. Kun kuitenkin puhutaan yhteistyökumppanuudesta, tulee myös kumppaneiden arvot ottaa huomioon, kun lähdetään toteuttamaan sosiaaliseen sponsorointiin viittaavaa toimintaa. Teorian valossa sosiaalisen sponsoroinnin onnistumisessa olennaista on myös kumppaneiden yhteensopivuus, jolloin eri osapuolten arvojen yhteisymmärryksellä on merkitystä. Haastatteluissa Fazerin, yhteistyökumppaneiden sekä sponsoroitavan kohteen nähtiin sopivan hyvin yhteen ja osapuolien yhteen linkittävänä tekijänä nähtiin voimakkaimmin samankaltaiset arvot. Monet haastateltavat näkivät hankkeen sopivan myös omiin arvoihinsa.

”Se sopii hyvin meidän arvoihin ja tekemisiin, et me halutaan tarjota suomalaisille työtä ja sitten meidän vastuullisuuteen tietysti, että halutaan olla tosiaan mukana yhteiskunnassa ja auttamassa tai kantamassa se oma kortemme kekoon.” (J)

”Fazer on arvopohjaltaan ja todella, miten ihmisiä kohdellaan ja miten tääl tehdään yhteistyötä, ni edustaa varmaan enemmän sitä Diakonissalaitoksen päätyä.” (A)

”Helsingin diakonissalaitoksen säätiön arvopohjan mukaista toimintaa, et jokaiselle ihmisarvoinen huominen.” (B)

“Kyllä mutta myös minun (arvoihin sopiva).” (E)

Sosiaalisen sponsoroinnin tavoitteet on aina helpompi määrittellä, kun toiminta sidotaan yrityksen arvoihin. Tällöin toiminnan tarkoituksesta on myös helpompi viestiä kaikille osapuolille. Kun ulkoinen ympäristö muuttuu ja sen mukanaan tuoma paine esimerkiksi kestäväen kehityksen mukaiseen yritystoimintaan kasvaa, yritykset pyrkivät kehittämään uusia toimenpiteitä vastuullisuutensa demonstroimiseen. Sosiaalisen sponsoroinnin kiinnostuksen kasvu on osoitus tästä ja seuraavaksi tarkastellaan sen dimensioiden, yritysvastuun, markkinointiviestinnän sekä sponsoroinnin ilmenemistä 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta haastatteluiden perusteella.

4.2. Yritysvastuun dimensio

Sosiaalisen sponsoroinnin voidaan sanoa sisältävän yritysvastuu-elementin ja toisaalta taas se voidaan nähdä yhtenä keinona yrityksille osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan. Se, kuinka vahvasti 125 mahdollisuutta työelämään – hanke linkitettiin Fazerin yritysvastuuseen, vaihteli hieman mutta suurin osa vastaajista mainitsi mahdollisuuden osoittaa vastuullisuutta olevan yksi hankkeen toteuttamisen syistä. Erityisesti korostui yritysvastuun sosiaalinen aspekti ja halu demonstroida yhteiskunnallisesti merkittävän tekijän roolia.

”Joo kyllä mun mielestä kuuluu (yhteiskunta/yritysvastuuseen), et sinne se linkittyy.” (A)

”Alun perin oli tarkoituksena se, että tää olis myös Fazerin sitä yhteiskuntavastuullista imagoa vahvistava tekijä ja vahvistava kampanja.” (B)

”Tässä annetaan semmosille henkilöille mahdollisuus, jolla on ollut vaikeuksia työllistymisessä et tavallaan tällanen sosiaalinen niinkun et Fazer ottaa sosiaalista vastuuta myöskin tämmösenä isona yrityksenä.” (G)

”Varmasti yritys osoittaa myös yhteiskuntavastuutaan ja haluaa olla merkittävä tekijä yhteiskunnallisesti.” (H)

”Me pyritään tekemään meidän bisnestä strategian mukaisesti ja siinä samalla miettimään vastuullista toimintaa ja tukemaan sitä kautta myös yhteiskuntaa.” (D)

Vastuullisuuden ilmenemisen myötä haastateltavat nostivat esiin myös yritysvastuun vaikutukset yrityksen maineeseen ja hankkeen nähtiin luovan positiivista imagoa Faze-

rille. Plewan ja Questerin (2011) mukaan, yritys vastuulla on myös mahdollisuus luoda kilpailukykyistä markkinapositiona ja kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin, kun toimilla on vaikutusta yritysimaagoon. Hankkeella nähtiin pidemmällä aikavälillä pyritävän muun muassa Fazerin kotimaisuuden korostamiseen ja tämän mukaisen markkina-aseman vahvistamiseen. Joissain haastatteluissa nousi esiin myös hyvä työnantajamielikuva, joka on ollut yksi isoimmista motivaatioista hankkeeseen osallistujille hakea projektiin. Yritys vastuun yksi kilpailuetua luova tekijä voidaan nähdä myös työnantajamielikuvan muodossa.

”Suomalaisen työn varmistaminen, tällainen hyvä teko.” (A)

”Siel on mun mielestä sellanen selkeä viesti - -, että kyllä mun mielestä se kuuluu Fazerin imagoon.” (B)

”Et mä jopa toivoisin, et meidät vielä enemmän varsinkin tällä makeisliiketoiminnalla ymmärrettäis suomalaiseks yhtiöks.” (D)

”Minun kokemuksen mukaan se (maine) on vaikuttanut positiivisesti ja ihmisillä on voimakas mielipide Fazerista ja sinne halutaan töihin - - herää kiinnostus ihmiset tuntee Fazerin tuotteet ja niillä on positiiviset mielikuvat niistä.” (F)

Kun haastateltavat puhuivat yritysimagosta ja maineesta, nousi samalla esiin myös hankkeen saama negatiivinen julkisuus. Muutamat haastateltavat huomioivat esimerkiksi alkukritiikin tuoneen haasteita oikeanlaisen mielikuvan luomiseen.

”Tavoitteena ei todellakaan ollu himmentää sitä Fazerin brändiä vaan päinvastoin.” (B)

”Jos ajattelee esimerkiksi sitä alku julkisuusmylläkkää ja somekeskustelua, ni ei siinä ihan sillon varmaan sitä - -, mitä meil oli tarkoitus tehdä ja mitä meillä on tehty, ni ei se sillon varmaan mätsänny. Mut tästä, kun on nyt menty eteenpäin - - ni eiköhän siitä ihan asiallista ymmärrystä leviää muuallekin ja sitä kautta muutkin nää nekin, jotka ovat alussa vähän väärin ymmärtäneet tai halunneet ymmärtää väärin asian.” (F)

Kritiikin myötä hankkeessa korostui entisestään yhteisymmärryksen luominen ja dialogi eri sidosryhmien välillä. Dialogin kautta yritys vastuuta voidaan hyödyntää myös yritysidentiteetin sekä positiivisten mielikuvien luomisessa (Hildebrand & Sen 2011) ja yksi haastateltava (I) koki Fazerin jo siinä onnistuneen: *”Mä pidän Fazeria todella hyvänä työnantajana, joka on vastuullinen.”* Monet haastateltavista kokivat myös päässeensä itse mukaan yrityksen vastuullisen toiminnan toteuttamiseen ja auttaminen on tuottanut

heille arvokasta mielihyvää. Tässä voidaan nähdä työntekijöiden merkitys yritys vastuun laajemmassa merkityksessä. Työntekijöiden osallistaminen korostui myös haastatteluis- sa yhtenä hankkeen tärkeänä elementtinä.

”Päästään tekemään hyvää, että ehkä se on se paras anti tässä, että tässä niinkun jokaisella meidänkin esimiehellä on mahdollisuus tehdä jotain hy- vää tässä yhteiskunnassa ni ehkä se on se.” (J)

”Nythän Fazer antaa muka Suomelle lahjan ni itsellehän se on lahja, kun sä pääset auttamaan jotakuta toista, niin mä ajattelen, mul ainakin tulee hirveen hyvä fiilis siitä.” (I)

Kun rakennetaan yritysidentiteettiä, yritys vastuun on erinomainen keino viestiä eri sidos- ryhmille yrityksen arvoista (Sen & Bhattacharya 2001). On siis tärkeää, että myös työn- tekijät ymmärtävät arvot, jotka toimintaa määrittelevät. Fazerin arvot muodostuvat asia- kaslähtöisyydestä, laadukkuudesta sekä yhteistyöstä. Lisäksi Fazer noudattaa liiketoi- minnassaan UN Global Compactin luomia eettisiä periaatteita, joiden tavoitteena on kestävä kehitys sekä hyvän yrityskansalaisuuden edistäminen (Fazer 2017 b). Se, että 125 mahdollisuutta työelämään – hanke pohjautuu yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden arvoihin, tuli hyvin ilmi haastatteluista.

”Yks semmonen kriteeri, mitä me ajateltiin, et Suomi täyttää 100, Fazer 125 ja Diakonissalaitos 150 ja niinkun tää vahva arvopohja.” (B)

”Oikeestaan ne arvot on lähtökohta sille et ylipäänsä tällasta lähdeettiin tekemään.” (A)

”Meidän arvoihin se sopii todella hyvin ja just tähän inhimilliseen puo- leen, että kaveria ei jätetä.” (E)

”Meidän arvoissahan on sitten tietysti nää tämmönen niinkun yhteistyö. Niin ehkä siinäkin mielessä tietysti halutaan sillä hyvällä yhteistyöllä ra- kentaa muidenkin kumppaneiden kanssa näitä mahdollisuuksia.” (J)

Hanke on hyvä esimerkki yritys vastuun laajenemisesta yhteiskunnalliselle tasolle. Eli ymmärretään ajatus siitä, että yrityksellä menee paremmin, kun yhteiskunta voi hyvin. Arvokeskustelun myötä voidaan nähdä sidosryhmien laajempi merkitys, joka tuli haas- tatteluissa ilmi Fazerin ja sen yhteistyökumppaneiden samankaltaisten arvopohjien myötä. Yhteistyökumppanuuksien kautta sidosryhmäajattelua voidaan myös laajentaa koskemaan uusia sidosryhmiä. Haastateltavat näkivät hankkeen koskettavan monia eri

tahoja ja mielenkiintoinen havainto oli se, että hankkeen nähtiin sisältävän myös muita ulottuvuuksia.

“Mitä kaikkia tulokulmia ja tavallaan yhteiskunnallisia kerroksia ja poliittisia näkökantoja ja ihmisten uskomuksia ja ymmärryksiä tonne taakse liittyy... Tää ei ole projekti, jolle ei ole selkeää rakennetta. Kun tässä ollaan ihmisten kanssa tekemisissä ja kokeillaan uutta, ni kaikkihan tähtää siihen, et työn arvostusta tavallaan vielä enemmän ylös ja ihmisen arvostusta.” (D)

”Tää ei ollu sellanen business-hanke, että siitä ois ruvettu sitä rahapuolta venyttämään viimeeseen asti missään nimessä. On ajateltu enemmän niitä ihmisiä ja asiakkaita.” (F)

Haastateltavien mielipiteet ilmentävät hyvin hankkeen moniulotteisuutta ja laajaa vaikutusta. Kuten haastatteluista käy ilmi, 125 mahdollisuutta työelämään – hanke ei ole vain yritysvaluuprosjektiksi vaan sillä halutaan osoittaa myös muita ominaisuuksia. Hankkeesta nousi esiin myös sosiaalisen sponsoroinnin muut dimensiot, hyvin vahvasti muun muassa markkinointiviestinnällinen elementti.

4.3. Markkinointiviestinnän dimensio

Kuten Holm (2006) määrittelee, markkinointiviestintä on keino vaikuttaa kuluttajien käsitykseen yrityksen luomasta arvosta sekä hyötyjen ja kustannuksen suhteesta. Haastattelussa yhtenä teemana oli sisäinen viestintä, sillä sen merkitys 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen onnistumisen kannalta nähtiin olennaisena. Teema sai aikaan paljon mielipiteitä kaikissa haastateltavissa ja nähtiin, että niin sisäisellä kuin ulkoisella markkinointiviestinnällä on haluttu korostaa erityisesti Fazerin arvopohjaa hankkeen tärkeimpänä lähtökohtana.

”Fazer on tehnyt kautta historiansa paljon tällaista yhteiskuntavastuutyötä, ja meitä tunnetaan Suomessa semmosena yhtiönä, joka tekee hyviä asioita ja hyvin. Ni kyl mä nään, et koko lähtökohta ja pohja tälle oli just Fazerin arvot... Meillä käy paljon vierailijoita ni oikeestaan kaikki vierailijaryhmät, joita mullakin on ollut niin haluavat kuulla tästä hankkeesta.” (A)

”Perheyhtiössä, jossa on tiettyjä arvoja - - ja sit se, että me tuetaan Suomea.” (D)

Markkinointiviestinnällisiä tavoitteita hankkeella on haastattelujen perusteella ollut yrityksen yhteiskunnallisen merkityksen sekä vastuullisen mielikuvan korostaminen. Lisäksi markkinointiviestinnästä iso osa on ollut tärkeille sidosryhmille kommunikointia niin, että hankkeen tarkoitus on ymmärretty oikein. Erityisesti työntekijöille viestiminen isossa organisaatiossa on nähty tärkeänä, jotta kaikilla on ollut yhteinen käsitys hankkeesta ja sen tarkoituksesta. Viestistä on haluttu luoda yhtenäinen kaikkien työntekijöiden keskuudessa, koska on huomattu myös heidän merkityksensä vastuullisten toimien viestimisessä ulospäin. Lisäksi, koska hanke on yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, on työntekijöillä suuri merkitys sen onnistumisessa. Viestinnän avulla tuotiin siis ilmi myös jokaisen henkilön roolia hankkeen osalta.

”Lähdettiin aika voimakkaasti viestimään sitä kaikille ja otettiin avainhenkilöitä ihan erikseen tämmöseen viestinnälliseen skouppiin kuten luottamusmiehet, et he ymmärtävät tän ja sitten esimiehet, et pidettiin ihan erillisiä tilaisuuksia, jossa varmistettiin sitoutuminen ja se pääviesti oli nimenomaan se, et tää on meille kaikille mahdollisuus tehdä hyvä teko.”
(A)

”Painotetaan sitä, miten tärkeätä se esimiehen rooli on siinä myös etukäteen, kertoo omalle henkilökunnalle, et nyt tänne tulee Mooses tai Alli tai Matti.” (I)

Sisäisen viestinnän hallinta ei välttämättä ole helppo tehtävä, kun viestintä pitäisi samalla olla integroitu kaikkeen yrityksen toimintaan. Sisäisen viestinnän toteuttaminen ja oikean ymmärryksen jalkauttaminen isoon organisaatioon on ollut yksi hankkeen merkittävimmistä haasteista, jonka suurin osa haastateltavista myös nosti esiin. Muutama haastateltava pohti esimerkiksi hankkeen alkuperäistä visiota ja sen haastavaa jalkauttamista yhtenäisesti kaikille osapuolille.

”Minkä vois esimerkkinä antaa, on oman henkilökunnan suhtautuminen, että tää vaati paljon viestintää, jotta meidän oma porukka ymmärsi, että miksi tänne on tulossa uusia henkilöitä, mikä heidän roolinsa on ja tavallaan sen kirkastaminen, et nää henkilöt on työssäoppijoita.” (A)

”Kyllä, ja se on tämmösen ison talon ikuinen ongelma - - me aina jauheetaan sitä, et ku se informaatio jää jonnekki.” (I)

”Sisänen viestintä on aina tässä se, et vaikka se kuinka hyvin tehtäisiin ylätasolla, grouppi tasolla, business tasolla ja julkisuuteen niin oikeestaan mun näkökannasta niin mulle on haasteellista, et kun on laaja tehdas ja on paljon porukkaa, - - ni tavallaan se kommunikointi, se sisäinen viestintä

niinku tämmösen tuotantolaitoksen sisällä niin, et kaikki ymmärtää samalla tavalla, koska ihmisillä on erinäkösiä taustoja.” (D)

Sisäiseen viestintään tuo aina haasteita ihmisten erilaiset taustat ja asenteet, joihin ei ole helppo vaikuttaa pelkän viestinnän avulla. Lisähaastetta hankkeen kohdalla tuli vielä laajan yhteistyön kautta ja muutamat haastateltavat osasivat huomioida tavoitteiden yhteisymmärryksen välttämättömyyden ja viestinnän ulottumisen jokaiselle yhteistyökumppanille ja heidän työntekijöille. Kuten yksi haastateltava (H) myös korosti: *”Eli mitä enemmän tietoa jokaisella osapuolella on, sen paremmin menee”*. Kommunikaatio joka suuntaan myös johtaa jokaisen osapuolen vahvempaan sitoutumiseen. Lisäksi markkinointiviestintä on ollut keino viestiä hankkeen toteuttavien tahojen yhteisistä arvoista sekä linkittää oikeita assosiaatioita toteuttavien tahojen ja hankkeen kohderyhmän välille. Viestintä on siis toiminut keinona linkittää yhteistyösuhteessa olevat tahot toisiinsa.

”Saman tyyppinen arvomaailma ja katottiin, että sopisivat hyvin meidän tyyppisen yrityksen kumppaniksi, kun meillä kuitenkin nää laatuasiat ja vastuullisuusteemat ja muut on tosi tärkeitä meille... Haluaa tarjota niitä mahdollisuuksia just sellasille tahoille, jotka sitä eniten tarvitsee. Niin tavallaan niin arvomaailmana he ovat tosi hyvä kumppani tässä.” (J)

”Eli nää kaikki juhluvuodet on tänä vuonna ja kyllä se on osaltaan pistänyt tätä kaikille motivaatiota tai motivaatiota antanut tämän käynnistämiseen juuri nyt.” (F)

Vaikka yhteistyökumppanit ovat yhteensopivia toistensa kanssa, eikä tämän puolesta ollut oletettavissa ongelmia, kohdattiin hankkeen osalta kuitenkin muita markkinointiviestinnällisiä haasteita. Aiheen moniulotteisuuden vuoksi sitä ei ymmärretty niin hyvin kuin ehkä odotettiin ja hankkeeseen kohdistui paljon skeptisyyttä. Joidenkin suomalaisten vastaanotto hankkeelle oli kohua herättävä ja hanke joutui niin perinteisen kuin sosiaalisen mediankin hampaisiin. Word-of-mouthin kautta nopeasti leviävä negatiivinen huomio korostui haastateltavien kommentteissa.

”Muutamasta blogikirjoittelusta nousi niin kova meteli tai semmonen myllytys ja se kohdistu niin rajusti Fazeria kohtaan, että oli uutisköyhä heinäkuu ja niinkun loppuen lopuks se oli ihan yksittäisiä ihmisiä, jotka sain sen lumipalloefektin aikaseksi.” (B)

”Ei virallinen viestintä vaan se semmonen some-viestintä oli niin rajusti vaikuttanut moneen asiaan.” (F)

”Kyllä siitä puhuttiin niin hyvässä kuin pahassakin... Keskustelu on aina hyväks, et kauhein tilannehan ois ollu se, että kukaan ei olis puhunut asiasta yhtään mitään vaan, et se olis annettu vaan olla.” (E)

”Onhan toi some aika vaarallinen, että kun sinne päätyy, ni se on aika-moinen mylly.” (C)

”Huonossakin julkisuudessa on se hyvä puoli, et ihmiset alkaa kiinnostua, et mikä tää niinku oikeesti on ja itse asiassa siinäkin lyhyt kestoessa ryöpytyksessä oli se hyöty, et ihmiset rupes oikeesti tsekkaa, mikä tää on ja aika monihan niinkun muodosti oman mielipiteensä, et no mut hei täähän on hieno hanke.” (A)

Hankkeesta viestittäessä ulkoisesti saatiin huomata yritysten vastuullisuustoimenpiteisiin usein kohdistuvaa kuluttajien skeptisyyttä. Skeptisyyttä voidaan kuitenkin välttää mahdollisimman läpinäkyvällä toiminnalla. Se, miten hankkeen saamaan kohuun vastattiin, oli markkinointiviestinnän integraation vahva painotus ja jokaisen kanavan sekä henkilön opastaminen saman viestin saloihin. Hankkeen osalta jouduttiin laittamaan panoksia oikeanlaisen viestin välittämiseksi niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Laajempi sidosryhmäviestintä on erinomainen keino myös luoda yhtenäistä yritysidentiteettiä ja hankkeen kautta Fazer ja sen yhteistyökumppanit ovat joutuneet painottamaan vastuullisuutta ja hyvää työnantajakuvaa entisestään.

”Kun on iso organisaatio ja siel on paljon rajapintoja - - tietyllä tavalla se sama liimaava arvo, ni niitten yksilöiden intressit voi olla hetkellisesti olla ristiriidassa sen kokonaisnäemyksen kanssa. Et tuolt voi jostain tehtaan sopukoista löytyä joku yksilö, joka haluaa ymmärtää tän väärin ja viedä sitä informaatioo väärään suuntaan.” (D)

”Aluksi oli semmosta skeptisyyttä ja siihen reagoitiin heti ja järjestettiin enemmän tilaisuuksia, missä mä kerroin sit siitä, et juurikin se viesti oli se, että mahdollisuus tehdä hyvä teko... Kun tätä puhetta tarpeeks toisti, ni se lähti muuttuu positiiviseks.” (A)

”Me puhuttiin useempaan sanotaanko kaks kolme kertaa siitä, että mitä tää on, miks tää on, miten meidän tulee käyttäytyä miten meidän tulee suhtautua.” (E)

Haastattelujen perusteella sidosryhmäviestintä ja yhtenäisen viestin jalkauttaminen tärkeille henkilöille vaikutti onnistuneen ja kritiikin laantuneen hankkeen alkuajoista. Hankkeessa mukana olleet osapuolet näkivät itsensä ja muut työntekijät avainasemassa viestinnässä, jotta viestistä oli lopulta saatu luotua oikea kuva niin sisäisesti kuin ulko-

sesti. Hankkeessa mukana olleet henkilöt näkivät myös oman roolinsa yhtenäisen viestintä jalkauttamisessa ja lopputuloksen onnistumisessa vahvana.

”Olen ollut kaikissa näissä sisäisen viestinnän tapahtumissa mukana totta kai, jotta mulla on se sama viesti, että se pysyy terävänä kaikkiin funktioihin.” (D)

”Meil on intranettiä ja ite mä huolehdin siitä, et mä rummutin Facebookin ja Jammerin kautta niin sanotusti omille, omalle väelle Jammerin kautta ja sitte mun ulkopuolella Facebookin kautta oleville kavereille. Se oli enemmänkin niille meidän työntekijöille ja sitten niille työharjoittelijoille, et he ymmärtää, että molempia arvostetaan.” (E)

”Sit, jos sillä on ihan väärä käsitys siitä hankkeesta, ni sit mä kerron, mitä se oikeesti on.” (I)

Työntekijöiden viestintä osoittautui monessa haastattelussa laajemmaksi sidosryhmäviestinnäksi ja tällä on saattanut olla vaikutusta myös ulkoisten sidosryhmien ymmärryksen paranemiseen hankkeesta. Tavoitteita ja viestintä perille menemistä on hyvä seurata ja tehdä viestinnällisiä muutoksia, jos on tarpeen. Näin tehtiin myös 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta. Lopputuloksen kannalta ison hankkeen toteuttamista varten on aina laadittava tarkat viestinnälliset suunnitelmat ja niitä on päivitettävä koko ajan. Monet haastateltavat jäivät pohtimaan viestinnän kehitysehdotuksia ja mitä vaaditaan, jotta hankkeesta säilyy yhtenäinen viesti loppuun asti.

”Mikä on viestintäsuunnitelman seuraava steppi.” (A)

”Meidän täytyy varmaan tehdä jotain pieniä nyanssijuttuja, että mikä vois mennä viel paremmin kaikkien kannalta, sen työyhteisön, tän henkilön kannalta, mikä on siinä, miten voitais infota meidän nykyisiä työntekijöitä, ettei ne pelkäis tätä hanketta, et me uskalletas luottaa siihen, että työnantaja pitää meistä huolen.” (I)

”Onko tällä ollut vaikutusta yhteishengen, tiedonkulkuun, päätöksentekoon?” (D)

”Varmaan sellasta tietynlaista varovaisuutta ehkä viestimiseen ja muuhun sitten varmaan puolin ja toisin.” (B)

”Enemmän semmosta ajankohtasta tietoa, et mitä nyt tapahtuu ja mitä sit seuraavaks.” (J)

Jotta integroidulla markkinointiviestinnällä voidaan edesauttaa yrityksen strategisen, kilpailukykyisen markkinaposition saavuttamista, tulee monta seikkaa ottaa huomioon. 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta integraatioon on tuonut lisähaastetta monet sidosryhmät, muun muassa yhteistyökumppanit sekä haastava kohderyhmä. Sosiaalinen media ja siellä nopeasti leviävä hallitsematon viestintä tuovat myös haasteita pitää viestintä yhtenäisenä joka kanavassa. Loppuen lopuksi tässä auttaa vain tavoitteiden oikea ymmärrys ja niiden mukainen viestintä jokaisessa käytetyssä kanavassa. Sisäinen viestintä on myös oltava osa integraatiota ja työntekijät ovat erityisen tärkeässä roolissa case-hankkeen osalta. Toiminta ja sen tavoitteen on lopulta sidottava yrityksen missioon ja 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta myös yhteistyökumppaneiden missioon.

PR-toiminta, joka on yksi markkinointiviestinnän keino luoda yhteisymmärrystä, goodwill-arvoa sekä sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, on myös yksi elementti vastuullisen yritystoiminnan ilmentämiseen. PR ja sen osa-alueena sponsorointi, ovat elementtejä, jotka kuuluvat myös 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeeseen ja näin markkinointiviestintä sitoo yhteen yritysvastuun sekä sponsoroinnin.

4.4. Sponsoroinnin dimensio

Sponsorointia voidaan nykypäivänä toteuttaa monella tapaa ja sen ympärille muodostuvat yhteistyöt voivat olla hyvin erilaisia. Sponsorointi voi olla kahden osapuolen välistä vaihdantaa tai esimerkiksi verkostossa tapahtuva prosessi (Olkkonen 2001). 125 mahdollisuutta työelämään – hanke on yhteistyöhanke, jossa on mukana monta toimijaa ja se ilmentää parhaiten verkostossa tapahtuvaa sponsorointia. Lisäksi hanke on vielä Suomi 100 – juhluvuoden hanke, joka asettaa sille omat ehtonsa. Haastatteluissa puhuttiin organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja hankkeen monimuotoinen toteuttaminen sekä jokaisen osapuolen rooli prosessissa tuli hyvin esille monessa haastattelussa. Varsinaisesta sponsoroinnista ei haastatteluissa kuitenkaan puhuttu, vaan käytettiin virallista nimeä, rekrytointikoulutushanke, ja puhuttiin yhteistyökumppanuudesta.

”Fazer on Suomi sata virallinen yhteistyökumppani.” (A)

”Meillähän on tässä yhteistyökumppanina tää Suomen diakonaiopisto eli he ovat se kouluttajayhteistyökumppani ja sit meillä on Ely-keskus, joka rahottaa tätä hanketta osittain. Ni he on tässä meillä myös kumppanina.” (J)

”Uudenmaan Ely-keskus rahottaa tätä koulutusta 70 % näist koulutuksen kustannuksista ja Fazer maksaa 30 %. Ni tää on niinku näitä valtion, yks tällanen valtion tai uudenmaan Ely-keskuksen instrumentti, jolla niinku työllistymistä, työllisyyttä pyritään edistämään - - opiskelijallehan tää koulutus on maksutonta.” (C)

Hankkeessa mukanaolevien organisaatioiden roolien lisäksi nousi esiin myös jokaisen yhteistyökumppanin mukanaan tuomat resurssit. Hankkeen toteuttamistapa herätti kuitenkin erilaisia mielipiteitä haastateltavien keskuudessa ja ne toivat osaltaan ilmi hankkeen uniikkiutta. Haastateltavat eivät osanneet yhdistää hanketta sosiaaliseen sponsorointiin ja konseptin toteutusmuoto herätti erilaisia tulkintoja.

”On tää kyl poikkeuksellisen laaja hanke.” (G)

”Than Fazerin toimitusjohtaja jo on ollu tän asian sponsori.” (A)

”Than selkeesti tämmöset Suomi 100 vuotta, kun ihmiset ja sidosryhmät kokoontuu jossain muualla ni siel syntyy tämmösiä ideoita. Ni mä nään sen tosi tärkeenä, et eri yhteiskunnan tasot ja eri funktiot ja yhtiöt ja poliittiset tahot käy semmosta aktiivista keskustelua, mistä sit syntyy tämmöstä.” (D)

”Nimenmukaisesti siinä oli tarkoitus antaa niinkun mahdollisuus.” (E)

Vaikka haastatteluista hankkeen toteuttamistapa ei tullut selkeästi esille, ilmentää se sponsoroinnin periaatteita hyvin. Näin ollen sponsorointisuhteesta syntyvät hyödyt tulee aina linkittää kaikkien osapuolien toimintaan. Koska 125 mahdollisuutta työelämään – hanke toteutetaan laajassa yhteistyössä, on siitä synnyttävä lisäarvoa sen kaikille osapuolille. Monet haastateltavat toivat esiin hankkeen eri osapuolien saamia hyötyjä, erityisesti sponsoroitavien saaman koulutuksen ja mahdollisuuden työssä oppimiseen sekä järjestäjätahojen arvopohjan demonstroimisen. Haastateltavat myös linkittivät erilaisia assosiaatioita hankkeeseen ja sitä kautta toteuttaviin tahoihin.

”Kannattaa tehdä tällasia hyviä tekoja, mistä ei suoraan oo se, et tää on nyt meidän bisnestä ja tästä on nyt viivan alle heti meille hyötyä, vaan niinkun nähdä se isompi hyöty ja tavallaan se isompi kuva, et mutkan kautta tällasilla jutuilla saadaan niin paljon hyvää aikaan paitsi omassa yhtiössä mut myös niinkun muille esimerkkinä ja inspiraatiota.” (A)

”Tavallaan annetaan ihmiselle myös niinkun sellanen inhimillisesti mahdollisuus päästä sisään, oppia ja tavallaan vahvistaa sitä omaa itsetuntoa jo pelkästään.” (D)

”Hyvä mieli, ihmisille työtä ja kokemuksia... Se ei suinkaan ole automaattinen työpaikka, että tämä koulutus, jossa tarjotaan oppia tietotaidoista ja päästään harjottelemaan jo oikeeseen työympäristöön ja, jos kaikki menee hyvin niin sieltä tämä työnantajayhteistyö voi tarjota työpaikkaa.” (F)

”Tässä henkilö saa kuitenkin koulutusta ja heillä on valmentaja tukena ja työpaikkaohjaaja ja niinkun, et se on muutakin kuin vain siellä työpaikalla olemista.” (B)

”Ollaan saatu tosi hyviä opiskelijoita ja tota työssä oppijoita meille ja me ollaan saatu jo työllistymäänkin sitten Fazerille.” (J)

Hankkeesta nousevien hyötyjen myötä korostuu se, että sponsoroinnin ei aina tarvitse olla taloudellista tukea tai toiminnan rahoittamista, vaan se voi olla esimerkiksi mahdollisuuksia, tukemista, ja assosiaatioita. 125 mahdollisuutta työelämään – hanke ei ole kaupallista sponsorointia, vaan siinä on vahva yhteiskunnallinen elementti. Perinteisestä sponsoroinnista löytyy kuitenkin elementti, jolla yritys voidaan linkittää suvaitsevaisuuteen ja sillä voidaan osoittaa yhteiskunnallista velvollisuutta (Chang 2012). Yleensä sponsorointi on erinomainen keino esimerkiksi vastuullisuuden osoittamiseen, sillä se nähdään vähemmän kaupallisena ja tuottokeskeisenä toimintana. Monet haastateltavat näkivät 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen laajemmin mutta sen tarkka määrittely ei ollut kovin selkeä kenellekään. Hankkeelle ei osattu antaa teoreettisempaa yläkäsitettä, ja puhuttiin paljon esimerkiksi mahdollisuudesta ja lahjasta.

”Meidän lahja eli me tarjotaan 125 työmahdollisuutta sellasille henkilöille, jotka sitä eniten tarvitsee... Työllistämisenäkökulma - - et meillä on niin kun sanoit isona työllistäjänä velvollisuus olla osa yhteiskuntaa nimenomaan siinä roolissa.” (J)

”Termi oli vaan erilainen, nehän tuli opettelemaan työelämää... Mehän suoritetaan vaan yhteiskuntavelvollisuutta... Saadaan suvaitsevaisuutta lisää se on ihan ehdoton juttu. No toinen on se, että me saadaan veronmaksajia lisää - - kolmas on se, että tää on ainoa tie, millä me opitaan asioita.” (E)

”Tää ei ole semmonen koulutus, jossa rahaa olis tullu ensimmäisenä.” (F)

”Tää on ehk näistä laajin, et yleensä ne on ollut sellasia yksittäisiin yksilöihin liittyviä tavallaan tukia ja työllistämisiä ja uudelleen kouluttamisia ja työelämässä pitämisiä.” (D)

”Koska näinhän me saadaan integroitua kaikkia ihmisiä pitkäaikaistyöttömiä, vajaakuntoisia, maahanmuuttajataustaisia, me saadaan integroitua tähän yhteiskuntaan ja mikäs sen parempi.” (I)

Hankkeesta ja sen tuomista hyödyistä puhuttaessa voidaan havaita sekä yritys vastuun että sosiaalisen sponsoroinnin konseptien heterogeeninen ymmärrys, mitä omalta osaltaan vaikeuttaa konsepteihin liittyvien toimien ymmärrettävyyttä. Sponsorointi kuitenkin tarjoaa hyvän keinon tarjota kokemuksia eri sidosryhmille ja työntekijöiden rooli sponsoroinnissa tulisi nähdä vahvempana, kuin mitä se ehkä tähän mennessä on yleisesti ollut. Työntekijöillä voi olla iso merkitys esimerkiksi kumppanuussuhteen onnistumiseen ja, kun työntekijät puhuvat sponsoroinnista positiiviseen sävyyn, he voivat vaikuttaa samalla myös ulkoisen ympäristön asenteisiin. Monet haastateltavat kokivat 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen olevan heille itselleen hieno kokemus ja mahdollisuus tehdä hyvää.

”Mulle tää on sydämen asia tää Fazerin 125 vuotishanke, koska mä koen hirveen voimakkaasti, et juuri tällä tavalla meidän pitäis tässä yhteiskunnassa ihan kollektiivisestiki edetä... Mä uskon, että me kaikki pystytään käyttään hyödyks nää 125 ihmistä ihan semmosena henkilökohtasena tekona sillä lailla, että nyt tässä on kaveri, jolla ei ole niin helppoa kun mulla. Voisinks mä jeesaa sitä vähän, et mä antasin sille tän mahollisuuden.” (I)

”Se anto mulle taas yhden mahdollisuuden opastaa uusia ihmisiä, saada yhden kokemuksen enemmän... Tietysti meidän sloganeihin kuuluu, et halutaan ylittää asiakkaan odotukset ni ihan samalla tavalla me haluttiin harjoittelijoiden odotukset (ylittää).” (E)

”Musta täl on ollu hirveen iso merkitys niinkun Suomelle ja semmosen suomalaisen työn itsetunnolleki, et oikeesti meillä on edelleen mahdollisuus työllistää, tarjota niitä polkuja suomalaisille Suomessa.” (A)

Yleisesti sponsoroinnilla on onnistuessaan mahdollisuus muokata kuluttajien käsityksiä ja kyky vedota eri sidosryhmiin. Näin sillä voidaan myös rakentaa haluttua brändi-imagoa. Moni haastateltava koki hankkeen olevan myös merkittävä asenteita muokkaava tekijä ja pohti sen merkitystä julkisella tasolla. Muutamat mainitsivat hankkeella voivan olla vaikutusta myös laajemmin.

”Vaatiiko se vähän niinkun tämmösen julkisen ulostulon niinkun, että sille saa niinkun vähän enemmän niinkun näkyvyyttä ja kenties jopa hyväksyntää.” (E)

”Niinkun sanotaan aina, et on joku esikurki joka vetää” (I)

Asenteisiin vaikuttaminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä ja se vaatii omanlaisia toimenpiteitä, jos tätä pidetään toiminnan lähtökohtana. Myös sponsorointi on tärkeää

nähdä pitkän aikavälin brändistrategiana eikä vain lyhyen aikavälin toimintana. Näin sillä voidaan systemaattisesti rakentaa yritysidentiteettiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Case-hankkeesta pystyi tulkitsemaan sponsoroinnin dimension piirteitä, mutta kovin vahvasti dimensio ei kuitenkaan vastauksista esiintynyt. Tästä voidaan tulkita 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen linkittyvän vahvemmin yritysvastuuseen kuin sponsorointiin. Sosiaalinen sponsorointi, jota 125 mahdollisuutta työelämään – hanke kuitenkin ilmentää hyvin, on uusi ilmiö erityisesti Suomessa ja se tuo omat haasteensa sen ymmärtämiseen. Seuraavaksi luodaan katsaus case-hankkeen toteuttamisen haasteisiin, joita nousi esiin haastatteluista.

4.5. Haasteet

125 mahdollisuutta työelämään – hanketta voidaan kutsua haaste-caseksi, sillä sen toteuttamisen on tiedostettu vaativan paljon työtä ja onnistuneiden tulosten aikaansaaminen ei ole ollut itsestään selvyys missään vaiheessa. Haastatteluissa puhuttiin yhtenä teemana hankkeen vahvuuksista ja heikkouksista, jolloin kaikista haastatteluista nousi esiin paljon erilaisia haasteita. Jo hanketta suunniteltaessa on täytynyt ottaa huomioon esimerkiksi eettisyyden merkitys, sillä hankkeen kohderyhmänä olevat vaikeasti työllistyvät ryhmät ovat mielipiteitä jakava asia ja niihin kohdistuu paljon erilaisia asenteita. Haastatteluissa nousi esiin myös paljon ulkoisen ympäristön skeptisyyteen liittyviä haasteita sekä eri sidosryhmien kautta syntyviä asenteellisia haasteita.

”Tietoinen riski ja tiedettiin, että välttämättä niitä onnistumisia ei niin helposti tuu ja vaatii paljon työtä ja aikaa meiltä kaikilta.” (J)

”Otettiin me tietenkin sillä lailla riski, et me tiedettiin, että tää on fantastinen ajatus, mut käytännön toteutus on vaikea. Ei niinkun pelkästään haastava vaan vaikea, et siinä on ihan oikeesti paljon huomioon otettavia seikkoja. Ei ollenkaan pienimpänä just se, et miten oma henkilöstö suhtautuu ja miten tää käytännössä toteutuu... Me tiedettiin, että tästä tulee olemaan todella paljon työtä - - kun tulee tällanen erilainen ryhmä erilaisin tarpein, ni kyl meil heti se hahmottu, et täs on paljon yksityiskohtia.” (A)

”Ei haluta lyödä kellekään niitä leimoja, että on mielenterveyskuntoutuja tai jotain... Työllisyysasiat on tällä hetkellä semmonen aika kuuma peruna politiikassa, et ehkä se on niinkun, et tietyt ryhmät on niinkun tavallaan takajalallaan niistä asioista tällä hetkellä.” (B)

Ulkoisen ympäristön tuoma paine toimia vastuullisesti sekä eri sidosryhmien erilaiset vaatimukset liiketoiminnalle asettavat paljon haasteita yrityksille nykypäivänä. Vastuullisten toimenpiteiden pitää olla perusteltuja kaikille tärkeille sidosryhmille, jotka vaikuttavat sen lopputulokseen. Melkein kaikki haastateltavat korostivat 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen tavoitteena olevan hyvää tekoa mutta tämä ei teorian valossa aina riitä tekemään sosiaalisen sponsoroinnin hankkeesta onnistunutta. 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeen tulkinnassa tuntui olevan haasteita eikä kaikki haastateltavat ehkä tiedostanut hankkeen syvempien perustelujen merkitystä.

”Me kaikki Fazerilla koetaan tekevämme hyvää ja halutaan tehdä hyvää, ni se oli ehkä enemmän se ihmetys, että miksi se sai niin negatiivista kritiikkiä, et nostettiin tavallaan vääriä asioita esiin.” (J)

Yleensä sosiaalisen sponsoroinnin kaltaisissa hankkeissa vaaditaan esimerkiksi assosiaatioihin linkitettyjä tavoitteita, joilla voi olla pidempiaikaisia hyötyjä yritykselle ja yhteistyökumppaneille. Myös asenteisiin vaikuttamisella tulisi olla osansa sosiaalisessa sponsoroinnissa. (Simmons & Becker-Olsen 2006.) Monet vastuulliset toimenpiteet saattavat joutua kyseenalaistuksen kohteeksi, jos niillä ei ole selkeää yhteyttä toteuttavan tahon toimintaan. 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeeseen kohdistui sen lanseerauksen jälkeen voimakasta kritiikkiä ulkoapäin ja skeptisyyttä sen oikeista tarkoituseristä. Monet haastateltavat myönsivät kritiikin tulleen yllätyksenä, ja siihen ei ollut osattu varautua täysin.

”Se (kritiikistä uutisointi) anto vähän negatiivista sävyä siihen 125 vuotishankkeeseen.” (I)

”Ei varmaan ihan täysin osattu varautua siihen, että voisi lähteä semmoinen niinkun negatiivinen pessimismi, pessimistinen suhtautuminen koko koulutusta ja järjestelmää kohtaan.” (F)

”En todellakaan ollu osannu varautua mihinkään sellaiseen (someko-huun).” (B)

”Et on näin iso yritys mukana ni se tuo tietysti sitä riskiä, et joutuu kohun tai somen tai lehdistön palstoille herkemmin.” (C)

Se, että 125 mahdollisuutta työelämään – hanke voidaan linkittää yritysvastuun alle, tekee siitä alttiimman juuri skeptisyydelle. Näin ollen isoimpina haasteina haastateltavat nostivat esiin hankkeen väärinymmärryksen, ihmisten kyynisyyden, sekä oikeanlaisista motiiveista viestimisen.

”Ehkä se on sellanen raadollinen ilmiö, mikä tänä päivänä vallitsee mediassa, että kun keksitään joku juttu, niin sitä taivastellaan oikeen suureen ääneen tuolla eri foorumeilla, vaikka ei oteta ihan selvää, että mistä siinä hommassa on kyse.” (B)

”Siel oli aika paljon tavallaan semmosta tietämättömyyttä, että toki siellä oli Fazerin tiedotuskin vähän epäonnistunut, - - useinhan ne lähtee yhdestä lauseesta ja sit tulee sellanen yleistys.” (C)

”Epäiltiin sitä, että tota niinku aina välillä työvoimakoulutuksissa tulee, että käyttääkö yritys vain ilmaista työvoimaa, kun tässä on paljon työssäoppimista, että tota tämmösiä epäilyksiä tässä sitte heräs, että ei pelkään myönteistä julkisuutta oo ollu.” (G)

Haasteiden nähtiin jakautuvan haastatteluissa niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin ja ympäristöön. Eri sidosryhmien tuomat haasteet vaikuttavat suuresti myös sosiaalisen sponsoroinnin markkinointiviestintään, sillä viestintä on merkittävä keino saada kuluttajat luottamaan yrityksen motivaatioon. Sosiaalisen sponsoroinnin hankkeista ei uskalleta usein viestiä niin avoimesti, koska pelätään kuluttajien negatiivisia reaktioita ja suhtautumista sponsorointia kohtaan (Skard & Thorbjørnsen 2014). Viestintä on tuonut paljon haasteita hankkeelle myös Fazerin kohdalla ja oikeanlaisen viestin välittämisessä on ollut vaikeuksia. Kuten yleensä isona kompastuskivenä viestinnässä, myös 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta viestin artikulaatio aiheutti ongelmia.

”Kompuroitiin siin omassa viestinnässämme tietyssä kohdassa - - tarjottiin turhan helppo negatiivinen kulma hyvälle hankkeelle... Hyvä ja positiivinen hanke mut siinä tultiin sellaseen niinkun viestinnälliseen haasteeseen - -, et media ja varsinkin sosiaalinen media on aika kärkkäästi monenlaisten asioiden kimpussa tänä päivänä.” (A)

Markkinointiviestinnässä isoja haasteita tuottavat viestin artikulaation lisäksi myös oikeat kanavavalinnat ja viestin yhtenäinen jalkauttaminen eri kanavissa. Erityisesti hyvämaineinen yritys, kuten Fazer, hyötyy sosiaalisen sponsoroinnin kohdalla tutkimusten valossa eniten maksamattomasta julkisuudesta. Sponsoroitavan kohteen tai kolmannen osapuolen käyttö viestin lähteenä auttaa myös viestinnän oikeassa tulkinnassa (Skard & Thorbjørnsen 2014). Siitä syntyy vähemmän skeptisyyttä, kun viestin antaja on puolueeton lähde. Haastateltavat toivoivat esimerkiksi sponsoroitavien näkyvyyttä ja heidän kokemuksiaan hankkeesta, jotta siitä saataisiin oikeanlainen kuva myös ulospäin. Haastateltavat näkivät myös toiminnan ja viestinnän läpinäkyvyyden olevan keino välttää negatiivista julkisuutta.

“Läpinäkyvyys kuuluu tähän toimintaan - - et pitää raportoida avoimesti siitä, mitä on tehty ja, et siinä antaa tulosten puhua puolestaan.” (B)

”Vielä näkyvämpi tästä hankkeesta, et mun mielestä se näkyvyys - - se ois läpinäkyvämpi aina niinku vaikeempi vääntää sitä jokski muuks, kun mitä se on, että tota se läpinäkyvyys on usein sellanen, et se auttaa sit siinä.” (I)

”Kyl mä itse asiassa joo kaipaisin vähän sitä, et vähän tyyliin niinku, et mitä heille kuuluu nyt. Joo sitä mä kaipaisin.” (E)

Hankkeen saaman kritiikin myötä toiminnan motiivien perusteleminen joka suuntaan korostui. Hankkeen markkinointiviestinnän kautta siitä haluttiin selkeästi luoda vielä selkeämpää kuvaa erityisesti ulkoisesti. Haastatteluissa monet korostivat Fazerin hyvän maineen ja vahvan brändin ehkäisevän kritiikin tuomia vaikutuksia. Fazerin ja Fazerin Sinisen brändit ovat olleet Suomessa tehtävän Arvostetuimmat brändit listauksen kärjessä jo pitkään (Markkinointi&Mainonta 2016). Case-hankkeen hakijamäärät olivat myös korkeat, joten hyvä maine toimi puskurina negatiiviselle julkisuudelle ainakin kohderyhmän osalta.

”Suurin osa hakijoista on hakenut hankkeeseen mukaan juuri Fazerin hyvän maineen vuoksi.” (H)

”Paljon oli kiinnostusta ja tosi paljon hakijoita, et kyl varmaan siis vaikutti, et Fazerin nimihän on kaikille suomalaisille tuttu ja sitä pidetään hyvänä työnantajana - - tää oli niinku erityisen kiinnostava.” (G)

”Täs tietysti puolsi se, et oli iso yritys, jolla oli sillä tavalla hyvä brändi.” (C)

Lopulta Fazerin hyvän maineen ansiosta kritiikillä ei oletettavasti ollut niin paljon vaikutuksia esimerkiksi yrityksen brändiin kuin huonossa tilanteessa olisi mahdollisesti saattanut olla. Kun ulkoisesta kritiikistä ja sen aiheuttamista haasteista siirryttiin hankkeen yhteistyöhön ja sen tuomiin haasteisiin, nousi sisäinen viestintä taas esiin. Hankkeen laaja yhteistyö eri toimijoiden kanssa toi haasteita sisäisen viestimisen ylläpitoon niin, että kaikille sidosryhmille menee perille oikea viesti. Lisähaastetta hankkeelle toi myös viestinnän integraation ulottaminen jokaiselle yhteistyökumppanille. Sisäisen viestinnän haasteet herättivät monessa haastateltavassa mielipiteitä.

”Tietysti pikkasen haasteita aina aiheuttaa se, kun on tosi monta toimijaa tässä mukana, että sitten saa ne viestit sitte kaikki tarvittavat henkilöt.” (G)

”Hankkeen heikkous on enemmänkin ihmisten tietämättömyys.” (E)

”Kaikissa ympäristöissä ihmisille ihan inhimillistä, et ne ihmettelee, et mikä tämä on, mitä nyt tapahtuu, et ihmiset on ihan luonnostaan sellasia, et ne lähtee spekuloidaan, et mitä seuraavaksi tapahtuu. Ni kyllä mut yllätti se, et aika paljon joutu oikaisemaan virheitä ja käsityksiä, et yksilöillä oli ihan erilaisia näkemyksiä, et mitä nyt tapahtuu.” (D)

”No alussa ehkä suurinta yllätystä tuli siitä, että opiskelijoilla oli väärä mielikuva siitä, että mihinkä ne on ryhtyneet ja siellä eli voimakkaana se mielikuva, että kun he pääsee tähän koulutukseen, ni he saa siitä automaattisesti työpaikan ja siinä sitten jouduttiin liian paljon tekemään töitä tämän mielikuvan oikaisemiseksi” (F)

Hankkeen saama negatiivinen julkisuus ei edesauttanut viestinnän sisäistä integraatiota vaan mahdollisti skeptisyyden ja eriävät mielipiteet. Lisäksi haasteita aiheutti myös kohderyhmää koskettava negatiivinen julkisuus ja tavoitteiden väärinymmärrys.

”Siinä oli hämminkiä ja tuota opiskelijat ihan pelkäsivätkin, että mitäs tästä nyt sitten tulee - - ja siellä puhuttiin kaiken maailman ongelmatapauksista, ketä kurssille otetaan ja kaikkea tämmöstä ja sehän leimaa ihmistä ja vie motivaatiota.” (F)

”Saman julkisuuden pyörteissä hän hekin ovat olleet ja lukeneet sieltä, et ai noin meistä ajatellaan.” (E)

Kun hyvää tarkoittava hanke saa niin paljon kritiikkiä kuin 125 mahdollisuutta työelämään – hanke sai, on sisäinen ja ulkoinen markkinointiviestintä ja kommunikaatio erityisen tärkeää. Aina kun lähdetään toteuttamaan jotain uutta, on pidempiaikaisten ja tarkkojen suunnitelmien sekä tavoitteiden asettamisessa oltava tietoisia mahdollisista riskeistä ja näihin tulee varautua. Markkinointiviestinnän on oltava myös tarpeeksi joustavaa. Lisäksi sponsorointi aiheuttaa omanlaisiaan haasteita erityisesti sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuuden kautta. Haastateltavat näkivät 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen eri osapuolien menevän hyvin yksin eikä yhteensopivuudessa nähty ristiriitoja. Kuitenkin muutama haastateltava mainitsi, että joitain eriäviä näkökulmia syntyy aina, kun tehdään uutta ja vierasta.

”No varmaan asiassa ku asiassa isossa organisaatiossa, et mikä on johdon visio, mikä on se konkretia siellä, ni onhan siinä yhteensaattamista.” (B)

”Mä huomasin, et tähän liittyy poikkeuksellisen paljon tämmöstä niinkun poliittista näkökantaa ja pelkotiloja mun silmissä niin niinkun yksittäisillä

yksilöillä tässä organisaatiossa... Erinäköset perhetaustat, erinäköset näkökannat yleensäkin politiikkaan, uskontoon kaikkeen tällaseen, mikä voi vaikuttaa siihen, et minkälainen mielipide ihmisellä on jostain asiasta.” (D)

”Nythän mä olin katsonut vain omasta näkövinkkelistäni ja yrityksen näkövinkkelistä, et tää on hyvä juttu, mut miten työntekijät suhtautuu, koska siitä oli tullu sit kuitenkin sitte tämmöstä negatiivistakin julkisuutta välillä.” (E)

Vaikka toiminta olisi kuinka hyvin suunniteltu, voidaan toteuttamisen aikaan törmätä ulkoisen toimintaympäristön tuomiin haasteisiin, kun asiat ovat monien yhteensattumien summa. Muutamat haastateltavat mainitsivat Fazerin saaman negatiivisen julkisuuden työntekijöiden irtisanomisista tuoneen omat haasteensa hankkeen toteuttamiselle. Tämä on vahva osoitus siitä, kuinka sponsoroinnin tulkittavuuteen vaikuttaa vahvasti toimintaympäristön muutokset. Muu negatiivinen julkisuus saattaa siis vaikuttaa toimenpiteeseen ja samaan aikaan tapahtuvan toiminnan motiivit saatetaan tulkita väärin.

”Tota negatiivista kritiikkiä tästä ohjelmasta - - oli vähän liian vääriä käsityksiä, että kaikille tarjotaan uusia työpaikkoja, että sitä on sitte korjattu ja viestitty opiskelijoille, että ei me niinkun voida tehdä uusia työpaikkoja mutta me voidaan tarjota niitä avoimia työpaikkoja, mitä meillä on sitte heille.” (J)

”Tasapainottelu koko ajan sen viestin kanssa, et henkilöstöstä pidetään huolta ja henkilöstön oikeuksia ei missään kohtaan vaaranneta sen takia et meil on tää hanke käynnissä.” (A)

”Ei kukaan halua tällasessa isossa yrityksessä missään täällä työnantajatasonlla, et tulee jotain sellasta negatiivista julkisuutta.” (I)

”Sillon ku se on neutraali ni sillonhan asiat on mahdollisimman hyvin, et jos se on liian positiivinen, ni seki voi olla välillä jo vähän pelottavaa. Et se nousee liian kovaan arvoon, et odotukset on silloin jotain muuta kuin mitä todellisuus.” (D)

Monesti negatiivinen julkisuus kerää huomiota laajemmassa mittakaavassa ja kaikki tulkitsevat sen negatiivisesti, kun taas positiivinen huomio jää välillä myös pimentoon ja siihen osa suhtautuu vain hyvin neutraalisti. Monet haastateltavat jäivät vielä pohtimaan hankkeen lopullista tulosta ja onnistumista, ja näkivät tulosten ennustettavuuden olevan vaikeaa vielä hankkeen puolivälissä. Muutamat haastateltavat myös pohtivat, kuinka hankkeelle asetettu kova tavoite työllistää 70 % siihen osallistuneista oli suhteel-

lisen korkea. Joidenkin mielestä tämä oli hyvä, joidenkin mielestä taas ehkä liian korkea.

”Ehkä tässä vaiheessa on liian aikasta vielä sanoa, mikä se lopputulema on mut, että must on hienoa, et Fazer ottaa tosissaan tän, et hekin seuraa sitä ja tuntuu, että se ei oo vaan pelkkää sananhelinää vaan, että siel on kovasti tehty töitä erityisesti HR:n puolella mut myös ihan konkreettiset työpaikkakouluttajat, ohjaajat.” (B)

”70 % tavoite ehkä liian tiukka raja, jos ei toteudukaan, esim. vielä (puoliväli) ei olla lähelläkään tavoitetta, ehkä puolet työllistynyt - - , tietysti ei Fazer ole sitoutunut tavoitteeseen millään aikavälillä.” (H)

”Ne tavoitteet oli aika kovat mutta toisaalta mä oon sitä mieltä, että se on hyvä, että on riittävät ja kovat tavoitteet, että saadaan riittävästi niitä hyviä onnistumisia.” (J)

”Se voi vaikuttaa joko myönteisesti tai negatiivisesti Fazerin maineeseen, et se riippuu ihan siitä, että mikä se työllistymistulos sitten on... Jää vielä nyt nähtäväks, et miten tää nyt koko prosessin niinku se lopputulema on, et sitte vasta jälkikäteen osaa sanoa, että menikö se niin, niin kuin piti.” (G)

Hankkeen tavoitteelle ei ole asetettu mitään aikarajaa, joten siihen on jätetty hieman liikkumavaraa. Haastateltavat näkivät kuitenkin hankkeen arvaamattomuuden sekä vaikean ennustettavuuden olevan iso haaste sen lopputuloksen kannalta. Nämä ovat yleensä myös sponsoroinnin isoimpia haasteita. Alkuhaasteiden myötä monelle haastateltavista nousi mieleen myös kehitysehdotuksia, joiden avulla hankkeesta saataisiin vielä parempi. Kehitysehdotukset muodostuivat pitkälti sisäisen ja ulkoisen viestinnän, yhteistyön parantamisen sekä läpinäkyvän toiminnan ympärille.

”Kun tää vähän ikään kuin tuolla rullaa niin fokus on pikkusen herpaantunut hetkellisesti, et kyllä varmasti kannattais viestiä.” (A)

”Ehkä oltas voitu viestiä vielä enemmänkin - -, että ehkä silleen niinkun isona massana ollaan viestitty ainakin, mitä viestiä me ollaan saatu talon sisältä ni ehkä vähän liian vähän... Miten me tuotas tätä enemmän esiin ja saatas sitä kautta ehkä sitä näkyvyyttä ja kiinnostusta sitte ehkä muissakin yrityksissä” (J)

”Kaikki ei ole ollut niin sitoutuneita ehkä juuri sen takia, että ei ole ollut tietoisia asioista (sisäinen viestintä), arjen ajan ongelma on viestintäkokokset ja parempi informaatio vähentää jälkikäteen vaadittavaa selvittelyä, kun ei ole katkoksia.” (H)

”Se on kyl sellanen, et miten se hanskataan tulevaisuudessa, et kritiikki on välillä tosi kovaa ihan sosiaalisenkin median kautta.” (D)

Kuten haastatteluista ilmeni, 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeeseen ja sosiaalisen sponsoroinnin kontekstiin liittyy moniulotteisia haasteita niin yritys vastuun, markkinointiviestinnän kuin sponsoroinnin kautta. Haasteiden tunnistaminen on tärkeää myös johtamisen kannalta. Kuvio 4. nostaa esiin haastatteluista ilmenneet haasteet hankkeelle ja linkittää ne sosiaalisen sponsoroinnin dimensioiden haasteiksi. Kuvion kautta nähdään myös ne aiheet, joihin johtamisessa on kiinnitettävä huomiota. Isoimpana haasteena voidaan sanoa erityisesti hankkeen johtamisen kannalta olevan strategisen tason suunnittelu ja toteutus niin, että luodaan mahdollisimman hyvät edellytykset kaikkien mukanaolevien sidosryhmien omistautumiselle, pyrkimyksen kunnioitukselle sekä yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden uskollisuudelle. Tavoitteet ja haasteiden tunnistaminen auttavat määrittelemään johtamista, josta seuraavassa kappaleessa nostetaan esiin haastatteluissa nousseita piirteitä.



Kuvio 4. 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen haasteet.

4.6. Hankkeen johtaminen

Kun isoja yhteistyöprojekteja toteutetaan vaativat ne aina omat toimintaperiaatteensa, jotta kaikki osapuolet saadaan toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen mukaisesti. Kun 125 mahdollisuutta työelämään – hanketta on lähdetty toteuttamaan yhteistyössä eri toimialasektoreihin kuuluvien kumppaneiden kanssa, on erityisen tärkeää ollut ottaa huomioon kaikkien osapuolien toimintaperiaatteet ja arvot ja sitoa nämä osa-alueet yhteiseen tavoitteeseen. Lisäksi isossa yhteistyössä on aina otettava huomioon eri osapuolien resurssit ja jokaisen roolit, jotta prosessia voidaan pyörittää tehokkaasti. Haastateltavat tiedostivat hyvin eri yhteistyökumppaneiden roolit hankkeessa

”Totta kai Fazerilla oli se konsernitason tavoite, et pitäs pyrkiä mahdollisimman moni työllistämään.” (D)

”He (sponsoroivat) saa koulutusta tuolta Suomen diakoniaopistosta ja tota sit he saa Fazerilta sitä työkokemusta koulutusohjelman aikana... TE-keskus on tässä mukana siinä mielessä, et kun haetaan tällasia pitkäaikaistyöttömiä, niin he ovat siellä sitten valitsemassa, että nää kriteerit tulee toteutumaan.” (J)

”Heidän roolinsa on niin jollakin lailla se rahoituspuoli ja koordinointi ja tän tyyppisen hankkeen reunaehdot tuli sieltä ELY-keskukselta... Karkea jako mutta toki ne meni koko ajan limittäin - - et se oli sellasta hyvää yhteistyötä.” (A)

Koska jokaisella osapuolella 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeessa on selkeä rooli ja he käyttävät resursseja toimintaan, on yhteistyökumppaneiden saamat hyödyt myös oleellisessa osassa hankkeen toteutuksessa. Erilaisten sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden mukana olo 125 mahdollisuutta työelämään -hankkeessa tuo toimintaan mukaan kuitenkin rajoitteita, kun puhutaan liiketoimintaa tekevän ja voittoa tavoittelemattoman organisaation yhteistyöstä. Monet haastateltavat myös mainitsivat hankkeen eri osapuolien rajoitteita toiminnalle.

”Vaik meil on arvot todella kans tällaset inhimilliset ja hyvät mut me tietenkin tehdään liiketoimintaa ja bisnestä, ja se tempo on vähän erilainen ja vaatimustaso erilainen, ni sieltä tuli jotenkin se semmonen inhimillisyys ja rakkaus ihmisyyttä kohtaan sillä lailla niin kivalla tavalla esille, et oli itse asiassa itsellekin hyvin avartavaa heidän kanssa tehdä yhteistyötä.” (A)

”Heillähän on oma toimintatapansa. Hehän tekevät siellä, tää on taas mun oma mielipide, niin he tekevät siellä kulttuuri ja siel arvomaailma ra-

japinnassa. Mekin tehdään mut meil on niinkun, meil on fyysisiä rajoitteita ihan liittyen ihan tähän kiinteistöön, mekaniikkaan, raaka-aineisiin, parametreihin.” (D)

”Joo ehkä enemmän siihen työturvallisuuteen, et sitä olis pitänyt korostaa entistä enemmän, koska eihän ihmiset tiedä tuol seinien sisäpuolelta, et kuinka vaarallista se työ on... Kyse on kuitenkin yritystoiminnasta.” (E)

”Siellä kuitenkin on ne virkamiehen velvollisuudet, mitkä ovat heidän vastuullaan ja mitä ihan laki velvottaa heiltä, et pitää ollakin varovainen varmasti siitä syystä... Ei ELY lähde ees järjestämään omalla rahoituksellaan mitään rekrykoulutuksia, jos siinä on jotain epäselvyyttä.” (B)

”Mutta yritysmaailma, onko se (valmis), ni se on sitten, siellä voi olla nää neljännesvuosilaskelmilla, siinä voi joskus tulla ristiriita.” (F)

Yhteistyökumppanuuksilla tulisi aina hakea hyötyä sen kaikille osapuolille mutta 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta eri osapuolien hyödyt jäivät osalla epäselväksi. Tähän vaikutti vahvasti juuri eri toimialasektoreiden mukana olo ja niiden toimintavaatimukset. Toisaalta taas osa haastateltavista osasi yhdistää hankkeesta saatavat hyödyt jokaisen osapuolen toiminnan tarkoitukseen. Sosiaaliseen sponsorointiin linkittyvästä yritysvastuu-dimensiosta nouseva eri sidosryhmien tuoma paine toiminnalle tuo esiin tärkeitä elementtejä hankkeen johtamisen osalta. Sidosryhmäjohtaminen on yksi yritys vastuun kulmakivistä, minkä avulla voidaan luoda lisäarvoa tärkeille sidosryhmille. Lisäarvoa syntyy vain vuorovaikutuksen kautta ja monet haastateltavat kokivat case-hankkeen olevan hyvän yhteistyön tulosta. Haastatteluissa viitattiin yhteiseen toimintaperiaatteiden luontiin ja hankkeen kokoaikaiseen kehittämiseen. Jokaisen osapuolen edustajia oli esimerkiksi mukana hanketta toteuttavassa projektiryhmässä.

”Idea tuli ylätasolta, mut kyllähän siinä sit heti alussa jo ihan lähtökuopissa varmistettiin, että siit tehdään koko organisaation projekti. Et ensin todella otettiin ohjausryhmä ja projektiryhmä ja varmistettiin siellä, että ymmärrettiin, et mitä me ollaan tekemässä ja miksi.” (A)

”Siinähan sitten aikapaljon palaveerattiin tavattiin, keskusteltiin ja yritettiin sitä hommaa rakentaa.” (F)

”Tämmösiä kysymyksiä ihan käytännön asioista, että voiko näin toimia ja voiko näin toimia ja sitte me selvitettiin heille niinkun nää meidän toimintasäännöt.” (G)

”Kyl se oli mulle henkilökohtaisesti silmiäavaavaa, et mä näin sen heidän toiminnan ja näin minkälaista painetta siel on yhteiskunnallisesti ja yksilöitten tasolla.” (D)

Sidosryhmäjohtaminen on yksi keino nähdä eri sidosryhmien toimintaan linkittyvät resurssit ja hyödyt laajemmin, jolloin asiakasnäkökulma laajentuu sidosryhmänäköku-
maksiksi ja osallistaa eri osapuolia yhteiskunnalliseen toimintaan. Arvon luonnilla voi siis olla vaikutusta myös laajemmassa mittakaavassa ja case-hankkeen osalta sidosryhmä-
johtaminen ulottui myös yhteistyökumppaneihin. Hankkeen kautta jokainen osapuoli pääsi toteuttamaan omaa missiotaan omalla toiminnallaan. Kun ajatellaan laajemmin sidosryhmäjohtamista, tulee ottaa huomioon myös eri sidosryhmien vaikutukset yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Sidosryhmäjohtamisen avulla voidaan luoda lisäarvoa muun muassa asiakkaille, mutta erityisen tärkeää on laajentaa ajattelu myös muihin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin. Yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä hankkeen osalta voidaan pitää juuri työntekijöitä, joilla on ollut roolinsa hankkeen toteuttamisessa.

”Se on ollu koko ajan semmonen yks kulmakivi, et ihmiset on mukana koko ketjussa. Et se on semmonen, et asiakastyytyväisyys on se, joka ratkaisee. Me tuotetaan arvoa asiakkaalle... Mä luokittelen itseni tässä projektissa aika operatiiviseksi ihmiseksi. Kun me ollaan katsottu, että me yhtiönä lähdetään tälläseen mukaan, ni mä olen sit se operatiivisen tason portinvartija, joka katsoo, että mikä meillä on mahdollisuus osallistua tähän ja niin, että mä organisoin tämän tähän mun aika isoon organisaatioon ja vastuutaan, että ihmiset ymmärtävät tällasen hankkeen oikein.” (D)

”Mä oon hoitanut enemmän sitä projektin ohjausta - - eli tätä meidän ikään kuin omaa päätyä.” (A)

”Mä oon ollu puhumassa monimuotoisuus työyhteisössä ja mitä se merkitsee mulle. Ja mä oon ottanu siihen tän yhteiskunnallisen näkökulman, et se on tosi tärkeätä, et meillä kaikilla on paikka täällä. (I)

Työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen on asettanut omat ehtonsa johtamiselle. Yritysvastuussa sidosryhmäjohtaminen edellyttää työntekijöiden sitouttamista sekä osallistamista toimintaan niin, että jokainen tietää roolinsa. Monet haastateltavat kokivat työntekijöiden merkityksen hankkeen onnistumisessa tärkeänä ja tunnistivat erilaisia rooleja. Hildebrand ja Sen (2011) korostavat yritys vastuun jalkauttamista koko organisaatioon, jolloin yritys vastuu on hyvä sitoa yrityksen strategiaan ja luoda koko organisaation kattavaa vastuullisuusajattelua. Se on myös otettava mukaan yhdeksi yritys-
markkinoinnin keinoksi. Tällöin on tärkeää johtaa vastuullisuustoimintaa koko organisaation kattavana ajattelutapana. Haastatteluista nousi esiin se, kuinka 125 mahdollisuutta työelämään -hanketta ei tehdä vain yhdessä yksikössä, vaan se on strateginen lähestymistapa liiketoiminnan tehostamiseen.

”Osallistetaan tietysti meidän organisaatiota toki tähän meidän hankkeen toteuttamiseen.” (J)

”Viestinnän kautta, joka tekee sitä yritys vastuun yhteistyötä jatkuvasti - - tähän on paljon viestintää ja paljon henkilöstöasiaa.” (A)

Monet haastateltavat puhuivat laaja-alaisemman toiminnan merkityksestä. Laaja-alaisen toiminnan myötä törmättiin kuitenkin taas haasteisiin, joita myös yritys vastuun toteuttamisessa on. Siihen kohdistuu esimerkiksi usein kuluttajien skeptisyyttä, jolloin varoimenpiteet ja riskikartoitus ovat tärkeitä osia toiminnan suunnittelussa. Vastuullisen toiminnan tulee olla myös tarkkaan perusteltua ennen kuin siitä voidaan viestiä eri sidosryhmille. Case-hankkeen suunnittelusta nousi esiin muutamia eriäviä kommentteja hankkeen osalta, mutta yleinen linja oli, että kyseistä hanketta lähdettiin toteuttamaan hyvin nopealla aikataululla ja kokonaisvaltainen suunnittelu kiireessä oli hankalaa.

”Ei siinä ollu tarpeeks aikaa et se idea tuli ja sit todettiin, et me halutaan lähteä heti käyntiin ja olla juhluvuonna valmiina, et pyörät on jo hyvin pyörimässä. Ni olihan se todella kiireinen se aikataulu, et sitä voi kysyä, et kuinka paljon helpompi se projektina ois ollu, jos siinä ois ollu enemmän sitä suunnittelu-aikaa. Et optimitilanteessa toki ois mielellään sitä suunniteltu rauhallisemmin... Et nythän se vietiin sellai, et ne asiat tuli ikään kuin juostessa ja sit niitä ratkottiin.” (A)

”Oli joo, kyl meil oli ihan riittävästi aikaa (suunnitteluun).” (J)

”Saattaa olla, että siellä ei oo ihan ymmärrettykään minkälainen se riski on, että millasia henkilöitä heille on sieltä tulossa. Ihan kaikkea sielläkään ei ollu etukäteen mietitty, kun lähtivät tähän hommaan aika nopeellakin aikataululla.” (F)

Kattavan kokonaissuunnitelman luominen auttaa aina varautumaan myös kriisitilanteisiin sekä ottamaan huomioon haasteiden mukanaan tuomat johtamiselementit. Sosiaaliselta sponsoroinnilta vaadittu sidosryhmäjohtaminen ja sen osa-alueina sidosryhmäsuhteiden kehittäminen, arvon luonti sekä luottamuksen rakentaminen vaativat esimerkiksi toiminnan läpinäkyvyyttä. Avoimuus niin ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmille on tärkeää. Tätä kautta markkinointiviestinnän dimensio tuo johtamiseen myös oman näkökulmansa ja sidosryhmäkontekstilla on rooli myös markkinointiviestinnän integraatiossa. Markkinointiviestinnän integraation johtaminen ja uudet sosiaalisen median kanavat tuovat myös uusia haastetta viestin hallittavuuteen.

”Kuluttajat on niin tietosia asioista ja nykyinen sosiaalinen media ja tää kaikki kanavat, joista asiat kulkee, niin ne pitää hallita, ne pitää olla hal-

linnassa tai siel voi lähtee semmosta täysin tuulesta temmattua väärää informaatiota muuten liikenteeseen.” (D)

Markkinointiviestinnän integraation johtamisella voidaan vastata esimerkiksi väärinymmärryksen riskiin, joka on ollut yksi haaste myös 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeelle. Markkinointiviestinnän integraation on yllettävä koko organisaation ja sidosryhmäsuhteiden viestintään sekä johtamiseen. Integraation johtaminen vaatii hyvää suunnittelua, ja suunnitelmaan on sisällytettävä myös työntekijöille suunnattu sisäinen viestintä. Sisällöllinen yhtenäisyys sekä sidosryhmien merkitys viestintäprosessissa ja sen johtamisessa on erityisen tärkeää ja tämän osasivat myös haastateltavat tuoda esiin yhtenä 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen tärkeänä elementtinä.

”Perus projekteihin liittyvä, et suunnittelulle riittävästi aikaa, hyvä kokonais suunnitelma ja roolitukset helpottaa läpivientä.” (A)

”Me ollaan ehkä enemmän kohdistettu sitä viestiä sitte niille, joille sitä eniten tarvitaan eli nää meidän esimiehet, jotka sitten ohjaa niitä henkilöitä siellä meidän toimipaikoissa, et se viesti on kohdistetty erityisesti heihin ja heitä on perehdytetty ja järjestetty infotilaisuutta ja näin, että ja muutenkin viestitty heille enemmän.” (J)

”Kun kaikki ovat tietoisia asioista, sen paremmin menee. Myös rivityöntekijöiden tulisi olla tietoisia hankkeesta ja näin, tieto alusta asti kaikilla niin enemmän sitoutumista.” (H)

”Mun rooli, et sisäisen viestinnän hallitseminen tässä minun yksikössä ja sitten mulla on tavallaan se operatiivinen ja strateginen hallinta rooli tässä, että mä katson, että tästä tulee mahdollisimman järkevä ja se pysyy kontrollissa sen tavoitteen mukaisesti.” (D)

”Koettiin, et on tärkeitä, et asioista on niinkun yhtenäinen viesti.” (B)

Hyvä viestinnän integraatio auttaa myös välttämään epäselvyydet viestinnässä. Viestinnän on siis oltava johdonmukaista mutta myös tarpeeksi joustavaa, jotta voidaan reagoida muutoksiin ketterästi. Systemaattinen integroidun markkinointiviestinnän suunnittelu auttaa myös kriisitilanteita varten. Suunnittelun vaihe on siis tärkeä osa johtamisprosessia ja 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen osalta suunnittelulla pyrittiin pienentämään epäonnistumisen riskiä. Osa haastateltavista korosti, että hankkeen nopealla aikataululla käynnistäminen aiheutti haasteita tarkan yhtenäisen viestin luomiselle. Sponsoroitaville henkilöille jouduttiin esimerkiksi tilanteen tullen viestimään voimakkaammin hankkeen tarkoituksesta, jotta yhdenmukaisuus säilyi kaikille sidosryhmille.

”Mitä suunnitelmallisemmin pystyy etenemään, mitä parempi suunnitelma ja viestintäsuunnitelma, riskikartotus ja kaikki on tehty, ni kyllän se aina pienentää sitä riskiä, et tulee kompurointia... Et me viestitään aina niin-kun asiallisesti ja faktoihin pohjautuen ni, kun pidettiin kiinni siitä omasta linjastamme, mehän saatiin se käännettyä positiiviseksi.” (A)

”Mehän tehtiin viestintäsuunnitelmaa ennakkoon ja käytiin läpi, mitä mahdollisia riskejä voi olla.” (B)

”Kertasin ihmisille asioita, et tietoisukuja siitä, että mitä, miksi tehdään ja tota myös ennakkoluulot käytiin läpi.” (E)

”Ollaan sitten näille opiskelijoille kuitenkin koko ohjelman aikana tuotu sitä viestiä, että mikä se tavote on... ja ollaan niitä odotuksia tavallaan manageerattu.” (J)

Integroidun markkinointiviestinnän tavoitteena on aina luoda arvoa yritykselle ja sen manageroinnilla pyritään myös brändiarvon kasvattamiseen. Tavoitteiden taustalla on hyvä olla yrityksen visio ja integraatio on linjattava yrityksen strategiaan. Tavoitteiden asettaminen sekä tulosten mittaaminen on haastateltavien mukaan ollut itsestäänselvyys 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen kohdalla. Monet kuitenkin ymmärsivät lopputuloksen arvioimisen olevan vielä vaikeaa mutta toivoivat, että lopulta voidaan raportoida onnistuneista tuloksista.

”On tavote työllistää 70 % ja sitä kautta se olis sitä Fazerin vastuullisuutta sillä tavallahan se siihen liittyy. Tietysti se, että miten se konkretisoituu, ni sillohan se oikeesti vasta näkyy.” (F)

”Mun mielestä meillä oli alusta alkaen selvää, että me tullaan mittaamaan niitä tuloksia ja seuraamaan sitä... Toivon, että me voidaan raportoida, että me ollaan annettu nyt 125 mahdollisuutta työelämään yhteistyössä.” (B)

”Toivottavasti, kun voidaan viestiä vielä enemmän näistä meidän onnistumisista - - ja viestiä siitä, että miten me ollaan tässä onnistuttu.” (J)

Lopputuloksen vaikea ennustettavuus liittyy vahvasti sponsoroinnin haasteisiin. Se, että sponsorointi on yksi markkinointiviestinnän muoto, tarkoittaa myös sen integroimista yrityksen markkinointistrategian ja tavoitteiden mukaisesti. Sponsoroinnin johtaminen on vahvasti sidoksissa integroidun markkinointiviestinnän johtamiseen ja sosiaalinen sponsorointi linkittää sen myös yritysvastuun johtamiseen. Haastateltavat huomioivat paljon 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeessa vaadittavia yleisiä johtamisen ele-

menttejä, jotka linkittyvät niin sponsoroinnin, markkinointiviestinnän kuin yritys vastuun johtamiseen.

”Se, millä mä pystyn tällasta isoa organisaatioo johtamaan on tavallaan se, et meil on ylätasolta tulevat arvot ja strategiat ja sitten mun tehtäväni on koko ajan miettiä pitkän aikavälin pläniä - - se, millä mä pystyn tällästä hallitsemaan niin on ihan puhtaasti se, et mulla mitää olla ihmisille roolit, prosessit ja tavoitteet ja siihen liittyvä johtamisjärjestelmä.” (D)

Liiketoiminnan johtamisen kannalta on aina oleellista sitoa niin yritys vastuu, markkinointiviestintä kuin sponsorointi yrityksen arvoihin. Arvoihin perustuva toiminta auttaa aina perustelevaan toiminnan motiivit tärkeille sidosryhmille. Kun sponsoroinnissa otetaan huomioon laaja sidosryhmäajattelu, antaa verkostonäkökulma laajemman tavan johtaa sponsorointisuhdetta. Se tarjoaa myös yhden kiinnostavan johtamiskeinon 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeelle, jossa on mukana monta eri tahoja. Jotta case-hankkeella pystytään luomaan lisäarvoa sen kaikille osapuolille, on yhteisten toimintatapojen ymmärryksellä merkitystä. Tähän monilla haastateltavilla oli mielipiteensä ja yhteisten arvojen ymmärrys korostui monessa keskustelussa.

”Meillä on ollu selkeet roolit itse kullakin, niin on osattu toimia tässä ympyrässä.” (F)

”Periaatteet, tavoitteet, yksilön vastuut ja arvot ja tavallaan siihen yksilöön liittyvät, miten hän näkee itsensä, miten tää kokonaisuus nähdään ja mitä me odotetaan muutokselta.” (D)

”He ovat keskustelleet meidän ihmisten kanssa. Niin siellä on jonkinnäkösiä rajanvetoja jo jouduttu tekemään, ettei se sitten karkaa käsistä kokonaan, et kukaan ei hallitse sitä. Et kun siin hankkeessa, se pitäis kuitenkin pitää suhteellisen kasassa, et tiedetään, mitä ollaan tekemässä.” (E)

”Me ollaan myös perustettu tällanen ohjausryhmä - - siellä on paikalla kaikkien kolmen tahon edustajia ja siinä myöskin - - varmistetaan sitä laatu samalla.” (B)

Verkostojohtaminen auttaa ymmärtämään myös sponsoroinnista syntyvän aineettoman arvon konkretisoitumisen paremmin, kun nähdään jokaisen osapuolen saamat hyödyt toiminnasta. Laajan yhteistyön nähtiin tuottavan lisäarvoa jokaiselle organisaatiolle ja sponsorointisuhteen toteuttaminen laajassa yhteistyössä sai painoarvoa haastattelujen myötä.

”Kyl mä ehdottomasti sanon, et tää on ollu paljon parempi, että meillä on ollu tässä joku kumppani.” (J)

”Mä nään, et nää on myös yhtiöihin ja yrityksen sisälle henkilöstölle ja yksilöille, ni nää on heitä koulivia. Et nää on myös tietyllä tavalla sisäses-tikin koulutusprosesseja, et ihmiset joutuvat miettimään asioita toisella ta-valla. Et tulee sellasta freesasta, et tehäänkin jotain vähän uutta.” (D)

”Diakille etuna, että lähentää työelämäyhteistyötä ja olisi hienoa, jos kou-lutuksissa olisi aina yritys yhteistyökumppani, sitoutuminen on silloin aina erilaista.” (H)

”Kyl siinä tarvittiin nää viralliset tahot.” (I)

Kun sponsorintisuhdetta johdetaan tehokkaasti, voidaan sillä saada aikaan positiivisia vaikutuksia myös yrityspääomaan sekä brändipositioon. Kun sponsoroinnilla saadaan aikaan esimerkiksi positiivisia asenteita sponsoroitavalle kohteelle, voidaan samalla olettaa sponsorin ansaitun pääoman kasvavan. Sponsoroinnissa ei siis enää riitä tilapäiset resurssitarpeet tai johdon kiinnostus, sillä siinä tulee ottaa huomioon myös kohteen saamat hyödyt. Sponsorointi on myös hyvä nähdä viestinnän alustana kaikille sidos-ryhmille, jolloin vuorovaikutuksella on suuri merkitys muun muassa arvon muodostu-misessa. Vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä nähtiin olevan merkitystä myös 125 mah-dollisuutta työelämään – hankkeen osalta ja hankkeella toivottiin myös olevan laajem-pia vaikutuksia.

”Nimenomaan, kun siinä oli useampi osapuoli ni ei voida osottaa, et se oli vaan yks julkistemppu vaan, et sitä oli kuitenkin useampi ihminen miettinyt ja funtsinut eri näkökulmista.” (E)

”Ehkä just tää, et mitä tästä ehkä oppi. Et sillon, kun on sellanen toimija, - - yritys oli vähän vieraalle maaperälle tulossa, kun on työllistämässä pit-käaikaistyöttömiä ja maahanmuuttajia ja muuta, et silloin täytyy ehkä enempi olla ohjaamassa siinä mukana.” (C)

”Mitenkä niinkun yritykset vois laajemminkin miettiä erilaisia mahdolli-suuksia tarjota työtä vähän erilaisille ihmisille.” (F)

”Joku joka oli työllistynyt johonkin toiseen yritykseen tän kautta, ku tästä saa niinkun koulutusta. Ni onhan sulla sit, kun sä oot ollu siinä Diak, Ely, Fazer projektissa, ni totta kai se on sulle hyödyks.” (I)

Sponsoroinnin onnistumisessa sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus on yksi tärkeimpiä sponsorintisuhteen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jolloin sponso-

roinnin johtamisessa korostuu yhteensopivuuden varmistus ja testaukset, jotta epäonnistumisilta vältytään (Olson 2010). Sponsorointi on herkkä ympäristön muutoksille, jolloin lopputuloksen kontrollointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Muutoksiin on reagoitava nopeasti ja sponsorointisuhteessa on oltava joustamisen varaa. Monet haastattelvat korostivat case-hankkeen jatkuvaa seurantaa ja pohtivat myös sitä, miten hanketta voitaisiin kehittää entisestään.

”Ohjausryhmä on johdon kanssa koko ajan tässä ohjelmassa, et katotaan koko ajan, että missä mennään ja käydään sitä keskustelua.” (J)

”Mehän koko ajan mitataan sitä, mitä me ollaan tehty.” (B)

”Mikä on ollut meidän suoritustaso, että me osataan itse katsoa, että missä me voitaisiin olla parempia.” (D)

”Virheitä sattuu mut sit pitää niinkun käydä läpi, et mitä tässä nyt oikeen tapahtu ja miten me korjataan ja rohjeta mennä eteenpäin ja kokeilla uudestaan... Mieluummin ajattelemaan, että me onnistutaan ja me pystytään, ku sitä, et täs on nyt näin pitkä lista näitä riskejä ja haasteita, et vaikeelta tuntuu. Ni ehkä sellanen.” (A)

”Mehän opitaan tässä nyt pikku hiljaa, tää ei oo valmis se on ihan varmaa. Et siellä on jotain, mitä meidän täytyy parantaa, mitä meidän täytyy miettiä uusiks - -, mitkä on ne jutut, mitä pitäis vielä parantaa ja mikä ois semmonen kesytyskohde, et ei oo mietitty.” (I)

Sosiaalisen sponsoroinnin johtamisessa törmätään usein eettisiin kysymyksiin, jotka tulee huomioida toiminnassa. Eettisyys asettaa omat haasteensa sosiaalisen sponsoroinnin toteuttamiselle ja konseptin luonne voi aiheuttaa riskejä yritystoiminnalle, kun otetaan huomioon eri sidosryhmät ja niiden asenteet. Laajassa yhteistyössä toteutettava 125 mahdollisuutta työelämään – hanke vaatii haastattelujen sekä teorian valossa sekä sidosryhmä- että verkostoajattelua sekä jokaisen osapuolen toimintatapojen ymmärrystä, jotta sillä voidaan päästä haluttuun lopputulokseen.

4.7. Tulosten yhteenveto

Kuten 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeesta tehdyistä haastatteluista huomaa, on hanke ollut hyvin omanlaisensa prosessi, jolle ei ole muodostunut selkeää yhtenäistä rakennetta hetkessä. Hankkeeseen on liittynyt monta eri osapuolta, joiden kautta siihen on myös liittynyt monia eri haasteita niin ulkoisen kuin sisäisen ympäristön kautta.

Kaikki haasteet ovat tuoneet esille myös hankkeen johtamiselta vaaditut osa-alueet, jotka ovat auttaneet sen läpivientiä.

Kaikista tärkeimpinä elementteinä tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esiin 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeen ilmentävät yritysvastuun, markkinointiviestinnän sekä sponsoroinnin piirteet. Hanke on selkeästi osoitus sosiaalisesta vastuusta ja halusta osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun. Hankkeen toteutukseen on otettu mukaan yhteistyökumppanit, jotka ovat asettaneet toiminnalle omat rajoitteensa. Toiminnan rajoitteista huolimatta laaja yhteistyö on edesauttanut hankkeen toteuttamista, sillä jokainen osapuoli on tuonut siihen omat lisäresurssinsa, joita ilman hanketta ei olisi yhtä isossa mittakaavassa pystytty toteuttamaan.

Kun 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeessa on ollut mukana monta toimijaa, on jokaisen osapuolen arvojen sekä toimintatapojen yhteisymmärryksellä ollut merkitystä. Selkeät yhteiset tavoitteet ja jokaisen osapuolen roolitukset ovat auttaneet hankkeessa eteenpäin. Hanke on saanut osakseen myös kritiikkiä, jolloin tutkimustulosten valossa on jouduttu tekemään entistä enemmän työtä sen eteen, että jokainen on ymmärtänyt hankkeen tarkoituksen oikein. Tähän on vaadittu laajaa sidosryhmäviestintää, syvempää kommunikaatiota sekä toiminnan läpinäkyvyyttä.

Kun 125 mahdollisuutta työelämään – hankkeesta on kertynyt lisää kokemuksia, voidaan sanoa myös siihen liittyvän johtamisen kehittyneen. Haastatteluista nousseista johtamiselementeistä voidaan tulkita erityisesti viestinnän integraation, sidosryhmien erilaisten tarpeiden sekä laajemman verkostoajattelun huomioonottaminen. Hanke on moniulotteinen malli, jonka johtamisessa auttaa siihen linkittyvien elementtien ja niistä nousevien haasteiden ymmärrys. Kokonaisvaltaisella johtamisajattelulla sillä voidaan lopulta tuottaa hyötyjä sen jokaiselle osapuolelle.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä osa-alueista sosiaalinen sponsorointi muodostuu ja luoda konseptuaalinen johtamismalli sosiaaliselle sponsoroinnille. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin sosiaalisen sponsoroinnin ilmiötä. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen sekä pohditaan tulosten merkittävyyttä niin manageriaalisten, akateemisten kuin yhteiskunnallisten implikaatioiden kautta. Lisäksi luvussa esitellään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen tarkoitukseen on vastattu kolmen osakysymyksen kautta, joihin sisältyy niin teoria- kuin empiriaosat.

Ensimmäisen osakysymyksen kautta tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat sosiaalisen sponsoroinnin keskeisimmät dimensiot. Aikaisemman tieteellisen tutkimuksen ja tämän tutkimuksen case-esimerkin kautta voidaan todeta, että sosiaalisen sponsoroinnin toimintaympäristön muodostavat dimensiot ovat yritysvastuu, markkinointiviestintä sekä sponsorointi. Dimensioiden kautta sosiaaliselle sponsoroinnille voidaan asettaa ehtoja, joiden puitteissa konseptia tulee kehittää. Yritysvastuun dimensio korostaa vastuullisten toimenpiteiden toteuttamista yhteistyössä esimerkiksi nonprofit-organisaatioiden kanssa, kun taas sponsorointi korostaa työntekijöiden merkitystä ja jokaisen osapuolen saamien hyötyjen ja lisäarvon tunnistamista. Markkinointiviestinnän dimensiosta nousee vahvasti esiin myös sisäisen viestinnän ja PR-toiminnan merkitys sekä toiminnan integraatio yrityksen missioon. Näiden huomioiminen myös sosiaalisessa sponsoroinnissa on tärkeää.

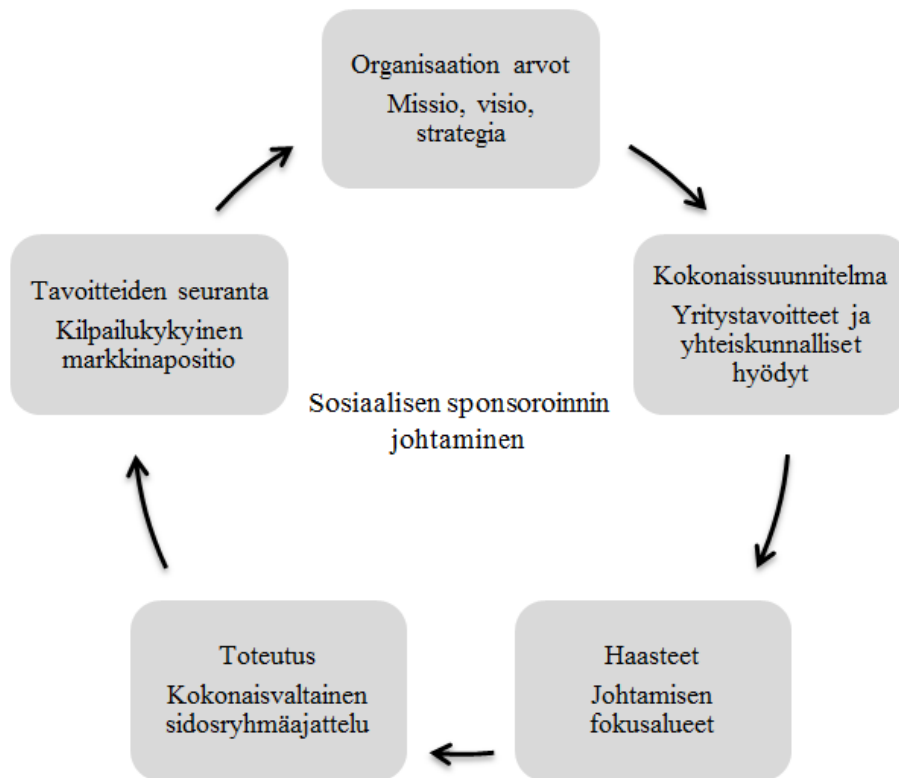
Kaikki sosiaalisen sponsoroinnin dimensiot jakavat myös yhteisiä ominaisuuksia, joiden kautta sosiaaliselle sponsoroinnillekin muodostuu tietyt markkinoinnilliset ominaispiirteet. Kun siis yritysvastuulla, markkinointiviestinnällä ja sponsoroinnilla voidaan rakentaa muun muassa yrityksen vastuullista imagoa sekä demonstroida yrityksen arvopohjaa, näihin tavoitteisiin pääsemisessä voidaan hyödyntää myös sosiaalista sponsorointia. Lisäksi kaikki dimensiot tarjoavat omanlaisensa keinon rakentaa sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmäsuhteita, jolloin myös sosiaalinen sponsorointi tarjoaa erinomaisen keinon luoda kokemuksia eri sidosryhmille. Sosiaalisella sponsoroinnilla on myös sen dimensioiden kautta kyky luoda assosiaatioita ja rakentaa oikeanlaista kuvaa yritysideentiteetistä muun muassa työntekijöille. Lopulta sosiaalisen sponsoroinnin dimensioiden kautta toiminta tähtää selkeään, kilpailukykyisen markkinaposition saavuttamiseen.

Toisena osakysymyksen kautta tutkimuksessa selvitettiin, mitä haasteita sosiaaliseen sponsorointiin liittyy. Suurin osa sosiaalisen sponsoroinnin haasteista nousee esiin sen dimensioiden kautta, jolloin niitä voidaan kuvailla hyvin moniulotteisiksi. Haasteet muodostuvat niin sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön kautta ja niitä tuovat mukanaan monet eri sidosryhmät. Isoimpina haasteina sosiaaliselle sponsoroinnille voidaan kuitenkin määrittää sen herkkyyks ulkoisen ympäristön muutoksille ja kuluttajien skeptisyys. Sponsoroinnin dimension mukanaan tuoma herkkyyks ja yritysvastuuseen kohdistuva skeptisyys johtavat usein myös tulosten vaikeaan ennustettavuuteen. Sosiaalisesta sponsoroinnista syntyvä arvo on usein aineetonta, jolloin sitä on vaikeaa linkittää esimerkiksi yrityksen tulokseen. Joskus sponsoroinnin ja yritysvastuun tulosorientaatio saattaa asettaa myös sosiaaliselle sponsoroinnille haasteita todistaa toiminnan kannattavuus. Eri sidosryhmät asettavat yritystoiminnalle aina omat ehtonsa, jolloin yrityksillä on myös paine vastata niihin.

Yksi isoimmista sosiaalisen sponsoroinnin haasteista liittyy laaja-alaisesti eri sidosryhmiin. Sosiaalinen sponsorointi on laaja konsepti ja sen eri muodoissa voidaan kohdata erilaisia asenteita niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien taholta. Kun sosiaalisella sponsoroinnilla esimerkiksi osallistutaan työllistämiseen, herättää se jo poliittisestikin erimielisyyksiä. Yksi iso haaste sosiaalisessa sponsoroinnissa on toiminnan oikeista motiiveista viestiminen. Tällöin markkinointiviestinnän dimension tuomat haasteet, kuten viestin tulkinnanvaraisuus, kuluttajien herkkyyks negatiiviselle julkisuudelle, sosiaalinen media sekä markkinointiviestinnän integraatio tulevat osaksi konseptia. Sosiaalisessa sponsoroinnissa on erityisen tärkeää välittää yhtenäinen viesti oikeasta lähteestä, oikealla artikulaatiolla niin, että voidaan osoittaa toiminnan läpinäkyvyys. Viestinnällä voidaan vastata myös sponsoroinnin dimensiosta nousevaan sponsorin ja sponsoroitavan tahon yhteensopivuuden haasteeseen ja monien eri sidosryhmien mielipiteen muodostumiseen tästä.

Viimeisen osakysymyksen kautta tutkimuksessa selvitettiin, miten sosiaalista sponsorointia voidaan johtaa tehokkaasti. Sosiaalisen sponsoroinnin tehokkaan johtamisen elementit nousevat esiin yritysvastuun, markkinointiviestinnän sekä sponsoroinnin dimensioista, joista korostuu sidosryhmä- sekä verkostonäkökulma sekä kokonaisvaltainen markkinointiviestinnän integraatio. Sidosryhmäsuhteiden johtamisella voidaan pyrkiä mahdollisimman tehokkaaseen arvon luontiin, eri sidosryhmien osallistamiseen sekä luottamuksen rakentumiseen. Lisäksi, jos sosiaalista sponsorointia tehdään monen toimijan kanssa, verkostojattelu antaa enemmän ymmärrystä jokaisen osapuolen saamasta arvosta. Lisäksi markkinointiviestinnän integraatio mahdollistaa interaktiivisuuden ja

vuorovaikutuksen tärkeiden sidosryhmien kanssa. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamisen yhtenä isoimmista tavoitteista on toimintaan sitouttaminen. Kuvio 5. ilmentää vielä sosiaalisen sponsoroinnin johtamismallia, joka pohjautuu empiriasta nousseisiin tuloksiin.



Kuvio 5. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamismalli.

Tutkimuksen tavoitteena oli selventää sosiaalisen sponsoroinnin käsitettä ja ymmärtää ilmiötä paremmin. Käsite itsessään on siihen liittyvien dimensioiden kautta moniulotteinen konsepti, johon yritysvastuu, markkinointiviestintä sekä sponsorointi tuovat omat ehtonsa. Sitä voidaan kuvailla yhdeksi keinoksi rakentaa sidosryhmäsuhteita sekä vahvistaa toteuttavan tahon brändipositiota. Sosiaalisesta sponsoroinnista kuten sponsoroinnista yleensä tulee aina olla hyötyä kaikille sponsorointisuhteessa mukana oleville osapuolille. Tämä ajatus laajenee koskemaan myös yhteiskuntaa, joka tulee nähdä sosiaalisen sponsoroinnin yhtenä hyödyn saajana. Sosiaalisesta sponsoroinnista hyvän esimerkin antaa yritysten tukityöllistäminen, jolla rakennetaan esimerkiksi hyvää työnantajamainetta auttaen syrjäytyneitä takaisin yhteiskunnan rattaisiin.

Ilmiönä sosiaalinen sponsorointi on vielä tulkinnanvarainen ja siihen voi liittyä paljon skeptisyyttä, sille sen kohderyhmänä eli sponsoroitavana kohteena on usein mielipiteitä jakava haastava ryhmä, esimerkiksi pitkäaikaistyöttömät. Sosiaalista sponsorointia voidaan kuitenkin pitää vähemmän kaupallisena ja tuottokeskeisenä toimintana mutta esimerkiksi aineettoman brändipääoman avulla sillä tuotetaan lisäarvoa myös sponsorille. Sitä voidaan myös pitää pitkän tähtäimen toimintana yrityksen kilpailuedun rakentamisessa. Tärkeintä sosiaalisen sponsoroinnin onnistumisessa on sponsorin ja sponsoroitavan kohteen yhteensopivuus tärkeimpien sidosryhmien tulkinnan kautta. Markkinointiviestintä on erinomainen keino luoda linkki sponsorin ja sponsoroitavan kohteen välille, lieventää matalan yhteensopivuuden negatiivisia vaikutuksia ja luoda assosiaatioita, jotka linkittävät sponsoroivan yrityksen sponsoroitavaan kohteeseen (Simmons & Becker-Olsen 2006).

5.1. Manageriaaliset implikaatiot

Jotta sosiaalista sponsorointia voidaan hyödyntää markkinoinnin johtamisessa tehokkaasti, on sen aina perustuttava yrityksen arvoihin. Arvot luovat pohjan toiminnalle, jolloin yrityksen vision, mission ja strategian avulla voidaan luoda myös tavoitteet, joihin sosiaalisella sponsoroinnilla halutaan pyrkiä. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä sosiaaliselle sponsoroinnille on johtamisjärjestelmän puitteissa rakennettava kokonaissuunnitelma, jossa on korostuttava erityisesti toiminnan jatkuva seuranta, riskien hallinta sekä tulosten analysointi. Kokonaissuunnitelma mahdollistaa sosiaalisen sponsoroinnin laaja-alaisemman hallinnan sekä kontrolloinnin, vaikka toiminnalla on haasteensa. Systemaattinen suunnittelu auttaa aina riskien hallinnassa. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselta vaaditaan joustavuutta sekä kykyä reagoida muutoksiin nopeasti, jos ulkoinen tai sisäinen toimintaympäristö sitä vaatii. Sosiaalista sponsorointia on siis jatkuvasti kehitettävä liiketoiminnan kehittyessä. Sosiaalisen sponsoroinnin isoimpana tavoitteena on aina hyvä pitää mielessä sponsorin ja sponsoroitavan kohteen lisäarvon ja hyötyjen linkittyminen toimintaan.

Sosiaalista sponsorointia voidaan toteuttaa yhteistyössä eri sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa, jolloin konseptin johtamiseen sisältyy lisäelementtejä. Yhteistyökumppaneilta vaaditaan aina kaikkien osapuolien arvojen ymmärtämistä, yhteisten toimintaperiaatteiden luomista, sekä näiden sitomista yhteiseen tavoitteeseen. Sosiaalisen sponsoroinnin yhteistyössä on lisäksi ymmärrettävä jokaisen osapuolen rajoitteet ja resurssit, jotta jokaisen osapuolen roolit ovat mahdollisimman selkeät ja niistä syntyy hyötyjä

jokaiselle. Yhteistyökumppanuuksilla onnistutaan yleensä luomaan lisäarvoa sen kaikille osapuolille, kun informaatio kulkee osapuolilta toisille vastavuoroisesti. Lisäksi, kun otetaan vielä huomioon sosiaalisen sponsoroinnin kohteen saamat hyödyt ja kohteeseen kohdistuvat asenteet ja tehdään niistä mahdollisimman positiiviset, on konseptin johtamisessa otettu huomioon kaikista tärkeimmät elementit. Kun sosiaalisen sponsoroinnin johtaminen ymmärretään oikein, voidaan sitä hyödyntää monen markkinoinnillisen tavoitteen toteuttamisessa.

5.2. Yhteiskunnalliset implikaatiot

Yhdeksi syyksi sosiaalisen sponsoroinnin ilmiön kasvavalle suosiolle voidaan määrittää Chabowskin ym. (2010) mainitsema yritysten yhteiskunnallisen roolin kasvava merkitys ja erilaisten sidosryhmien huomioon ottaminen myös laajemmassa mittakaavassa. Sosiaalinen sponsorointi tarjoaa yrityksille keinon osoittaa yhteiskunnallista vastuutaan ja sillä voidaan demonstroida yrityksen arvoista tärkeille sidosryhmille. Kun otetaan vielä huomioon kuluttajien yrityksiltä vaatima yhteiskunnallisen vastuun demonstroiminen (Plewa & Quester 2011), on sosiaalinen sponsorointi erinomainen keino osoittaa vastuullista imagoa ja luoda positiivisia assosiaatioita kuluttajien suuntaan. Sosiaalinen sponsorointi korostaakin juuri sosiaalista vastuuta.

Kun eri toimialojen osapuolet näkevät vielä arvon yhdessäluomisen merkityksen, heidän kiinnostuksensa myös yhteiskunnalliseen yhteistyöhön voidaan olettaa kasvavan (Porter & Kramer 2011: 6). Kumppanuussuhteiden merkitys kasvaa koko ajan, kun yrityksiltä vaaditaan enemmän kestävä kehityksen mukaista toimintaa ja yhteiskuntaa voidaan pitää jo yhtenä merkittävänä sidosryhmänä yrityksille (Seitanidi & Ryan 2007). Kun esimerkiksi sosiaalista sponsorointia lähdetään toteuttamaan toimialasektorit ylittävissä verkostossa, voidaan siitä saada hyötyjä niin yhteiskunnalle, toteuttaville tahoille kuin sponsoroitavalle kohteelle.

5.3. Akateemiset implikaatiot

Akateemisessa maailmassa on edelleen olemassa kuilu markkinointiosaaajien tiedon sekä sponsoroinnin laajempien vaikutusten välillä (Cliffe & Motion 2005: 1075). Myös linkki sponsoroinnin ja yritysvastuun välillä on edelleen epäselvä. (Plewa & Quester 2011: 22.) Nykyään kuitenkin tiedostetaan, että sponsoroinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen

imagoon ja kohdeyleisöön samalla, kun yritysvastuu kasvamassa määrin ymmärretään potentiaalisena keinona luoda kilpailuetua yrityksille (Plewa & Quester 2011: 22). Tässä tutkimuksessa huomattiin, että sosiaalisella sponsoroinnilla voi olla laajempia vaikutuksia yhteiskunnallisesti ja sillä saattaa olla myös vaikutusta kuluttajien asenteisiin. Lisäksi sosiaalinen sponsorointi linkittyy sekä yritysvastuuseen että sponsorointiin, jolloin näiden käsitteiden välinen yhteys on kasvamassa. Tutkimuksessa luotu viitekehys tarjoaa keinon tarkastella niin yritysvastuun, sponsoroinnin kuin markkinointiviestinnän yhteisiä piirteitä ja markkinoinnillisia vaikutuksia sekä sosiaalisen sponsoroinnin johtamista. Viitekehyksessä luotua mallia voidaan myös jatkojalostaa ja linkittää muihin konsepteihin.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus käsittelee vain yhtä sosiaalista sponsorointia ilmentävää hanketta, jolloin sosiaalisen sponsoroinnin muut muodot on jätetty huomioimatta. Tutkimuksessa korostuu vahva sidosryhmäkonteksti ja erityisesti työntekijöiden rooli sosiaalisessa sponsoroinnissa. Sponsoroinnin vaikutuksesta yrityksen sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden moraaliiin tarvitaan vielä lisätutkimuksia, jotta voidaan saada tietoa sen vaikutuksista työntekijöihin syvällisemmin (Plewa & Quester 2011: 25). Ennen sitä sosiaalisen sponsoroinnin vaikutuksista työntekijöihin ei voida tehdä oletuksia. Sosiaalisen sponsoroinnin johtamismallin toimivuus vaatii myös lisätutkimuksia, ennen kuin voidaan olla varmoja sen tehokkuudesta. Olkkosen (2001) verkostonäkökulma voi tarjota hyvän tarkastelunäkökulman sosiaalisen sponsoroinnin johtamiselle ja konseptin kyvyille luoda arvoa laajemmassa mittakaavassa.

Koska sosiaalisella sponsoroinnilla voidaan pyrkiä myös suvaitsevaisuuden lisääminen, ja sen voidaan sanoa olevan asenteita muokkaava konsepti, tulee jatkotutkimuksissa ottaa huomioon sosiaalisen sponsoroinnin rooli myös yhtenä sosiaalisen markkinoinnin keinona. Sosiaalisen markkinoinnin konteksti voi antaa lisäymmärrystä sosiaalisesta sponsoroinnista ja sen kyvystä vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja arvoihin. Sosiaalisen sponsoroinnin kykyä muodostaa esimerkiksi tunnepitoisia assosiaatioita toteuttavaan tahoön tulisi tutkia lisää. Lisäksi jatkotutkimuksia kaivataan sosiaalisen sponsoroinnin kyvystä kerryttää yrityksille taloudellista menestystä tavalla, joka lisää myös sosiaalisia hyötyjä yhteiskunnassa (Kramer & Pfitzer 2016: 82). Tässä tutkimuksessa luotu malli ja viitekehys luovat hyvät lähtökohdat sosiaalisen sponsoroinnin laajempien vaikutusten tutkimiselle.

LÄHTEET

- Bhattacharya, C. B. & S. Sen (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review* 47:1, 9-24.
- Chabowski, B. R., J. A. Mena & T. L. Gonzalez-Padron (2010). The structure of sustainability research in marketing, 1958–2008: a basis for future research opportunities. *Journal of the Academic Marketing Science* 39, 55-70.
- Chang, C. (2012). The effectiveness of advertising that leverages sponsorship and cause-related marketing - A contingency model. *International Journal of Advertising* 31:2, 317-337.
- Cliffe, S. J. & J. Motion (2005). Building contemporary brands: a sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research* 58, 1068-1077.
- Cornwell, T. B., C. S. Weeks & D. P. Roy (2005). Sponsorship-linked marketing: opening the black box. *Journal of Advertising* 34:2, 21-42.
- Crane, A. (2000). Corporate greening as amoralization. *Organization Studies* 21:4, 673-696.
- CSRI (2017). The Initiative defining corporate social responsibility [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/programs/csi>>.
- Dubois, A. & L.-E. Gadde (2014). “Systematic combining”— a decade later. *Journal of Business Research* 67, 1277-1284.
- Einwiller, S. A. & Boenigk, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications* 18:5, 335-361.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. London: Sage.
- Eskola, J. & J. Vastamäki (2010). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J. & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Farrelly, F., P. Quester & R. Burton (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management* 35, 1016-1026.
- Fazer (2017 a). 125 mahdollisuutta työelämään -hanke, usein kysyttyä [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.fazer.fi/vastuullisuus/125_mahdollisuutta_tyoelamaan_hanke_usein_kysyttya/>.
- Fazer (2017 b). Fazerin eettiset periaatteet [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.fazergroup.com/fi/vastuullisuus/fazerin-eettiset-periaatteet/>>.
- Hansen, F., J. Halling & L. B. Christensen (2006). Choosing among alternative parties to be sponsored for supporting brand strategies, based upon emotional responses. *Journal of Consumer Behaviour* 5, 504-517.
- Hartman L. P. & P. H. Werhane (2013). Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model. *Business Ethics Journal Review* 1:6, 36-43.
- Heaton, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. London: Sage.
- Helsingin Diakonissalaitos (2016). Fazerin lahja satavuotiaalle Suomelle: 125 mahdollisuutta työelämään. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.hdl.fi/fi/ajankohtaista/2335-125-mahdollisuutta-tyoelamaan>>.
- HDL (2017). 125 mahdollisuutta työelämään -hanke onnistuneesti alulle. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.hdl.fi/fi/ajankohtaista/2438-125-mahdollisuutta-tyoelamaan-hanke-onnistuneesti-alulle>>.
- Hildebrand D. & S. Sen (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing* 45:9/10, 1353-1364.

- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S, P. Remes & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos Porvoo: Bookwell Oy.
- Holm, O. (2006) Integrated marketing communication: from tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal* 11:1, 23-33.
- HS (2016). Jyrki Sukula pelasti jo ravintolat ja hotellit – nyt ovat vuorossa suomalaisnuoret. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.hs.fi/ruoka/art-2000002887521.html>>.
- Kerr, G. & C. Patti (2015). Strategic IMC: From abstract concept to marketing management tool. *Journal of Marketing Communications* 21:5, 317-339.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management analysis, planning, implementation and control*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
- Kramer, M. R. & M. W. Pfitzer (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review* 10, 81-89.
- Lincoln, Y. S. & E. G. Guba (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury park, California: Sage.
- LS (2016). Sosiaalinen sponsorointi tuo uuden vaihtoehdon nuorten auttamiseksi. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://ls24.fi/artikkelit/sosiaalinen-sponsorointi-tuo-uuden-vaihtoehdon-nuorten-auttamiseksi>>.
- Maignan, I. & O. C. Ferrel (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32:1, 3-19.
- Markkinointi&Mainonta (2016). Fazerin Sininen jatkaa yhä kärjessä - Tässä ovat Suomen arvostetuimmat brändit. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.marmai.fi/lehti/fazerin-sininen-jatkaa-yha-karjessa-tassa-ovat-suomen-arvostetuimmat-brandit-6584864>>.

- Meenaghan, T. & D. Shipley (1999). Media effect in commercial sponsorship. *European Journal of Marketing* 33:3/4, 328-348.
- Murphy, R. & D. Crowther (2002). Social responsibility and marketing: an agenda for research. *Management Decision* 40:4, 302-309.
- Olkkonen, R. (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16:4, 309-329.
- Olson, E. L. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts?. *European Journal of Marketing* 44:1/2, 180-199.
- Patti, C. H., S.W. Hartley, M.M. van Dessel & D.W. Baack (2015). Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results. *Journal of Marketing Communications*, 1-20.
- Peloza, J. & J. Shang (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 117-135.
- Pickton, D. & A. Broderick (2001). *Integrated Marketing Communication*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Plewa, C. & P. G. Quester (2011). Sponsorship and CSR: is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 22-38.
- Porter, M. E. & M. R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 1.
- Prasad, A. & I. Holzinger (2013). Seeing through smoke and mirrors: A critical analysis of marketing CSR. *Journal of Business Research* 66, 1915-1921.
- Quester, P., C. Plewa, K. Palmer & M. Mazodier (2013). Determinants of Community-Based Sponsorship Impact on Self-Congruity. *Psychology & Marketing* 30:11, 996-1007.

- Russo, A. & F. Perrini (2010). Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* 91, 207-221.
- Ryan, A. & J. Fahy (2012). Evolving priorities in sponsorship: From media management to network management. *Journal of Marketing Management* 28:9-10, 1132-1158.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Seitanidi, M. M. & A. Ryan (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing* 12, 247-266.
- Sen, S. & C. B. Bhattacharya (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research* 38:2, 225-243.
- Simmons, C. J. & K. L. Becker-Olsen (2006). Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships. *Journal of Marketing* 70, 154-169.
- Skard, S. & H. Thorbjørnsen (2014). Is Publicity Always Better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 124, 149-160.
- Suomi Finland 100 (2017). Oppaita ja aineistoja [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://suomifinland100.fi/oppaat-ja-aineistot/>>.
- Szmigin, I. & R. Rutherford (2013). Shared Value and the Impartial Spectator Test. *Journal of Business Ethics* 114, 171-182.
- TE-palvelut (2015). RekryKoulutus yritysten rekrytointitarpeisiin [online]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/etsi_tyontekijaa/rekrykoulutus/index.html>.

- Turban, D. B. & D. W. Greening (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal* 40:3, 658-672.
- Vock, M., W. Van Dolen & A. Kolk (2014). Micro-Level Interactions in Business–Nonprofit Partnerships. *Business & Society* 53:4, 517-550.
- Wallendorf, M. & Belk, R. W. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. *Interpretive Consumer Research* [online] [siteerattu 16.2.2016], 69-84. Available from World Wide Web: <URL:<http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=12177>>.
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: extension and update. *International Journal of Advertising* 22:1, 5-40.
- Westberg, K. & N. Pope (2014). Building brand equity with cause-related marketing: A comparison with sponsorship and sales promotion. *Journal of Marketing Communication* 20:6, 419–437.
- YLE (2016 a). Pienikin apu auttaa syrjäytynyttä: "Sosiaalinen sponsorointi kertoo yrittäjän arvoista" [online]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://yle.fi/uutiset/3-8805769>>.
- YLE (2016 b). Facebook-sivusto listaa yli sata "orjatyötä" teettävää yritystä – Professori: "He sotkevat asiat sekavaksi möykyksi" [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://yle.fi/uutiset/3-9302231>>.
- YleAreena (2016). Jakso 29: Fazer: Huippubrändin suojele vaatii jatkuvaa työtä. [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://areena.yle.fi/1-3747199>>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

125 mahdollisuutta työelämään -hanke

1. Hankkeen ominaispiirteet ja oma rooli hankkeessa.

- Tavoite
- Kohderyhmä
- Hankkeen alku ja kritiikki
- Oma toiminta
- Jatkoimenpiteet

2. Fazerin, Diakonissalaitoksen sekä ELY-keskuksen yhteistyö.

- Fazerin ja yhteistyökumppaneiden arvot
- Toimintakulttuurit
- Asenteet
- Yhteensopivuus

3. Hankkeen sisäinen viestintä.

- Suhderakenteet
- Tiedonkulku
- Osallistaminen
- Tiedotus ja ulkoinen viestintä

4. Hankkeen heikkoudet ja vahvuudet.

- Onnistumiset
- Haasteet
- Kehitysehdotukset

5. Hankkeen lopputulema.

- Hankkeesta syntyvät hyödyt
- Yhteiskunnallinen merkitys