

**V A A S A N Y L I O P I S T O**

**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

**MARKKINOINNIN LAITOS**

Antti Rydman

**URHEILUSPONSOROINTIYHTEISTYÖSUHTEEN KEHITTYMINEN**

**VUOROVAIKUTUS / VERKOSTONÄKÖKULMASTA**

Case Vacon

Kansainvälisen  
Markkinoinnin  
Pro Gradu -  
tutkielma

**VAASA 2007**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>7</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Aiempaa tutkimusta aiheesta	10
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet	10
1.3. Sponsorointi-ilmiö	12
1.3.1. Sponsoroinnin määrittelyä	12
1.3.2. Sponsoroinnin tavoitteet	12
1.3.3. Sponsoroinnin kehitys Suomessa	14
1.4. Tutkielman eteneminen	15
<b>2. ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ</b>	<b>17</b>
2.1. Paradigman muutos markkinoinnissa	17
2.2. Kaksi näkökulmaa suhdemarkkinoinnista	19
2.3. Business to Business markkinointi	22
<b>3. ORGANISAATIOIDEN VÄLISTEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN RAKENTEET JA KEHITTYMINEN</b>	<b>23</b>
3.1. Syyt organisaatioiden väliselle yhteistyölle	23
3.2. Organisaatioiden yhteistyötä kuvaava vuorovaikutteinen malli	23
3.2.1. Vuorovaikutusprosessit	24
3.2.2. Vuorovaikutuksen tasot yhteistyösuhteessa	25
3.2.3. Organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen toimintaympäristö	27
3.2.4. Vuorovaikutuksen seuraukset	29
3.3. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittymisen logiikka	29
3.3.1. Toiminnalliset sidokset	31
3.3.2. Suhteen jatkuvuuteen ja kehittymiseen liittyvät sidokset	32
3.4. Yhteenveto organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista sekä niiden kehittymisestä	33
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>37</b>
4.1. Laadullinen tutkimusmenetelmä	37
4.2. Laadullinen tapaustutkimus	38

4.3. Empiirisen aineiston kerääminen	39
4.4. Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta	41
4.5. Empiirisen aineiston laatu ja tutkielman luotettavuus	42
<b>5. SPONSOROINTIYHTEISTYÖSUHTEIDEN KEHITTYMINEN</b>	<b>45</b>
5.1. Tapauskuvaus	45
5.2. Analysointi- ja tulkintamenetelmät	46
5.3. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen	48
5.3.1. Kokeiluvaihe 1995-2004	48
5.3.2. Räjähdysvaihe 2004-2006	50
5.3.3. Laskuvaihe 2006-2007	56
5.3.4. Kasvu/vakiintumisvaihe 2007-	59
5.4. Yhteenveto Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämisestä	63
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>66</b>
6.1. Vaconin ja Vaasan Sportin urheilusponsorointiyhteistyösuhteen keskeiset rakenteet	66
6.2. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä	67
6.2.1. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutus urheilusponsorointiyhteistyön kehittämiseen	69
6.2.2. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen osapuolten sisäisten tekijöiden vaikutus suhteen kehittämiseen:	70
6.2.3. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen osapuolten välisen vetovoiman vaikutus suhteen kehittämiseen	71
6.2.4. Resurssiriippuvuuden vaikutus urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen	72
6.2.5. Osapuolten välisen kommunikoinnin vaikutus urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen	73
6.3. Keskustelua tutkimustulosten laadusta ja yleistettävyydestä	73
<b>LÄHTEET</b>	<b>76</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>81</b>
LIITE 1. KESKUSTELU/HAASTATTELU KALEVI SUORTTI	81
LIITE 2. HAASTATTELUKUNTO 1	82
LIITE 3. HAASTATTELUKUNTO 2	85

LIITE 4. VACONIN TALOUSLUVUT	88
LIITE 5. SUOMEN BRUTTOKANSANTUOTE 1990-2006	89

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sponsoroinnin panostusten kehittyminen 2001-2007. (Mainostajien liitto: Sponsorointibarometri 2007) .....	15
Kuvio 2. Paradigman muutos kohti suhdemarkkinointia (Grönroos 1996: 8).....	18
Kuvio 3. Markkinointimixin 4:stä P:stä suhdemarkkinoinnin 30 R:ään .....	18
Kuvio 4. Suhdemarkkinoinnin juuret (Halinen & Möller 2000: 4) .....	19
Kuvio 5. Kaksi eri näkökulmaa suhdemarkkinoinnista (Halinen & Möller 2000: 15)...	20
Kuvio 6. Kaksipuolinen myyjä – ostaja yhteistyösuhde (Gummesson 2002).....	22
Kuvio 7. Vuorovaikutusmalli (Håkansson 1982; Möller & Wilson 1995) .....	24
Kuvio 8. Vuorovaikutuksen tasot (Holmlund 1996).....	25
Kuvio 9. Vuorovaikutussuhteen kontekstit.....	27
Kuvio 10. Kehittyvät siteet yhteistyön osapuolten välillä. (Halinen 1994: 73).....	31
Kuvio 11. Teoreettinen viitekehysmalli sidosten kehittymisestä kaksipuolisessa yhteistyösuhteessa. (Håkansson 1982, Halinen 1994 & Holmlund 1996, joista muokattu tätä tutkielmaa varten).....	34
Kuvio 12. Organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen kehittymisen logiikka (Halinen 1994 & Olkkonen 2002, josta kehitetty tätä tutkielmaa varten). .....	36
Kuvio 13. Vaconin ja Vaasan sportin välitön sponsorointiyhteistyösuhdeverkosto.....	46
Kuvio 14. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen rakenne (Håkansson 1982, Möller & Wilson 1995, josta muokattu tätä tutkielmaa varten) .....	66
Kuvio 15. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyön kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä .....	68

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Sponsoroinnin kohderyhmät ja tavoitteet sponsorin näkökulmasta.....	13
<b>Taulukko 2.</b> Määritelmiä yhteistyösuhteiden kehittymisestä .....	30
<b>Taulukko 3.</b> Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen ”kokeiluvaiheen” aikana.....	50
<b>Taulukko 4.</b> Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen ”räjähdysvaiheen” aikana.....	55
<b>Taulukko 5.</b> Vaconin ja Vaasan Sportin välisen sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen laskuvaiheen aikana.....	58
<b>Taulukko 6.</b> Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen kasvu/vakiintumisvaiheen aikana.....	61
<b>Taulukko 7.</b> Yhteenveto Vaconin ja Vaasan Sportin välisen sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisestä 1995-2012.....	64

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä(t):</b>	Antti Rydman	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen vuorovaikutus /verkostonäkökulmasta – Case Vacon	
<b>Ohjaaja:</b>	Rauni Seppola	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Markkinoinnin laitos	
<b>Oppiaine:</b>	Kansainvälinen markkinointi	
<b>Linja (tai koulutusohjelma):</b>	Kansainvälinen koulutusohjelma	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2004	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2008	<b>Sivumäärä XX</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksia, jossa sponsorointiyhteistyötä tutkitaan sen kehittymisen ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, on tehty melko rajallisesti. Tekijät, jotka vaikuttavat sponsorointiyhteistyösuhteen aloittamiseen, jatkuvuuteen ja kehittymiseen ovat edelleen osittain hämärän peitossa. Tämän tutkielman tarkoituksena olikin tutkia miten urheilusponsorointiyhteistyösuhte kehittyi yhteistyön osapuolten välillä. Tutkielmassa tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin vuorovaikutus-/verkostonäkökulmasta, joka perustuu IMP-työryhmän (mm. Håkansson 1982) tutkimuksiin organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista. Näkökulma korostaa osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyösuhdetta ympäröivän verkoston vaikutusta yhteistyösuhteen kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta, jossa tutkittavana tapauksena oli vaasalaisen Vaconin ja Mesiksessä pelaavan vaasalaisen jääkiekkoseura Vaasan Sportin välinen sponsorointiyhteistyösuhte. Empiirinen aineisto perustui henkilökohtaisiin haastatteluihin, jotka kohdistettiin Vaconin ja Vaasan Sportin edustajille, jotka toteuttivat sponsorointitoimintaa käytännössä. Empiiristä aineistoa analysoitiin järjestämällä yhteistyösuhteen tapahtumat kronologiseen, eli aikajärjestykseen. Yhteistyösuhteen tapahtumista tunnistettiin neljä eri kehitysvaihetta, jotka nimettiin eri vaiheissa vallitsevan vuorovaikutuksen intensiteetin mukaisesti. Muutoksia sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämisessä haettiin esittelemällä yhteistyön kehittämisen kannalta oleelliset tekijät taulukoissa sekä graafisina kehityskäyrinä.

Tutkimustulokset osoittivat, että sponsorointiyhteistyön kehittämiseen vaikuttaa yhteistyön osapuoliin liittyvien tekijöiden lisäksi yhteistyösuhteen ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Lisäksi, yhteistyötä toteuttavien henkilöiden motivaatiolla, aktiivisuudella, osaamisella ja sponsorointiin asennoitumisella oli suuri merkitys yhteistyön kehittämisen kannalta.

---

**AVAINSANAT:** Suhdemarkkinointi, business-to-business, sponsorointi, vuorovaikutus





## 1. JOHDANTO

Urheilun sponsorointi alkoi virallisesti 1800-luvun lopulla. Englantilaisen Blackburn Times sanomalehden kerrotaan kirjoittaneen paikallisen rautavalimon omistajasta, joka sponsoroi paikallista jalkapallojoukkuetta 100 punnalla, mikä tuohon aikaan oli merkittävä summa rahaa (Alaja 2000: 103). Ero on kuitenkin valtava nykytilanteeseen verrattuna. Esimerkiksi vuonna 2006 jalkapallon mahtiseura Manchester United allekirjoitti yhteistyösopimuksen amerikkalaisen vakuutusyhtiö AIG:n kanssa, joka sisälsi yksinoikeuden yhtiön logolle näkymiselle joukkueen pelipaidoissa. Nelivuotisen sopimuksen arvoksi on arvioitu jopa 75 miljoonaa dollaria (Chadwick 2007).

Sponsorointi toimintana sisältää kuitenkin hyvin paljon enemmän kuin vain yritysten logomainonnan. Nykyään sponsorointi mielletään yrityksissä usein yhdeksi asiakassuhteiden hallinnan ja kehittämisen keinoksi. Sponsoroinnin mieltäminen liiketoimintasuhteena on tämän tutkielman kannalta hyvin olennaista. Sen sijaan, että sponsorointitoiminta nähtäisiin mainontana, peliasuissa näkyvinä logoina ja yksipuolisena urheiluorganisaation toiminnan tukemisena, tässä tutkielmassa sponsorointia tarkastellaan sponsoroivan yrityksen ja sponsoroinnin kohteena olevan urheiluorganisaation välisenä pitkäaikaisena ja molempia hyödyttävänä liiketoimintasuhteena. Näkemys juontaa juurensa yritysten välisten yhteistyösuhteiden tutkimukseen (IMP-työryhmä; mm. Håkansson 1982), joka keskittyi tutkimaan yhteistyösuhteita sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Tutkijat ovat käyttäneet useita teoreettisia lähestymistapoja tutkiessaan organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita kuten: transaktiokustannus lähestymistapa, poliittis-taloudellinen lähestymistapa, vuorovaikutuslähestymistapa sekä verkostolähestymistapa (Möller 1993: 5). Tämän tutkielman kannalta relevantit teoreettiset lähestymistavat ovat vuorovaikutus- ja verkostolähestymistapa (mm. Håkansson 1982). Ne korostavat yhteistyön osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja sen seurauksena syntyvien hyötyjen ja haittojen vaikutusta yhteistyösuhteen kehittymiseen.

## 1.1. Aiempaa tutkimusta aiheesta

Sponsorointi on viimeisen noin kahdenkymmenen vuoden aikana nostanut profiiliaan merkittävästi yritysten markkinointiviestinnässä (ks. 1.4.3.), mistä johtuen markkinoinnin kirjallisuus on tänä päivänä täynnä sponsorointia käsitteleviä teoksia, tieteellisiä artikkeleita sekä tutkimuksia. Ensimmäiset tutkimukset sponsoroinnista käsitelivät ilmiötä lähinnä yritysjohton näkökulmasta. Tarkoituksena oli tuolloin määritellä sponsoroinnin roolia yrityksen markkinoinnissa sekä seurata miten suuri tekijä sponsorointi on ja miten nopeasti sen käyttö kasvaa / on kasvanut. Tämä kvantitatiivinen näkökulma sponsorointiin näkyy edelleen tieteellisessä sponsorointia käsittelevässä kirjallisuudessa. Olkkosen (1999) mukaan nykyinen sponsoroinnin tutkimus on keskittynyt pääosin kolmen teeman ympärille:

- Määritelmiin liittyvät aiheet, joiden tavoitteena on tehdä selkeitä määritelmiä ja typologioita sponsoroinnista
- Liikkeenjohdolliset aiheet, joihin sisältyy yritysten tavoitteet ja motiivit sponsoroinnin suhteen
- Markkinointiviestinnälliset aiheet, joiden tarkoituksena on mitata sponsoroinnin tehokkuutta ja vaikutuksia

Näitä teemoja on tutkittu paljon, mutta melko kapeasta näkökulmasta. Markkinointikirjallisuudessa sponsorointi on lähes poikkeuksetta yhdistetty osaksi markkinointimixiä, jolloin sen tutkimus kattaa ainoastaan sponsoroivan yrityksen näkökulman sponsorointiin jättäen huomiotta sponsoroinnin kohteena olevan osapuolen (Olkkonen, Tikkanen, Alajoutsijärvi 2000: 2-3). Tutkimuksia, jossa sponsorointiyhteistyötä tutkitaan sen kehittymisen ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta, on tehty melko rajallisesti. Tekijät, jotka vaikuttavat sponsorointiyhteistyösuhteessa sen aloittamiseen, jatkuvuuteen ja kehittymiseen ovat edelleen osittain hämärän peitossa.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia **miten urheilusponsorointiyhteistyösuhde kehittyy** yhteistyön osapuolten – sponsorin ja sponsoroitavan – välillä. Sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yhteistyösuhteen osapuolten välisten toimintatapojen, rutiinien sekä yhteisten arvojen,

normien, asenteiden ja uskomusten kehittymistä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tapaustutkimus. Tutkittavana tapauksena on vaasalaisen taajuusmuuttajia valmistavan Vaconin ja vaasalaisen jääkiekkjoukkueen Vaasan Sportin välinen sponsorointiyhteistyösuhde. Sponsorointiyhteistyötä tutkitaan tässä tutkielmassa perinteisestä sponsoroinnin tutkimuksesta poikkeavasta näkökulmasta. Valtaosa sponsorointia käsittelevästä tutkimuksesta on keskittynyt sponsoroivan yrityksen näkökulman tarkastelemiseen. Tämä tarkoittaa lähes poikkeuksetta sponsoroinnin lähestymistä markkinointimixin kautta. Sen sijaan, tässä tutkielmassa tutkittavaa ilmiötä lähestytään vuorovaikutus- / verkostonäkökulmasta (mm. Håkansson 1982, Möller & Wilson 1995), joka korostaa sponsoroinnin tutkimista molempien osapuolten, sponsorin ja sponsoroinnin kohteen, näkökulmasta ja perustuu pitkälti yhteistyön osapuolten välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen.

Vuorovaikutus- ja verkostonäkökulmaa on alunperin käytetty yritysten välisten osto- ja myyntitapahtumien tutkimukseen. Myöhemmin sama näkökulma on laajennettu selittämään myös muita suhteita, kuten sponsorointia, organisaatioiden välisessä liiketoiminnassa. (mm. Halinen 1994, Olkkonen 2002) Vuorovaikutus- ja verkostonäkökulma on vain yksi tapa tarkastella sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittymistä, eikä sen tarkoituksena ole sulkea muita mahdollisuuksia pois. Tieteellisessä tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää rajata tutkimusongelman kannalta epärelevantit asiat pois ja keskittyä tutkimaan tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä yhden näkökulman kautta.

Jotta yllämainittuun tutkimusongelmaan kyetään saamaan vastauksia, on pyrittävä ensin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- **Mistä tekijöistä muodostuu organisaatioiden välinen yhteistyösuhde?**
- **Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyösuhteen kehittymiseen?**

Ensimmäiseen kysymykseen haetaan vastauksia IMP-työryhmän (Industrial Marketing and Purchasing) rakentamasta yritysten välistä yhteistyösuhdetta kuvaavasta mallista, jonka pääarkkitehtina toimi Håkan Håkansson (Håkansson 1982). Malli sisältää kaksipuolisen organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen keskeiset elementit. Toiseen kysymykseen haetaan vastauksia yhteistyösuhteen vuorovaikutuksen seurauksena syntyvien osapuolten välisten sidosten kehittymisellä. Osapuolten toimintaan liittyvien sidosten (taloudelliset, tieto, sosiaaliset, sopimukselliset, lailliset) seurauksena kehittyvät yhteistyösuhteen jatkuvuuden kannalta elintärkeät sidokset: vetovoima,

luottamus ja sitoutuminen. Vuorovaikutus koostuu osapuolten välisestä toiminnasta, johon vaikuttaa suuresti yhteistyösuhteen ulkoisen toimintaympäristön tekijät. Ymmärtääkseen miten yhteistyö kehittyy on siis selvitettävä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen on hyvin monimutkainen ilmiö, eikä tarkoituksena olekaan saada yhtä ja ainoaa totuutta siitä, miten yhteistyösuhde kehittyy. Sen sijaan tarkoituksena on kasvattaa tietoutta ja ymmärrystä tästä monimutkaisesta ilmiöstä.

### 1.3. Sponsorointi-ilmiö

#### 1.3.1. Sponsoroinnin määrittelyä

Sponsorointia voidaan määritellä monin eri tavoin ja monesta näkökulmasta. Perinteisen, sponsorin, näkemyksen mukaan sponsorointi voidaan nähdä toimintana, jossa yritys vuokraa kohteelta haluamaansa mielikuvaa, arvoja, asiakas- ja henkilöstötapahtumien foorumeja sekä joskus mediatilaa tai –näkyvyyttä. Sponsorointi on vastikkeellista liiketoimintaa, jossa sponsori saa rahakorvausta vastaan markkinointiviestinnällisiä resursseja, joita se voi käyttää hyväkseen liiketoiminnassaan. Sponsorointi ei siis ole hyväntekeväisyyttä. (Haastattelu Kalevi Suortti)

Tässä tutkielmassa sponsorointia tarkastellaan suhdemarkkinoinnin näkökulmasta, jolloin sponsoroinnin määritelmän tulee sisältää sekä sponsorin että sponsoroitavan näkökulmat ja tavoitteet. Headin (1981) mukaan sponsorointia voidaan kuvata kahden osapuolen - sponsorin ja sponsoroitavan – molempia hyödyttäväksi liiketoimintasuhteeksi, jossa pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet (Olkkonen 1999:96).

#### 1.3.2. Sponsoroinnin tavoitteet

Headin (1981) määritelmä sponsoroinnista peilaa tämän tutkielman näkökulmaa organisaatioiden välisistä suhteista. Head määrittelee sponsoroinnin liiketoimintasuhteeksi, muttei selitä sen tarkemmin mikä on vaihdannan kohteena liiketoimintasuhteessa. Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin sponsorointitoiminnasta ja osapuolten tavoitteista sponsorointiyhteistyösuhdeessa.

Sponsorointi on sitä toteuttavien organisaatioiden kannalta tavoitteellista liiketoimintaa, jossa molemmilla – sponsorilla ja sponsoroitavalla – osapuolilla on omat yhteistyösuhteeseen liittyvät tavoitteensa. Sponsoroidun yrityksen voidaan yleisesti sanoa tavoittelevan yrityksen/tuotteen brändin tunnettuuden ja maineen parantamista. Sponsoroinnin kohteena olevat urheiluorganisaatiot puolestaan hakevat rahoitusta urheilutoimintansa kehittämiseen. Tuori (1989) on luokitellut sponsoroinnin tavoitteiksi yrityskuvaan, tuotteiden markkinointiin sekä sidosryhmiin liittyvät tavoitteet.

**Taulukko 1.** Sponsoroinnin kohderyhmät ja tavoitteet sponsorin näkökulmasta (Tuori 1989:34)

<b>SPONSOROINNIN KOHDERYHMÄ</b>	<b>SPONSOROINNIN TAVOITE</b>
ASIAKKAAT RAHOITTAJAT OSAKKEENOMISTAJAT	TUNNETTUUS, IMAGO
MUUT SIDOSRYHMÄT: TIEDOTUSVÄLINEET VALTUUTETUT VIRKAMIEHET TAVARANTOIMITTAJAT	YRITYKSEN MAINE
HENKILÖSTÖ JAKELUTIEN JÄSENET	TYÖMOTIVAATIO

Jokainen liikeyritys on jonkin yhteisön ympäröimä ja jossain määrin menestys riippuu onnistuneesta vuorovaikutuksesta sen toimintaympäristön kanssa. Yrityskuvaan liittyvät tavoitteet sisältävät (1) sponsoroinnin käyttämistä keinona osoittaa kiinnostusta ympäröivää yhteisöä kohtaan, (2) sponsoroinnin käyttämistä yrityksen tunnettuuden lisäämisessä, sekä (3) sponsoroinnin käyttämistä yrityskuvan muuttamisessa. Tuotteiden markkinointiin liittyvät tavoitteet sisältävät sponsoroinnin käyttämistä keinona parantaa yrityksen tuotteiden tunnettuutta, joka helpottaa yrityksen tuotteiden myyntiä. Sidoryhmiin liittyvät tavoitteet sisältävät sponsoroinnin käyttämistä keinona vaikuttaa tärkeiden sidoryhmien, kuten osakkeenomistajien ja rahoittajien, asenteisiin yrityksestä. (Tuori 1989: 34-41.)

Sponsoroitava urheiluorganisaatio puolestaan tavoittelee oman kilpailukykynsä parantamista sponsorilta saatavan rahallisen korvauksen avulla. Urheiluorganisaatioissa taloudellinen kilpailukyky vaikuttaa merkittävästi urheiluorganisaation kilpailukykyyn

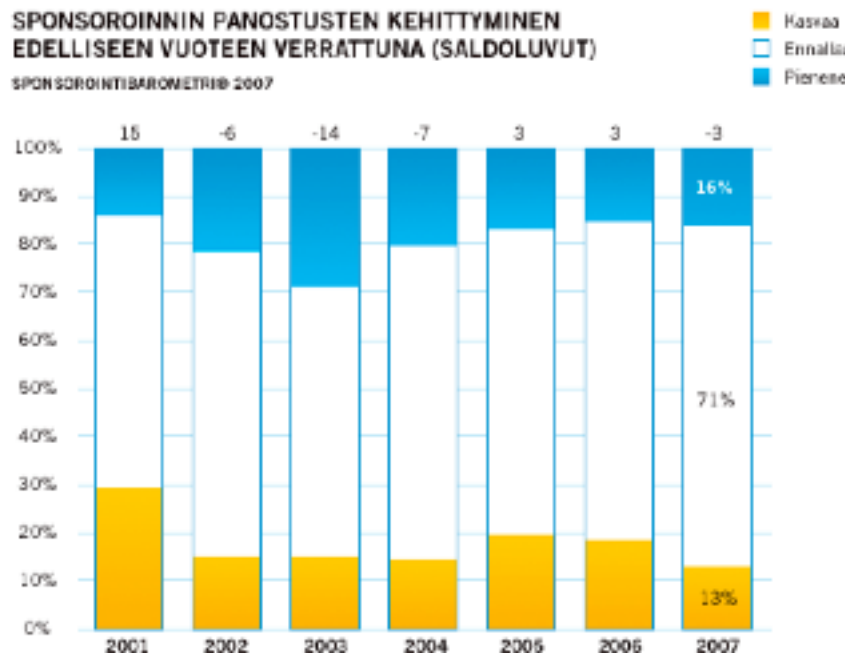
ydintoiminnassaan, eli urheilussa. Alajan (2000: 30) mukaan urheiluorganisaatiot pyrkivät sponsoroinnista saamallaan lisäresursseilla kehittämään tuotettaan sekä räätälöimään sitä paremmin asiakkaan tarpeisiin.

### 1.3.3. Sponsoroinnin kehitys Suomessa

Sponsorointi-investointien yleinen suuntaus jo 1980-luvun lopulta Suomessa on ollut selkeästi ylöspäin. Tähän syynä on pidetty muun muassa kasvaneita mainonnan kontaktihintoja (kustannukset / kontakti). Toisaalta syynä on pidetty myös yleisön kyllästymistä perinteiseen markkinointiviestintään, kuten mainontaan. Jatkuva kilpailun kiristyminen ja siitä seuraavan tuotteiden samankaltaistumisen takia on yrityskuvan merkitys tuotteiden markkinoinnissa kasvanut. (Tuori 1989.) Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti sponsoroinnin investointien muutoksia viime vuosina sekä yritysten uskoa sponsoroinnin panostusten kehittymiseen tulevaisuudessa. Suomalaisen yritysten sponsorointipanoksista 60-70 % kohdistuu urheiluun ja 15-20 % korkea- tai populaarikulttuuriin. Muita sponsoroitavia toimialoja ovat yhteiskunnalliset, hyväntekeväisyys- ja ekologiset kohteet, koulutus ja tutkimus, media sekä digitaaliset sisällöt (Image Match verkkosivut). Vuonna 2004 markkinointiviestintään investointiin Suomessa 2,6 miljardia euroa (2609 M€), josta sponsoroinnin osuudeksi arvioitiin noin 93 miljoonaa euroa (3,6%). Saadakseen kuvan sponsoroinnin merkittävästä kasvusta viimeisen 20 vuoden aikana voidaan verrata vuoden 2004 euromäärää vuoden 1988 vastaavaan määrään.

Suomen Gallupin mukaan vuonna 1988 suomalaiset yritykset panostivat sponsorointiin yhteensä 213,5 miljoonaa Suomen markkaa (Tuori 1989:13), mikä Suomen Pankkiyhdistyksen muuntokertoimen mukaan (Suomen Pankkiyhdistyksen verkkosivut) vastaa noin 36 miljoonaa euroa (35,9 M€). Sponsorointi-investointien määrä suomessa vuodesta 1988 vuoteen 2004 on siis kasvanut yli 250 prosenttia (258,33%).

Kuvio 1. Kuvaa suomalaisten yritysten suhtautumista sponsoroinnin tulevaisuuden näkyymiin. Indeksiluku, joka näkyy kunkin vuoden ”palkin” yläpuolella syntyy sponsoroinnin kasvuun uskovien ja sponsoroinnin pienenemiseen uskovien yritysten mielipiteiden erotuksesta. 2000-luvun huippu vuotena (Indeksiluku 15) suomalaisista yrityksistä noin kolmasosa uskoi sponsoroinnin panostusten kasvavan tulevaisuudessa ja ainoastaan 15 prosenttia ennakoivat panostusten pienenemisen. Tänä vuonna (2007) usko sponsoroinnin panostusten kehittymiseen on kääntynyt pieneen laskuun, josta kertoo myös indeksiluku -3.



**Kuvio 1.** Sponsoroinnin panostusten kehittyminen 2001-2007. (Mainostajien liitto: Sponsorointibarometri 2007)

#### 1.4. Tutkielman eteneminen

Toisessa luvussa selvitetään organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden taustoja suhdemarkkinoinnin kautta. Markkinoinnin tutkimuksen painopiste on siirtymässä pois markkinointimixiä ja lyhytaikaisia asiakassuhteita korostavasta näkökulmasta kohti vuorovaikutusta, resurssiriippuvuutta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita korostavaa näkökulmaa. Tätä siirtymää tarkastellaan lähemmin luvussa kaksi. Lisäksi selitetään suhdemarkkinointiin liittyvät käsitteet: business to business-markkinointi ja kaksipuolinen organisaatioiden välinen yhteistyösuhte, jotka ovat sponsorointiyhteistyösuhteita tutkittaessa keskeisessä roolissa.

Kolmas luku sisältää tutkielman teoreettisen osan. Luvussa esitellään vuorovaikutteinen organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita kuvaava malli. Lisäksi, luvussa pyritään selittämään organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittymisen logiikka vuorovaikutus-/verkostonäkökulmasta. Lopuksi, luvun viimeisessä kappaleessa vedetään yhteen teoreettinen viitekehys.

Luku neljä käsittelee tutkielman metodologisia seikkoja. Perustellaan laadullisen tapaustutkimuksen valintaa, esitellään empiirisen aineiston keräys- ja analysointimenetelmät. Lopuksi, arvioidaan tutkielman laatua ja luotettavuutta.

Viidennessä luvussa alkaa tutkielman empiirinen osa. Luvussa tarkastellaan Vaconin ja Vaasan Sportin välistä sponsorointiyhteistyösuhdetta. Ensin esitellään molemmat osapuolet sekä sen toimintaympäristön rakenne, jossa organisaatiot toimivat. Luku viisi sisältää myös tapaustutkimuksen henkilökohtaisten haastattelujen avulla kerätyn aineiston analysoinnin. Lisäksi, luvussa analysoidaan Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymistä. Yhteistyösuhde on jaettu ensiin neljään kehitysvaiheeseen, jotka kuvaavat tapahtumia ja muutoksia yhteistyösuhteessa tietyllä aikavälillä. Kehitysvaiheissa tapahtuneiden tapahtumien ja jaksojen selittäminen toimii keinona esitellä muutokset, joita on tapahtunut kussakin vaiheessa.

Pelkkä muutosten kuvaus ei kuitenkaan riitä, kun halutaan saada selville miten tietyt tekijät muuttuvat yhteistyösuhteessa. Tämän takia luvussa kuusi Vaconin ja Vaasan Sportin välisessä sponsorointiyhteistyösuhteessa esille nousseita suhteen kehittymisen kannalta tärkeitä muuttujia on valittu tarkastelun kohteeksi. Valitut tekijät ovat keskeisessä roolissa yhteistyösuhteessa kehittyvien uusien toimintatapojen, rutiinien ja osapuolten välisten sidosten kehittämisessä. Luvussa kuusi esitellään siis johtopäätökset Vaconin ja Vaasan Sportin välisen sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämisestä. Lopuksi vielä pohditaan tutkielman kontribuutioarvoa eri sidosryhmille.



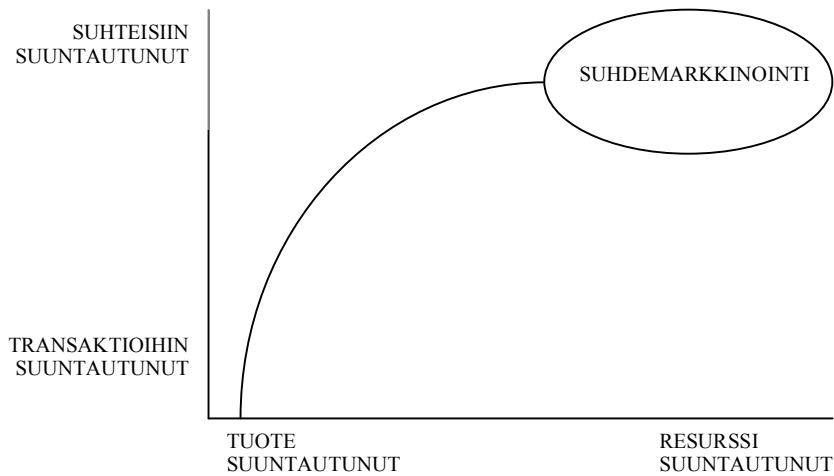
## 2. ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

### 2.1. Paradigman muutos markkinoinnissa

Nykyaikainen markkinointi esiteltiin 1960-luvulla, jolloin markkinointimix ja sen neljä keinoa (4P) – tuote, hinta, jakelu, viestintä – ilmestyivät alan kirjallisuuteen. Markkinointi nähtiin toimintana, jota yritysjohdon tuli hallinnoida ja johtaa (marketing management) markkinointimixin neljän keinon avulla. Parhaaseen tulokseen yritysten uskottiin pääsevän käyttämällä markkinointimixin keinoja oikeassa suhteessa toisiinsa nähden. Markkinointimixin johtamiseen perustuvasta ajattelutavasta tuli nopeasti yleinen markkinoinnin paradigma, jonka oppeja pidettiin lähes itsestään selvyyksinä alan tutkijoiden keskuudessa. (Grönroos 1997: 1.) Jopa American Marketing Association, jonka määritelmiä pidetään yleensä virallisina ja luotettavina, määritteli (1985) markkinoinnin markkinointimix-ajattelutavan pohjalta:

”Markkinointi tarkoittaa prosessia, jossa suunnitellaan ja toteutetaan ideoiden, tavaroiden ja palvelujen kehittämistä, hinnoittelua, myynninedistämistä ja jakelua, jotta saadaan aikaan vaihdantaa, joka täyttää yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteet” (Gummesson 2004: 381).

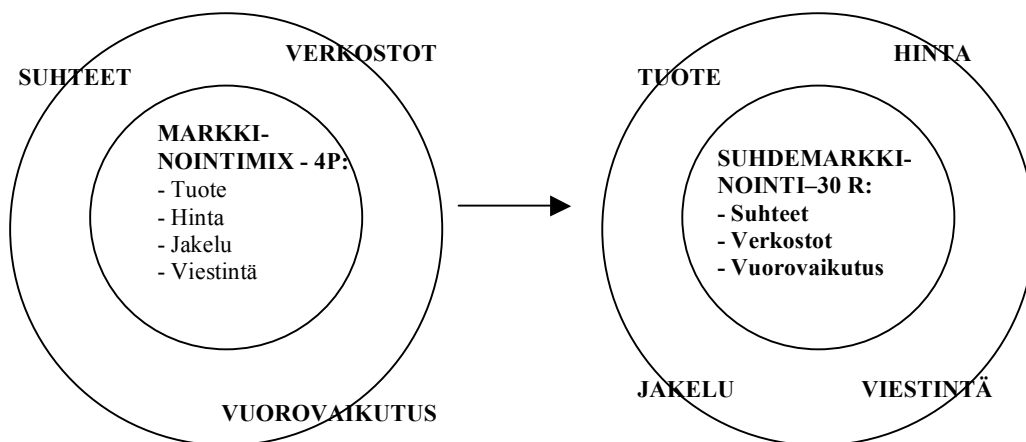
Nyt tämän ajattelutavan valta-asema on heikkenemässä uusien ajattelutapojen ilmestyessä markkinoinnin tutkimukseen. 1960-luvulla alettiin kehittää myös vaihtoehtoisia teorioita markkinoinnissa. Johtuen markkinointimixin noususta siihen valta-asemaan, jossa se edelleenkin osittain on, eivät muut teoriat päässeet leviämään kovin laajalle. 1970-luvulla teorioita, jotka liittyivät markkinoinnin tarkastelemisena organisaatioiden välisten suhteiden kautta, alkoi ilmestyä. Tämä näkökulma sai tuulta alleen varsinkin Ruotsissa, jossa 1960-luvulla Uppsalan yliopiston tutkijat esittelivät vuorovaikutus-/verkostonäkökulmaan perustuvan yritysten välistä markkinointia (Business to Business) kuvaavan mallin. (Grönroos 1997: 5.)



**Kuvio 2. Paradigman muutos kohti suhdemarkkinointia (Grönroos 1996: 8).**

Paradigman muutoksessa Kotlerin (Marketing Science Institute Review 1991) mukaan on kyse tutkimuksen kohteen siirtymisestä pois transaktionäkökulmasta ja kohti arvoa tuottavia yhteistyösuhteita ja markkinointiverkostoja. Ajattelutapa on siis siirtymässä markkinointimixistä kohti suhdemarkkinointia. (Grönroos 1997, Mattsson & Johanson 2006.) Uusimmassa American Marketing Associationin määritelmässään on havaittavissa piirteitä suhdemarkkinoinnin ajattelutavasta:

”Markkinointi on organisaation funktio ja joukko prosesseja, joilla luodaan, kommunikoidaan ja välitetään arvoa asiakkaille; ja joilla johdetaan asiakassuhteita, organisaatiota sekä sen sidosryhmiä hyödyttävillä tavoilla”. (American Marketing Associationin verkkosivut).

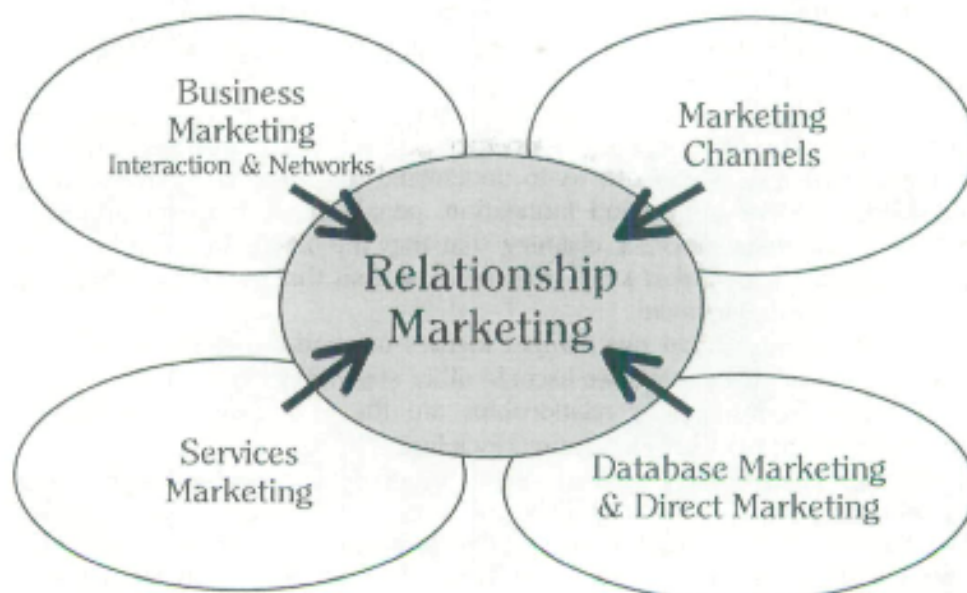


**Kuvio 3. Markkinointimixin 4:stä P:stä suhdemarkkinoinnin 30 R:ään (Gummesson 2002)**

Paradigman muutos tarkoittaa, että tieteen ala alkaa tarkastella asioita uudelta rakennuspohjalta, jossa vallitsevat uudet arvot, oletukset tai menetelmät. Aiemmin itsestään selvyytenä pidetty näkökulma joko häviää kokonaan, muokkautuu tai saa roolin uuden paradigman rinnalla. Tämän määritelmän mukaisesti paradigman muutos markkinoinnissa ei tarkoita sitä, että markkinointimix olisi kuollut ja kuopattu. Paremminkin voisi sanoa, että markkinointimixin 4 P:tä säilyttävät merkityksensä markkinoinnin tutkimuksessa, mutta niiden rooli on vaihtumassa. Tuote, hinta, jakelu ja viestintä kuuluvat uudessa paradigmassa markkinoinnin johtoaseman sijasta tukevaan rooliin. Uuden paradigman mukaisesti yritysten markkinointi pohjautuu vuorovaikutuksellisille yhteistyösuhteille ja verkostoille. (Gummesson 2002: 311-312.)

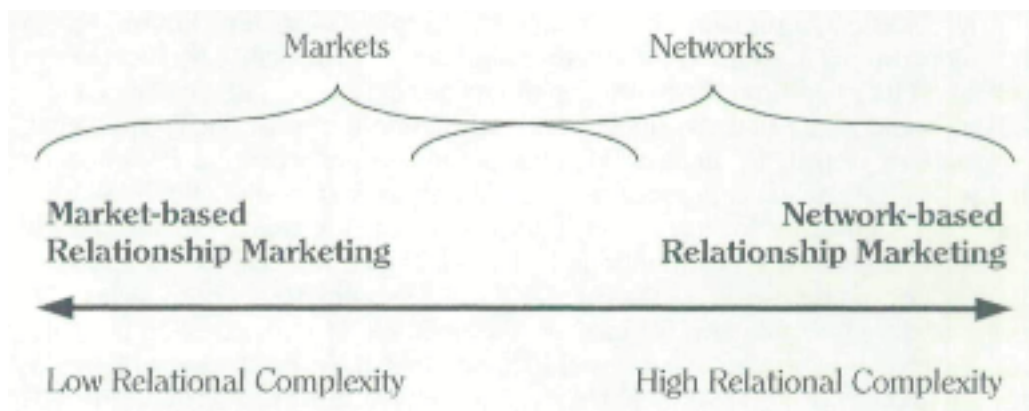
## 2.2. Kaksi näkökulmaa suhdemarkkinoinnista

Markkinointiyhteistyösuhteet ovat ilmiönä varmasti yhtä vanhoja kuin mitkä tahansa muut vaihdantasuhteet. Halinen & Möller (2000: 3) ehdottavat, että tämänhetkinen suhdemarkkinointikeskustelu juontaa juurensa pääosin lähteisiin jotka on kuvattu kuviossa 4. Suhdemarkkinointi ei varsinaisesti ole yksi yhtenäinen teoria, vaan se koostuu vaihdantasuhteita eri näkökulmista tarkastelevista koulukunnista.



**Kuvio 4. Suhdemarkkinoinnin juuret (Halinen & Möller 2000: 4)**

Jokaisella koulukunnalla on oma näkemyksensä ja kontribuutionsa vaihdantasuhteiden selittämiseen. Selkein jako näkemysten välillä on vertailtaessa yrityksen ja kuluttajien välistä suhdetta sekä yrityksen suhdetta muihin yrityksiin. Mattssonin (1997) mukaan markkinoinnissa on eroteltava suhdemarkkinoinnin näkökulma sekä verkostonäkökulma. Samoilla linjoilla ovat Halinen ja Möller (2000), jotka puhuvat suhdemarkkinoinnin jakamista markkinaperusteiseen suhdemarkkinointiin ja verkostoperusteiseen suhdemarkkinointiin.



**Kuvio 5. Kaksi eri näkökulmaa suhdemarkkinoinnista (Halinen & Möller 2000: 15)**

Näkökulmien teoreettiset taustat perustuvat osittain samoihin lähteisiin. Molemmat viittaavat sosiaalisen vaihdon teoriaan sekä organisatoriseen taloustieteeseen. Molemmilla on myös yhteyksiä organisaatioteoriaan, etenkin resurssiriippuvuusteoriaan. Tästä huolimatta, markkinaperusteinen suhdemarkkinointi perustuu pääosin palvelujen markkinoinnin teoriaan. Verkostoperusteinen näkökulma puolestaan perustuu hyvin pitkälti organisaatioiden väliseen ostotoimintaan. (Mattsson 1997: 5.)

Teoreettisesta taustastaan johtuen markkinaperusteisella suhdemarkkinoinnilla on jonkin verran yhteistä markkinointimix-näkökulman kanssa. Suppeasti ajateltuna markkinaperusteinen näkökulma on ainoastaan markkinointimixin jatke. Laajemmin ajateltuna markkinaperusteisen näkökulman tarkastelun kohteena ovat yksittäiset, kaksipuoliset yhteistyösuhteet, kuten verkostonäkökulmassakin, mutta niitä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, mikä viittaa markkinointimix-ajattelutapaan. Verkostot markkinoilla nähdään organisaatiojoukkoina, jotka keskittyvät yritysten ympärille. Markkinaperusteinen suhdemarkkinointia voidaankin luonnehtia yrityksen asiakaskunnan hallinnoimiseksi, missä suurimpana haasteena on kohdella suurta määrää

asiakkaita yksilöllisesti, mutta silti tuottavasti. Tärkeimmät tehtävät markkinoinnillisesti liittyvät yrityksen sisäisiin toimintoihin, kuten markkinointitoiminnan suunnitteluun asiakkaille, asiakasportfolioanalyysien toteuttamiseen, asiakasrajapinnan hallinnoimiseen tietokantojen ja tietojärjestelmien avulla sekä markkinointiorganisaation muokkaamiseen suhdemarkkinointiajattelun mukaiseksi. (Halinen & Möller 2000: 17.)

Verkostoperusteinen suhdemarkkinointi perustuu 1970-luvulla tehtyyn tutkimukseen organisaatioiden välisestä ostotoiminnasta (IMP-työryhmä). Kyseinen tutkimus perustui myyjä-ostaja suhteiden tutkimiseen sekä osapuolten välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun. Vuorovaikutusnäkökulma laajennettiin käsittelemään yksittäisiä, toisiinsa liittyneitä yhteistyösuhteita, jotka muodostavat verkstorakenteita, joissa vaihdannan aloitteentekijänä voi toimia ostaja, myyjä tai kolmas osapuoli. Yhteistyösuhteen osapuolet ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia, jotta osapuolten välisiä resursseja ja toimintoja voidaan tehokkaasti koordinoita. Markkinointimix-ajattelun vastaisesti markkinointiosaston lisäksi koko organisaatio on vastuussa vaihdannan onnistumisesta (Mattsson 1997: 9). Verkostoperusteinen näkökulmaa voidaan luonnehtia liiketoimintaa harjoittavien toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden hallinnoimisena. Markkinoinnilliset tehtävät ja haasteet sisältävät laajempaa ja syvempää vuorovaikutusta ulkoisten kumppanien, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa. Avainkysymyksenä on toimintojen koordinointi sekä resurssien kontrollointi ja käyttöönotto eri toimijoiden kanssa. Asiakassuhteita käsitellään yksilöllisemmin ja ne ovat myös monimutkaisempia kuin markkinaperusteisessa suhdemarkkinoinnissa. (Halinen & Möller 2000: 19.)

Tärkein ero näkökulmien välillä on siinä, miten ne suhtautuvat toimijoita ja yhteistyösuhteita ympäröivään toimintaympäristöön. Markkinaperusteisessa suhdemarkkinoinnissa tutkimuksen kohteena on kaksipuoliset yhteistyösuhteet kahden toimijan välillä, kuten verkostoperusteisessa suhdemarkkinoinnissakin. Verkostoperusteinen näkökulma tarkastelee yksittäisen kaksipuolisen yhteistyösuhteen lisäksi sen kytköksiä laajempaan verkostoon, jossa useat yhteistyösuhteet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden (Mattsson 1997).

### 2.3. Business to Business markkinointi

Gummessonin (2002) mukaan yritysten välinen markkinointi (Business to Business) on sananmukaisesti tuotteiden ja palveluiden markkinointia organisaatiolta toiselle organisaatiolle. Tuotteen tai palvelun ostaja voi olla mikä tahansa jakelutien toimija toimittajasta loppuasiakkaaseen. Fordin (2002) mukaan yritysten välinen markkinointi on asiakassuhteiden hallintaa ja kehittämistä sekä asiakkaan että toimittajan eduksi, ottaen huomioon molempien osaamisen, resurssit, teknologiat, strategiat ja tavoitteet.



**Kuvio 6. Kaksipuolinen myyjä – ostaja yhteistyösuhde (Gummesson 2002)**

Yritysten välisen markkinoinnin tutkimus pohjautuu alunperin teollisuusyritysten ostaja- ja myyntitoimintaa tutkineen IMP-työryhmän tutkimuksiin. IMP-työryhmän tutkimukset kuvailivat yhteistyösuhteita organisaatioiden välillä vuorovaikutus – ja verkostonäkökulmasta. Vuorovaikutusnäkökulman mukaan B2B-markkinointi voidaan kuvata yhteistyösuhteen osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta. Verkostonäkökulma käsittelee samaa asiaa, mutta se kattaa yhteistyösuhteiden tarkastelemisen verkostotasolla: ”yhteistyösuhteet kahden osapuolen välillä ovat omavaraisia suhteita, jotka ovat yhteydessä laajempiin verkostoihin”. (Gummesson 2002: 291-292.) Yritysten välisen markkinoinnin voidaankin katsoa olevan vuorovaikutus- ja verkostonäkökulman, ja sitä kautta suhdemarkkinoinnin sovellus, jonka avulla markkinointia toteutetaan yritysten välillä. Yritysten väliset yhteistyösuhteet perustuvat myyjän ja ostajan (Dyad) väliseen vuorovaikutukseen, jossa osapuolet vaihtavat fyysisiä ja sosiaalisia resursseja.

### 3. ORGANISAATIOIDEN VÄLISTEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN RAKENTEET JA KEHITTYMINEN

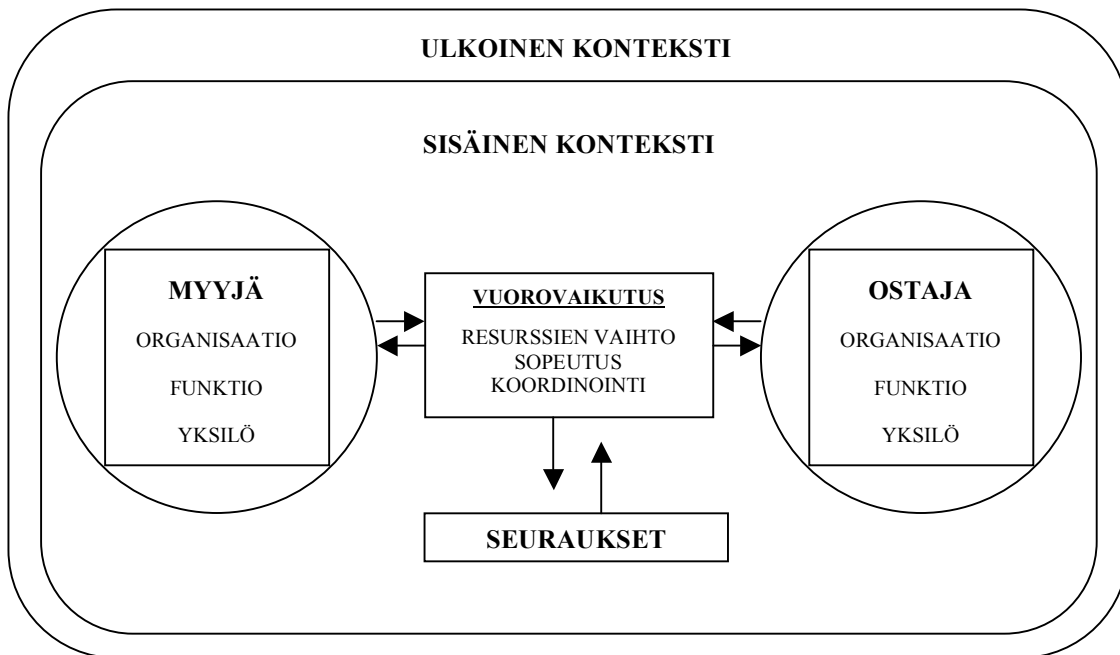
#### 3.1. Syyt organisaatioiden väliselle yhteistyölle

Suhdemarkkinointinäkökulman mukaan markkinat koostuvat useista toimijoista, jotka ovat toisiinsa nähden enemmän tai vähemmän sitoutuneita. Toimijat yhdistelevät ainutlaatuisia resurssejaan toistensa kanssa pyrkiessään kehittämään kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta kohderyhmilleen. Kilpailu markkinoilla voidaan nähdä enemmänkin verkostojen välisenä, kuin toimijoiden välisenä kilpailuna. Koska kilpailu on hyvin keskeinen tekijä vapaisiin markkinoihin perustuvassa talousjärjestelmässä, voidaan paremman kilpailukyvyn tavoittelemisen nähdä syynä yhteistyösuhteiden syntyyn markkinoiden toimijoiden välillä. Tästä seuraa, että toimijoiden on tehtävä strategisia valintoja. (Hunt & Arnett 2006: 3.) Toimijoiden liiketoimintastrategia perustuu yhteistyösuhteissa tapahtuvasta resurssien vaihdosta saatavaan lisäarvoon. Yritysten markkinoinnin rooli tämän kaltaisilla markkinoilla on pitkälti yrityksen aseman kehittämistä, puolustamista ja ylläpitämistä suhteessa muihin toimijoihin verkostossa. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistyösuhteiden hoitoa ja kehittämistä siinä verkostossa, johon yritys on tiiviisti kytkeytynyt ja jossa se toimii aktiivisesti (Håkansson & Snehota 1989). Organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet voidaan selittää pähkinänuoressa resurssiriippuvuudella. Organisaatiot pyrkivät saavuttamaan paremman kilpailukyvyn hyödyntämällä toisten toimijoiden resursseja, jotka ovat kytköksissä samaan verkostoon.

#### 3.2. Organisaatioiden yhteistyötä kuvaava vuorovaikutteinen malli

Tutkielman lähestymistapa yhteistyösuhteen kehittymiseen on vuorovaikutus- ja verkostopainotteinen. Aiheesta on aiemmin kirjoitettu jo 1980-luvulla (Håkansson 1982), jolloin ryhmä tutkijoita (IMP-työryhmä; Håkansson 1982) useasta Euroopan maasta loi vuorovaikutukseen perustuvan mallin selittämään organisaatioiden välistä yhteistyötä. Malli kuvailee vuorovaikutusta organisaatioiden välillä kaksipuolisessa yhteistyösuhteessa sekä esittelee sen keskeiset rakenteet. Myöhemmin samasta aiheesta kirjoittivat Kristian Möller ja David Wilson (1995). Tämän tutkielman viitekehys on ottanut vaikutteita myös tutkimuksista, jotka tarkastelevat aihetta palveluiden markkinoinnin näkökulmasta (Halinen 1994, Holmlund 1996).

IMP-työryhmän malli haastoi perinteisen – markkinointimix – näkemyksen markkinoinnista väittämällä, etteivät ostot ja myynnit ole ainoastaan yksittäisiä tapahtumia markkinoilla, vaan ne ovat tapahtumia ja jaksoja myyjän ja ostajan välisessä jatkuvassa yhteistyösuhteessa. Toiseksi, malli haastoi ajatuksen myyjän yksipuolisesta, aktiivisesta vaikuttamisesta passiivisiin ostajiin. Kolmanneksi, malli haastoi näkemyksen siitä, että asiakkaat voidaan nähdä homogeenisinä kohderyhminä markkinoilla. Sen sijaan, asiakkaat tuli nähdä yksittäisinä, heterogeenisinä asiakkaina ja toimittajina, jotka olivat vuorovaikutuksessa yritykseen. Neljänneksi, malli haastoi näkemyksen siitä, että markkinointi- ja ostoprosesseja myyjän ja ostajan välillä voidaan tarkastella erillisinä toimintoina. Ymmärtääkseen mitä todella tapahtuu markkinointi- ja ostoprosesseissa on tätä suhdetta tarkasteltava molemmista näkökulmista. (Håkansson & Ford 2006: 2.)



**Kuvio 7. Vuorovaikutusmalli (Håkansson 1982; Möller & Wilson 1995)**

### 3.2.1. Vuorovaikutusprosessit

Yhteistyösuhteen kehittyminen tapahtuu suhteen osapuolten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Vuorovaikutusprosessit ovat organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen peruselementtejä, joista suhteen osapuolten välinen vuorovaikutus koostuu. Vuorovaikutusprosessit koostuvat (1) fyysisten, teknologisten, rahallisten, osaamiseen liittyvien sekä sosiaalisten resurssien vaihdosta, (2) sopeutumisprosesseista sekä (3) koordinoitumisprosesseista.

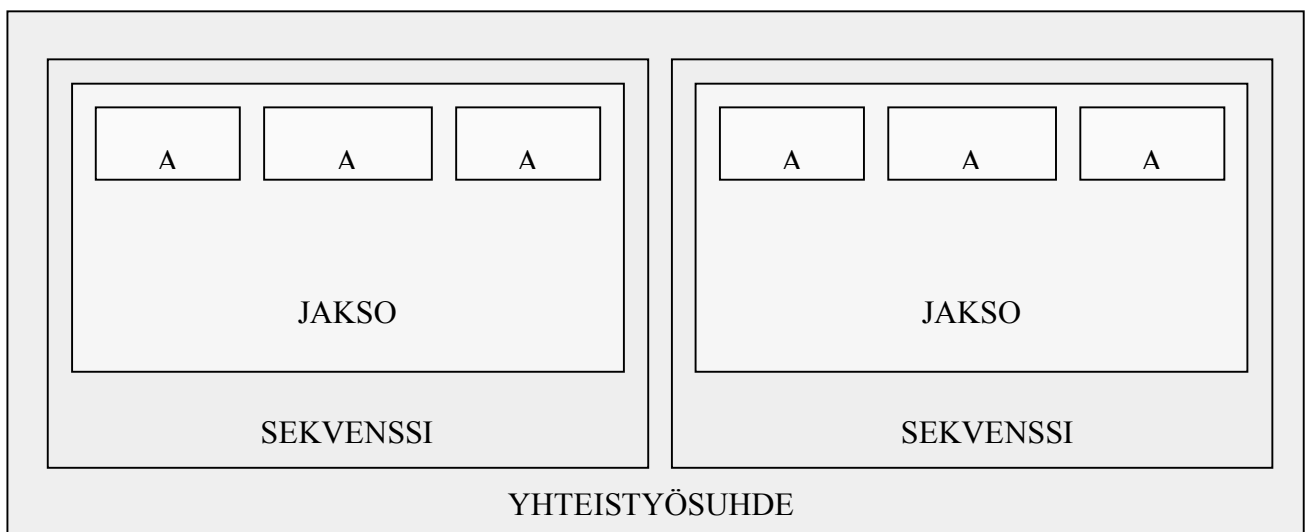


Organisaatioiden välinen yhteistyö usein perustuu nimenomaan fyysisten tuotteiden tai palvelujen vaihtoon. Osapuolten tyytyväisyys luovutettuihin tai saatuihin resursseihin vaikuttaa koko yhteistyön toimintaan sekä osapuolten tyytyväisyyteen yhteistyösuhteessa (Häkansson 1982: 16) Sosiaalisten resurssien vaihto tarkoittaa käytännössä yhteistyösuhteen osapuolten edustajien yhteydenpitoa ja kommunikointia, jota tapahtuu jatkuvasti yhteistyön aikana. Usein ennen fyysisten resurssien vaihtoa osapuolten välillä tapahtuu paljon kommunikointia ja sosiaalista vaihtoa.

Sopeutumisprosesseilla tarkoitetaan toimintaa yhteistyösuhteessa, jossa toinen tai molemmat osapuolet muuttavat omia toimintatapojaan, jotta ”yhteispeli” osapuolten välillä toimisi paremmin. Toiminnan sopeuttaminen voidaan aloittaa joko oma-aloitteisesti, yhteisen päätöksen seurauksesta tai toisen osapuolen painostuksesta. Sopeutumisprosessit vaativat usein tuotannollisia, rahallisia, tietojärjestelmiin tai osaamiseen liittyviä investointeja. Niillä harvoin on arvoa muille toimijoille markkinoilla, joten yhteistyöhön panostamisen seurauksena osapuolet tulevat toisistaan enemmän riippuvaisiksi. (Möller & Wilson 1995: 27.)

Koordinointiprosessien avulla osapuolet pystyvät helpommin hallinnoimaan osapuolten ja heidän edustajiensa toimintaa ja vuorovaikutusta yhteistyösuhteessa. Koordinointi- ja yhteistyöprosessit sisältävät päätöksiä, sääntöjä toimintaohjeita resurssien vaihtoa koskien. Prosesseihin kuuluu myös mekanismeja yhteistyössä mahdollisesti syntyvien konfliktien ratkaisemiseksi. (Möller & Wilson 1995: 27.)

### 3.2.2. Vuorovaikutuksen tasot yhteistyösuhteessa



**Kuvio 8. Vuorovaikutuksen tasot (Holmlund 1996).**

Kuviossa 8 yhteistyösuhteen vuorovaikutus on jaettu pienempiin osiin. Kuvion on tarkoitus selittää mistä vuorovaikutusprosessit koostuvat. Vuorovaikutusprosessien luonne vaihtelee yhteistyösuhteen aikana. Prosessit voivat olla esimerkiksi yksittäisiä osto- ja myyntitapahtumia, jotka ovat ajallisesti melko lyhyitä. Osto- ja myyntitapahtumat voivat olla osa ajallisesti suurempaa kokonaisuutta, projektia, joka voi sisältää myös sopeutus- ja koordinoitiprosessien toteuttamista. Vuorovaikutusprosessit koostuvat yksittäisistä tapahtumista, jaksoista ja sekvensseistä.

Alimmalla, yksittäisten tapahtumien (A) tasolla vuorovaikutus koostuu osapuolia edustavien yksilöiden tekemistä aloitteista. Näitä ovat esimerkiksi puhelinkeskustelut osapuolten edustajien välillä sekä vierailut kumppanin toimitiloihin. Tapahtumiin voi liittyä mitä tahansa resurssien vaihtoa liittyen tuotteisiin, informaatioon, rahoitukseen tai sosiaaliseen kanssakäymiseen (Holmlund 1996: 48-49.)

Yksittäiset tapahtumat liittyvät toisiinsa ja muodostavat jaksoja. Jakso voi koostua esimerkiksi neuvotteluprosessista, joka sisältää useita yksittäisiä tapahtumia (Olkkonen 2002: 46). Neuvotteluprosessiin voi liittyä vierailu toisen osapuolen toimipisteessä, epävirallisia ja virallisia kanssakäymisiä sekä sopimuksen laatiminen. (Holmlund 1996: 46.) Jaksoja vuorovaikutussuhteessa on erilaisia ja ne ovat yhteistyön jatkumisen ja kehittymisen kannalta joko merkityksellisiä tai vähemmän merkityksellisiä. Kriittiset jaksot ovat Holmlundin (1996) mukaan merkittäviä jaksoja yhteistyösuhteessa, jotka eroavat odotetusta toiminnasta. Niiden merkityksellisyyden takia osapuolet kokevat kriittiset jaksot joko erityisen positiivisina tai erityisen negatiivisina. Yritysjohdon erityisen huomion kohteena ovat negatiivisesti koetut jaksot, koska ne voivat pahimmassa tapauksessa johtaa yhteistyösuhteen päättymiseen. (Holmlund 1996.)

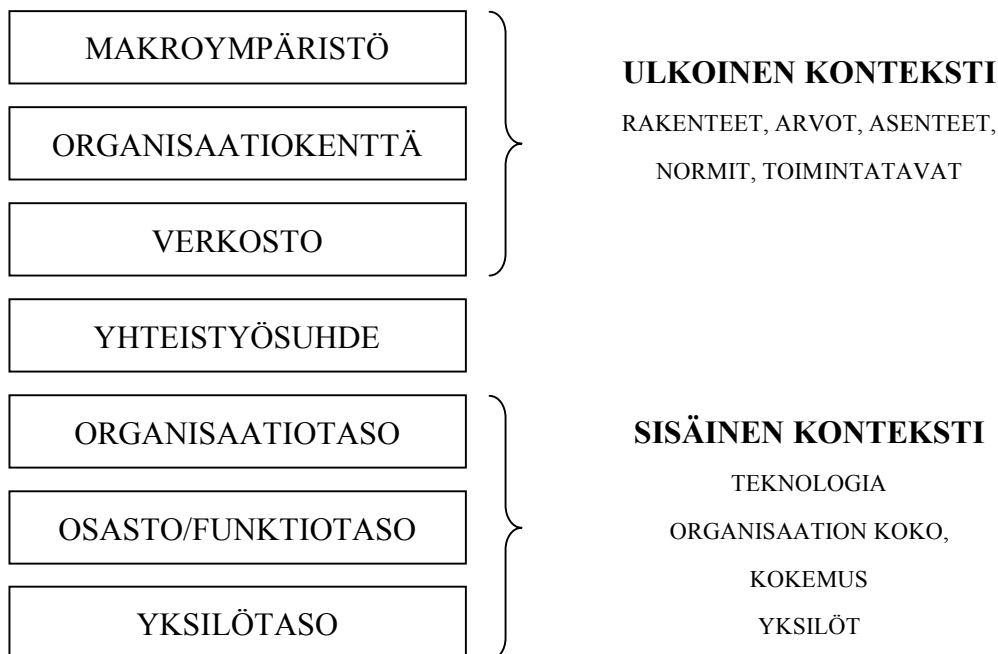
Yhteen liittyvät jaksot muodostavat sekvenssin. Sekvenssi voidaan paremmin ymmärtää aikavälinä, kampanjana tai projektina yhteistyösuhteessa. Projektit voivat limittyä päällekkäin siten, että osapuolilla on useita samanaikaisesti toteutettavia projekteja. Projektien päätyminen on haavoittuvaista aikaa yhteistyösuhteessa, jolloin osapuolet arvioivat yhteistyön toimivuutta sekä siitä saatuja hyötyjä ja tuloksia. (Holmlund 1996: 46-47.)

Yhteistyösuhdetasolla analysoidaan yhteistyösuhdetta kokonaisuudessaan. Tarkastelun kohteena on nimenomaan tietyn organisaation suhde sen yhteistyökumppaniin. Siihen liittyy alemmilla tasoilla tapahtuneiden tapahtumien, jaksojen ja sekvenssien analysointi. Yhteistyösuhteet voivat kestää jopa useita vuosikymmeniä. Tämän takia

yhteistyösuhteilla on myös suuri merkitys yrityksen toimintaan kokonaisuudessaan. (Holmlund 1996: 50.)

### 3.2.3. Organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen toimintaympäristö

Kontekstilla tarkoitetaan (The Saurus Dictionary) olosuhteita, jotka muodostavat ympäristön ja puitteet tilanteelle tai tapahtumalle, jossa se voidaan ymmärtää ja sitä voidaan arvioida. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden konteksti voidaan ymmärtää suhteen osapuolten toimintaympäristönä, jossa yhteistyö ja vuorovaikutus tapahtuu ja jonka tekijät vaikuttavat yhteistyösuhteen toimintaan ja kehittymiseen.



**Kuvio 9. Vuorovaikutussuhteen kontekstit. (Olkkonen 2002, josta kehitetty tätä tutkielmaa varten)**

Makroympäristö on ulkoisen ympäristön korkein taso. Se kattaa yleiset markkinoihin tai toimintaympäristöön vaikuttavat (1) poliittiset sekä kansallisiin että ylikansallisiin (esim. EU) instituutioihin liittyvät tekijät; (2) taloudelliset tekijät esimerkiksi kysynnän heilahtelut, laman ja inflaation vaikutukset; (3) teknologiset tekijät, kuten uudet teknologiset innovaatiot; (4) sosio-kulttuuriset tekijät, kuten organisaatioiden toiminta- ja työskentelytavat sekä kulttuurin merkitys kyseisessä yhteiskunnassa; sekä (5) lainsäädännölliset tekijät liittyen esimerkiksi työntekoon, palkkaukseen tai verotukseen. Makroympäristössä tapahtuvat vaihtelut aiheuttavat muutoksia kaikilla tasoilla

yhteistyösuhteessa. Esimerkiksi raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen korotus vaikuttaa välillisesti raaka-aineista valmistettujen tuotteiden kysyntään, minkä seurauksena yhteistyösuhteen vuorovaikutuksen laatu muuttuu resurssien vaihdon, sopeutumisen ja koordinoinnin kannalta.

Organisaatiokenttä (Organizational Field), joka ei suoran englannin kielestä käänny kovin luontevasti suomeen, tarkoittaa ympäristöä, jossa toimii useita itsenäisiä ja erilaisia organisaatioita, joilla on jonkinlainen yhteinen kiinnostuksen kohde (Johannessen 1996). Organisaatiokenttätaso on käsitteenä hyvin läheinen Halisen (1994: 46-49) esittelemälle toissijaiselle verkostotasolle (secondary task environment). Toissijainen verkostotaso sijoittuu makroympäristötason ja verkostotason väliin ja sisältää esimerkiksi kilpailijoita, molempien osapuolten yhteistyökumppaneita sekä yhteiskunnallisia instituutioita.

Verkostotaso sisältää kaikki yhteistyösuhteet, joissa organisaatio on välittömästi osallisena. Yritysverkostot sisältävät erityyppisiä toimijoita, joista jokaisella on samanaikaisesti useita yhteistyösuhteita useiden eri toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Koska verkostot sisältävät useita toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä lisäksi useiden muiden toimijoiden kanssa, on yksittäisen yhteistyösuhteen resurssit ja toiminnot mahdollista yhdistää muiden samassa verkostossa toimivien organisaatioiden resursseihin ja toimintoihin. (Ford 2002.) Toimijoiden verkostomaisesta toiminnasta seuraa, että verkosto, johon yhteistyösuhteen osapuolet ovat yhteydessä, vaikuttaa suuresti siihen miten vuorovaikutusprosesseja toteutetaan suhteessa.

Ulkoisten tekijöiden lisäksi tutkijat ovat tunnistaneet useita yhteistyösuhteen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat suhteen laatuun ja kehittymiseen (Håkansson 1982, Möller & Wilson 1995). Håkanssonin (1982) mukaan yhteistyösuhteen vuorovaikutus ei ole riippuvainen ainoastaan vuorovaikutusprosesseista, vaan myös yhteistyöhön osallistuvien organisaatioiden sisäisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksessa toimivien organisaatioiden sekä niiden edustajien toimintaan yhteistyösuhteessa.

Håkansson (1982) on luokitellut myyjä-ostaja yhteistyösuhteen osapuoliin liittyvät tekijät seuraavasti: (1) teknologiset tekijät, jotka vaikuttavat kaikkiin vuorovaikutusprosesseihin. Osapuolten mahdollinen tasoero teknologiassa vaikuttaa siihen, miten osapuolet koordinoivat ja sopeuttavat toimintojaan toisiaan vastaaviksi. (2) Organisaation kokoon liittyvät tekijät, jotka kuvaavat osapuolten asemaa ja valtasuhteita toisiinsa nähden vuorovaikutussuhteessa. (3) Kokemukseen liittyvät tekijät, jotka

kuvaavat miten paljon osaamista ja kokemusta osapuolilla on aiemmista ja muista meneillään olevista suhteista. (4) Yksilötekijät, jotka kuvaavat osapuolten yhteistyötä toteuttavien edustajien määrää, roolia ja osaamista eri tasoilla organisaatioissa.

#### 3.2.4. Vuorovaikutuksen seuraukset

Yhteistyösuhteen osapuolten välillä tapahtuu koko ajan vuorovaikutusta niin sosiaalisten kuin konkreettisten ostojen ja myyntitapahtumienkin kautta. Vuorovaikutuksen aikana yhteistyösuhteen osapuolet arvioivat jatkuvasti yhteistyösuhteesta koituvia hyötyjä ja haittoja. Hyödyllisiksi koetut vuorovaikutuskokemukset rohkaisevat osapuolia lisäämään vuorovaikutustaan sekä kehittämään vuorovaikutusprosesseja, jotka vahvistavat yhteistyösuhdetta. Toisaalta, haitallisiksi koetut vuorovaikutuskokemukset lisäävät epävarmuutta suhteessa ja voivat lopulta johtaa suhteen päättämiseen. (Halinen 1994: 72.)

Halisen (1994) mukaan yhteistyösuhteen osapuolten välisen vuorovaikutuksen seurauksia voidaan arvioida kolmella tasolla: vuorovaikutusprosessien, koko yhteistyösuhteen sekä psyko-sosiaalisella tasolla. Vuorovaikutusprosessien hyötyjä ja haittoja arvioidaan suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Vuorovaikutusprosessien suorituksella on suuri vaikutus koettuihin hyötyihin koko yhteistyösuhteessa, minkä takia hyvin onnistuneet vuorovaikutusprosessit vaikuttavat myönteisesti koko yhteistyösuhteen kehittymiseen. Osapuolilla on kuitenkin tiettyjä tavoitteita ja vaatimuksia, jotka koskevat yhteistyösuhdetta kokonaisuudessaan. Sponsoroivan yrityksen tavoitteet yhteistyösuhteen kannalta voivat liittyä esimerkiksi yrityksen brändin rakentamiseen, jolloin tavoitteeseen pääseminen vaatii hyötyjen ja haittojen arviointia koko yhteistyösuhteen laajuudella. Osapuolet arvioivat myös suhteessa ilmeneviä sosiaalisia ja psykologisia seurauksia, joita on vaikea arvioida konkreettisin taloudellisin menetelmin. Näitä ovat esimerkiksi molemminpuolinen tarpeiden ymmärtäminen sekä henkilöiden välinen kemia ja luottamus.

### 3.3. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittymisen logiikka

Aiemmassa organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita käsittelevässä tutkimuksessa suhteiden on nähty kehittyvän tiettyjen kehitysvaiheiden kautta (mm. Dwyer, Ford, Wilson, Levitt). Dwyerin usein siteeratun mallin mukaan yhteistyösuhteen kehittymisen prosessi koostuu viidestä vaiheesta: valveutuneisuus, eksploratiivisuus, laajennus,

sitoutuminen ja lopettaminen. Kuvatut vaiheet vastaavat hyvin pitkälti Fordin (1980) ja Wilsonin (1995) luokittelua kehitysvaiheista. (Tynan 1997: 3.)

**Taulukko 2.** Määritelmiä yhteistyösuhteiden kehittymisestä (Tynan 1997)

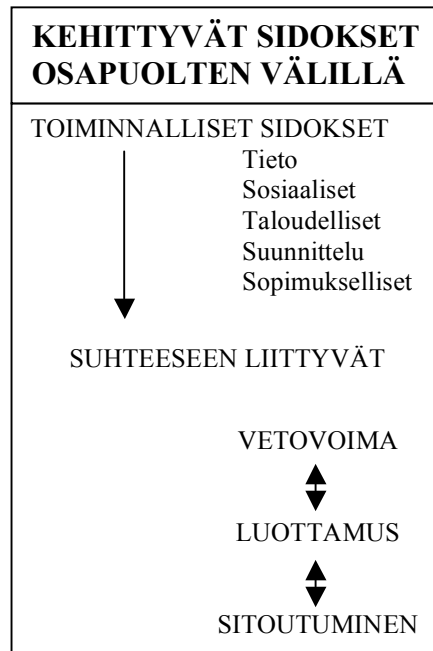
<b>Ford (1980)</b>	<b>Levitt (1983)</b>	<b>Dwyer (1987)</b>	<b>Wilson (1995)</b>
Suhdetta edeltävä vaihe	Tapaamisvaihe	Valveutunut vaihe	Etsintä- ja valintavaihe
Aikainen vaihe	Tapailuvaihe	Eksploraatiivinen vaihe	Tarkoituksen määrittelyvaihe
Kehitysvaihe	Vakiintumisvaihe	Laajennusvaihe	Rajojen määrittelyvaihe
Pitkäaikainen vaihe	Avioliitovaihe	Sitoutunut vaihe	Arvon tuottamisvaihe
Loppuvaihe	Erovaihe	Lopettamisvaihe	Hybridin vakiintumisvaihe

Levittin malli organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittymisestä perustuu ajattelulle, jossa yhteistyösuhdetta kahden organisaation välillä verrataan avioliittoon. Osto-/myyntitapahtuma on pelkkä alkusysäys suhteelle, jonka jälkeen avioliitto alkaa. Hänen mukaansa kaksipuolisilla organisaatioiden välisillä yhteistyösuhteilla ja ihmisten välisillä suhteilla, kuten avioliitolla, on paljon yhteistä. Avioliitto, kuin myös kaksipuolinen yhteistyösuhde, on sopimuksen alaista, pitkän aikavälin toimintaa, johon osapuolet liittyvät vapaa-ehtoisesti ja se perustuu yksiavioisuudelle sulkien pois muut kumppanit. Transaktioihin perustuvassa markkinoinnissa vaihdantasuhteet ovat lyhytaikaisia, keskittyen yhteen transaktioon kerrallaan, kun taas suhdemarkkinoinnissa, ja avioliitossa, markkinointi keskittyy pitkäaikaisiin vaihdantasuhteisiin. (Tynan 1997.)

Tämän kaltaisia yhteistyösuhteen elämänkaarta kuvaavia malleja vastaan on esitetty myös kritiikkiä. Kritisoijien mielestä yhteistyösuhteiden kehittyminen kuvataan ennalta määrättyinä, vääjäämättömänä kehittymisenä, jossa suhde siirtyy vaiheesta toiseen askel askeleelta ja lopulta ne päättyvät. Yleisesti on kuitenkin hyväksytty, etteivät organisaatiot tai yhteistyösuhteet organisaatioiden välillä käyttäydy siten. Sen sijaan, organisaatioiden välinen yhteistyö kehittyy niiden välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Kehitysvaiheita kuvaavat mallit ovat kuitenkin käytännöllisiä esiteltäessä muutoksia tutkimuksen kohteena olevissa yhteistyösuhteissa. (Olkkonen 2002: 88.)

Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittyminen voidaan selittää vuorovaikutuksen seurauksena syntyvien ja kehittyvien osapuolten välisten toimintatapojen, rutiinien ja sidosten avulla. Yhteistyösuhteen osapuolten välisen jatkuvan vuorovaikutuksen seurauksena osapuolten väliset sidokset kehittyvät tai heikentyvät. Yhteistyön kehittyminen riippuu siitä miten osapuolet käyttäytyvät ja

reagoivat toistensa toimintaan. Yhteistyösuhde kehittyy tai heikkenee siis osapuolten välisen toiminnan seurauksena (Håkansson & Snehota 1995:42). Halinen (1994) mukaan sidokset voidaan luokitella toiminnallisiin sidoksiin sekä suhteen jatkuvuuteen ja kehittymiseen liittyviin sidoksiin.



**Kuvio 10. Kehittyvät siteet yhteistyön osapuolten välillä. (Halinen 1994: 73)**

### 3.3.1. Toiminnalliset sidokset

Toiminnalliset sidokset osapuolten välillä kehittyvät vuorovaikutussuhteen aikana tapahtuvan jokapäiväisen osapuolten välisen toiminnan seurauksena. Osapuolten välille kehittyä taloudellisia, tietoon perustuvia, sosiaalisia, suunnitteluun liittyviä sekä sopimuksellisia siteitä. Voimakkaat toiminnalliset siteet yhteistyösuhteessa viestivät osapuolten välisestä riippuvuudesta sekä suhteen vakaudesta. Mitä voimakkaampia siteet ovat sitä tärkeämmiksi ne muodostuvat osapuolille ja siten luovat esteitä yhteistyösuhteen osapuolille vaihtaa kumppania. (Halinen 1994: 72-75.)

Tietoon perustuvat sidokset syntyvät osapuolten käyttäessä aikaansa pyrkiessään hankkimaan tarvittavaa informaatiota toisilleen. Esimerkiksi osapuolten välittäessä tärkeää, hankalasti saatavilla olevaa markkinainformaatiota toisilleen. Sosiaaliset sidokset osapuolten välillä tarkoittavat vuorovaikutuksessa olevien yksilöiden, ryhmien

ja organisaatioiden välistä sosiaalista kanssakäymistä. Möllerin & Wilsonin (1995:26) mukaan sosiaalinen vaihto tarkoittaa ihmisten välistä kommunikointia, jonka kautta merkityksiä ja arvoja tulkitaan. Sosiaaliset sidokset ovat usein myös perusta syvemmälle yhteistyölle osapuolten välillä. Taloudelliset sidokset ovat hyvin pitkälti seurausta yhteistyösuhteen osapuolten välisten liiketoiminnallisten resurssien, kuten rahan, osaamisen, teknologian ja informaation vaihdosta. Taloudellisia riskejä, joita osapuolet ottavat toistensa puolesta, voidaan pitää taloudellisina sidoksina. Investoinnit ja riskit yhteistyösuhteessa syventävät osapuolten riippuvuutta toisiinsa ja kasvattavat kynnystä vaihtaa kumppania. Suunnittelusidokset osapuolten välillä tarkoittavat esimerkiksi yhteisiä projekteja sekä niille laadittavia budjetteja, aikatauluja, kustannusarvioita sekä palautemekanismeja. Sopimukselliset sidokset ovat osapuolten välisiä suullisia ja kirjallisia sopimuksia sekä omistussuhteisiin liittyviä seikkoja. (Halinen 1994: 73-75.)

### 3.3.2. Suhteen jatkuvuuteen ja kehittymiseen liittyvät sidokset

Suhteeseen jatkuvuuteen liittyvät sidokset ovat luonteeltaan abstraktimpia. Ne sisältävät yhteistyösuhteen osapuolten molemminpuoliset odotukset tulevaisuuden vuorovaikutuksesta. Jatkuvan vuorovaikutuksen seurauksena kehittyvien toiminnallisten sidosten seurauksena syntyy vetovoimaa, luottamusta ja sitoutumista. Voimakkaat toiminnalliset siteet kasvattavat osapuolten välistä vetovoimaa sekä kehittävät luottamusta ja sitoutumista.

Halisen (1994) mukaan yrityksen kiinnostus yhteistyöhön toisen yrityksen kanssa on riippuvainen suhteen odotettavissa olevista hyödyistä tai haitoista tulevaisuudessa. Toisin sanoen, yritys tuntee vetoa toiseen yritykseen, jos niiden yhteistyön seurauksena on odotettavissa hyötyä yritykselle. Osapuolten välisestä vetovoimasta kehittyy luottamusta, jos esimerkiksi ostaja voi luottaa myyjän pitävän lupauksensa. Organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa luottamus ilmenee yrityksen uskomuksena, että sen kumppanit toimivat odotetusti siten, että siitä koituu hyötyä yritykselle, eivätkä toteuta odottamattomia toimia, jotka johtavat negatiivisiin seurauksiin (Anderson & Narus 1990: 45). Toisin sanoen, luottamusta esiintyy yhteistyösuhteessa, jos toinen osapuoli kokee kumppaninsa toiminnan luotettavana ja rehellisenä (Hunt & Morgan 1994: 4). Luottamuksen merkitys yhteistyösuhteen kehittymiselle on erittäin suuri. Yritysten halu sitoutua suhteisiin, joissa esiintyy luottamusta, edistää vakautta ja jatkuvuutta yhteistyösuhteessa. Yhteistyön osapuolten välisellä sitoutumisella tarkoitetaan osapuolten halua jatkaa yhteistyösuhdetta. (Hunt & Morgan 1994: 4). Sitoutuminen siis viittaa lupaukseen yhteistyön jatkumisesta

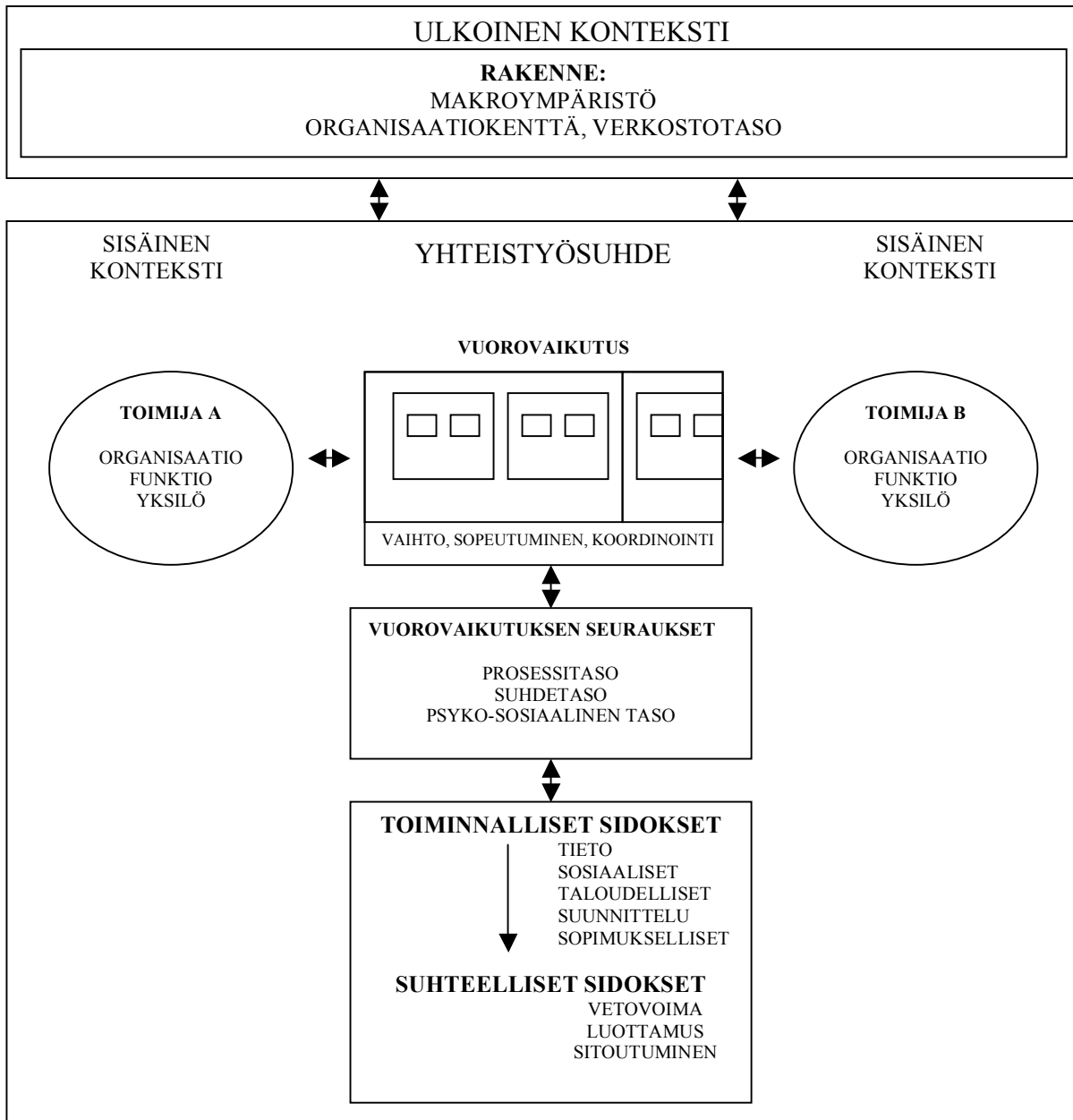


kumppanin kanssa. Se edustaa osapuolten molemminpuolisen riippuvuuden korkeinta tasoa yhteistyösuhteessa. Kumppanit ovat saavuttaneet vuorovaikutussuhteessa tyytyväisyyden tason, jossa kumpikaan ei ole valmis vaihtamaan kumppaniaan vaihtoehtoiseen samoja hyötyjä tuovaan yhteistyöhön toisen toimijan kanssa (Dwyer, Schurr & Oh (1987).

Yhteistyösuhteen osapuolten välisen vetovoiman, luottamuksen ja sitoutumisen seurauksena syntyy yhteistyösuhteen kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöitä: yhteistyösuhteen vakautta, rakenteellista konfliktia sekä päätöksentekoon liittyvän epävarmuuden vähenemistä. Mitä vakaammaksi osapuolet kokevat suhteensa sitä vähemmän he haluavat lopettaa yhteistyösuhteen. Rakenteellisella konfliktilla tarkoitetaan keinoa, jolla selvitetään ja puretaan osapuolten välisiä ristiriitoja yhteistyösuhteessa, jolloin voidaan välttää negatiivisten ja katkerien tunteiden patoutumista, jotka pahimmillaan voivat johtaa suhteen päättymiseen. Yhteistyösuhteet sisältävät aina epävarmuutta osapuolten päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Luottamus vähentää merkittävästi tätä epävarmuutta. (Hunt & Morgan 1994: 7.)

#### 3.4. Yhteenvedo organisaatioiden välisistä yhteistyösuhteista sekä niiden kehittymisestä

Yhteistyösuhteen ulkoisella kontekstilla tarkoitetaan sitä toimintaympäristöä, jossa suhteen osapuolet vaikuttavat. Toimintaympäristö voidaan jakaa makroympäristö-, organisaatiokenttä- ja verkostotasoon. Makroympäristö koostuu markkinoiden ja yhteiskunnan yleisistä poliittisista, taloudellisista, sosio-kulttuurisista, teknologisista ja laillisista tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteistyösuhteen toimintaan välillisesti. Organisaatiokenttätaso sisältää osapuolten välittömän verkoston toimijoiden lisäksi esimerkiksi kilpailijoita, molempien osapuolten yhteistyökumppaneita sekä yhteiskunnallisia instituutioita. Verkostotaso koostuu yhteistyöosapuolten välittömästä verkostosta, kuten toimittajista ja asiakkaista, joiden kanssa osapuolet vaihtavat resursseja tiiviisti. Sisäinen konteksti sisältää yhteistyön osapuoliin liittyvät tekijät, kuten: organisaation koko, kokemus, resurssit, strategia sekä yksilöihin ja ryhmiin liittyvät tekijät, kuten motivaatio ja osaaminen.



**Kuvio 11. Teoreettinen viitekehysmalli sidosten kehittymisestä kaksipuolisessa yhteistyösuhteessa. (Håkansson 1982, Halinen 1994 & Holmlund 1996, joista muokattu tätä tutkielmaa varten)**

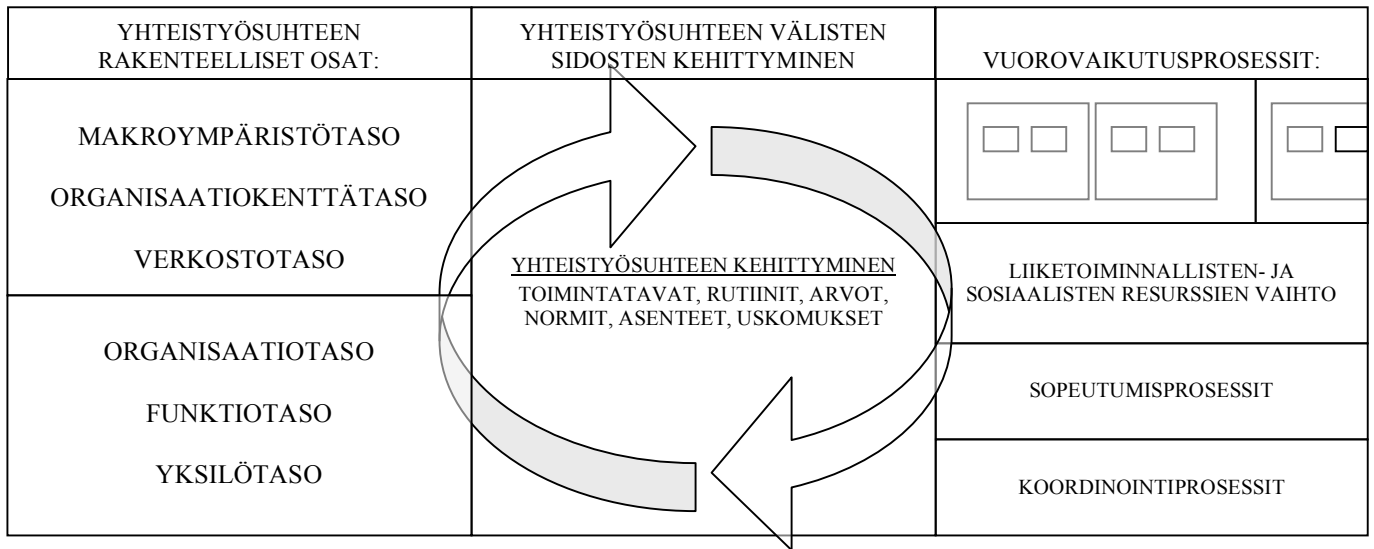
Vuorovaikutus yhteistyösuhteen osapuolten välillä muodostaa vuorovaikutuksellisen yhteistyösuhdemallin ytimen. Vuorovaikutus koostuu vuorovaikutusprosesseista, joita ovat fyysisten tuotteiden, palveluiden, rahan, osaamisen, teknologian ja sosiaalisten resurssien vaihto sekä sopeutus- ja koordinointiprosessit. Yhteistyösuhteet koostuvat yksittäisistä tapahtumista, joista muodostuu jaksoja, jotka puolestaan muodostuvat

sekvensseiksi, ja joista lopulta muodostuu yhteistyösuhde. Vuorovaikutusprosesseja toteutetaan jatkuvasti kaikilla näillä vuorovaikutuksen tasoilla.

Jatkuvan vuorovaikutuksen seurauksena syntyy uusia toimintatapoja, rutiineja, arvoja, normeja, asenteita ja uskomuksia, jotka ovat yhteistyösuhteen kehittymisen kannalta joko hyödyllisiä tai haitallisia. Osapuolet arvioivat vuorovaikutusprosessien suoritusta niistä saatavien hyötyjen sekä koituvien haittojen suhteen. Toiseksi, osapuolet arvioivat yhteistyösuhdetta kokonaisuudessaan. Tähän arvioon vaikuttavat luonnollisesti yksittäisistä vuorovaikutusprosesseista koetut hyödyt ja haitat. Kolmanneksi osapuolet arvioivat suhteen psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä. Näitä tekijöitä on vaikeaa arvioida konkreettisin taloudellisin menetelmin. Sen sijaan, osapuolet arvioivat vuorovaikutuksessa toimivien henkilöiden välistä ”kemiaa” ja luottamusta. (Halinen 1994.)

Yhteistyösuhteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena osapuolet kiintyvät toisiinsa ja tulevat toisistaan yhä enemmän riippuvaisiksi. Tätä ilmiötä voidaan kuvata osapuolten välille kehittyvillä sidoksilla. Sidoksia kehittyi osapuolten välille kahdenlaisia. Toiminnalliset sidokset osapuolten välillä kehittyvät vuorovaikutussuhteen aikana tapahtuvan jokapäiväisen yhteistoiminnan seurauksena. Toiminnalliset sidokset ovat luonteeltaan taloudellisia, tietoon liittyviä, sopimuksellisia, sosiaalisia tai suunnitteluun liittyviä. Suhteen jatkuvuuteen liittyvät sidokset puolestaan syntyvät ja kehittyvät toiminnallisten sidosten seurauksena. Ne ovat luonteeltaan abstraktimpia ja sisältävät yhteistyösuhteen osapuolten molemminpuoliset odotukset tulevaisuuden vuorovaikutuksesta. Näitä ovat vetovoima, joka kuvaa osapuolten kiinnostusta yhteistyösuhteeseen ja sen kehittämiseen. Osapuolten välinen kiinnostus perustuu tulevaisuudessa saatavien hyötyjen ja haittojen arviointiin. Luottamusta esiintyy yhteistyösuhteessa, jos toinen osapuoli kokee kumppaninsa toiminnan luotettavana ja rehellisenä (Hunt & Morgan 1994: 4). Osapuolten välinen sitoutuminen on seurausta luottamuksesta. Se tarkoittaa osapuolten halua jatkaa hyödyllistä yhteistyösuhdetta.

Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittyminen voidaan nähdä yhteistyösuhteen rakenteellisten osien ja vuorovaikutusprosessien välisenä syklisenä prosessina. Yhteistyösuhteen ulkoisen ympäristön rakenteellisissa osissa (makroympäristö-, organisaatiokenttä- ja verkostotaso) tapahtuvat muutokset vaikuttavat vuorovaikutusprosessien toteutukseen yhteistyösuhteessa.



**Kuvio 12. Organisaatioiden välisen yhteistyösuhteen kehittymisen logiikka (Halinen 1994 & Olkkonen 2002, joista kehitetty tätä tutkielmaa varten).**

Myös yhteistyön osapuolten sisäiset tekijät, kuten organisaation strategia, koko, resurssit, kokemus sekä yksilöllinen osaaminen ja motivaatio vaikuttavat siihen miten vuorovaikutusprosesseja voidaan toteuttaa. Toisaalta, osapuolten välinen yhteistoiminta - resurssien vaihto, toimintojen sopeuttaminen ja koordinointi – aiheuttaa muutoksia yhteistyösuhteen ulkoisen ja sisäisen kontekstin tekijöihin. Edellä mainitun syklisen prosessin seurauksena osapuolten välille kehittyi toiminnallisia ja suhteen jatkuvuuteen liittyviä sidoksia. Se, millaisia sidoksia osapuolten välille kehittyi, on toisin sanoen riippuvainen yhteistyösuhteen rakenteellisten osien ja vuorovaikutusprosessien välisestä vuorovaikutuksesta. Yhteistyön kehitymisprosessin konkreettisia tuloksia ovat osapuolten välisten sidosten ansiosta syntyvät uudet toimintatavat ja rutiinit sekä yhteiset arvot, normit, asenteet ja uskomukset.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus jakautuu kahteen tutkimusotteeseen: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Tutkimusotteet eroavat metodologialtaan merkittävästi toisistaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tilastollisia analyysimenetelmiä, jotka ovat pitkälle standardisoituja ja joita voidaan soveltaa hyvin monentyypisiin kysymyksenasetteluihin. Kvalitatiivisessa - laadullisessa - tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Verrattuna kvantitatiivisen analyysiin, kvalitatiivinen analyysi on vahvemmin aineistosidonnaista ja siten riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta. (Uusitalo 1991: 80-82.)

Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä riippuu muun muassa siitä, millainen on luonteeltaan tutkimuskohteena oleva ilmiö. Tutkimuksen kohteena voi olla joko singulaarinen, yksittäinen, tai geneerinen, yleinen, ilmiö. Yksittäinen ilmiö on jokin tietty, yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. Yleinen ilmiö puolestaan viittaa johonkin ilmiöluokkaan. (Uusitalo 1991:79.) Esimerkiksi yritys ja sen sponsorointiyhteistyösuhde tietyn organisaation välillä on yksittäinen ilmiö, kun taas sponsorointiyhteistyösuhde on yleinen ilmiö.

Tämän tutkielman tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se soveltuu paremmin yksittäisten ilmiöiden tutkimiseen, kuin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Toiseksi, tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tähän tarkoitukseen kvalitatiivinen tutkimusote sopii myös kvantitatiivista paremmin, sillä kvalitatiivisen tutkimusotteen vahvuus on nimenomaan teorian kehittämisessä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen vahva kohta on teorioiden koettelussa ja testaamisessa (Uusitalo 1991: 82).

## 4.2. Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tutkimus sisältää erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla on kaikilla omat etunsa toisiinsa nähden, riippuen määritellystä tutkimusongelmasta, tutkijan kontrollista tutkittavan ilmiön tapahtumiin, sekä siitä onko tutkimuksen kohteena menneet vai meneillään olevat tapahtumat. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat tapaustutkimukset, kokeet ja tarinat. Tapaustutkimusta suositaan usein silloin, kun tutkimusongelma sisältää miten tai miksi kysymyksiä, kun tutkija voi vain vähän vaikuttaa tutkittavana oleviin tapahtumiin sekä, kun tutkimuksen kohteena ovat meneillään olevat tapahtumat. (Yin 1994: 1.) Koe on tutkimusmenetelmä, jossa tutkittavan ilmiön konteksti – ympäristö, jossa ilmiö tapahtuu – pidetään erillään tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tapahtuu usein laboratorio-olosuhteissa, joissa pyrkimyksenä on tutkia vain muutamaa muuttujaa ilmiössä. tarinat omaavat samoja luonteen piirteitä tapaustutkimuksen kanssa. Niissä tutkitaan ilmiötä kontekstissaan, mutta suurimpana erona tapaustutkimukseen on se, että tarinat yleensä tutkivat jo tapahtuneita ilmiöitä, jolloin tutkijalla ei ole lainkaan kontrollia tutkittavaan ilmiöön ja empiirinen aineisto koostuu hyvin pitkälti sekundäärilähteistä.

Yinin (1989) määrittelyn mukaan casetutkimus, eli tapaustutkimus, voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Uusitalo 1991: 76). Tapaustutkimusta voidaankin pitää kokonaisvaltaisena tutkimusmenetelmänä, jossa todistusaineistoa kerätään henkilökohtaisista haastatteluista, arkistoista ja dokumenteista, suorasta havainnoinnista sekä fyysisistä artefakteista. Tapaustutkimus voi sisältää myös useiden tapausten tutkimista samassa tutkimuksessa. Tapaustutkimus voi myös sisältää kvantitatiivista analysointia, mutta hyvin usein monitapaustutkimukset sisältävät liian pienen otoksen tapauksia, että niistä voisi tehdä päätelmiä kvantitatiivisin, tilastollisin menetelmin. (Yin 1994.)

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on laadullinen, intensiivinen, tapaustutkimus, jossa tutkittavana tapauksena on Vaconin ja Vaasan Sportin välinen sponsorintyhteistyösuhde. Tutkielmassa tarkastellaan osapuolten välisen yhteistyösuhteen kehittymistä vuorovaikutus-/verkostonäkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Käytettävä tutkimusstrategia on deskriptiivinen, sillä tarkoituksena on kuvailla **miten** sponsorintyhteistyösuhde kehittyi ajan myötä. Tutkittavan ilmiön deskriptiivisen luonteen takia tutkimusmenetelmäksi onkin valittu nimenomaan tapaustutkimus.

Tapaustutkimusta pidetään yleensä sopivimpana menetelmänä parhailtaan tapahtuvien ilmiöiden tutkimiseen, joissa ilmiön ja kontekstin rajat ovat epäselvät.

Tapausten valinta perustui tutkielman teoreettiseen näkökulmaan sekä tutkimusongelmaan ja sen alatavoitteisiin. Ensinnäkin, olin päättänyt tehdä tutkielmani sponsorointisuhteista. Tarkensin tutkittavaa ilmiötä nimenomaan yritysten ja urheiluorganisaatioiden välisiin sponsorointiyhteistyösuhteisiin ja niiden kehittymiseen. Voidakseen tutkia urheilusponsorointiyhteistyösuhteita, on tutkittavien tapausten täytynyt olla olemassa tarpeeksi kauan, jotta niiden kehitymisprosessista saataisiin riittävän hyvä kuva. Tapausten valintaan vaikutti myös tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden halukkuus ja motivaatio ottaa osaa tutkimukseen. Lisäksi, tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden maantieteellisellä sijainnilla oli merkitystä tapausten valinnassa.

Kyseisten kriteerien pohjalta valittiin alunperin kaksi tapausta: Vaconin ja Vaasan Sportin välinen sponsorointiyhteistyö sekä Vaconin ja Suomen Alppimaajoukkueen välinen sponsorointiyhteistyö. Jälkimmäinen tapaus, jouduttiin jättämään valitettavasti tutkielmasta pois. Syynä tähän oli yhteistyösuhteen lyhyt ikä. Yhteistyösuhde oli ollut voimassa vasta alle kaksi vuotta, joten kyseisen suhteen kehitymisprosessista olisi ollut vaikea saada selkeää kuvaa. Vaconin ja Vaasan Sportin välinen yhteistyösuhde puolestaan oli alkanut jossain määrin jo 1990-luvun puolivälissä ja oli kokenut yli kymmenvuotisen historiansa aikana selkeitä muutoksia. Lisäksi, sekä Vacon että Vaasan Sport vaikuttivat motivoituneilta ja halukkailta osallistumaan tutkielman tekoon. Maantieteelliseltä sijainniltaan osapuolet olivat ideaaleja tutkijan kannalta, sillä molemmat organisaatiot toimivat Vaasassa, jossa myös tutkija pääosin tutkielmaansa kirjoitti.

#### 4.3. Empiirisen aineiston kerääminen

Yinin (1994: 78-90) mukaan tapaustutkimuksen empiiristä aineistoa voidaan kerätä kuudesta eri lähteestä: dokumenteista, arkistoista, haastatteluista, suorista havainnoista, osaaottavista havainnoista sekä fyysisistä artefakteista. On syytä huomata, että yhdelläkään aineiston keruutavalla ei ole täydellistä etulyöntiasemaa toiseen nähden, vaan keinot ovat hyvin pitkälti toisiaan tukevia. Tästä johtuen, tapaustutkimuksessa on syytä käyttää mahdollisimman montaa eri lähdettä aineiston keruussa.

Tässä tutkielmassa empiiristä aineistoa on kerätty henkilökohtaisista haastatteluista sekä dokumenteista. Henkilökohtaiset haastattelut voidaan parhaimmillaan kohdistaa hyvin tutkimusongelmaan ja ovat sisällöltään rikkaita, mutta ongelmana voi olla haastateltavan puolueellisuus ja epätarkkuudet vastauksissaan, haastateltavan pyrkimys kertoa mitä haastattelija haluaa kuulla sekä huonosti laaditut haastattelukysymykset. (Yin 1994: 80.)

Dokumenttien tärkein tehtävä tapaustutkimuksessa on antaa tukea muista lähteistä kerätyille aineistolle. Dokumenttien avulla voidaan varmistaa esimerkiksi nimien ja titteliön oikeinkirjoitus, joita on haastattelussa ilmennyt. Lisäksi, haastatteluista kerättyä tietoa voidaan verrata dokumentteihin. Jos aineistot eroavat, on tutkijalla syy tehdä lisätutkimusta aiheesta. (Yin 1994: 81.)

Tutkielman kannalta selkeästi tärkein aineiston keruutapa oli henkilökohtaisten asiantuntijahaastattelujen suorittaminen. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi ja ne kohdistuivat kolmeen eri henkilöön. Haastateltavien valintaan vaikutti lähinnä heidän aktiivinen osallistumisensa tutkittavan yhteistyösuhteen päivittäiseen toteuttamiseen. Haastateltavat olivat omien organisaatioidensa keskeisiä edustajia päivittäisessä sponsorointiyhteistyön toteuttamisessa ja kehittämisessä. Kaksi ensimmäistä haastattelua olivat alustavia haastatteluja, jotka kohdistuivat tutkittavana olevan tapauksen ulkopuoliseen asiantuntijaan. Haastattelujen tarkoituksena oli perehdyttää tutkijaa tutkittavaan ilmiöön sekä pohtia teoreettista lähestymistapaa tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavana oli Kalevi Suortti, joka toimi vuosien 1990 ja 2003 välillä markkinoinnin ja viestinnän johtotehtävissä sekä Teellä että HPY/Elisassa (Haastattelu Kalevi Suortti). Ensimmäinen varsinainen haastattelu kohdistettiin Vaasan Sportin toimitusjohtajalle Juha Saarelle. Yhteydenotto häneen tapahtui sähköpostilla ja tapaamiseen liittyviä seikkoja tarkennettiin vielä puhelimitse. Haastattelun kysymykset liittyivät Vaasan Sportin organisaatioon, asenteisiin sponsoroinnista sekä sponsoroinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Toinen varsinainen haastattelu suoritettiin Vaconin pääkonttorissa Vaasassa syyskuussa 2007. Haastateltavana oli Vaconin markkinointiviestintäpäällikkö Catarina Fant, kenen kanssa olin loppukeväästä 2007 sopinut tutkielman toimeksiannosta. Haastattelun kysymykset olivat luonteeltaan hyvin saman tyyppisiä, kuin Juha Saarelle esitetyt kysymykset. Nämä kaksi haastattelua muodostivat asiantuntijahaastattelujen ensimmäisen kierroksen. Toisella haastattelukierroksella kysymykset kohdistuivat ensimmäisellä haastattelukierroksella epäselviksi jääneisiin asioihin. Kysymykset kohdistettiin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen liittyviin seikkoihin, kuten yhteistyösuhteessa tapahtuneisiin kriittisiin jaksoihin. Haastateltavina olivat samat henkilöt kuin ensimmäisellä kierroksella. Toisen



haastattelukierroksen jälkeen edelleen epäselviksi jääneitä asioita tarkennettiin sähköpostitse.

Haastattelujen lisäksi empiiristä aineistoa kerättiin dokumenteista, jotka liittyivät tutkimuksen kohteena olevaan yhteistyösuhteeseen. Dokumentteja kerättiin Internetistä, yhteistyön osapuolten verkkosivuilta, sekä itse osapuolien edustajilta. Dokumentit olivat hyödyllisiä erityisesti tiettyjen päivämäärien ja henkilöiden nimien ja aseman tarkistamiseen. Lisäksi, dokumenteilla voitiin varmentaa haastatteluista kerätyn aineiston pätevyyttä. Ongelmana haastatteluissa on usein se, että haastateltavien on muistettava jopa vuosia taaksepäin tiettyjä tapahtumia, jolloin aineiston pätevyys voi kärsiä. Tässä ongelmassa auttoivat sekä Vaconin että Vaasan Sportin verkkosivut, jotka sisältävät tietokannan menneisyydessä tapahtuneista tapahtumista.

Suoritetut haastattelut olivat nk. puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joissa haastattelun aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samat. Erona strukturoituun lomakehaastatteluun on mahdollisuus kysymysten muodon ja järjestyksen vaihteluun (Hirsjärvi & Hurme 2006: 47-48). Haastattelurunko (Liite 2.) rakennettiin tiettyjen teemojen varaan, jotka olivat tutkielman tutkimusongelman kannalta olennaisia. Aihealueiden kysymykset olivat alustavasti muodostettu tarkasti, mutta niitä muokattiin haastattelutilanteen edetessä tilanteeseen sopiviksi. Eräissä haastatteluissa tarkan kysymysluettelon seuraaminen olisi ollut lähes mahdotonta haastateltavan innostuttua puhumaan tietystä aiheesta enemmän, jolloin haastattelun eteneminen muuttui olennaisesti.

#### 4.4. Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta

Asiantuntijahaastatteluista kerätyn aineiston purkaminen sisältää kaksi vaihtoehtoa: aineiston kirjoittaminen tekstiksi tai päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta aineistosta, kuten ääninauhoilta (Hirsjärvi & Hurme 2006:138). Tässä tutkielmassa asiantuntijahaastatteluista kerätty empiirinen aineisto purettiin kuuntelemalla ensin tallennettuja ääninauhoja useita kertoja ja sen jälkeen kirjoittamalla aineisto tekstiksi.

Yinin (1994: 102) mukaan tapaustutkimuksen aineiston analysointi on yksi vähiten kehitetyistä ja vaikeimmista asioista tapaustutkimusta tehdessä. Toisin kuin tilastollisessa analyysissä, jossa on muutama vakiintunut kaava tai resepti, jotka ohjaavat tutkijaa analyysissään. Koska tapaustutkimukset yleensä kuvaavat tutkittavan

ilmiön tapahtumia tietyllä aikavälillä, on yksi tapa analysoida tapaustutkimuksen aineistoa esittää se aikajärjestyksessä. Tapahtumien järjestys usein kuvataan vaiheissa, jotka ilmentävät tiettyä aikaväliä tapauksen historiassa, kuten: varhainen vaihe, keskivaihe ja loppuvaihe (Yin 1994: 139). Hirsjärvi & Hurme (2006) kutsuvat kronologioita, eli tapahtumien asettamista aikajärjestykseen, ajallisiksi seuraannoiksi. Heidän mukaansa ajalliset seuraannot sisältävät yhden tai useamman seikan tai teeman järjestystä tai tiettyä teemaa useampana ajankohtana. Eräs tapa löytää aineistosta muutosta, on sijoittaa aineisto taulukkoihin. Rivejä seuraamalla lukija voi verrata muutoksia eri aikaväleillä. Sarakkeita seuraamalla lukija saa käsityksen kunkin aikavälin keskeiset luonteenpiirteet. Lisäksi, ajalliset seuraannot voidaan myös esittää graafisessa muodossa, jolloin empiirisessä aineistossa tutkimuksen kannalta oleelliset seikat esitetään kehityskäyrässä.

Tässä tutkielmassa käytetty analysointimenetelmä on kronologinen. Sponsorointiyhteistyösuhde jaettiin ensin kehitysvaiheisiin, jonka jälkeen haastattelujen perusteella tapahtumat sijoitettiin aikajärjestykseen eri vaiheisiin. Jokaisesta kehitysvaiheesta muodostettiin taulukko, jossa sarakkeina olivat sponsorointiyhteistyösuhteen osapuolet. Tämä sen takia, että tutkielman tarkoituksena on tutkia molempien osapuolten näkökulmaa yhteistyösuhteen kehittymisessä. Riveinä olivat sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisen kannalta olennaiset tekijät. Muutoksia sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisessä haettiin muokkaamalla yhteistyösuhteen tapahtumat yhteen taulukkoon, jossa sarakkeina olivat peräkkäiset kehitysvaiheet ja riveinä sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisen kannalta oleelliset tekijät. Lopuksi, sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen muokattiin kehityskäyräksi. Graafisen kehityskäyrän tarkoitus oli antaa lukijalle selkeämpi kuva yhteistyösuhteen kehittymisestä ja muutoksista, joita sponsorointitoiminnassa on tapahtunut.

#### 4.5. Empiirisen aineiston laatu ja tutkielman luotettavuus

Empiirisen aineiston laatua ja tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida neljän ”testin” avulla. Nämä ovat rakenteellinen pätevyys, sisäinen pätevyys, ulkoinen pätevyys sekä luotettavuus. Sisäisen pätevyyden testi ei tosin ole relevantti deskriptiivisissä ja eksploratiivisissa tutkimuksissa.

Rakenteellisella pätevyydellä tarkoitetaan tutkielman kykyä tarkastella tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä oikeiden tekijöiden ja muuttujien kautta, sekä perustella, miksi

ilmiötä tutkitaan juuri tästä näkökulmasta. (Yin 1994: 34.) Rakenteellista pätevyyttä pyrittiin tässä tutkielmassa lisäämään haastatteleamalla tapauksen ulkopuolista asiantuntijaa jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Ulkopuolisen asiantuntijan haastatteleminen auttoi tutkijaa valitsemaan oikeaa näkökulmaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen. Asiantuntijahaastattelut auttoivat myös tutkijaa kysymään oikeita kysymyksiä itse tapaustutkimusta koskevissa haastatteluissa. Tämän lisäksi, empiiristä aineistoa kerättyä käytettiin useita, toisiaan tukevia, lähteitä. Useiden lähteiden ja useiden haastateltavien käyttö paransi aineiston luotettavuutta, sillä haastateltavien vastaukset perustuvat aina heidän subjektiivisiin näkökulmiin asioista. Vastauksiin vaikuttaa myös se, miten haastateltava muistaa asioiden tapahtuneen. Haastatteleamalla useita henkilöitä saatiin kerättyä samasta aiheesta monta eri näkökulmaa, jolloin empiirinen aineisto ei ole ainoastaan yhden haastateltavan ja hänen mielipiteidensä ja muistinsa varassa.

Ulkoisen pätevyyden testi arvioi tutkielman tutkimustulosten yleistettävyyttä kyseessä olevan tapaustutkimuksen ulkopuolelle. Erona kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävään tilastolliseen yleistämiseen on se, että tapaustutkimuksia tarkastellaan analyttisen yleistämisen pohjalta. Tämä tarkoittaa, että tutkija pyrkii yleistämään empiirisiä tutkimustuloksiaan johonkin laajempaan, aiempaan, teoriaan nähden. (Yin 1994: 36.) Tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 171). Ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan siis sitä, kuinka hyvin tutkimus on siirrettävissä ja toteutettavissa uudelleen toisessa kontekstissa. Esimerkiksi organisaatioiden väliset vuorovaikutusmallit, jotka on alunperin kehitetty kuvaamaan myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta, voivat sisältää yleisiä organisaatioiden välisten yhteistyömuotojen piirteitä, joita voidaan soveltaa myös muissa liiketoimintasuhteissa, kuin myyjä-ostaja-suhteissa. Tässä tutkielmassa esitellyn mallin organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden kehittymisestä voidaan olettaa pätevän muissakin liiketoimintasuhteissa organisaatioiden välillä, kuten urheilusponsorintyhteistyösuhteissa ainakin suomalaisten yritysten ja urheiluorganisaatioiden välillä.

Tutkielman luotettavuudella tarkoitetaan, että jos saman tutkimuksen toteuttaa toinen tutkija täysin samoja toimenpiteitä käyttäen, hän päätyisi samoihin lopputuloksiin ja johtopäätöksiin tutkimuksessaan. Edellytyksenä sille, että tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen, on toimenpiteiden dokumentointi (Yin 1994: 36-37). Ongelmana toistettavuudessa, etenkin tapaustutkimuksissa, on henkilökohtaisten haastattelujen

suorittaminen. Haastattelutilanteet vaihtelevat ja vastaukset, joita tutkija saa irti haastattelusta riippuvat tutkijasta itsestään sekä haastateltavasta. Tutkijan kyky kysyä oikeita asioita, tehdä vastausten pohjalta oikeita johtopäätöksiä, olla puolueeton ja luoda hedelmällinen ilmapiiri keskustelulle vaikuttavat haastattelun tulokseen. Toisaalta, haastateltavan mielipiteet, puolueellisuus sekä asioiden muistaminen vaikuttavat omalta osaltaan haastattelun tulokseen. Nämä muuttujat aiheuttavat ongelmia tutkimuksen toistettavuudelle. (Yin 1994: 80.)

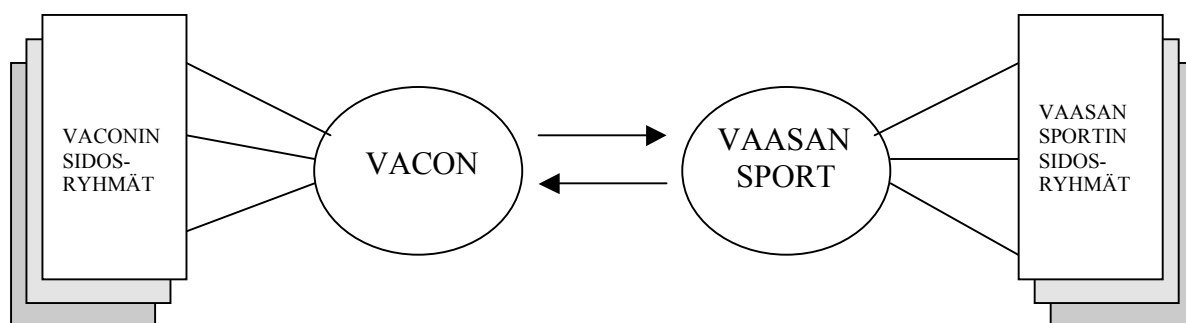
Toistettavuuden varmistamiseksi on tutkijan hyvä seurata tapaustutkimusprotokollaa. Protokolla on tutkielman luotettavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeä. Sen tarkoitus on johdattaa tutkijaa hänen toteuttaessaan tapaustutkimusta. Yinin (1994: 64-65) mukaan tapaustutkimusprotokollan pitäisi sisältää tutkimuksen kontekstin esittely, tavoitteiden asettaminen ja tutkimusaiheeseen liittyvän taustakirjallisuuden valinta, tärkeimpien tietolähteiden valinta, tutkimuskysymysten muotoileminen, kerätyn aineiston analysointitavat sekä ohjeet tapaustutkimusraporttia varten (Yin 1994: 63-74). Tässä tutkielmassa on seurattu tapaustutkimusprotokollaa kaikissa tutkielman toteuttamisen vaiheissa.

## 5. SPONSOROINTIYHTEISTYÖSUHTEIDEN KEHITTYMINEN

### 5.1. Tapauskuvaukset

Vaconin historia juontaa vuoteen 1993, kun joukko ABB Industry Oy:n Vaasan tehtailla toimineita avainhenkilöitä perusti Vaasa Control Oy:n. Kaikki perustajahenkilöt olivat olleet ennen päätöstään perustaa oma yhtiö ABB Industry Oy:n ja Oy Strömberg Ab:n palveluksessa, pääasiassa mukana kehittämässä mainittujen yhtiöiden taajuusmuuttajaliiketoimintaa. Vacon kehittää, valmistaa ja markkinoi pienjännitteellä toimivia taajuusmuuttajia. Yritys myy tuotteitaan sekä omalla tuotemerkillään että lisenssisopimuksella muille toimialan yrityksille, jotka myyvät tuotteet eteenpäin omilla tuotemerkeillään. Vaconin tuotanto- ja jakeluprosessi perustuu verkostoitumiseen. Omaan ydinosaamiseen keskittyminen onkin mahdollistanut vahvan kustannustehokkuuden, mikä on näkynyt myös kannattavuutta mittaavissa tunnusluvuissa varsinkin 2000-luvulla (Liite 4.). Vaconin pääkonttori sijaitsee Vaasassa. Muut toimipisteet Suomessa sijaitsevat Vantaalla ja Tampereella. Muualla maailmassa Vacon toimii tänä päivänä hyvin aktiivisesti. Sillä on toimintaa jokaisella mantereella ja pelkästään Euroopassa sen toiminta ulottuu 29 maahan.

Vaconin sponsorointitoiminnasta vastaa markkinointiviestintäpäällikkö Catarina Fant, jota on haastateltu tätä tutkielmaa varten kahteen otteeseen. Hänen mukaansa Vaconin sponsorointitoiminta alkoi jo yrityksen alkutaipaleella (n. 1995), jolloin yritys haki vielä tunnettuutta ja näkyvyyttä paikallisesti. Vacon ryhtyi sponsoroimaan Vaasan Sportia, vaasalaista jääkiekkoseuraa, joka pelasi ja pelaa edelleen toiseksi ylimmällä kansallisella sarjatasolla (Mestis). Sponsorointitoiminta oli pienimuotoista ja tavoitteet liittyivät lähinnä yrityksen tunnettuuden parantamiseen mainostamalla ottelutapahtumien aikana laitamainoksin, pelipaidoissa ja esitteissä. Yhteistyö Vaasan Sportin kanssa on kestänyt jo 12 vuotta ja yhteistoiminta jatkuu edelleen. Syksyllä 2007 osapuolet pääsivät yksimielisyyteen viiden vuoden jatkosopimuksesta, joka ulottuu vuoteen 2012 asti.



**Kuvio 13. Vaconin ja Vaasan sportin välitön sponsorointiyhteistyösuhdeverkosto.**

Keskeistä sponsorointiyhteistyösuhteita tutkittaessa on sponsorin ja sponsoroitavan välinen vuorovaikutussuhde. Kuviossa 13. on kuvattu yksinkertaistetusti Vaconin ja Vaasan Sportin välinen kaksipuolinen sponsorointiyhteistyösuhdeverkosto. Osapuolten välisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyön kehittymiseen vaikuttaa osapuolten ulkoisen toimintaympäristön muuttujat ja toimijat.

Vaasan Sportin lisäksi Vacon on solminut sponsorointiyhteistyösopimukset Suomen alppimaajoukkueen, WWF:n, helsinkiläisen golffarin Ari Savolaisen, kilpa-aerobicjoukkue Vaasan telineaitureiden sekä No Panic Racing Teamin kanssa (Vaconin verkkosivut). Sponsorointikohteiden lisäksi Vaconin sidosryhmiin kuuluu mm. asiakkaita, toimittajia, henkilöstöä, omistajia sekä yhteiskunnalliset instituutiot.

Vaasan Sportin sidosryhmiin kuuluu asiakkaita, jotka jakautuvat yritysasiakkaisiin/yhteistyökumppaneihin ja kuluttajiin. Yhteistyökumppaneita Vaasan Sportilla on noin 200, joista 20 on seuran pääyhteistyökumppaneita. Vaconin lisäksi seuran pääyhteistyökumppaneiksi lukeutuvat mm. Wärtsilä ja ABB. Yritysasiakkaiden lisäksi luonnollisesti maksava yleisö, eli kuluttajat, muodostavat yhden sidosryhmän. Muita sidosryhmiä ovat mm. CSR-tutkimuspavelut, joka toteuttaa Vaasan Sportille markkinointitutkimuksia sekä kartoittaa potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi, Mestis ja välillisesti myös SM-liiga, joilla on tietty vaikutus Vaasan Sportin sponsorointitoimintaan sekä urheilu- ja liiketoimintaan yleensä. (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport.)

## 5.2. Analysointi- ja tulkintamenetelmät

Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen tapahtumien esittely etenee aikajärjestyksessä. Empiirisen aineiston analysoinnin perusteella yhteistyösuhteen

tapahtumista tunnistettiin neljä kehitysvaihetta, jotka kuvaavat suhteen kehittymisen intensiteettiä resurssien vaihdon, sopeutumis- ja koordinoitiprosessien, osapuolten välisten sidosten sekä uusien toimintatapojen, rutiinien ja yhteisten arvojen, normien, asenteiden ja uskomusten kautta. Suhteen kehittyminen on tapauskohtaista, eikä tässä tapauksessa kuvattua tapahtumien kulkua voida laajentaa sellaisenaan pätemään muissa sponsorointiyhteistyösuhteissa. Tapahtumien kulun mukaisesti, yhteistyösuhteen vaiheet nimettiin ”kokeiluvaiheeksi”, ”räjähdysvaiheeksi”, ”laskuvaiheeksi” sekä ”kasvu/vakiintumisvaiheeksi”. Huomionarvoinen seikka kasvu/vakiintumisvaiheessa on se, että kyseinen kehitysvaihe on edelleen kesken, sillä Vacon ja Vaasan Sport ovat jatkaneet yhteistyötään vuonna 2007 solmitun uuden sopimuksen myötä ainakin viidellä vuodella eteenpäin. Tästä syystä yhä jatkuvan kasvu/vakiintumisvaiheen esittely ja tulkinta poikkeaa muista vaiheista sen osittaisesta ennustavasta luonteesta johtuen.

Huolimatta siitä, että sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen on esitetty tässä tutkielmassa kehitysvaiheissa, on tämän tutkielman näkemys sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittymiselle vuorovaikutukseen ja osapuolten välisten sidosten kehittymiseen perustuva (Håkansson 1982, Möller & Wilson 1995). Tätä näkemystä korostetaan myös eri vaiheissa yhteistyön tapahtumia kuvailtaessa. Esimerkkejä erilaisista kehitysvaiheiden luokitteluista esiteltiin kappaleessa 3.3.

Muutoksien havaitsemiseksi yhteistyösuhteessa, on jokaisesta kehitysvaiheesta muodostettu taulukko, jonka sarakkeina on yhteistyösuhteen osapuolet: Vacon ja Vaasan Sport. Saadakseen selkeän kuvan yhteistyösuhteen kehittymisestä, on katsottava asiaa molempien osapuolten näkökulmasta. Riveinä puolestaan ovat sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisen kannalta olennaiset tekijät: resurssien vaihto, sopeutumis- ja koordinoitiprosessit, kriittiset jaksot, osapuolten tyytyväisyys, osapuolten väliset sidokset sekä uudet toimintatavat, rutiinit, arvot, asenteet ja uskomukset. Lopuksi, kaikki kehitysvaiheet on sijoitettu yhteen taulukkoon, joka mahdollistaa eri kehitysvaiheiden luonteen piirteiden vertailun. Taulukosta on johdettu myös graafinen kehityskäyrä, jonka avulla lukija saa selkeämmän kuvan yhteistyösuhteessa tapahtuneista muutoksista.

Resurssien vaihdolla tarkoitetaan liiketoiminnallisten ja sosiaalisten resurssien vaihtoa osapuolten välillä. Liiketoiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan sponsorin rahallisten ja osaamisresurssien vaihtoa sekä sponsorointikohteen markkinoinnillisia vastapalveluksia. Sosiaalisten resurssien vaihto koostuu osapuolten välisestä kommunikoinnista ja yhteydenpidosta. Sopeutumisprosesseilla tarkoitetaan toimintatapojen muuttamista

osapuolten välillä siten, että ne vastaisivat toisiaan paremmin ja yhteistyö toimisi sujuvammin. Sopeutumisprosessit kohdistuvat joko vaihdannan kohteeseen (tuote/palvelu, osaaminen, teknologia) tai osapuolten välisiin toimintoihin (Håkansson 1982: 18). Koordinoitiprosesseilla tarkoitetaan osapuolten välistä toimintaa, jolla helpotetaan vaihtoprosessia osapuolten välillä. Käytännössä ne sisältävät päätöksiä, sääntöjä ja toimintaohjeita joiden puitteissa osapuolet käyttäytyvät yhteistyösuhteessa (Möller & Wilson: 27). Kriittiset jaksot ovat tapahtumia yhteistyösuhteessa, jotka poikkeavat ”normaalista” toiminnasta. Ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Kriittiset jaksolla on voimakas vaikutus yhteistyösuhteen kehittymiseen. Osapuolten välisellä tyytyväisyydellä tarkoitetaan osapuolten tyytyväisyyttä vuorovaikutukseen, vuorovaikutuksen seurauksiin ja sitä kautta koko yhteistyösuhteeseen ja sen kehittymiseen. Tyytyväisyydellä on suuri merkitys osapuolten välisten sidosten kehittämisessä. Osapuolten väliset sidokset kuvaavat yhteistyösuhteen syvyyttä kussakin kehitysvaiheessa. Mitä enemmän ja voimakkaampia sidoksia osapuolten välillä on sitä syvempi ja vakaampi on yhteistyösuhde. Uusilla toimintatavoilla ja rutiineilla tarkoitetaan osapuolten välisten toimintojen kehittymistä, kun taas uudet arvot, normit, asenteet ja uskomukset viittaavat hyväksytyihin tapoihin toteuttaa yhteistyötä osapuolten välillä.

### 5.3. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen

#### 5.3.1. Kokeiluvaihe 1995-2004

1990-luvun puolivälissä Suomi oli pääsemässä yli koko yhteiskuntaa ravistelleesta lamasta. Yritysten ja urheiluorganisaatioiden taloudellinen tilanne oli tukala. Laman vaikutukset näkyivät myös yritysten sponsorointitoiminnassa, joka oli 1980-luvulta lähtien ollut vahvassa nousussa. Yritysten leikatessa kustannuksia oli sponsorointi usein ensimmäisiä toimintoja, jonka toiminta lakkautettiin. Rajalliset resurssit vaikuttivat yrityksen asenteisiin sponsoroinnista, eikä sponsorointia pyritti aktiivisesti kehittämään vielä 1990-luvulla. Yrityksen tavoitteena oli lähinnä parantaa tunnettuutta paikallisesti mainostamalla sponsorointikohteiden tapahtumissa sekä kohentaa henkilöstön työmotivaatiota tarjoamalla lippuja urheilutapahtumiin. Sponsorointikohteiksi valittiin lähinnä paikallisia urheiluseuroja, kuten Vaasan Palloseura ja Vaasan Sport.

”Silloin ihan alussa, kun Vacon perustettiin, niin oltiin mukana vähän kaikessa ja haettiin näkyvyyttä Vaasan seudulla, mutta se oli aikamoista hakuammuntaa” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)



Vaconin resurssien rajallisuus ei kuitenkaan ollut ainoa syy miksi toiminta jäi kokeiluvaiheessa pintapuoliseksi. Vaasan Sportin toimintaa voitiin vielä 1990-luvulla luonnehtia puoliammattilaiseksi, eikä seuralla ollut laajamittaiseen sponsorointiyhteistyöhön vaadittavaa osaamista. Vuosien 1995-2000 seuran toimintaa johti puheenjohtaja Martti Manner. Seuran organisaatiossa ei ollut markkinoinnin erikoisosajia lainkaan. Vuodesta 2000 vuoteen 2003 seuran toimintaa johti puheenjohtaja Kalervo Laaksoharju. Vasta vuonna 2000 seura palkkasi Juha Saaren markkinointipäälliköksi, mikä oli seuran kehittymisen kannalta tärkeä hetki. Vuonna 2003 Juha Saari nostettiin Vaasan Sportin toimitusjohtajaksi.

Aikaväli 1995-2004 on nimetty Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteessa kokeiluvaiheeksi toiminnan pienimuotoisen ja varovaisen luonteen takia. Liiketoiminnallisten resurssien vaihto koostui lähinnä Vaconin luovuttamasta sponsorointikorvauksesta sekä Vaasan Sportin tarjoamista markkinointiviestinnällisistä vastikkeista, kuten mainostilasta ja Vaconin henkilöstölle annetuista ottelulipuista. Sosiaalista vaihtoa tapahtui osapuolten välillä ajoittain, mutta mistään säännöllisestä ajatusten vaihdosta ei voitu puhua. Osapuolten välinen vuorovaikutus jäi niin pintapuoliseksi, ettei kyseisellä aikavälillä voida tunnistaa merkittävää toimintatapojen sopeuttamista. Lähinnä uusien työntekijöiden sopeutuminen organisaation tavoille vaati tiettyä sopeutusta. Koordinointi osapuolten välillä rajoittui Vaconin mainontaan liittyviin järjestelyihin ottelutapahtumissa jäähallilla. Osapuolten välille ei taloudellisten ja sopimuksellisten sidosten lisäksi kehittynyt muita sidoksia. Yhteistoiminta oli kovin pintapuolista, eikä uusia toimintatapoja, rutiineja, arvoja, normeja, asenteita tai uskomuksia osapuolten välillä kehittynyt.

Vaconin hajanainen sponsorointitoiminta oli melko tehotonta. Näkyvyyden lisäksi yritys ei kokenut saavansa irti muuta sponsorointisuhteistaan. Lähestyttäessä kokeiluvaiheen loppua (2004) Vacon oli tyytymätön sponsoroinnista saamaansa hyötyyn. Voidaankin sanoa, että suhdetta piti koossa sponsorointisopimuksen lisäksi Vaconin ja Vaasan Sportin tavoitteiden yhtenevyys. Molemmat organisaatiot pyrkivät kasvamaan. Vaconilla oli meneillään vahva talouskasvu ja jatkuva kansainvälistyminen. Vaasan Sport puolestaan oli jo 2000-luvun alusta lähtien alkanut nostaa brändinsä profiilia ja tavoitteena sillä oli nousta lähivuosina SM-liigaan. Tavoitteiden yhtenevyys loi hedelmällisen pohjan, jolle osapuolten oli helppo suunnitella tulevaisuuden yhteistoimintaa. Rajallisten resurssien takia Vacon teki strategisen päätöksen keskittää sponsorointiresurssit muutamaan kohteeseen. Vacon oli nopeasti kasvanut ulos paikallisesta toimijasta kansainväliseksi ja yritys halusi uuden strategiansa myötä tarjota

asiakastilaisuuksien kautta vierailleen elämyksiä ja parantaa suhteitaan muihin sidosryhmiin. Toisaalta, yritys halusi parantaa henkilöstön motivaatiota ja ”me-henkeä” sekä samalla kehittää Vacon-brändiä.

”Haluttiin keskittää enemmän meidän sponsorointia. Ei olla vain vähän mukana monessa, vaan ollaan syvästi mukana niissä johon lähdetään mukaan” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon).

**Taulukko 3.** Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen ”kokeiluvaiheen” aikana.

	KOKEILUVAIHE 1995-2004	
	VACON	VAASAN SPORT
RESURSSIEN VAIHTO - Liiketoiminnalliset - Sosiaaliset	- Vähäistä - Vähäistä	- Vähäistä - Vähäistä
SOPEUTUMISPROSESSIT	- Vähäistä	- Vähäistä
KOORDINOINTIPROSESSIT	- Vähäistä	- Vähäistä
KRIITTISET JAKSOT	- Sponsorointistrategian muutos	- Juha Saari markkinointipäälliköksi 2000 ja toimitusjohtajaksi 2003
TYTYTYVÄISYYS	Vacon tyytymätön pienimuotoiseen ja hajanaiseen sponsorointiin	Vaasan Sport tyytyväinen taloudelliseen tukeen
OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET	Sopimukselliset (yhteistyösopimus), Markkinoinnilliset (näkyvyys)	Sopimukselliset (yhteistyösopimus), Taloudelliset (taloudellinen tuki)
UUDET TOIMINTATAVAT, RUTIINIT, ASENTEET USKOMUKSET, ARVOT	- Ei kehitystä	- Ei kehitystä

### 5.3.2. Räjähdysvaihe 2004-2006

1990-luvun loppupuolelta alkanut vahva talouskasvu (Liite 5.) Suomessa helpotti yritysten tukalaa taloudellista tilannetta, jossa ne olivat joutuneet lähes koko vuosikymmenen toimimaan. 2000-luvulle tultaessa Vaconin tulevaisuus näytti valoisalta (Liite 4.). Hyvän taloudellisen tilanteen ansiosta Vaconilla oli mahdollisuus panostaa enemmän muiden toimintojen ohessa myös sponsorointiin. Vacon on perustamisestaan lähtien pyrkinyt kansainvälistymään aktiivisesti. 2000-luvulla tahti on jatkunut, ellei jopa kiihtynyt. Ulkomaisten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien lisääntymisen johdosta

Vacon tarvitsi kumppanin, jonka kautta se voisi järjestää tilaisuuksia ja luoda elämyksiä sidosryhmilleen, jotka saattavat tulla ulkomailta asti Suomeen yrityksen vieraaksi. Vaasan Sport osoittautui hyväksi foorumiksi tämän kaltaisille tilaisuuksille pelkästään sijaintinsakin takia, mutta myös sen takia, että osapuolet tunsivat jo entuudestaan toisensa. Vaconin kohentunut taloudellinen tilanne mahdollisti myös panostamisen oman henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kehittämiseen. Vaasan Sport nähtiin hyvänä kanavana myös henkilöstötapahutumien järjestämisessä sekä ”me-hengen” kehittämisessä.

Vaasan Sport puolestaan oli kiinnostunut yhteistyöstä Vaconin kanssa, koska se mahdollistaisi Vaconin liiketoiminnallisten osaamisresurssien hyödyntämisen. Vaasan Sport oli kiinnostunut rakentamaan ja kehittämään omaa brändiään sekä liiketoimintastrategiaansa, sillä SM-liiga oli tehnyt päätöksen, että Mestiksen voittaja kaudella 2004-2005 nousisi SM-liigaan kaudelle 2005-2006. Sarjanousu olisi merkittävä sekä Vaasan Sportin että Vaconin kannalta, sillä näkyvyys kasvaisi monikertaiseksi suuremman yleisön ja mediakiinnostuksen (lehdet, tv-kanavat) ansiosta.

”Se (Vacon) oli erittäin kiinnostava (potentiaalinen sponsori), koska kyseessä on Vaasalainen pörssi-yhtiö, joka oli kehittynyt ja kasvanut jo silloin voimakkaasti ja ilman muuta me näimme paljon asioita, joissa me voimme auttaa heitä ja tuoda lisäarvoa ja verkostoitumista heidän omien asiakkaiden kautta. Taas päinvastoin näimme sen valtavan mahdollisuuden mitä he voivat tarjota meille.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Vaconin osaaminen markkinoinnin ja sponsoroinnin saralla oli jo entuudestaan vahva. Yhtiö oli omalla liiketoiminnallaan osoittanut olevansa huippuosaja omalla alallaan, joten oli oletettavaa, että heillä olisi paljon annettavaa Vaasan Sportin kaltaiselle toiseksi ylimmällä sarjatasolla toimivalle urheiluorganisaatiolle. Vaasan Sport oli myös pyrkinyt vahvistamaan omaa markkinointiosaamistaan pestamalla markkinointipäälliköksi Juha Saaren 2000-luvun alussa. Juhani Tammisen siirtyminen seuran palvelukseen nosti markkinoinnillisen osaamisen ja kokemuksen tasoa entisestään.

Vaasan Sportin tavoitteet olivat saman suuntaiset Vaconin kanssa siinä mielessä, että hekin pyrkivät vahvasti ylöspäin ja tavoitteeksi oli asetettu nousu SM-liigaan. Osapuolten tavoitteiden yhtenevyys olikin tärkeä seikka yhteistyön kehittämistä suunniteltaessa.

”Se mikä oli tärkein asia, oli se, että halutaan mennä eteenpäin, kasvaa ja tavoitteena on pelata SM-liigassa. Samalla tavalla Vaconkin on kasvanut ja kehittynyt huippuosaajaksi. Pyrkimykset, asiat, tavoitteellisuus ja halu kehittyä, niin ne oli mielestäni niitä elementtejä, joita molemmat löysi toisistaan.”  
(Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Helmi-maaliskuussa vuonna 2004 Vaasan Sport teki aloitteen ja seuran silloinen toimitusjohtaja Juha Saari kävi neuvotteluja Vaconin kanssa pääyhteistyökumppanuudesta. Myöhemmin syksyllä 2004 Vacon ja Vaasan Sport julkistivat pääyhteistyökumppanuussopimuksen kausille 2004-2005 ja 2005-2006.

”Kävin (Saari) helmi-maaliskuussa 2004 siellä (Vaconilla) pariinkin kertaan (Heikki) Hiltusen ja (Catarina) Fantin kanssa palaverissa... Vacon lähtee joko mukaan täysillä tai sitten ei anna euroakaan... Vacon ei lähtisi perinteiseen laitamainos, näkyvyys projektiin mukaan... siitä lähdettiin miettimään ja kestitkin vain muutama viikko, kun julkistettiin (Juhani) Tammisen sopimus (1.4.2004)”  
(Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Sopimuksen allekirjoitusta edeltäneissä neuvotteluissa keskusteltiin tulevasta yhteistoiminnasta ja arvioitiin suhteesta koituvia hyötyjä ja haittoja. Juhani Tammisen allekirjoitettua sopimuksen Vaasan Sportin kanssa 1.4.2004 alettiin yhteistyötä toteuttaa laajemmassa mittakaavassa. Tammisen tultua mukaan siirtyi Juha Saari takaisin seuran markkinointipäälliköksi. Ideoita sponsorointiyhteistyön kehittämiseen oli jo aiemmin neuvotteluissa tullut esiin, mutta Tamminen täydensi niitä vielä huomattavasti. Vaconin ja Vaasan Sportin välistä yhteistyötä varten perustettiin markkinointityöryhmä, johon kuuluivat myynti- ja markkinointijohtaja Heikki Hiltunen ja markkinointiviestintäpäällikkö Catarina Fant Vaconilta sekä toimitusjohtaja/päävalmentaja Juhani Tamminen ja markkinointipäällikkö Juha Saari Vaasan Sportilta.

Aikaväli, joka sijoittuu vuosille 2004-2006 on nimetty räjähdysvaiheeksi lyhyessä ajassa tapahtuneen sponsorointiyhteistyön huomattavan kehityksen takia. Tällä aikavälillä puoliammattilaisesta sponsorointitoiminnasta siirryttiin haasteelliseen, mutta hedelmälliseen yhteistyöhön, jossa osapuolet pyrkivät tuottamaan toisilleen lisäarvoa.

”Pompattiin suoraan pääyhteistyökumppani- tasolle (2004), joka oli ihan eri kategoriassa aiempaan toimintaan verrattuna.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Räjähdysvaiheen aikana liiketoiminnallisten resurssien vaihto osapuolten välillä kasvoi huomattavasti kokeiluvaiheeseen verrattuna. Tammisen julkisuusstatuksen ja

mediakontaktien tuomasta lisänäkyvyydestä saatujen hyötyjen lisäksi Vacon pystyi nyt toteuttamaan asiakas- ja henkilöstötapahtumia Vaasan Sportin kautta. Tämän lisäksi Vacon hyötyi henkilöstökoulutuksesta, jonka mahdollisti Tammisen oma henkilöstökoulutusfirma, mikä osaltaan varmasti kohensi Vaasan Sportin vetovoimaa Vaconin silmissä.

”Näkyvyys Tammisen kautta oli ihan erilainen, kun sillä on kontakteja lehdistöön... asiakastilaisuudet saatiin ihan eri tasolle siinä vaiheessa. Pystyttiin tekemään erilaisia juttuja asiakkaiden kanssa.” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

Taloudellisen tuen lisäksi Vaasan Sport hyötyi yhteistyösuhteesta aivan eri tavalla kuin aiemmin. Vaasan Sport pystyi hyödyntämään Vaconin huippuosaamista liiketoiminnassaan ja markkinoinnissaan. Yhteistyön vieminen uudelle tasolle vaati erityisen paljon sosiaalista kanssakäymistä, sopeuttamista ja koordinoimista räjähdysvaiheen alussa. Arkiset asiat hoidettiin puhelimitse tai sähköpostilla, kun taas syvällisemmät ja enemmän suunnittelua vaativat asiat hoidettiin henkilökohtaisilla tapaamisilla.

”Alkuvaiheessa on kaikkein tiiveintä. Kyllä se on se ensimmäinen vuosi, jolloin opitaan asioita puolin ja toisin... sittenhän kun toiminta alkaa pyöriä niin ei tarvitse olla niin tiivistä yhteistyötä... totta kai silloin kun on paljon kommunikointia, niin siitä saa paljon enemmän irti myös” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

Vuonna 2004 Vaconin ja Vaasan Sportin välisen yhteistyösuhteen kehittämistä varten perustettu markkinointityöryhmä muutti yhteistyön luonnetta huomattavasti suunnitelmallisemmaksi, säännöllisemmäksi ja innovatiivisemmaksi. Henkilösuhteiden ja ihmisten välisen kommunikoinnin rooli nousi sponsorointiyhteistyön kehittämisessä korkealle.

”Markkinointityöryhmän toiminta... se oli enemmän kuin vaan tapaamisia muutaman kerran vuodessa. Ne olivat aivorihipalavereja, joihin varattiin aikaa 2-5 tuntia päivästä ja ne jatkuvat edelleenkin...” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

”Palaveri voi olla sellainen, jossa istutaan kaksi tuntia. Käydään läpi mitä ollaan saavutettu... mitä uutta voidaan keksiä, mitä voidaan parantaa, mikä on mennyt huonosti ja mikä hyvin... mennään jonnekin ihan muualle ja keksitään uusia ideoita” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

”Markkinointityöryhmä istuu alas vähintään neljä kertaa vuodessa. Katsotaan seuraavaa jaksoa, että mitä tehdään yhdessä ja miten voidaan parantaa toimintaa” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Isoimmat muutokset tehtiin Vaasan Sportin palvelutarjontaan. Aitio- ja ravintolapalveluita haluttiin kehittää, jotta ne vastaisivat Vaconin ja muiden Vaasan Sportin yritysasiakkaiden vaatimuksia. Palvelukokonaisuutta muutettiin joustavammaksi siten, että asiakkaat pystyivät räätälöimään omat aitionsa omannäköiseksi. Lisäksi, jäähallin ravintolapalvelut siirrettiin Vaasan Sportin omistukseen.

”Vacon on auttanut brandin rakentamisessa ja luomisessa sekä aitiopalveluiden kehittämisessä, joissa on menty muutamassa vuodessa paljon eteenpäin... (sponsorointiyhteistyömallia) voidaan soveltaa ABB:hen ja Wärtsilään, joilla on samankaltainen asiakaspinta (kuin Vaconilla)...Vaconilla on ulkomaisia yhteistyökumppaneita, jotka käyvät toisinaan Suomessa ja me pystymme tarjoamaan sellaisia elämyksiä ja kokemuksia, joita he eivät kotimaassaan näe tai koe.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

”Annettiin asiakkaille mahdollisuus laittaa aitiot oman värisiksi, omat logot, menut, servietit, kipot ja kaikki on Vaconin logoilla. He (Vacon) halusivat, että vieraat tunnistavat tämän olevan Vaconin aitio. Ravintolapalvelut siirrettiin myös Vaasan Sportin omistukseen.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)”

Investointeja sekä toimintatapojen sopeuttamista suhteessa oli tapahduttava paljon, sillä tähän mennessä Vaasan Sportin vastikkeet rahallista tukea vastaan olivat sisältäneet ainoastaan ottelulippujen tarjoamista sekä mainostilan myyntiä sponsorille. Vaasan Sportin oli muututtava urheiluseurasta elämysten tuottajaksi. Vacon-brändin tuli näkyä jäähallissa ja yrityksen vieraiden ja henkilöstön viihtyminen ja tyytyväisyys nousivat tärkeiksi asioiksi. Hyvänä esimerkkinä innovatiivisesta yhteistyöstä osapuolet järjestivät 17. Helmikuuta 2005 ”Vacon Day”-liikuntatapahtuma Vaconin henkilöstölle Vaasan Botniahallissa.

Räjähdysvaiheen aikana sponsorointiyhteistyösuhteen osapuolten tyytyväisyys suhteeseen, tilaisuuksiin ja tapahtumiin sekä henkilösuhteisiin olivat huipussaan. Molemminpuolisen tyytyväisyyden ansiosta osapuolten väliset sidokset kehittyivät huomattavasti. Taloudelliset, sopimukselliset ja tietoon/osaamiseen liittyvät sidokset syvenivät osapuolten sijoittaessa resursseja Vaasan Sportin palvelutarjonnan kehittämiseen. Vacon nosti uuden sopimuksen mukaisesti taloudellisen tuen määrää sekä tarjosi osaamistaan Vaasan Sportin toiminnan kehittämiseen.

**Taulukko 4.** Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen ”räjähdysvaiheen” aikana.

	RÄJÄHDYSVAIHE 2004-2006	
	VACON	VAASAN SPORT
RESURSSIEN VAIHTO - Liiketoiminnalliset - Sosiaaliset	- Kasvoivat huomattavasti - Kasvoivat huomattavasti	- Kasvoivat huomattavasti - Kasvoivat huomattavasti
SOPEUTUMISPROSESSIT	- Kasvoivat huomattavasti - Markkinointityöryhmän perustaminen	- Kasvoivat huomattavasti - Markkinointityöryhmän perustaminen, palvelukokonaisuuden muuttaminen, Juhani Tammisen osallistuminen
KOORDINOINTIPROSESSIT	- Kasvoivat huomattavasti - Markkinointityöryhmän perustaminen	- Kasvoivat huomattavasti - Markkinointityöryhmän perustaminen
KRIITTISET JAKSOT	- Helmi-maaliskuu 2004: Vacon käy neuvotteluja Sportin kanssa pääyhteistyökumppanuudesta - Markkinointityöryhmän perustaminen	- Helmi-maaliskuu 2004: Sport käy neuvotteluja Vaconin kanssa pääyhteistyökumppanuudesta. - Markkinointityöryhmän perustaminen - Tamminen otti toimitusjohtajan ja päävalmentajan roolin huhtikuussa 2004 - Sm-liigan päätöksestä Mestiksen voittajalla mahdollisuus sarjanousuun
TYTYTYVÄISYYS	- Vaconin tyytyväisyys yhteistyösuhteeseen, tapahtumiin ja henkilösuhteisiin huipussaan	- Vaasan Sport erittäin tyytyväinen yhteistyön kehitykseen
OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET	- Sopimukselliset (spons.sopimus) - Osaamis- ja suunnittelusidokset (markkinointityöryhmä) - Sosiaaliset sidokset - Vetovoiman kasvu (SM-liigapaikka/näkyvyys, Tamminen, asiakas- ja henkilöstötilaisuudet, henkilöstökoulutus) - Luottamuksen ja sitoutumisen kehittyminen	- Sopimukselliset (spons.sopimus) - Osaamis- ja suunnittelu (työryhmä, Tamminen) - Sosiaaliset sidokset (työryhmä) - Taloudelliset (tuki Vaconilta, sijoitukset olosuhteisiin) - Vetovoiman kasvu (brändin ja palvelukokonaisuuden kehittäminen) - Luottamuksen ja sitoutumisen kehittyminen
UUDET TOIMINTATAVAT, RUTIINIT, ASEENTEET USKOMUKSET, ARVOT	- Markkinointityöryhmä - Tammisen henkilöstökoulutus (Eurotam) - Asiakas- ja henkilöstötilaisuudet	- Markkinointityöryhmä - Strategian määrittely - Brändin rakentaminen - Aitio- ja ravintolapalvelut

Sosiaaliset ja suunnitelmalliset sidokset kehittyivät osapuolten välillä markkinointityöryhmän toiminnan seurauksena. Sosiaalisia sidoksia kehitti myös avainhenkilöiden aktiivinen osallistuminen yhteistyöhön. Osapuolet eivät haastattelutilanteissa halunneet puhua erityisemmin keskustella henkilösuhteista, mutta henkilökemia tuntui olevan erityisen yhteensopiva Vaconin ja Vaasan Sportin edustajien välillä Tammisen toimitusjohtajakaudella (2004-2006). Osapuolten välisen tiiviin vuorovaikutuksen ja suhteeseen investoitujen resurssien seurauksena kehittyneet

toiminnalliset sidokset paransivat luottamusta ja sitoutumista Vaconin ja Vaasan Sportin edustajien välillä.

### 5.3.3. Laskuvaihe 2006-2007

Sponsorointiyhteistyö Vaconin ja Vaasan Sportin välillä oli vuosina 2004-2006 kehittynyt huomasti. Osapuolet olivat suurimmaksi osaksi olleet tyytyväisiä yhteistyön kehitykseen. Tammisen saavuttua seuraan 2004 Vaasan Sportin tavoitteeksi asetettiin sarjanousu SM-liigaan keväällä 2005. Vaasan Sport pääsi kaudella 2004-2005 Mestiksen loppuotteluun, jonka voittaja nousi SM-liigaan. Mestiksen finaaliissa kuopiolainen KalPa kaatoi kuitenkin Vaasan Sportin ja vei sarjapaikan vaasalaisten edestä. Paikka korkeimmalla sarjatasolla olisi ollut arvokas sekä Vaasan Sportille että Vaconille. KalPan noustua SM-liigaan, liiga päätettiin jälleen sulkea toistaiseksi. Marras-joulukuussa 2005 toimitusjohtaja ja päävalmentaja Juhani Tamminen sai tarjouksen päävalmentajan paikasta Sveitsin pääsarjassa pelaavalta jääkiekkjoukkueelta. Tamminen ja Vaasan Sportin seurajohto purkivat yhteisymmärryksessä sopimuksensa ja uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Jari Välimäki huhtikuussa 2006.

Vaconin tyytyväisyys ja kiinnostus yhteistyöhön laski, sillä Tammisen lähdön seurauksena yritys menetti huomattavasti julkisuutta, näkyvyyttä, mediakontakteja sekä sellaista osaamista ja kokemusta jääkiekon ja urheilumarkkinoinnin alalta, jota on todella vaikea korvata. Vacon ei mielestään enää saanut irti yhteistyösuhteesta niin paljon kuin olisi halunnut.

”Se (yhteistyön kehitys) ei ole ollut kiinni vaiheista, vaan Sportin kannalta se on henkilöitynyt hyvin paljon Tammiseen. Sen huomasi ihan selkeästi kun Tamminen lähti pois... Tammisen lähdön jälkeen toiminta ei ole kehittynyt niin hyvin kuin olisimme halunneet. Me teimme niin suuren harppauksen Tammisen kanssa puolentoista vuoden aikana, mutta sitten se jotenkin tyssäsi siihen.”  
(Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

”Tammisen lähdettyä kiinnostus laski Vaconin osalta. Suurin syy tähän on se, ettei uusi toimitusjohtaja omannut samanlaista statusta kuin Tammisella oli. Toinen suuri syy oli se, ettei seuralla ollut mahdollisuutta nousta SM-liigaan kaudella 06-07.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Huolimatta Tammisen poistumisesta sekä Vaconin tyytymättömyydestä yhteistyösuhteen kehittymiseen, voidaan Vaconin vaikutusvallan sanoa lisääntyneen Vaasan Sportin organisaatiossa. Kesällä 2006 Vaasan Sportin hallitukseen tuli mukaan



kaksi Vaconin entistä työntekijää. Hallituskokoonpanon muutos nähtiin Vaasan Sportissa positiivisena asiana liiketoiminnan kehittymisen kannalta.

”Viime kesänä (2006) tuli pari Vacon-taustaista kaveria meidän hallitukseen, mikä on tuonut yritysmäisyyttä ja säännönmukaisuutta, mikä monelta urheiluseuralta puuttuu. Pyritään lähteä siitä että talouden kautta rakennetaan ja talous luo edellytykset ja mahdollisuudet toimia, eikä päinvastoin.” (Haastattelu Juha Saari Vaasan Sport)

2006-2007 aikaväliä voidaan kutsua laskuvaiheeksi Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteessa. Heikentyneen kiinnostuksen seurauksena Vaconin taloudellista tukea arvioitiin uudelleen ja tuen määrä sidottiin Vaasan Sportin urheilulliseen menestykseen. Asiakas- ja henkilöstötilaisuuksia järjestettiin samaan tapaan kuin aiemminkin, mutta uudenlaisia tapoja ja ideoita toteuttaa sponsorointia ja luoda elämyksiä sidosryhmille ei syntynyt. Yhteistyötä oli kehitetty Tammisen aikakaudella (2004-2006) huomattavasti, mutta hänen lähtönsä jälkeen suhde ei enää kehittynyt samalla tavalla.

”Viime vuosi (06-07) oli pieni taantumisen vuosi. Sarjassa ei ollut nousumahdollisuutta, mikä vaikutti Vaconilta saatavan korvauksen määrään” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

”Pitäisi joka vuosi keksiä uusia ideoita ja olla paras. Se koskee myös sponsorointikohdetta, että heidänkin pitäisi keksiä kokoajan uusi juttuja, että miten yhteistyötä voisi parantaa. Heidänkin pitäisi olla aktiivisia siinä mielessä... alussa kun asiakastilaisuuksia järjestettiin, niin ne olivat tosi hyviä... niitäkin pitäisi pystyä kehittämään, ne ovat olleet vähän aikansa eläneitä.” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

Kiinnostuksen ja vetovoiman heikkenemisellä oli vaikutusta myös markkinointityöryhmän toimintaan, mikä ei ollut laskuvaiheen aikana yhtä aktiivista kuin aiempina vuosina. Edellisinä vuosina hedelmällisiksi koettujen markkinointityöryhmän palaverien ja aivoriihien järjestäminen väheni merkittävästi. Tällä oli negatiivinen vaikutus sosiaaliseen kanssakäymiseen yleisesti koko laskuvaiheen aikana. Sopeutumis- ja koordinoitiprosesseja ei toteutettu laskuvaiheessa yhtä paljon kuin aiemmin johtuen innovatiivisuuden ja uusien toimintatapojen kehittämisen puutteesta. Tammikuussa 2007 osapuolten tyytymättömyys henkilösuhteisiin näkyi toimitusjohtaja Välimäen ja Vaasan Sportin hallituksen välisissä erimielisyyksissä. Myöhemmin keväällä 2007 Välimäen pesti Vaasan Sportin toimitusjohtajana päättyi kiistoihin pelaajasiirroista kesken 2006-2007 kauden (Pohjalainen verkkosivut).

**Taulukko 5.** Vaconin ja Vaasan Sportin välisen sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen laskuvaiheen aikana.

	LASKUVAIHE 2006-2007	
	VACON	VAASAN SPORT
RESURSSIEN VAIHTO - Liiketoiminnalliset - Sosiaaliset	- Laskussa - Laskussa	- Laskussa - Laskussa
SOPEUTUMISPROSESSIT	- Laskussa	- Laskussa
KOORDINOINTIPROSESSIT	- Laskussa	- Laskussa
KRIITTISET JAKSOT	- Kevät 2007: Vacon kyseenalaistaa suhteen tulevaisuuden. Yritys ei ole tyytyväinen toiminnan kehitykseen	- SM-liigan sulkeminen - Tammisen lähtö 2005 marraskuu - Uuden toimitusjohtajan palkkaaminen 2006 huhtikuu - Näkemyserot hallituksen ja toimitusjohtajan välillä tammikuu 2007 - Toimitusjohtajan ero kevät 2007
TYYYTYVÄISYYS	- Alhainen - Yhteistyösuhteen tulevaisuus vaakalaudalla - Tyytymätön yhteistyösuhteen kehitykseen	- Alhainen - Tyytymättömyyttä henkilösuhteissa - Tyytyväinen taloudelliseen tukeen
OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET	- Sopimukselliset sidokset pitävät suhdetta kasassa - Sosiaaliset, suunnitelmalliset, tietoon ja osaamiseen liittyvät sidokset heikkenivät - Vetovoima heikko	- Kiinnostus kumppaniin edelleen vahva
UUDET TOIMINTATAVAT, RUTIINIT, ASEENTEET, USKOMUKSET, ARVOT	- Ei kehitystä	- Ei kehitystä

Vaconin tyytyväisyys yhteistyösuhteen tapahtumiin ja kehitykseen olivat aallonpohjassa ja yritys kyseenalaisti yhteistoiminnan jatkamisen Vaasan Sportin kanssa. Sosiaaliset ja suunnitelmalliset sidokset heikkenivät markkinointiryhmän hiljaiselon johdosta. Tammisen lähdön myötä Vacon ja Vaasan Sport menettivät arvokasta kokemusta, osaamista ja kontakteja urheilumarkkinoinnin saralta, minkä johdosta osapuolten väliset tietoon ja osaamiseen liittyvät sidokset heikkenivät. Osapuolten väliset sidokset olivat heikentyneet huomattavasti ja yhteistyösuhdetta piti koossa enää lähinnä sponsorointisopimukseen perustuvat sopimukselliset sidokset. Henkilöstönvaihdokset loivat särön osapuolten välisiin henkilösuhteisiin, mikä heikensi osapuolten välistä luottamusta ja sitoutumista.

#### 5.3.4. Kasvu/vakiintumisvaihe 2007-

Sponsorointiyhteistyön kehitys Vaconin ja Vaasan Sportin laskuvaiheen aikana 2006-2007 oli pysähtynyt. Yhteistyösuhteen jatko oli vaakalaudalla toimitusjohtaja Jari Välimäen poistuttua Vaasan Sportin palveluksesta. Maaliskuussa 2007 uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Juha Saari, joka oli ollut seuran palveluksessa jo vuodesta 2000. Hän oli aiemmin toiminut markkinointipäällikkönä sekä ennen Juhani Tammisen saapumista 2004, myös toimitusjohtajana.

Kesäkuussa 2007 Vaasan Sportin hallituskokoonpano muuttui jälleen ja hallitukseen tuli mukaan Heikki Hiltunen Vaconilta. Hiltunen oli toiminut Vaconin myynti- ja markkinointipäällikkönä sekä varatoimitusjohtajana. Hän oli toiminut myös Vaconin ja Vaasan Sportin markkinointityöryhmän jäsenenä sen perustamisesta lähtien. Vaasan Sportin hallituskokoonpanossa oli tämän tapahtuman jälkeen jo kolme Vacon-taustaista jäsentä, joten voidaan sanoa, että Vaconin merkitys Vaasan Sportin toiminnassa jatkoi kasvuaan.

Huolimatta aiemmin keväällä tapahtuneista henkilöstövaihdoista sekä osapuolten luottamuksen ja sitoutumisen heikkenemisestä neuvottelut uudesta pitkäaikaisesta sopimuksesta saatiin käyntiin loppukeväästä 2007. Vaasan Sport halusi saada solmittua mahdollisimman pitkän jatkosopimuksen, sillä sen tavoitteena oli pelata SM-liigassa seuraavan viiden vuoden aikana. Tämä oli varmasti myös yksi syy miksi Vacon oli kiinnostunut jatkamaan yhteistyötä Vaasan Sportin kanssa, sillä korkeimmalla sarjatasolla pelaavan joukkueen näkyvyys ja suuren yleisön kiinnostus parantaisi varmasti Vaconin näkyvyyttä ja sekä brändin että asiakastilaisuuksien uskottavuutta. Osapuolten välisestä sitoutumisesta kertoo se, että aiemmin osapuolten yhteistyösopimukset olivat pituudeltaan 1-3 vuotta, kun nyt puhuttiin jopa viiden vuoden pääyhteistyökumppanuudesta.

”Mun mielestä paras esimerkki tästä (sitoutumisesta) on se meidän viisivuotinen yhteistyösopimus, se kertoo siitä kuinka molemmat osapuolet on motivoituneita, sitoutuneita ja haluaa jatkaa ja kehittää tätä seuraavat viisi vuotta.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Heikki Hiltusen siirtymisellä Vaasan Sportin hallitukseen kesällä 2007 oli vaikutusta paitsi hallituksen myös Vaconin ja Vaasan Sportin markkinointityöryhmän kannalta. Alkuperäisestä markkinointityöryhmästä oli jäljellä enää Vaconin Catarina Fant ja Vaasan Sportin Juha Saari. Se, minkälainen vaikutus tällä muutoksella oli, saattaa olla

epäolennaista, sillä vain puoli vuotta myöhemmin tapahtui toinen merkittävä muutos Vaasan Sportin henkilöstössä sponsorointiyhteistyösuhteen kannalta. Juhani Tamminen teki paluun Vaasan Sportin päävalmentajaksi joulukuun alussa 2007. Tammisen paluu Vaasan Sportin organisaation palvelukseen on koettu hyvin positiivisena asiana yhteistyösuhteen kannalta sekä Vaconin että Vaasan Sportin näkökulmasta.

”Valmentajia on vaihtunut, hallituskokoonpano on vaihtunut... mutta se kuuluu asiaan. Totta kai olisi hyvä, jos olisi samat henkilöt kenen kanssa on keskusteluväleissä, mutta niin kuin sanoin, niin se (yhteistyösuhteen kehittäminen) oli hyvin paljon Tammisesta kiinni, että kun Tamminen lähti, niin se huononi, se tilanne ja nyt, kun Tamminen on tullut takaisin, niin se on taas parantumassa. Tai minä näen ainakin, että se paranee.” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon)

”Nyt ollaan tehty viiden vuoden yhteistyösopimus Vaconin kanssa, joka on erittäin merkittävä meille (Sport). Tällä hetkellä (2007) nousukautta eletään. Nyt Tamminen tuli taas mukaan, mikä lisää innostusta Vaconinkin puolella (sopimus joulukuun 2007-2009 kevät).” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Liiketoiminnallisten resurssien vaihto vakiintumisvaiheen ensimmäisenä vuotena (2007) ei merkittävästi eronnut aiempien vuosien tasosta. Yhteistyösopimus oli aiemmin kerrotun mukaisesti keväällä 2007 katkolla, mutta yhteistyötä päätettiin jatkaa ja Vaconin taloudellinen tuki Vaasan Sportille pysyi ennallaan. Vaasan Sport jatkoi oman brändinsä ja liiketoimintansa kehittämistä ja sai tähän apua Vaconilta. Vaconin yhteistyöstä saamat vastikkeet pysyivät ennallaan, mikä olikin hyvin pitkälti syynä yrityksen kiinnostuksen laskuun ja tyytymättömyyden kasvuun. Asiakastilaisuudet olivat tasoltaan hyviä, mutta merkittäviä uusia innovaatioita yhteistyön syventämiseksi ei oltu kehitetty Tammisen aikakauden jälkeen (2004-2006). Sosiaalinen kanssakäyminen kasvoi mitä pidemmälle vuotta 2007 päästiin. Tähän päällimmäiset syyt olivat markkinointiryhmän toiminnan elvyttäminen sekä neuvottelut uudesta viisivuotisesta yhteistyösopimuksesta, jotka luonnollisesti lisäsivät osapuolten välistä kommunikointia.

**Taulukko 6.** Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittyminen kasvu/vakiintumisvaiheen aikana.

	KASVU/VAKIINTUMISVAIHE 2007-	
	VACON	VAASAN SPORT
RESURSSIEN VAIHTO - Liiketoiminnalliset  - Sosiaaliset	- Ei merkittävää muutosta  - Sosiaalinen vaihto kääntyi kasvuun	- Kasvussa  - Kasvussa
SOPEUTUMISPROSESSIT	- Heikki Hiltunen Vaasan Sportin hallitukseen  - Markkinointityöryhmän kokoonpano muuttui	- Toimitusjohtaja vaihtui keväällä 2007 (Saari). - Hallituskokoonpano muuttui kesällä 2007 - Markkinointityöryhmän kokoonpano muuttui - Tamminen otti päävalmentajan roolin joulukuussa 2007.
KOORDINOINTIPROSESSIT	- Markkinointityöryhmän toiminnan koordinointi	- Markkinointityöryhmän toiminnan koordinointi
KRIITTISET JAKSOT	- Tammisen paluu joulukuussa 2007 - Uusi viiden vuoden sponsorointisopimus	- Tammisen paluu joulukuussa 2007 - Uusi viiden vuoden sponsorointisopimus
TYTYTVÄISYYS	- Tyytymättömyyttä yhteistyön kehittämiseen keväällä 2007 - Joulukuussa 2007 uuden sopimuksen ja Tammisen paluun myötä tyytyväisyys yhteistyösuhteessa korkealla	- Tyytyväisiä taloudelliseen tukeen - Tyytyväisiä Tammisen paluuseen - Tyytyväisiä uuteen sponsorointisopimukseen
OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET	- Sopimukselliset kasvaa - Suunnitelmalliset kasvaa - Sosiaaliset kasvaa - Taloudelliset kasvaa - Osaamiseen/tietoon liittyvät kasvaa  - Vetovoima, luottamus, sitoutuminen kasvaa	- Sopimukselliset kasvaa - Suunnitelmalliset kasvaa - Sosiaaliset kasvaa - Taloudelliset kasvaa - Osaamiseen/tietoon liittyvät kasvaa  - Vetovoima, luottamus, sitoutuminen kasvaa
UUDET TOIMINTATAVAT, RUTIINIT, ASEENTEET USKOMUKSET, ARVOT	- Markkinointityöryhmän elvyttäminen	- Markkinointityöryhmän elvyttäminen

Markkinointityöryhmän toiminnan lisääminen vaati myös osapuolten välistä koordinoitua, sillä työryhmän tarkoitus oli kokoontua vähintään neljä kertaa kaudessa. Palaverien ja kokousten koordinoitua vaati sovittamista, koska kyseisen yhteistyösuhteen lisäksi molemmilla toimijoilla oli paljon muita markkinointiviestintään tai toisiin asiakkaisiin liittyviä toimintoja, joita ei voitu sivuuttaa.

Vuoden 2007 keväällä alkanut yhteistyösuhteen vakiintumisvaihe on vasta alussa, joten on vaikea arvioida miten osapuolten väliset sidokset ovat muuttuneet aiempaan vaiheeseen verrattuna. Tämän takia on tässä vaiheessa syytä suunnata katse tulevaisuuteen ja pyrkiä arvioimaan miten Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhde tulee kehittymään seuraavan sopimuskauden aikana, joka ulottuu siis aina vuoteen 2012. Sponsorointiyhteistyösopimuksen lisäksi sidokset Vaconin ja Vaasan Sportin välillä kehittyvät tulevaisuudessa vastikkeista, joita Vacon saa Vaasan Sportin kautta lisääntyneiden asiakastilaisuuksien, henkilöstötapahtumien sekä näkyvyyden ja julkisuuden muodossa. Juhani Tammisen paluun ansiosta Vaasan Sport pystyy luomaan lisäarvoa Vaconille myös tarjoamalla jälleen henkilöstökoulutusta osana sponsorointisopimusta. Vaasan Sportille uusi sopimus puolestaan luo vakautta ja turvaa suunnitella seuran liike- ja urheilutoimintaa tulevaisuudessa. Nousu SM-liigaan nostaisi myös Vaasan Sportin muiltakin sponsoreilta saaman taloudellisen tuen määrää. Sarjanousu nostaisi yhteistyösuhteen ja sen kehittämismahdollisuudet aivan uudelle tasolle.

”Tavoitteena on pelata liigassa viiden vuoden kuluessa (2012 mennessä), mikä tuo taas uusia mahdollisuuksia: sponsorointituki (Vaconilta) kasvaa huomattavasti, liigan mukana tuleva tv-sopimus, joka on arvoltaan 750 000€ kaudessa. Näkyvyys kasvaa vielä tästä nykyisestä 10-kertaiseksi (iltapäivälehdet, tv-kanavat, yleisömäärät), mikä antaa lisäarvoa Vaconille. Lisäksi, meille on tulossa uutta ravintolatilaa, katsomotilaa ja aitiotilaa, jolloin mahdollisuudet kaikenlaisen palvelun parantamiseen ja tason nostamiseen on entistä paremmat.” (Haastattelu Juha Saari, Vaasan Sport)

Vaconin ja Vaasan Sportin välisen markkinointityöryhmän toiminnan elvyttäminen on varmasti sponsorointiyhteistyön tulevaisuuden kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeä asia. Osapuolten välinen toiminnan yhteissuunnittelu sitouttaa osapuolia entistä enemmän toisiinsa tulevaisuudessa. Tästä hyvänä esimerkkinä on kesäkuussa 2008 järjestettävät Vaconin olympialaiset, jotka on suunnattu Vaconin henkilöstölle. Sekä Vaconin että Vaasan Sportin edustajat korostivat markkinointityöryhmän ja sponsorointimallin kehittämisen merkitystä tulevaisuudessa. Työryhmän toimintaa kuvailtiin tulevaisuuden sponsorointitoiminnaksi, jota kovin moni yritys tai urheiluseura vielä harjoita.

#### 5.4. Yhteenvedo Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorintyhteistyösuhteen kehittymisestä

Tässä kappaleessa vedetään yhteen Vaconin ja Vaasan Sportin välisen yhteistyösuhteen tapahtumat yhdessä taulukossa. Taulukko sisältää tiivistettynä tärkeimmät asiat yhteistyön kehittämisen kannalta eri kehitysvaiheiden aikana vuosien 1995-2007 välillä. Lisäksi, taulukkoon on tehty ennuste yhteistyösuhteen kehityksestä vuoden 2007 lopussa alkaneella sopimuskaudella, joka ulottuu aina vuoteen 2012. Yhteistyösuhteen kehittymisen kuvaamiseksi on taulukkoon lisätty kolme graafista kehityskäyrää, jotka kuvaavat sponsorintyhteistyösuhteen kehittymisen kannalta oleellisimpia tekijöitä: vuorovaikutusprosessien intensiteettiä, osapuolten välisten sidosten kehitystä sekä uusien toimintatapojen, rutiinien, arvojen, normien, uskomusten ja asenteiden kehittymistä.

Vuodesta 1995 vuoteen 2004 sponsorintuotoiminta Vaconin ja Vaasan Sportin välillä oli pienimuotoista. Liiketoiminnallisten resurssien vaihto koostui Vaconin antamasta rahallisesta tuesta sekä Vaasan Sportin antamista markkinoinnillisista vastikkeista, jotka liittyivät ottelutapahtumissa mainostamiseen sekä pienimuotoisiin henkilöstöetuihin. Sosiaalista vaihtoa ei osapuolten välillä tapahtunut kovin säännöllisesti. Sopeutumis- ja koordinoitiprosessit liittyivät lähinnä henkilöstönvaihdoksiin. Sosiaalisen kanssakäymisen puutteesta johtuen osapuolten väliset sidokset olivat melko pinnallisia perustuen yksinomaan taloudellisiin ja sopimuksellisiin sidoksiin. Henkilösuhteet eivät olleet kovinkaan kehittyneitä, eikä siitä syystä luottamus tai sitoutuminenkaan ollut syvällistä. Kyseisellä aikavälillä ei kehittynyt uusia toimintatapoja tai rutiineja eikä yhteisiä arvoja, asenteita, normeja tai uskomuksia.

Keväällä 2004 Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteen kehittyminen lähti räjähdysmäiseen kasvuun, kuten taulukon 7 kehityskäyrästä voi havaita. Resurssien vaihto, osapuolten väliset sidokset sekä uudet toimintatavat ja rutiinit osapuolten välillä olivat vuonna 2005 huipussaan, mutta Juhani Tammisen lähdön jälkeen joulukuussa 2005 yhteistyön kehittyminen pysähtyi. Tästä osoituksena uusien toimintatapojen, rutiinien, arvojen, normien, asenteiden ja uskomusten kehittymisen tasaantuminen (2006-2007). Liiketoiminnallisten resurssien vaihto väheni hieman, mutta sosiaalisen kanssakäymisen määrä ja laatu vähenivät merkittävästi markkinointityöryhmän hiljaiselon takia. Osapuolten väliset sidokset olivat lähteneet jyrkkään laskuun Tammisen lähdettyä ja heikoimmillaan ne olivat alkukevästä 2007, jolloin Vacon kyseenalaisti yhteistyön jatkamisen Vaasan Sportin kanssa.

**Taulukko 7.** Yhteenveto Vaconin ja Vaasan Sportin välisen sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymisestä 1995-2012.

VACON – VAASAN SPORT	KOKEILU- VAIHE	RÄJÄHDYS- VAIHE	LASKU- VAIHE	VAKIINTUMIS- VAIHE	ENNUSTE	
<b>RESURSSIEN VAIHTO</b>						
- Liiketoiminnalliset - Sosiaaliset SOPEUTUMISPROSESSIT/ KOORDINOINTIPROSESSIT	- Vähäistä - Vähäistä	- Runsaasti - Runsaasti	- Laskussa - Laskussa	- Kasvussa - Kasvussa	- Kasvaa - Kasvaa	
	- Vähäistä	- Runsaasti	- Vähäisempää	- Kasvussa	- Kasvaa	
<b>HYÖDYT HAITAT</b>	- Näkyvyys paikallisesti (Vacon) - Taloudellinen tuki (Sport)	- Asiakkaiden ja hlöstön tyytyväisyys, näkyvyys (Vacon) - Rahallinen tuki, brändin kehitys, strategian määrittely (Sport)	- Tammisen lähtö takaisku suhteelle - Taloudellinen tuki Sportille hyödyllinen	- Asiakkaiden tyytyväisyys, hlöstön tyytyväisyys ja osaaminen, näkyvyys (Vacon) - Rahallinen tuki nousussa, brändin kehitys	- Näkyvyys kasvaa, tilaisuuksien kehittäminen - Taloudellinen tuki kasvaa	
<b>TYTYTYVÄISYYS</b>	- Vacon tyytymätön	- Molemmat erittäin tyytyväisiä	- Vacon tyytymätön	- 2007 kevät: alhainen - 2007 joulukuu: huipussaan	- Kasvaa	
<b>OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET:</b>	- Taloudelliset - Sopimukselliset	- Voimakkaassa kasvussa	- Vetovoima, luottamus ja sitoutuminen laskussa	- 2007 kevät: katkolla - 2007 syksy: kasvussa	- Kehittyvät	
<b>UUDET TOIMINTATAVAT</b>	- Ei merkittävää toimintaa	- Markk. Työryhmä - Aitio- ja ravintolapalvelut - Hlöstökoulutus	- Ei muutosta	- Markk. Työryhmä, hlöstökoulutus	- Kehittyvät	
<b>KRIITTISET JAKSOT</b>	- Juha Saari markk.päälliköksi 2000 - Juha Saari toimitusjohtajaksi 2003	- Tamminen TJ:ksi 1.4.2004 - Pääyhteistyö kumppanuus - SM-liigan avautuminen 2004-2005	- Tamminen lähtee 2005 (joulukuu) - SM-liigan sulkeutuminen 2005-2006	- Juha Saari TJ:ksi - Syksy 2007: uusi sopimus - Tamminen palaa 2007 joulukuu	- SM-liigan avautuminen 2008-2009 - Karsinnat SM-liigaan 2009-2010 kaudelle	
<b>ENNUSTE</b> ----- <b>VUOROVAIKUTUS- PROSESSIN INTENSITEETTI</b>						
<b>OSAPUOLTEN VÄLISTEN SIDOSTEN VOIMAKKUUS</b>						
<b>UUSIEN TOIMINTATAPOJEN, RUTIINIEN, ARVOJEN, NORMIEN, ASENTEIDEN, USKOMUSTEN KEHITYMINEN</b>						
	1995	2004	2006	2007	2010	2012



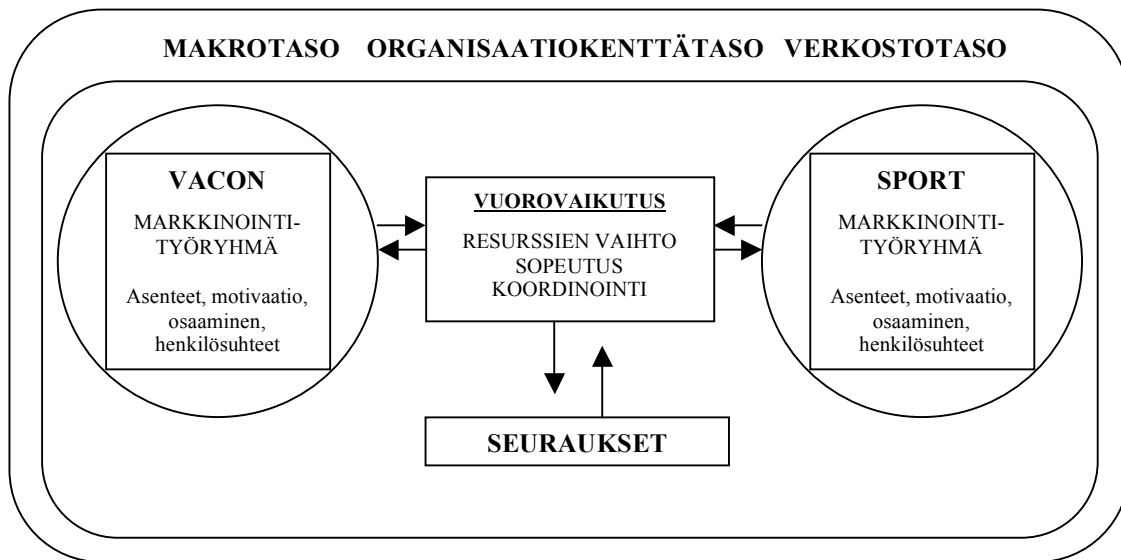
Maaliskuussa 2007 Vaasan Sportin toimitusjohtajaksi valittiin Juha Saari. Loppukeväästä Vacon ja Vaasan Sport olivat jälleen neuvottelemassa uudesta yhteistyösopimuksesta. Syksyllä 2007 sopimus allekirjoitettiin ja joulukuussa Juhani Tammisen paluun jälkeen yhteistyösuhde on jälleen vakiintunut. Tulevaisuus näyttää yhteistyösuhteen kehittymisen kannalta hyvältä. Vacon ja Vaasan Sport kokevat löytäneensä oikeat henkilöt oikeille paikoille ja osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen luottamus osaamiseen ja henkilösuhteisiin. Sitoutuminen on tällä hetkellä korkeimmillaan mitä se on koko yhteistyösuhteen aikana ollut, mistä osoituksena viisivuotinen pääyhteistyökumppanuus. Tulevaisuuden kehitys tulee riippumaan paljon siitä, pystyykö Vaasan Sport nousemaan SM-liigaan, niin kuin se tavoitteekseen on ilmoittanut.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä osassa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia, tuloksien yleistettävyyttä, pohditaan käytetyn analyysin hyödyllisyyttä sekä tarkastellaan tutkielman kontribuutioarvosta eri osapuolille.

### 6.1. Vaconin ja Vaasan Sportin urheilusponsorointiyhteistyösuhteen keskeiset rakenteet

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli selvittää mistä urheilusponsorointiyhteistyösuhde koostuu. Organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden keskeiset osat ja rakenne on tarkemmin kuvattu luvussa kolme. Vuorovaikutus-/verkostonäkökulma kuvailee organisaatioiden välistä yhteistyötä myyjän ja ostajan välisenä suhteena. Tätä näkökulmaa voidaan kuitenkin laajentaa kuvaamaan muitakin liiketoimintayhteistyösuhteita, kuten sponsorointia.



**Kuvio 14. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen rakenne (Häkansson 1982, Möller & Wilson 1995, josta muokattu tätä tutkielmaa varten)**

Sponsorointiyhteistyösuhde koostuu sponsorista ja sponsorointikohteesta, joiden välillä tapahtuu vuorovaikutusta. Vuorovaikutus koostuu resurssien vaihdosta, sosiaalisten

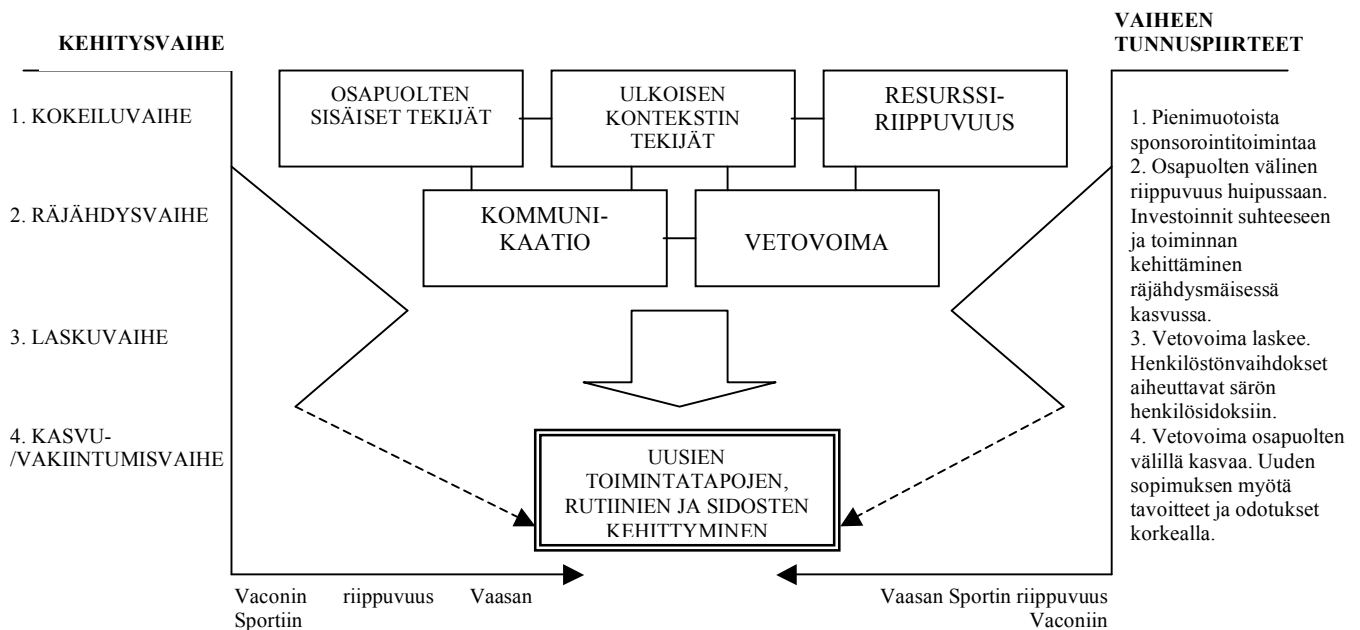
resurssien vaihdosta, sopeutus- ja koordinoitiprosesseista. Sponsorointiyhteistyösuhteet ovat luonteeltaan pitkäaikaisia. Osapuolten välillä esiintyy tapahtumia ja jaksoja, jotka ovat lyhytkestoisia tai pitkäkestoisia; merkittäviä tai merkityksettömiä. Vuorovaikutusprosesseja toteutetaan kaikilla tasoilla tapahtumien ja jaksosten luonteesta riippumatta. Erityisen merkityksellisiä ovat niin sanotut kriittiset jaksot, jotka poikkeavat jokapäiväisistä tapahtumista positiivisesti tai negatiivisesti. Toisaalta, yhteistyösuhde koostuu siitä toimintaympäristöstä, johon se on kytköksissä. Toimintaympäristö koostuu makroympäristö-, organisaatiokenttä- ja verkostotasosta.

Tutkimuksenkohteena oleva kaksipuolinen sponsorointiyhteistyösuhde koostuu sponsoriyritys Vaconista sekä sen sponsorointikohteesta Vaasan Sportista. Osapuolten välillä on yhteistyösuhteen aikana tapahtunut jatkuvasti vuorovaikutusta, jonka intensiteetti on vaihdellut eri vaiheissa suhdetta. Vuorovaikutusta toteutettiin osapuolten välillä vuorovaikutusprosessien kautta, joita olivat liiketoiminnallisten ja sosiaalisten resurssien vaihto sekä sopeutumis- ja koordinoitiprosessit. Liiketoiminnalliset resurssit koostuivat Vaconin tarjoamista rahallisista sekä osaamiseen liittyvistä resursseista sekä Vaasan Sportin Vaconille tarjoamista palveluista: mainostilasta, sidosryhmätalaisuuksien järjestämisestä ja henkilöstökoulutuksesta. Yhteistyösuhteen vuorovaikutusprosessit koostuivat pienemmistä osista: tapahtumista, jaksoista ja sekvensseistä. Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyössä toteutettiin sponsorointitoiminnalle luonteen omaisia, melko lyhytkestoisia, prosesseja, kuten sidosryhmätalaisuuksien järjestämistä, palaverieja sekä jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä melko säännöllisesti, eivätkä niiden luonne vaihdellut merkittävästi pitkällä aikavälillä. Silloin tällöin tapahtui kuitenkin kriittisiä tapahtumia tai jaksoja, kuten osapuolten strategisia päätöksiä, avainhenkilöiden vaihdoksia sekä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten SM-liigan päätökset nousukarsintojen järjestämisestä (2005 & 2009), joilla on suuri vaikutus yhteistyösuhteen kehittymiselle.

## 6.2. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä

Tutkielman toisena tavoitteena oli tutkia eri tekijöiden vaikutusta sponsorointiyhteistyösuhteen kehittymiseen. Sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittymistä tarkastellaan tässä tutkielmassa vuorovaikutusprosessien (resurssien vaihto, sopeutus- ja koordinoitiprosessit) ja yhteistyösuhteen rakenteellisten osien (ulkoinen ja sisäinen konteksti) välisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen seurauksena

osapuolten välille syntyä toiminnallisia sidoksia (taloudelliset, sosiaaliset, sopimukselliset, suunnitelmalliset tiedolliset), jotka pitävät suhdetta kasassa, sekä suhteen jatkuvuuteen liittyviä sidoksia, kuten: vetovoimaa, luottamusta ja sitoutumista. Yhteistyösuhteen kehittymisellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja sen seurauksena kehittyvien sidosten avulla syntyviä uusia toimintatapoja ja rutiineja sekä yhteisiä arvoja, asenteita, normeja ja uskomuksia. Osapuolten välisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyösuhteen kehittymiseen vaikuttaa suhteen rakenteelliset osat. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset luovat muutospainetta yhteistyösuhteen toimintatapoihin. Toisaalta, yhteistyösuhteen osapuoliin liittyvät sisäiset tekijät, kuten edustajien asenteet, motivaatio, osaaminen ja aktiivisuus vaikuttavat osapuolten kykyyn toteuttaa yhteistyötä. Seuraavissa kappaleissa (6.2.1.-6.2.4) kuvataan tarkemmin urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka nousivat esiin Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteen kehittymistä tutkittaessa.



**Kuvio 15. Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyön kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä**

Yleisesti voidaan sanoa, että urheilusponsorointiyhteistyösuhteiden kehittyminen on aikaa vievää toimintaa. Yhteistyön alussa osapuolet eivät tunne toistensa toimintatapoja ja ensimmäiset vuodet kuluvatkin opettelun ja toisiinsa totuttelun merkeissä. Sponsorointiyhteistyön kehittyminen on hyvin pitkälti riippuvainen vuorovaikutuksessa

olevien ihmisten asenteista, motivaatioista, aktiivisuudesta ja osaamisesta. Hyvät henkilösuhteet luovat hedelmällisen ilmapiirin suhteen kehittymiselle, jossa osapuolet kommunikoivat ja pitävät yhteyttä säännöllisesti. Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteessa sponsorointitoiminnan kehittäminen ruumiillistui hyvin pitkälti Juhani Tammisen työpanokseen vuonna 2004 alkaneen räjähdysvaiheen aikana. Sen lisäksi, että hänellä oli kokemusta ja osaamista urheilumarkkinoinnista, hänellä oli myös kontakteja mediaan sekä julkisuusstatus, joka juontaa juurensa pitkään työuraan jääkiekossa sekä pelaajana, valmentajana että seuran johtotehtävissä.

#### 6.2.1. Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutus urheilusponsorintiyhteistyön kehittymiseen

1990-luvun alussa alkaneella taloudellisella lamakaudella oli suuri vaikutus Suomen markkinoilla toimiviin yrityksiin. Yritysten heikko taloudellinen tila pakotti yritykset kustannusleikkauksiin, mikä yleensä tarkoitti työntekijöiden irtisanomisia sekä ydinliiketoiminnan kannalta ylimääräiseksi luokiteltujen toimintojen lakkauttamista tai ainakin rajoittamista. Tämä tilanne heijastuu Vaconin sponsorointitoimintaan, sillä Vaconin aloitettua sponsoroinnin 1990-luvun puolivälissä, se koostui useiden urheiluseurojen pienimuotoisesta sponsoroinnista ja tavoitteena oli saavuttaa paikallista näkyvyyttä ja tunnettua Vaasan seudulla. Sponsorointiresurssien rajallinen määrä vaikutti Vaconin asenteeseen toteuttaa sponsorointia, eikä yritys pyrkinytkään aktiivisesti kehittämään sponsorointitoimintaansa.

1990-luvun lopulla alkanut vahva taloudellinen nousukausi puolestaan ilmeni suomalaisten yritysten toiminnassa kasvaneina investointeina ja Vaconin tapauksessa kiihtyvänä kansainvälistymisenä. 2000-luvulla yrityksessä alettiin suunnitella sponsorointiresurssien tehokkaampaa käyttämistä. Haluttiin keskittää yrityksen suhteellisen pienet sponsorointiin varatut resurssit muutamaan sponsorointikohteeseen. Tällä päätöksellä oli suuri vaikutus Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteen kehittymiseen, sillä vuoden 2004 keväällä osapuolet alkoivat neuvotella pääyhteistyökumppanuudesta, joka ulottuisi vuoden 2006 kevääseen saakka. Vaconin tavoitteet sponsoroinnin suhteen olivat muuttuneet. Yritys halusi kehittää suhteitaan kotimaisiin ja ulkomaisiin sidosryhmiinsä sekä nostaa henkilöstönsä työmotivaatiota. Vacon näki Vaasan Sportin oivana foorumina asiakas- ja henkilöstötilaisuuksien järjestämiseen.

Vacon ja Vaasan Sport allekirjoittivat pääyhteistyökumppanuussopimuksen, joka olisi voimassa syksystä 2004 kevääseen 2006. Syyt allekirjoituspäätöksen takana liittyivät ainakin osittain SM-liigan ilmoitukseen, jonka mukaan Mestiksen voittaja kaudella 2004-2005 nousisi suoraan SM-liigaan seuraavalle kaudelle. Tieto siitä, että Vaasan Sportilla olisi mahdollisuus sarjanousuun lisäsi osapuolten välistä vetovoimaa huomattavasti. Vaconin kannalta sarjanousu tarkoittaisi näkyvyyden kymmenkertaistumista, brändi-tunnettuuden huomattavaa nousua sekä asiakas- ja henkilöstötilaisuuksien arvonnousua. Vaasan Sport puolestaan hyötyisi urheilullisten seikkojen lisäksi kasvaneesta taloudellisesta tuesta sponsoreiltaan, SM-liigan tv-sopimuksesta sekä suuren yleisön kiinnostuksen huomattavasta kasvusta. Tammisen lähdön jälkeen vuonna 2006 Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteen kehittyminen oli selkeästi jämähtänyt paikalleen ja tieto siitä, ettei Mestiksen voittajaa nostettaisi ainakaan pariin seuraavaan vuoteen sarjaporrasta ylemmäksi vaikutti osapuolten väliseen vetovoimaan hyvin negatiivisesti. Vuoden 2007 keväällä Vacon jopa kyseenalaisti yhteistyösuhteen tulevaisuuden, koska sponsorointiyhteistyön kehittyminen ei sujunut kuten yhtiö oli odottanut. Myöhemmin vuonna 2007 Vaconin kiinnostus yhteistyöhön alkoi kasvaa uudelleen ja yhtenä syynä tähän varmasti oli se, että kauden 2008-2009 päätteeksi SM-liiga järjestäisi nousukarsinnat, jossa Mestiksen voittaja ja SM-liigan viimeiseksi jäänyt taistelisivat sarjapaikasta SM-liigaan.

6.2.2. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen osapuolten sisäisten tekijöiden vaikutus suhteen kehittymiseen:

Organisaation ja sen työntekijöiden asennoituminen sponsorointitoimintaan vaikuttaa suuresti sponsorointiyhteistyön kehittymiseen. Kokeiluvaiheen (1995-2004) alussa sponsorointitoiminta nähtiin Vaconissa keinona lisätä yrityksen tunnettuutta paikallisesti sekä lisätä oman henkilöstön työmotivaatiota. Organisaation asennoituminen sponsorointiin vaikutti osapuolten välisen vuorovaikutuksen laatuun ja Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyö jäi hajanaiseksi ja pintapuoliseksi, eikä yhteistyötä pyritty kehittämään aktiivisesti. Vaasan Sportilta puolestaan puuttui tuohon aikaan liiketoiminnallista osaamista sekä riittävät olosuhteet yhteistyön kehittämiseen. Vuonna 2000 Juha Saaren tulo seuran markkinointipäälliköksi sekä 2004 Juhani Tammisen tulo seuran toimitusjohtajaksi keväällä 2004 mahdollistivat sponsorointiyhteistyön kehittämisen tulevaisuudessa.

Vuonna 2004 Vacon ja Vaasan Sport kävivät neuvotteluja pääyhteistyökumppanuudesta. Vacon halusi muuttaa sponsorointistrategiaansa siten, että sponsorointiin käytettävät resurssit keskitettäisiin ainoastaan muutamaan kohteeseen. Luonnollisesti huomattavat lisäresurssit, joita Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyöhön sijoitettaisiin vaikuttaisivat myönteisesti suhteen kehittymiseen ja osapuolten väliseen sitoutumiseen.

Sponsorointiyhteistyön kehittämisessä on loppujen lopuksi kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja henkilökemiasta. Yksittäisten työntekijöiden työpanokset sekä työntekijöiden väliset henkilösuhteet ovatkin erottuneet tutkielmassa sekä yhteistyösuhteen kehittymistä edistävinä että hidastavina tekijöinä. Tammisen työpanos on ollut selkein esimerkki tästä. Vuonna 2004 Tammisen otettua toimitusjohtajan roolin Vaasan Sportissa, alkoi yhteistyösuhde kehittyä räjähdysmäisesti. Tammisen lähdettyä vuoden 2005 lopussa yhteistyösuhteen kehittyminen pysähtyi. Henkilösuhteet olivat toimineet vuonna 2004 perustetun markkinointityöryhmän sisällä loistavasti, mutta uudeksi toimitusjohtajaksi valitun Jari Välimäen näkemykset eivät olleet täysin samansuuntaiset Vaconin edustajien eikä Vaasan Sportin hallituksen kanssa. Tästä johtuen markkinointityöryhmässä aiemmin vallinnut hedelmälliseen ja innovatiiviseen ilmapiiriin tuli särö, joka tyrehdytti yhteistyön kehittymisen. On siis ollut ilmeistä, että henkilöstönvaihdokset ovat vaikuttaneet merkittävästi Vaconin ja Vaasan Sportin välisen yhteistyösuhteen kehittymiseen.

### 6.2.3. Urheilusponsorointiyhteistyösuhteen osapuolten välisen vetovoiman vaikutus suhteen kehittymiseen

Osapuolten välisellä vetovoimalla tarkoitetaan osapuolten kiinnostusta yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Muutokset osapuolten välisessä vetovoimassa johtuvat sekä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista että osapuolten sisäisistä tekijöistä. Vuoden 2004 helmi-maaliskuussa, kun Vacon ja Vaasan Sport neuvottelivat pääyhteistyökumppanuudesta, oli osapuolilla tiedossa, että Mestiksen voittajalla olisi mahdollisuus nousta SM-liigaan kaudelle 2005-2006. Tämä tieto kasvatti Vaconin kiinnostusta Vaasan Sportia kohtaan, sillä mahdollisuudet yhteistoiminnan kehittämiseen SM-liigassa olisivat huomattavasti suuremmat kuin Mestiksessä, johtuen huomattavasti suuremmasta näkyvyydestä (TV, lehdet, suuri yleisö). Osapuolten välisellä vetovoimalla on myös suuri vaikutus osapuolten sitoutumiseen. Luonnollisesti

tieto tulevaisuudessa saatavasta hyödystä vaikuttaa positiivisesti siihen, miten sitoutuneita osapuolet ovat jatkamaan ja kehittämään yhteistyösuhdetta tulevaisuudessa.

#### 6.2.4. Resurssiriippuvuuden vaikutus urheilusponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen

Resurssiriippuvuus oli tärkeä Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämiseen vaikuttava tekijä. Resurssiriippuvuutta esiintyy aina kun organisaatio ei syystä tai toisesta pysty toteuttamaan kaikkia liiketoimintaansa liittyviä toimintoja täysin omatoimisesti. 1990-luvulla Vacon oli kasvava yhtiö, joka halusi lisätä tunnettuuttaan paikallisesti Vaasan alueella. Tähän sillä oli kuitenkin rajalliset resurssit ja yhtiö päätti aloittaa paikallisten urheiluseurojen sponsoroimien toivoen parantavansa kasvaneen näkyvyyden ansiosta tunnettuuttaan alueella. Vacon näki Vaasan Sportin kanavana tuoda nimeään ja logoaan esiin mainostamalla Vaasan Sportin ottelutapahtumissa. Vaasan Sport puolestaan oli riippuvainen sponsoreiltaan saamasta rahallisesta tuesta, sillä urheiluseurat Suomessa saavat rahoituksensa pääosin yksityiseltä sektorilta.

Osapuolten väliseen riippuvuuteen vaikuttaa suuresti organisaatioiden tekemät investoinnit yhteistyöhön. Vuonna 2004 Vacon ryhtyi Vaasan Sportin pääyhteistyökumppaniksi, mikä merkitsi investointeja suhteeseen. Yritykseltä puuttui kumppani, jonka avulla se voisi kehittää suhteitaan omiin sidosryhmiinsä. Vaasan Sport osoittautui hyväksi kanavaksi asiakas- ja henkilöstötapahtumien järjestämistä varten. Vaasan Sportin markkinointitoiminta oli aiemmin ollut puoliammattilaista, eikä seura olisi siinä kunnossa pystynyt tarjoamaan Vaconille asiakas- ja henkilöstötilaisuuksien järjestämistä puhumattakaan henkilöstökoulutuksesta. Osapuolet ryhtyivät kehittämään Vaasan Sportin palvelutarjontaa perustamalla markkinointityöryhmän. Suurimpia edistysaskelia otettiin etenkin aatio- ja ravintolapalvelujen kehittämistyössä. Suuret investoinnit sekä rahallisesti että ajallisesti kasvattivat osapuolten riippuvuutta, sillä sekä Vaconin että Vaasan Sportin pääsy tavoitteisiinsa vaati osapuolten yhteistyön sujuvaa toimintaa. Kyseisillä investoinneilla ei sellaisenaan ollut markkina-arvoa yhteistyösuhteen ulkopuolella, joten merkittävät investoinnit olivat perusteltuja vain yhteistoiminnan kehittyessä ja jatkuessa.



### 6.2.5. Osapuolten välisen kommunikoinnin vaikutus urheilusponsorintyhteistyösuhteen kehittämiseen

Yhteistyösuhteen osapuolten välisellä sosiaalisella resurssien vaihdolla on suuri merkitys yhteistyösuhteen kehittämiseen. ”Totta kai silloin kun on paljon kommunikointia, niin siitä saa paljon enemmän irti myös” (Haastattelu Catarina Fant, Vacon). Edellä mainittu toteamus toimii hyvänä ohjenuorana, sillä Vaconin ja Vaasan Sportin yhteistyösuhteen aikana sosiaalisen kanssakäymisen määrä osapuolten välillä on ollut suoraan verrannollinen yhteistyösuhteen kehittämiseen. Pelkkä yletön kommunikointi ja sosiaalinen kanssakäyminen ei kuitenkaan varsinaisesti kehitä yhteistyötä mihinkään, jos sillä ei ole tarkoitusta tai suunnitelmallisuutta. Tämän takia kommunikointitapojen rooli sosiaalisen vaihdon tehokkuudessa on merkittävä. Vaconin ja Vaasan Sportin välinen sosiaalinen kanssakäyminen perustui hyvin pitkälti markkinointityöryhmän jäsenten väliseen kommunikointiin. Arkisemmat asiat hoidettiin puhelimitse ja sähköpostilla, mutta itse yhteistyön kehittäminen ja uusien innovaatioiden synnyttäminen tapahtui palavereissa ja aivoriuhissa, joita järjestettiin säännöllisesti kauden aikana. Säännöllinen ja jatkuva yhteydenpito myös lisää yhteistyön joustavuutta ja osapuolten kykyä ennakoita odottamattomia tilanteita.

### 6.3. Keskustelua tutkimustulosten laadusta ja yleistettävyydestä

Kappaleessa 4.5. Empiirisen aineiston laatu ja tutkielman luotettavuus esiteltiin neljä testiä, joiden avulla tutkielman pätevyyttä voidaan arvioida. Ensimmäinen testi, rakenteellinen pätevyys, arvioi tutkielman kykyä tarkastella tutkittavaa ilmiötä oikeasta näkökulmasta. Mielestäni tutkielmassa esitelty vuorovaikutus- ja verkostonäkökulmaan perustunut teoreettinen lähestymistapa sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittämiseen oli oikein valittu, sillä se korostaa yhteistyön osapuolten edustajien välisen vuorovaikutuksen ja sidosten merkitystä sponsorointiyhteistyön kehittämisessä. Osapuolten välinen vuorovaikutus ja siteet ovat olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaikissa ihmisten välisen yhteistyön ja kanssakäymisen muodoissa. Analysointimenetelminä käytettyjen kehitysvaiheiden, taulukoiden ja kehityskäyrien avulla saatiin muodostettua kuva Vaconin ja Vaasan Sportin sponsorointiyhteistyösuhteen kehittämisestä sekä sen aikana tapahtuneista muutoksista.

Ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan yksittäisen tutkielman tutkimustulosten siirrettävyyttä ja toistettavuutta toisessa kontekstissa. Luonnollisesti kaikkien

yhteistyösuhteiden toiminta erilaisten organisaatioiden välillä, joissa sosiaaliset ihmiset ovat keskenään tekemisissä, ovat loppujen lopuksi riippuvaisia vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden työpanoksesta. Myös tässä tutkielmassa esitetyt tutkimustulokset korostavat henkilösuhteiden sekä yhteistyötä toteuttavien yksilöiden asenteen, motivaation, osaamisen ja aktiivisuuden merkitystä sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittymisessä. Tämän tutkielman tutkimustulokset on mielestäni siirrettävissä ja toistettavissa muissakin sponsorointiyhteistyösuhteissa suomalaisten yritysten ja urheiluorganisaatioiden välillä.

Tutkielman hyödyllisyys voidaan nähdä sen kontribuutioarvona organisaatioidenvälisen yhteistyösuhteiden tutkimukselle, toimeksiantajayritykselle ja sen sponsorointia harjoittaville työntekijöille.

Tutkielman hyödyllisyys voidaan nähdä yleisesti sponsorointia käsittelevälle tutkimukselle, joka on aiemmin hyvin voimakkaasti painottunut tutkimaan sponsorointia ainoastaan yrityksen näkökulmasta. Tämä tutkielma lisää painoarvoa sponsoroinnin tutkimukseen, joka korostaa sen tarkastelemista kaksipuolisina yhteistyösuhteina. Tutkimuksia kyseisestä näkökulmasta on vielä suhteellisen vähän verrattuna muihin näkökulmiin, joista sponsorointia nykyään pääasiassa tutkitaan (ks. 1.1.). Vaikka tämän tutkielman teoreettinen viitekehys on alunperin kehitetty selittämään organisaatioiden väliseen ostotoimintaan liittyviä toimintoja, eikä varsinaisesti itse sponsorointisuhteita, voidaan tässä tutkimuksessa kyseisen viitekehysten avulla saatuja tuloksia yleistää kuvaamaan sponsorointiyhteistyön kehittymistä suomalaisten yritysten ja urheiluorganisaatioiden välillä (ks. 4.5.). Sponsoroinnin tutkimuksen kannalta olisikin tärkeää, että tulevaisuudessa tutkijat pyrkisivät laajentamaan organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden tutkimuksessa päteviä malleja kuvailemaan muitakin kuin myyjä-ostaja-suhteita.

Toisaalta, tutkielman hyödyllisyys voidaan nähdä tutkielman toimeksiantajayritykselle. Vaikka tutkielma ei tuota varsinaisesti uusia ja valmiita keinoja kehittää sponsorointia yrityksessä, voidaan tutkielman hyödyllisyys nähdä sen kykynä avartaa sponsorointia käytännössä toteuttavien henkilöiden näkemystä ja tietämystä organisaatioiden välisten yhteistyösuhteiden toiminnasta sekä eri tekijöistä, jotka vaikuttavat sponsorointiyhteistyösuhteiden kehittymiseen. Osa tekijöistä, jotka vaikuttavat sponsorointiyhteistyön kehittymiseen ovat yhteistyön osapuolten toimien ulottumattomissa. Sen sijaan, asiat, joihin sponsorointia toteuttavat henkilöt voivat vaikuttaa, ovat organisaatioiden sisäiset tekijät. Oikeiden henkilöiden valitseminen

oikeille paikoille organisaatiossa näytti olevan todella suuri tekijä tutkimuksen kohteena olleessa yhteistyösuhteessa. Tämän takia olisi tärkeää, että sponsorointitoimintaa toteuttaisi jatkuvasti samat henkilöt. Henkilöiden väliset lämpimät sidokset auttavat muodostamaan yhteistyön kehittämisen kannalta hedelmällistä ja innovatiivista ilmapiiriä.

## LÄHTEET

Alaja, Erkki (2000). Arpapelä. Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alajoutsijärvi, Kimmo; Olkkonen, Rami & Tikkanen, Henriikki. Sponsorship as relationships and networks: implications for research. Corporate communications. An International Journal. 2000. Vol. 5. No. 1. Pp. 12-18.

American Marketing Association verkkosivut 27.11.2007 World Wide Webissä  
<URL: <http://www.marketingpower.com/content21257.php>

Anderson, James C. & Narus, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, 1990. 54 (January). Pp. 42-58.

Chadwick, Simon. New sports sponsorship deals – Changes and concerns. Sport Marketing Quarterly. 2007, Volume 16. Number 1. 2007

Ford, David (2002). The Business Marketing Course. Managing in complex networks. New York. John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos Christian. Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decision. 1996. 34/3. 5-14.

Grönroos Christian. From marketingmix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. Management Decision. 1997. 35/4. 322-339. MCB University Press

Gummesson Evert (2002). Total Relationship Marketing. Second edition. Linacre House, Jordan Hill, Oxford. Elsevier Science.

Gummesson, Evert (2004). *Suhdemarkkinointi*. 4p:stä 30R:ään. Toinen painos. Hämeenlinna, Talentum Media Oy.

Halinen, Aino (1994). *Exchange Relationships In Professional Services: A study of Relationship Development in the advertising sector*. Väitöskirja. Sarja A-6:1994, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Turku, Suomi.

Halinen, Aino & Möller, Kristian. *Relationship Marketing Theory: It's Roots and Direction*. *Journal of Marketing Management*. 2000. Vol. 16. 29-54.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2005). *Tutki ja kirjoita*. 11.Painos. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2006). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. Painos. Helsinki, Yliopistopaino kustannus.

Holmlund, Maria (1996). *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*. Helsinki, Finland. ISBN 951-555-509-4.

Hunt, Shelby D & Morgan, Robert M. *The Commitment-Trust Theory of Relationship marketing*. *Journal of Marketing*. July 1994. Vol. 58. Pp. 20-38.

Hunt, Shelby D. & Arnett, Dennis B. *The Explanatory Foundations of Relationship marketing theory*. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2006. 21/2. 72-87.

Håkansson, Håkan (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods*. Chichester. John Wiley & Sons, Ltd.

Håkansson, Håkan & Ford, David. *IMP – Some things achieved: much more to do*. *European Journal of Marketing*. 2006. 40. 3/4. Pg. 248.

Håkansson, Håkan & Snehota Ivan (1989). "No business is an island: the network concept of business strategy". *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 5. No. 3. Pp. 187-200.

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, Great Britain. Routledge.

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan (1997). "Analyzing business relationships.", kirjassa Ford, David (1997). *Understanding Business Markets*. Dryden Press, London.

Image Match verkkosivut 23.11.2007 World Wide Webissä

<URL: <http://www.imagematch.fi/sponsorointi/taustaa.htm>

Johannessen, Jon-Arild (1996). Systemics applied to the study of organizational fields. Developing a systemic research strategy. *Kybernetes*. 1996. Vol. 25. No. 1. Pp. 33-50.

Mainostajien liiton kotisivut. 28.09.2007 World Wide Webissä

<URL: <http://mainostajat.fi/mliitto/index.asp>

Mattsson, Lars-Gunnar. "Relationship Marketing" and the "markets-as-networks"- A comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*. 1997. Vol. 13. 447-461.

Mattsson, Lars-Gunnar & Johanson Jan. Discovering Market Networks. *European Journal of Marketing*. 40. 2006. Pg. 259.

Möller, Kristian (1993). *Interorganizational Marketing Exchange: Metatheoretical analysis Of Current Research Approaches*. Working papers W-41. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Möller, Kristian & Wilson, David (1995). Business Marketing. An interaction and network perspective. 3300 AH Dordrecht, The Netherlands. Kluwer Academic Publishers.

Olkkonen, Rami. The Network Approach To International Sport Sponsorship Arrangement. Journal of Business and Industrial Marketing. 2001; 16,4. Pp 309.

Olkkonen, Rami (2002). On the same wavelength? Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Pohjalainen verkkosivut. 19.12.2007 World Wide Webissä

<URL: <http://www3.pohjalainen.fi/teemat/teematarticle.jsp?category=5&p=5&article=183151>

Suomen Pankkiyhdistys verkkosivut 3.1.2008 World Wide Webissä

<URL: <http://www.pankkiyhdistys.fi>

Tuori, Daniel (1989). Sponsoroinnin opas. Ensimmäinen painos. Helsinki: Painotalo Miktor.

Tynan, Caroline. A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing. Journal of Marketing Management. 1997, 13, 697-703.

Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva, Hannu Uusitalo ja Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vaasan Sport kotisivut. Saatavissa 18.06.2007 World Wide Webissä

<URL: <http://www.vaasansport.fi>

Vacon kotisivut. 18.06.2007 World Wide Webissä

<URL: <http://www.vacon.fi>

Yin, Robert. K. (1994). Case study research. Design and methods. Second edition. Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc.

#### HAASTATTELUT:

Catarina Fant, Vacon Oyj, Vaasa, 25.09.2007 & 10.12.2007, Vaasa

Juha Saari, Toimitusjohtaja, Vaasan Sport, Vaasa, 04.10.2007 & 10.12.2007 Vaasa

Kalevi Suortti, Markkinointi- ja viestintäpäällikkö Tele 1990-1992, HPY/Elisa 1992-2003 13.8.2007, Espoo



## LIITTEET

### LIITE 1. KESKUSTELU/HAASTATTELU KALEVI SUORTTI

1. Työhistoria
2. Miten määrittelet sponsoroinnin?
3. Sponsoroinnin ja urheilumarkkinoinnin erot?
4. Sponsoroinnin suhde markkinoitiviestintään?
5. Sponsorointiyhteistyön avaintekijät?
6. Sponsorointiyhteistyön kehittäminen/syventäminen?

## LIITE 2. HAASTATTELURUNKO 1

### VACON / VAASAN SPORT

#### **A. Taustatietoa yrityksestä ja sen toiminnasta**

1. Mikä on Vaconin/Vaasan Sportin visio esim. Viiden vuoden tähtämellä?
2. Mikä on Vaconin/ Vaasan Sportin missio?
3. Mitkä ovat tärkeimmät kohderyhmänne?
4. Minkälaisen imagon uskotte Vaconin/ Vaasan Sportin omaavan kohderyhmänne silmissä tällä hetkellä? Mihin suuntaan pyritte sitä muuttamaan? Millä keinoilla?
5. Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että valitsitte Vaconin/Vaasan Sportin yhteistyökumppaniksenne?
6. Mitkä ovat vahvuutenne / heikkoutenne sponsorointitoiminnassa?
7. Keitä pidätte pahimpina kilpailijoinanne?

#### **B. Vaconin suhtautuminen sponsorointiin**

1. Kuinka kauan olette tehneet sponsorointiyhteistyötä jonkin organisaation kanssa? Miten sponsorointi on muuttunut ajan myötä?
2. Milloin aloititte yhteistyön Vaconin/Vaasan Sportin kanssa?
3. Oma määritelmänne sponsoroinnista? Käsitetasolla?
4. Mitkä ovat mielestänne sponsoroinnin hyvät ja huonot puolet verrattuna muihin markkinointiviestinnän keinoihin?
5. Näettekö Sponsoroinnin omana, erillisenä toimintona vai osana esim. Suhdetoimintaa (Vacon)?
6. Miten tärkeäksi koette sponsorointikohteiden urheilullisen menestyksen yhteistyönne kannalta?
7. Vaconin merkitys sponsorointikohteille

### **C. Sponsorintiyhteistyön avaintekijät**

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät sponsorintiyhteistyön syntyyn? Mitkä asiat tulee olla kunnossa?
2. Mistä tulee alkusysäys sponsorointitoiminnan aloittamiseen? Yritykseltä? Kohteelta?
3. Miten pitkiä yhteistyösopimuksia sovitte / olette sopineet kohteiden kanssa? Miksi?
4. Mitä ongelmia seuraa arvojen ristiriitaisuudesta?
5. Mitä koette saavanne sponsorointikohteeltanne? Mitä koette antavanne?
6. Mitataanko yhteistyönne onnistumista? Miten? Millaisia tuloksia olette saavuttaneet? Koetteko saavanne enemmän kuin panostavanne?

### **D. Sponsorintiyhteistyön suunnittelu**

1. Minkälainen on Vaconin/ Vaasan Sportin sponsorintiyhteistyön suunnitteluprosessi?
2. Onko sponsorointitoiminta integroitu yrityksen muuhun markkinointiviestintään? Miten se näkyy yrityksen toiminnassa? Tukevatko muut viestintäkeinot sponsorointia tai toisinpäin?
3. Mitkä ovat tavoitteenne sponsorintiyhteistyössänne Vaconin/Vaasan Sportin kanssa?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat sponsorointikohteiden/sponsorien valinnassa?
5. Mitkä ovat mielestänne hyvän sponsorin(Vaasan Sport) tunnusmerkit?
6. Mitkä ovat mielestänne hyvän sponsorointikohteen(Vacon) tunnusmerkit?
7. Mitä eri näkökohtia sisällytätte sponsorintisopimukseen sitä laadittaessa? Tarkoitus? Kesto? Sponsorin vastineet ja oikeudet? sopimussumma? eettiset näkökulmat? konfliktien ratkaisu?
8. Miten sponsorointia toteutetaan käytännössä? Kuka johtaa? Kenellä päätöksenteko ja vastuu? Kuinka monta henkilöä mukana toteuttamassa? Minkälainen on roolitus? Mitä kuuluu kenenkin työkuvaan?

9. Oletteko toteuttaneet yhteistyönne aikana erikoislaatuisia projekteja / kampanjoita sponsorointikohteidenne kanssa?

10. Miten tärkeää sponsorointi on organisaatiollenne?

### **E. Sponsorointiyhteistyön kehittäminen**

1. Mitkä ovat avaintekijöitä sponsorointiyhteistyön jatkumisen / kehittämisen kannalta?
2. Mitkä tekijät korostuvat yhteistyön edetessä?
3. Näettekö sponsorointiyhteistyön kehittyvän ajan myötä luonnostaan vai vaatiiko se aktiivista toimintaa osapuolilta?
4. Pyrittekö aktiivisesti kehittämään yhteistyötänne sponsorointikohteiden/sponsorien kanssa? Miten?
5. Miten näkisitte Vaasan Sportin ja Vaconin yhteistyön kehittyneen ajan myötä?
6. Yhteydenpito ja kommunikointi:
  - Miten kommunikointi osapuolten välillä toimii? Miten syvälliset/lämpimät välit Vaconilla/Vaasan Sportilla on kohteiden/sponsorien kanssa?
  - Kuinka usein järjestätte tapaamisia sponsorointikohteiden/sponsorien kanssa?
  - Ketkä osallistuvat tapaamisiin? Yksittäiset henkilöt? Tiimit?
  - Mitä varten tapaamisia järjestetään?
  - Kuinka tärkeää on kommunikointi eri sidosryhmien kanssa sponsorointiyhteistyössä?
7. Luottamus:
  - Miten määrittelisit luottamuksen käsitteenä ja miten se näkyy toiminnassanne? Esimerkkejä?
8. Sitoutuminen:
  - Miten määrittelisit sitoutumisen ja miten se näkyy toiminnassanne? Esimerkkejä?

### LIITE 3. HAASTATTELURUNKO 2

#### URHEILUSPONSOROINTIYHTEISTYÖSUHTEEN KEHITTYMINEN

- Milloin yhteistyösuhde alkoi?
- Syyt sponsorointiyhteistyösuhteen aloittamiselle? Taloudelliset, markkinoinnilliset?
- Kuinka kauan kesti tutustumisvaihe osapuolten välillä? Mitä tähän liittyi?
- Kuinka kiinnostava sponsori Vacon/ Vaasan Sport oli ennen suhdetta?
- Kuvaile yhteistyösuhteen kehittymistä suhteen alusta tähän päivään. Onko yhteistyösuhteen kehittämisessä havaittavissa eri vaiheita? (liiketoiminnallisten resurssien vaihdon, sopeutumisen ja koordinoinnin suhteen? Saavutettujen hyötyjen tai haittojen suhteen?) Minkälaisia vaiheita?
- Mitä tavoitteita Vaconilla/Vaasan Sportilla on ollut yhteistyösuhteessaan Vaconin/ Vaasan Sportin kanssa eri vaiheissa yhteistyösuhdetta? Taloudelliset? Markkinoinnilliset?

#### ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Ketkä ovat sponsorinne?
- Mitä muita toimijoita kuuluu sponsorointiyhteistyösuhteisiinne? (edustajia, konsultteja, tutkimuslaitoksia, asiantuntijoita, liitot)
- Minkälainen rooli näillä toimijoilla on ollut? Mitä he tuovat yhteistyösuhteisiinne ja minkälaista toimintaa harjoitatte heidän kanssaan?
- Ketkä luette suoriksi kilpailijoiksenne?
- Vaikuttavatko kilpailijoidenne sponsorointitoimenpiteet omaan sponsorointiinne?
- Omistussuhteet? Ketkä ovat Vaconin/Vaasan Sportin pääomistajia?

- Asiakkaat? Mitkä ovat asiakasryhmänne? Yritykset? Katsojat?

## VUOROVAIKUTUS

- Miten tiivistä yhteistyö on ollut suhteen eri vaiheissa? Voidaanko suhteen aikana tunnistaa tiiviimpiä ja väljempiä jaksoja yhteistyössä?

Liiketoiminnallisten resurssien vaihto:

Sosiaalisten resurssien vaihto:

Sopeutumisprosessit:

Koordinointi:

## VUOROVAIKUTUKSEN SEURAUKSET / TULOKSET

- Tyytyväisyys yhteistyösuhteeseen (taloudellisesti, markkinoinnillisesti) suhteen eri vaiheissa? Asioita, joita tulisi parantaa?

- Tyytyväisyys yksittäisiin kampanjoihin / projekteihin? (Taloudellisesti, markkinoinnillisesti) Asioita, joita tulisi parantaa?

- Tyytyväisyys henkilösuhteisiin? (henkilökemia)

- Syntyikö yhteistyön seurauksena uusia toimintatapoja, rutiineja, käyttäytymistapoja osapuolten välille? Esimerkkejä?

## OSAPUOLTEN VÄLISET SIDOKSET

Toiminnalliset sidokset:

- Onko yhteistyön seurauksena syntynyt osapuolten välille sidoksia (riippuvuuksia), jotka pitävät koossa yhteistyösuhdetta ja muodostavat esteitä suhteen lopettamiselle (vaihtokustannukset)?

Suhteen jatkuvuuteen liittyvät sidokset:

- Vetovoima / Kiinnostus kumppaniin?
- Kasvoiko / laskiko kiinnostus kumppaniin jossain vaiheessa yhteistyösuhteen aikana? Missä vaiheessa? Miksi?
- Luottamus?
- Onko osapuolten välillä ollut hyvä / huono luottamus? Onko luottamuksen taso muuttunut suhteen aikana? Missä vaiheessa?
- Sitoutuminen?
- Ovatko osapuolet olleet sitoutuneita toisiinsa ja yhteistyösuhteeseen? Onko ollut muutoksia sitoutumisen tasossa suhteen aikana? Missä vaiheessa?

#### TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Miltä yhteistyösuhteen tulevaisuus näyttää resurssien vaihdon, sopeutumisprosessien ja koordinoinnin suhteen?
- Miltä yhteistyösuhteen tulevaisuus näyttää suhteesta saatavien hyötyjen ja koituvien haittojen suhteen?
- Miltä yhteistyösuhteen tulevaisuus näyttää osapuolten välisten sidosten suhteen? Ovatko osapuolten väliset sidokset / riippuvuudet tarpeeksi vahvoja, jotta yhteistyö kehittyisi tulevaisuudessakin? Onko nähtävissä sidosten kehittymistä tulevaisuudessa?

## LIITE 4. VACONIN TALOUSLUVUT

**Vacon Oyj:n taloudellisia tunnuslukuja**

Luvut miljoonina euroina.

	<b>IFRS 2006</b>	<b>IFRS 2005</b>	<b>IFRS 2004</b>	<b>FAS 2003</b>	<b>FAS 2002</b>
Liikevaihto, MEUR	186,4	149,9	128,6	112,3	97,5
Liikevoitto, MEUR	23,1	18,1	15,9	11,8	9,9
Liikevoitto, % liikevaihdosta	12,4	12,1	12,4	10,5	10,2
Tulos ennen veroja, MEUR	22,7	17,7	15,9	11,7	9,8
Oma pääoma, MEUR	53,0	42,8	36,6	32,7	28,6
Taseen loppusumma	86,9	76,0	65,8	58,2	53,1
Bruttoinvestoinnit käyttöomaisuuteen, MEUR	8,5	6,6	4,6	4,8	4,7
Tulos/osake, EUR	1,04	0,79	0,71	0,50	0,43
Oman pääoman tuotto %	33,7	30,5	31,3	26,1	26,2
Sijoitetun pääoman tuotto %	45,1	40,8	38,6	31,7	30,4
Korolliset nettovelat	-8,8	-7,9	-10,6	-6,2	-0,8
Nettovelkaantumisaste (%)	-16,6	-18,3	-28,9	-19,1	-3,0
Omavaraisuusaste (%)	61,7	56,8	56,2	55,8	51,7
Tutkimus- ja tuotekehitysmenot	12,6	10,8	9,8	8,9	7,1
Tutkimus- ja tuotekehitysmenot, % liikevaihdosta	6,7	7,2	7,6	7,9	7,3
Henkilöstö vuoden lopussa	675	577	469	436	426



## LIITE 5. SUOMEN BRUTTOKANSANTUOTE 1990-2006

1990	89 747	108 854	5,9	0,1	5,8	18 000
1991	85 698	102 057	-4,5	-6,2	1,8	17 092
1992	83 041	98 245	-3,1	-3,7	0,7	16 470
1993	83 924	97 341	1,1	-0,9	2,0	16 566
1994	88 103	100 822	5,0	3,6	1,4	17 312
1995	95 916	104 780	8,9	3,9	4,8	18 778
1996	99 258	108 650	3,5	3,7	-0,2	19 367
1997	107 626	115 268	8,4	6,1	2,2	20 939
1998	117 111	121 246	8,8	5,2	3,4	22 727
1999	122 747	125 960	4,8	3,9	0,9	23 765
2000	132 272	132 272	7,8	5,0	2,6	25 555
2001	139 868	135 759	5,7	2,6	3,0	26 960
2002	143 974	137 989	2,9	1,6	1,3	27 682
2003	145 938	140 437	1,4	1,8	-0,4	27 995
2004	152 345	145 672	4,4	3,7	0,6	29 144
2005*	157 162	149 923	3,2	2,9	0,2	29 964
2006*	167 062	157 428	6,3	5,0	1,2	31 723

\* Ennakkotieto. Vuoden 2006 tietoja tarkistetaan tammikuussa 2008. Vuoden 2005 lopulliset tiedot julkistetaan tammikuussa 2008.