

ARVON YHTEISLUONTI, MOTIIVIT JA TAVOITTEET LIIKETOIMINNAN EKOSYSTEEMEISSÄ – CASE SPORT FUND

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Emma-Kaisa Sillanmäki
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Mika Skippari



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Emma-Kaisa Sillanmäki	
<i>Työn nimi</i> Arvon yhteisluonti, motiivit ja tavoitteet liiketoiminnan ekosysteemeissä – CASE Sport Fund	
<i>Oppiaine</i> Markkinointi	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 18.5.2021	<i>Sivumäärä</i> 81
<i>Tiivistelmä</i> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella arvon yhteisluomista sekä sidosryhmien motiiveja ja tavoitteita liiketoiminnan ekosysteemeissä. Ekosysteemiä tarkastellaan tutkimuksessa Sport Fund urheilijarahaston näkökulmasta. Pyrkimyksenä on selvittää, miten sidosryhmien yhteistyö vaikuttaa yhteisarvonluontiin, mitä tavoitteita eri sidosryhmät asettavat ekosysteemin toiminnalle sekä mitkä tekijät motivoivat sidosryhmiä sitoutumaan ekosysteemin toimintaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelulla kahdeksaa eri henkilöä Sport Fund urheilijarahaston eri sidosryhmistä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ekosysteemien toiminnan ja arvonluonnin kannalta olennaisimpia tekijöitä ovat vuorovaikutus, yhteiset motiivit sekä tavoitteet. Tutkimuksen tulokset pyrittiin linkittämään tutkimuskirjallisuuteen ja haastatteluiden perusteella pystyttiin löytämään yhtäläisyyksiä Sport Fund urheilijarahaston eri sidosryhmien arvoissa, tavoitteissa ja motiiveissa. Sidosryhmien arvoista nousi esiin yhdessä tekeminen, suomalaisen urheilun kehittämien sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Merkittävimpiä tavoitteita olivat urheilijoiden yhteiskunnallisen aseman kehittäminen sekä uudenlaisten kumppanuuksien muodostaminen. Yhteiskuntavastuullisuus, kehittäminen sekä Sport Fundin tuomat kumppanuudet nousivat puolestaan tärkeimmiksi motiiveiksi osallistua urheilijarahaston toimintaan. Suurimpia eroavaisuuksia haastatteluiden vastauksissa löydettiin muiden sidosryhmien ja urheilijoiden välillä.</p>	
<i>Asiasanat</i> Liiketoiminnan ekosysteemi, arvonluonti, urheilu, urheilijarahasto	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	8
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 YHTEISARVONLUONTI.....	10
2.1 Arvonluonti-ajattelun kehitys.....	11
2.2 Arvonluonti liiketoiminnan ekosysteemeissä	13
2.3 Sidosryhmät osana ekosysteemin arvonluontia.....	16
3 URHEILU ARVONLUONNIN VÄLINEENÄ	20
3.1 Urheilun kaupallistuminen.....	21
3.2 Urheilu ja yhteiskuntavastuu.....	24
3.3 Urheilusponsoroinnin tavoitteet	30
4 TUTKIMUKSEN ASETELMA JA TOTEUTUS.....	32
4.1 Tutkimuksen toteutus	32
4.2 Aineiston hankinta.....	33
4.3 Haastateltavien valinta.....	34
4.4 Haastatteluprosessin kuvaus	35
4.5 Aineiston analysointi.....	36
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1 Yhteistyö ekosysteemissä.....	38
5.1.1 Tärkeimmät sidosryhmät.....	38
5.1.2 Kommunikaatio ja viestintä sidosryhmien välillä.....	41
5.2 Ekosysteemin arvot.....	44
5.3 Sidosryhmien tavoitteet ekosysteemissä	47
5.4 Motiivit	51
5.5 Haasteet ekosysteemin sisällä.....	54
5.6 Tulevaisuuden näkymät.....	58
5.7 Yhteenveto keskeisistä tuloksista	61
6 POHDINTA.....	63
6.1 Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin	63
6.1.1 Sidosryhmien merkitys ekosysteemissä	63
6.1.2 Sidosryhmien kommunikaatio ja viestintä.....	64
6.1.3 Ekosysteemin arvot sidosryhmien näkökulmasta	65
6.1.4 Sidosryhmien tavoitteet	66
6.1.5 Sidosryhmien tärkeimmät motiivit.....	68

	5
6.1.6 Ekosysteemin haasteet ja kompastuskivet	68
6.1.7 Tulevaisuuden näkymät	69
6.2 Tutkimuksen arviointi.....	69
6.2.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	69
6.2.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	70
LÄHTEET	72
LIITE.....	79

1 JOHDANTO

Arvonluonti on saanut viime vuosina laajaa huomiota markkinoinnin tutkimuksen kentässä ja arvoa onkin tarkasteltu akateemisesti useasta eri näkökulmasta vuosikymmenten ajan (Vargo ym. 2008; Eggert ym. 2018 & Avaka, 2008). Nykyään yhä useammat organisaatiot toimivat ja operoivat yhä laajemmissa ja monipuolisemmissa verkostoissa, minkä vuoksi arvonluontia tulisi myös tutkia verkostonäkökulmasta. Yksittäiset yritykset eivät tänä päivänä luo arvoa ainoastaan oman organisaationsa sisällä, vaan arvonluonti tapahtuu yhä enenevässä määrin sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden vuorovaikutuksessa, niin sanotuissa liiketoiminnan ekosysteemeissä. Olkkosen (2011) mukaan ekosysteeminäkökulman avulla voidaan omaksua huomattavasti laajempi sosio-kulttuurinen kokonaisuus aiempaan tutkimukseen verrattuna. Vaikka liiketoiminnan ekosysteemit ovat yleistyneet, on arvon yhteisluonti useamman sidosryhmän ekosysteemeissä jäänyt markkinoinnin alan kirjallisuudessa systemaattisesti vähäiselle huomiolle. (Pera, Occhiocupo, Clarke, 2016). Liiketoiminnan ekosysteemeistä on ollut haastavaa rakentaa yksiselitteistä tai absoluuttista mallia, joka kuvaisi täydellisesti ekosysteemien lainalaisuuksia, arvonluontia sekä verkostojen yhteistyön laatua.

Tutkimuskirjallisuudesta ja teorioista voidaan kuitenkin tunnistaa tiettyjä edellytyksiä toimivalle ja tehokkaalle arvon yhteisluomiselle. Menestyäkseen ja toimiakseen tehokkaasti, ekosysteemin sidosryhmien motiiveista, tavoitteista ja arvoista tulisi löytää yhtäläisyyksiä (Pera ym., 2016; Axelsson & Easton, 1992; Akaka & Vargo, 2015). Motiivien, tavoitteiden ja arvojen lisäksi sidosryhmien välinen vuorovaikutus voidaan nähdä edellytyksenä liiketoiminnan ekosysteemien menestykselle. (Juholin, 2003; Ritvala & Salmi, 2011). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaksi ekosysteemiksi valikoitui Sport Fund urheilijarahasto. Pro Gradu tutkielmaa lähdettiin rakentamaan CASE-näkökulmasta, sillä haluttiin tutkia yksittäisen ekosysteemin arvonluontia, motiiveja ja tavoitteita. Case valikoitui myös sen innovatiivisuuden ja ajankohtaisuuden perusteella. Urheilun rahoittaminen ja uudenlainen organisoituminen on noussut viime vuosina keskeiseksi puheenaiheeksi Suomessa. Sport Fund on kehitetty ratkaisemaan monia suomalaisessa urheilussa vallitsevia haasteita, minkä vuoksi ekosysteemien toimintaa lähdettiin tarkastelemaan urheilun kontekstissa.

Urheilun kautta saavutetut tunnetilat ja tarinat ovat universaaleja ja urheilu keskustelun ja tutkimuksen aiheena jakaa mielipiteitä. Urheilusta keskustelu on usein epärationaalista ja ristiriitaista sillä siihen liittyy erilaisia tunnelatauksia. Kuitenkin urheilun kehittäminen, urheilussa menestyminen ja siihen liittyvä päätöksenteko vaatii rationaalisuutta, osaamista ja ammattitaitoa. Yksilöurheilu-jana kilpaurheiluun osallistumisen taloudelliset tuotot voidaan saavuttaa kahdella keinolla: ansaitsemalla sponsori-, palkka- ja palkintorahaa urheilu-uran aikana tai muodostamalla uran aikana suhteita, jotka mahdollistavat paremmat tuotot urheilu-uran jälkeen. Longin ja Caudillin (1991) mukaan entisillä urheilijoilla

on löydetty tutkimuksissa tiettyjä ominaisuuksia, jotka auttavat heitä työmarkkinoilla. Näiden tutkimusten perusteella kilpaurheiluun osallistuminen vaikuttaa myönteisesti myöhempiin tuloihin. Suomalaisessa urheilussa onkin nähty ryhtiliikkeitä tällä saralla. Suomessa kehitetyn urheiluakatemiatoiminnan päätaivoite on huipulla olevan ja sinne tähtäävän urheilijan urheilun, opiskelun ja työuralle siirtymisen tukeminen ja edistäminen. Urheiluakatemit toimivat paikallisina urheilun osaamiskeskuksina ja vaikuttajina. Valtakunnallisesta koordinoinnista vastaa Suomen Olympiakomitea. (Suomen Olympiakomitea 2007, 10.) Vuonna 2018 julkaistussa valtion liikuntapoliittisessa selonteossa todettiin, että Suomessa ammattiurheilijoita löytyy vain muutamasta miesten joukkuelajeista.

”Valtion urheilija-apurahat sekä Suomen Olympiakomitean kautta jaettavat huippu urheilun tehostamistuet muodostavat merkittävän tulonlähteet olympia- ja paralympialajien urheilijoille. Osassa lajeja kansainvälinen menestys mahdollistaa ammattilaisuuden ja merkittävät sponsoritulot, mutta suurin osa urheilijoista urheilee opintotuen ja omahoituksen turvin.” (Valtion liikuntaneuvosto, 2018.)

Mika Aaltosen (2016) mukaan uudenlainen organisoituminen urheilun ja liikunnan kentässä on tärkeää kahdesta syystä. Ensiksi, uusiutuminen ei ole ainoastaan päämäärä vaan keino pitää Suomi elinvoimaisena. Uusiutumisen edellytyksenä ovat rinnakkaiset, innovatiiviset ja erilaiset prosessit, joiden avulla muutokset huomataan nopeammin. Myös riskien ennakointi ja mahdollisuuksien havaitseminen ovat helpompaa. Aaltosen mukaan urheilukulttuurin muuttaminen ei pitäisi olla politiikkojen ja virkamiesten vastuulla. Sen sijaan Suomi tarvitsee enemmän liikkuvuutta, olosuhteet ja prosessit, joihin useimmat ihmiset voivat osallistua. Liikunta- ja urheilukulttuuri ei liiku ainoastaan ylhäältä-alas päätöksillä vaan kehittyy itsenäisten toimijoiden päätöksissä ja valinnoissa. Toiseksi, resurssien niukkuus vaatii uusiutumista ja muutosta. Rajallisten resurssien ja taloudellisen niukkuuden hyväksyminen tarjoaa lähtökohdat urheilusektorin innovaatiopolitiikan uudelleen ohjaamiselle. (Valtion liikuntaneuvosto, 2016.)

Kansainvälisen menestyksen puute ja samanaikaisesti maailmalla nähtävät kehitysaskleet urheilun rahoittamisessa ovat saaneet aikaan liikehdintää suomalaisen urheilun kentässä. KPMG:n Sports Advisoryn asiantuntijan ja entisen jääkiekkoilija Jyrki Louhen mukaan korvaus varsinaisen urheilutyön tekemisestä ja elannon saannista tulee urheilumarkkinoilta, kun taas julkisen sektorin tulisi panostaa merkittävästi urheilijoiden olosuhteisiin, kuten harjoitteluolosuhteisiin sekä liikunta-, valmennus- ja urheilulääketieteeseen. Louhen mukaan urheilijat tulisivat nähdä urheilumarkkinoiden yrittäjinä, jotka myyvät tarinaansa, brändiään ja luovat yhteistyökumppanuuksia laadukkaan harjoittelun ja suoritusten lomassa.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Urheilijoiden aseman kehittäminen ja urheilijoiden uudenlaisen rahoittamisen ajatuksesta kehittynyt idea Sport Fund urheilijarahastosta valikoitui tämän tutkimuksen caseksi sen innovatiivisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Urheilijarahastoa lähdettiin tarkastelemaan ekosysteeminäkökulmasta, sillä business ekosysteemien kehittyminen ja yhteisluominen on niin ikään tuore ja relevantti tutkimuskohde. Urheilijarahasto muodostuu useista eri sidosryhmistä, joiden funktiot rahaston toiminnassa poikkeavat huomattavasti toisistaan. Eri sidosryhmien osaaminen, motiivit ja tavoitteet luovat mielenkiintoisen asetelman tutkia urheilijarahastoa juuri ekosysteeminäkökulmasta. Tutkimusasetelmaa mietittäessä haluttiin mahdollisimman monipuolinen näkemys Sport Fundin ekosysteemin sidosryhmistä. Kyseen ollessa urheilijoihin sijoittavasta rahastosta, tuli teoriaan sisällyttää myös urheilun kaupallisuuden sekä urheilun arvon tutkimuskirjallisuutta. Business ekosysteemien ja urheilun muodostaessa tutkimuksen perustan, rakentuivat tutkimuskysymykset seuraavasti:

- Miten sidosryhmien yhteistyö vaikuttaa ekosysteemin yhteisarvonluontiin
- Mitä tavoitteita eri sidosryhmät asettavat ekosysteemin toiminnalle
- Mitkä tekijät motivoivat sidosryhmiä sitoutumaan ekosysteemin toimintaan

Yllä mainittujen kysymysten pohjalta tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja syvä näkemys Sport Fundin eri sidosryhmien välisestä yhteistyöstä, motiiveista ja tavoitteista. Tämä tutkimus rajoittui tutkimaan vain yhtä urheilijarahastoa ja sen ydinsidosryhmiä, case-tutkimuksen piirteitä noudattaen. Sport Fund on myös ensimmäinen urheilijarahasto laatuaan Suomessa, joten toiminnan vertaamista muihin samankaltaisiin ekosysteemeihin ei nähty mielekkäänä.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu pääasiassa Peran, Occhiocupon ja Clarken (2016) malliin, joka tutkii motiiveja ja resursseja yhteisarvonluonnille monisidosryhmäisessä ekosysteemissä. Mallin seitsemän väittämän pohjalta on myös rakennettu tutkimuksen metodologia ja haastattelurungot. Tutkielman teoriaosiossa on myös tarkasteltu urheilua arvonluonnin välineenä, urheiluorganisaatioita yhteistyökumppaneina ja urheilun kaupallisuuden kehittymistä. Tämän tutkimuksen kannalta kolmannen luvun keskeisimpinä teorioina voidaan

pitää Elkingtonin "Triple bottom Line-mallia" (1998) eli kolmiosaisen raportoinnin mallia sekä Breitbarthin, Hovemannin ja Walzelin (2007) arvontajakautumisen mallia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus noudattaa seuraavanlaista rakennetta. Johdannon jälkeen siirrytään teoriaosioon, josta ensimmäinen luku kaksi käsittelee yhteisarvonluontia. Yhteisarvonluontia käsitellään niin historiallisesta näkökulmasta kuin ekosysteeminäkökulmasta. Teorian toinen osa luku kolme tarkastelee puolestaan urheilua arvontaluonnin välineenä. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan urheilun kaupallistumista ja sen historiaa, urheilun yhteiskunnallista asemaa sekä urheilujärjestöjen tukemista sponsoroinnin näkökulmasta. Tutkielman neljäs luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Neljännessä luvussa perustellaan tutkimukseen valitut menetelmät ja esitellään tutkimusprosessi, jonka osat ovat aineiston hankinta, haastateltavien valinta ja haastatteluprosessin kuvaus, aineiston käsittely sekä analysointiprosessi. Viidennessä osiossa siirrytään tutkimuksen tuloksiin. Viidennessä luvussa haastatteluiden tuloksia avataan teemoittain haastattelurungon perusteella. Kuudes ja viimeinen luku pitää sisällään tulosten analysoinnin. Tuloksia peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja pyritään vastaamaan ennalta valittuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Viimeisessä luvussa tutkimuksen analysoinnin jälkeen tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan kriittisesti. Lopuksi tutkielman pohjalta esitetään jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.

2 YHTEISARVONLUONTI

Arvo, sen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat saaneet paljon huomiota markkinoinnin akateemisessa kentässä viime vuosina ja arvoa on tutkittu eri näkökulmista markkinoinnin kontekstissa useamman vuosikymmenen ajan (Vargo ym. 2008; Eggert ym. 2018 & Avaka, 2008). Puhuttaessa arvosta markkinoinnin kontekstissa tutkijat ovat tunnistaneet kaksi näkökulmaa: käyttöarvo sekä vaihdanta-arvo. Value-in-exchange eli vaihdanta-arvo liittyy perinteisempään näkökulmaan, jossa asiakkaan eli arvon kuluttajan rooli on täysin erotettu arvon tuottajasta. Tässä tilanteessa arvon luominen nähdään yksinomaan yrityksen tuottamana ja arvo jaetaan asiakkaalle yleensä jonkin hyödykkeen muodossa. (Vargo & Lusch 2004; Eggert ym. 2018.) Viime vuosikymmenien aikana etenkin länsimaissa on siirrytty kohti kehittyneempää palveluyhteiskuntaa, mikä on johtanut myös arvokäsitteen muutokseen sekä kasvattanut mielenkiintoa arvонуontia kohtaan. Arvonluontikeskustelun kehittyessä yritykset alkoivat tunnistaa paremmin asiakkaiden tarpeita ja yritysten kesken vallitsi näkemys, jossa yritykset tarjoavat tuotteiden sijasta ainoastaan palveluita. Yritysten tarjoaman sisältäessä palveluita tuotteiden sijaan, pystyvät yritykset luomaan arvoa asiakkaiden kanssa. Grönroosin ja Voiman (2012) mukaan arvon yhteisluonti (value co-creation) korostaa prosessia, joka sisältää sekä palveluntarjoajan että asiakkaan ja mahdollisesti muiden toimijoiden toimet. Keskustelu tuotelogiikasta onkin siirtynyt kohti käyttöarvoon sidoksissa olevaa palvelulogiikkaa ja modernimpaa arvонуontia. (Vargo & Lusch 2004; Eggert ym. 2018.) Grönroosin (2008) mukaan keskeisin ero tuote- ja palvelulogiikan välillä on kuluttajan ja arvontuottajan suhde ja dynamiikka. Palvelulogiikassa tuottajan ja kuluttajan roolit ovat tiiviissä yhteistyössä, kun taas tuotelogiikassa osapuolet nähdään selvästi erillään. Palvelulogiikan peruseräiteisiin kuuluu, että asiakkaat siirrettäisiin yrityksen toiminnan keskiöön ja tätä kautta arvонуontiprosessi pystytään toteuttamaan yrityksen ja kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa.

Akateemisessa tutkimuksessa ei ole vallitsevaa yhteistä ja tyhjentävää arvoa kuvaavaa käsitettä ja kirjallisuudesta voidaan löytää useita eri määrittelyitä ja arvoa kuvaavia termejä. Arvo voidaankin tämän takia nähdä moniulotteisena ilmiönä, jolle yritykset ja asiakkaat antavat erilaisia tulkintoja (Woodruff, 1997). Monet tutkijat (Kumar & Reinartz 2016; Eggert ym., 2018; Zabkar, 2015) ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yrityksen liiketoiminnan ja menestymisen perusta rakentuu asiakkaan arvon tuottamiselle. Tässä tutkimuksessa arvoa tarkastellaan sidosryhmien, ekosysteemien ja urheilun empiirisessä kontekstissa.

2.1 Arvonluonti-ajattelun kehitys

Arvot ovat ihmiselle, yhteisölle tai yhteiskunnalle tärkeitä ja arvostettavina pidettyjä asioita (Mikkola, 2003). Arvo voidaan nähdä subjektiivisena ja juuri subjektiivisen luonteen vuoksi se, mitä joku pitää arvokkaana, saattaa olla jollekin toiselle turhaa. Yhteiskunnassa on määritelty tiettyjä arvoja ja esimerkiksi valuutat ovat sidottu pitämään arvonsa universaalisti, mikä markkinoilla realisoituu joko käyttöarvona tai reaaliarvona. Tuotteisiin ja palveluihin voidaan yhdistää vaihtoarvon lisäksi arvolupauksia, jotka muuttuvat käyttöarvoksi kuluttajan mielessä (Vargo, Maglia & Akaka, 2008). Service dominant logic on viime vuosina omaksunut kokonaisvaltaisemman ja dynamisemmän lähestymistavan arvonluontiin ottaen huomioon laajemman ja kattavamman toimijoiden ja kontekstin yhdistelmän, kuten instituutiot ja palveluekosysteemit. Arvoa ei myöskään nähdä tänä päivänä enää puhtaasti henkilökohtaisena ja subjektiivisena kokemuksena vaan jaettuna kollektiivisena kokemuksena, joka tapahtuu muiden toimijoiden läsnä ollessa. (Tsiotsou, 2016.) Service dominant logic on laajentanut käyttöarvo-termiä kontekstiarvoon, jossa konteksti on merkittävä osa arvonluontia, koska se tarjoaa puitteet vaihtoon sekä resurssien uniikkiin hyödyntämiseen jokaiselle ekosysteemin toimijalle. (Chandler & Vargo, 2011.)

Arvonluonnin näkökulmasta yritysten tulisi liikesuhteissa tutkia monipuolisesti kaikkia arvonluontiin vaikuttavia tekijöitä sekä panostaa suhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen (Lindgreen ym., 2012). Arvoa luovat taloudelliset toimijat, jotka vaihtavat muitakin resursseja kuin rahaa ja hyödykkeitä. Tämä näkökulma on noussut pinnalle kuitenkin vasta viime vuosikymmenen aikana. Yhteisarvonluontia on tutkittu 2000-luvun alusta laajalti erityisesti asiakkaan näkökulmasta (Anker, Sparks, Moutinho, & Grönroos, 2015; Grönroos, 2011; Payne, Storbacka, & Frow, 2008; Vargo & Lusch, 2004). Arvonluonnin tutkimus pohjautuu vahvasti vuosituhannen alun ilmiöön kuluttajien tyytymättömyydestä, riippumatta siitä, että tuotteita ja palveluita oli kuluttajien saatavilla enemmän kuin koskaan aiemmin historiassa. Investoinneista huolimatta yritykset kamppailivat ja laajensivat tuotevalikoimiaan, mikä johti siihen, että yritykset eivät kyenneet erottumaan valikoimallaan ja sitä kautta rakentamaan kilpailuetua. (Pralhad & Ramaswamy, 2004.) Vielä 2000-luvun alussa markkinoinnissa vallitsi perinteinen transaktiolähtöinen ajattelumalli, jossa yritykset toimivat itsenäisesti tuotantoprosessien kehittämisessä sekä markkinoinnissa ilman häiriöitä tai vuorovaikutusta kuluttajien kanssa. Informaation lisääntyminen ja tietoisuuden kasvaminen on johtanut siihen, että asiakkaat pyrkivät nykypäivänä käyttämään vaikutusvaltaansa liiketoimintajärjestelmän kaikilla osa-alueilla. Tämä on johtanut kuluttajien halun ja tarpeeseen olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa yrityksiin ja sitä kautta luoda arvoa yhdessä organisaatioiden kanssa. (Pralhad & Ramaswamy, 2004.)

Arvonluonnin tutkimus on keskittynyt lähtökohtaisesti asiakkaiden ja palveluntarjoajan väliseen arvon yhteisluontiin ja tutkimusten mukaan kuluttajat, sekä nykyiset että potentiaaliset, ovat edellytys arvon luomiselle. Porterin (1985) mukaan yrityksen kilpailuetu riippuu kyvystä luoda enemmän arvoa asiakkaille

kuin kilpailijat. 1990-luvun loppupuolella asiakkaiden vaatimukset ajoivat yrityksiä kohti ekosysteeminäkökulmaa ja luomaan uudentasoisia kumppanuuksia. Pelkän yhteistyön sekä tavaroiden vaihdannan sijaan yritysten oli alettava ymmärtää tiedon jakamisen ja arvонluonnin merkitys liiketoiminnassa. Tiedon jakaminen nähtiin ainoana keinona asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja arvonluontiin. (Kandiah & Gossain, 1998.) Arvon yhteisluominen voidaan nähdä prosessina, joka pitää sisällään sekä palveluntarjoajan toimia, että asiakkaan vastavuoroista tiedonvaihtoa. Niin B2B, että B2C markkinoilla arvon yhteisluonti on nähty historiassa diaisena ja yhteistyöhön perustuvana vuorovaikutusprosessina, jossa asiakkaat vaikuttavat arvon muodostumiseen. Vargon & Luschin (2008) Service-Dominant Logic-teorian mukaan arvonluontia voidaan havaita, kun potentiaaliset resurssit muutetaan spesifiksi hyödyksi. Tässä mielessä resursseilla ei ole todellista arvoa, vaan ne tarvitsevat integraatiota tuodakseen arvoa. Palvelukeskeisen logiikan yleistyminen markkinoinnin tutkimuksen kentässä on johtanut siihen, että liikesuhteissa kiinnitetään yhä enemmän huomiota arvon välittämiseen. Erityisesti B2B-suhteissa arvoa luodaan myyjän ja ostajan vaihdannan ollessa ennustettavaa, jolloin molemmilla osapuolilla on mahdollisuus järjestää prosessinsa toisiaan tukeviksi. Tällöin osapuolet oppivat toisiltaan ja edistävät näin ollen uusien ratkaisujen syntymistä.

Arvonluonti nähdään tapahtuvan nykyään verkostojen taloudellisten ja sosiaalisten toimijoiden vuorovaikutuksessa. Näin ollen arvon luominen tapahtuu järjestelmissä ja niiden välillä eli aggregaatin eri tasoilla. Viime vuosina Service-Dominant-Logic on laajentunut sovellettavaksi kaikkiin yksiköihin, joille vaihtaminen on toiminnan kannalta edellytys (esim. Yksilöt, perheet, yritykset ja yhteiskunnat). Taloudellisen arvon luonti on kokenut fundamentaalisen muutoksen. Tiedon, teknologian, kansainvälisen kilpailun ja digitaalisen informaation saatavuus ovat nykypäivänä voimakkaimpia tekijöitä, jotka ajavat yrityksiä muutokseen. (Möller, Rajala & Svahn, 2002.) Kahdenkeskeisestä asiakas-palveluntarjoaja-näkökulmasta ollaan siirtymässä kohti yhteisluomista, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa olevien verkostojen taloudellisten ja sosiaalisten toimijoiden välillä (Vargo & Lusch, 2008).

Eggert ym. (2018) tarjoaa kolme asiakasarvon kehittymiseen liittyvää vaihetta, jotka esiintyvät erityisesti yritysmarkkinoilla. Ensimmäisessä vaiheessa asiakasarvo nähtiin hyvin samankaltaisina kuin kuluttajamarkkinoille kehitetyt määritelmät, joissa asiakasarvo nähdään kompromissina laadun ja hinnan välillä. Toisessa vaiheessa tavoitteena on laajentaa näkökulma ja ymmärrystä arvokäsitteestä ja tunnistaa, että arvoa voidaan luoda palveluiden ja hyödykkeiden lisäksi myös liikesuhteissa. Lindgreenin, Hingleyn, Grantin ja Morganin (2012) mukaan yrityksen tulee olla tietoinen kaikista vuorovaikutusprosesseista, jotka mahdollisesti luovat ja ylläpitävät arvoa asiakkaalle. Kolmannessa asiakasarvon määritelmän kehittymisvaiheessa ymmärretään asiakkaan käytössä muodostuvasta arvosta. Woodruffin (1997) näkemyksen mukaan asiakasarvo muodostuu niin tuotteen tai palvelun ominaisuuksista kuin asiakkaan omista mieltymyksistä. Myös asiakkaan omien tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa koettuun arvoon. Arvon käsite voidaan nähdä laajentuneen edellä mainittujen kolmen vaiheen

myötä, joissa kaikissa määritelmässä hyötyjen ja uhrauksien välinen suhde on keskeisessä osassa.

Sitoutumisen vaikutusta suhteisiin ja arvonluontiin on tutkittu markkinoinnin asiantuntijoiden keskuudessa viime vuosina merkittävästi. Vähemmälle huomiolle on jäänyt suhteisiin sitoutumisen ja arvonluonnin välinen suhde. Hesslingin ym. (2018) mukaan jaetut arvot, luottamus ja affektiivinen sitoutuminen ovat fundamentaalisia edellytyksiä arvoperusteiselle sitoutumiselle. Mikäli suhteen osapuolet sopivat miten suhteessa tai kumppanuudessa tulee käyttäytyä, sovellettavat säännöt ja tavoitteet johtavat keskinäiseen luottamukseen, mikä puolestaan saa osapuolet jatkamaan suhteen kehittämistä emotionaalisista syistä. Mikäli laskelmat indikoivat, että suhteen pitkäaikaiset hyödyt ovat suuremmat suhteessa lyhytaikaisiin uhrauksiin, ovat osapuolet valmiimpia investoimaan suhteessa, mikä puolestaan johtaa arvon luomiseen. Hessling ym. (2018) tunnistaa viisi tärkeintä sponsorointisuhteisiin liittyvää aspektia: jaettu arvo, luottamus, affektiivinen sitoutuminen, arvopohjainen sitoutuminen sekä arvonluonti. Tämä ei kuitenkaan riitä arvonluomisen näkökulmasta. Osapuolten tulee myös nähdä taloudellisia mahdollisuuksia ja hyötyjä tulevaisuudessa. Farrellyn ja Questerin (2005) mukaan B2B kentässä strategisia businessmahdollisuuksia ja markkina-arvoasemaa ei pysty realisoimaan ilman osapuolten sitoutumista toisiinsa. Aiemmista tutkimuksista eroten Hessling ym. (2018) tutkimus osoittaa, että affektiivista sitoutumista ja arvoperusteista sitoutumista ei tulisi pitää pelkkinä komponentteina vaan erillisinä tyyppinä. Vaikka näiden kahden välillä esiintyykin vuorovaikutusta, voidaan nähdä, että affektiivinen sitoutuminen on edellytys arvopohjaiselle sitoutumiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että sponsorilla on oltava emotionaalinen suhde sponsoroinnin kohteeseen ymmärtääkseen, havaitakseen ja laskeakseen sponsorointisuhteen arvon voittoina ja muina hyötyinä.

2.2 Arvonluonti liiketoiminnan ekosysteemeissä

1990-luvun alussa Normann & Ramirez (1993) esittivät ajatuksen arvon yhteisluonnin verkosta lineaarisen mallin rinnalle. Aiemmin mainittu ekosysteemi käsite on peräisin ekologiasta, joissa organismit ovat toisistaan riippuvaisia toiminnassaan ja kehittyvät ajan myötä tietyssä luonnollisessa ympäristössä. (Ritala, Agouridas, Assimakopoulos & Gies, 2013.) Myös lansiti ja Levienin (2004) mukaan biologinen ekosysteemi tarjoaa tehokkaan analogian yritysten muodostamien ekosysteemien ymmärtämiseen. Molemmille on ominaista suuri joukko löyhästi toisiinsa liittyneitä osallistujia, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Alun perin akatemiassa esiintynyt käsite teollisista ekosysteemeistä tunnetaan nykyään paremmin liiketoiminnan ekosysteeminä. Mooren (1996) mukaan termi "teollisuus" korvattiin käsitteellä liiketoiminnan ekosysteemi, koska nykyään taloudellista toimintaa ei voida jakaa tietyille toimialoille. Ekosysteemit perustuvat ydinominaisuuksiin, joita hyödynnetään tuottamaan ydintuotteen ohella muita

täydentäviä ominaisuuksia ja kokemuksia sekä innovaatioita (Moore, 1996; Iansiti & Levien, 2004).

Käsitteen liiketoiminnan ekosysteemeistä loi siis alun perin Moore (1993), joka määritteli ekosysteemin koostuvan samanaikaisesti kehittyvistä, toisistaan riippuvaisista ja toisiinsa liittyvistä toimijoista kuten asiakkaista, edustajista, kanavista sekä myyjistä ja toimittajista. Ekosysteemit eroavat perinteisistä verkostoista yhteistyön monimuotoisuudessa. Ekosysteemi viittaa toimijoiden, tekniikoiden, teknologioiden sekä instituutioiden yhteistyössä tapahtuviin liiketoimintajärjestelyihin. Vaikka yritysten pääasiallinen tavoite on harjoittaa taloudellisesti kannattavaa toimintaa ja tuottaa tulosta osakkeenomistajille, eivät yritykset toimi tyhjiössä erossa muusta maailmasta. Yrityksen toimintaan vaikuttaa vahvasti ympäristötekijät kuten yhteiskunta sekä sidosryhmät. (Kujala & Kuvaja 2002, 59.) Milton-Kellyn (2003) mukaan organisaatiot kehittyvät jatkuvasti sosiaalisten ekosysteemien sisällä. Service dominant- logiikan mukaan palveluekosysteemit ovat luonteeltaan dynaamisia ja evolutiivisia ja muodostavat kontekstin, jossa palveluiden välinen vaihto luo arvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen muutos resurssien integroinnissa, palvelujen tarjoamisessa ja arvon yhteisluonnissa johtaa muutoksiin järjestelmän luonteessa. Ekosysteemilähestymistapa korostaakin sosiaalista kontekstia, vuorovaikutusta palvelujärjestelmien sisällä sekä resurssien integrointia ja yhdistämistä arvonluomiseen ja palveluiden vaihtoon. (Akaka & Vargo, 2015.)

Liiketoiminnan ekosysteemit ovat viime aikoina muuttaneet yritysten välisiä suhteita. Clarksonin (1995) mukaan yrityksen strategia tulisi suunnitella tavalla, joka hyödyttää organisaation kaikkia sidosryhmiä tasapuolisesti. Yrityksen johto ei voi luoda omistajilleen taloudellisesti kannattavaa toimintaa, mikäli toimintaa harjoitetaan sidosryhmien kustannuksella. Melén (2008) mukaan yritykset tulisi nähdä sidosryhmien muodostamina kokonaisuuksina, joiden päivittäiseen toimintaan kuuluu tasapainoilu sidosryhmien vaateiden ja etujen välillä.

Jotta yritykset voivat olla osa ekosysteemiä, on niillä oltava jaettu visio ja tavoite niille suunnatusta markkina-alustasta. Jaettu visio tarkoittaa käytännössä yhteistä näkemystä siitä, miten tavoittaa haluttu yleisö. Tämä näkökulma tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tehdä yhteistyötä ja saavuttaa molemminpuolisen hyödyn. (Kandiah & Gossain, 1998.) Sosiaalisissa ekosysteemeissä kukin organisaatio on täysmääräinen toimija, joka vaikuttaa ekosysteemin toimintaan. Ekosysteemi koostuu yrityksistä, kuluttajista, toimijoista sekä taloudellisista, kulttuurisista ja juridisista instituutioista. Tärkeä ilmiö sosiaalisissa ekosysteemeissä on rinnakkaisevoluutio, joka ei voi esiintyä eristyksessä vaan sen tapahtuu yksinomaan ekosysteemeissä. Rinnakkaisevoluutio viittaa organisaatioiden kehittymiseen ja oppimiseen ekosysteemeissä tehokkaan ja monimuotoisen viestinnän ja kommunikaation avulla (Kandiah & Gossain, 1998).

Myöhemmin Gyrð-Jones ja Kornum (2013) käsittelevät tutkimuksessaan monipuolisempaa näkökulmaa liiketoiminnan ekosysteemistä, jossa arvoa luodaan yhdessä verkoston monimuotoisen vuorovaikutuksen avulla ja jossa sidosryhmillä on kullakin erityinen yksilöllinen identiteetti. Liiketoiminnan ekosysteemeissä jokainen toiminto ja panos muuttavat ekosysteemin luonnetta, mikä

erottaa ekosysteemin verkostosta. Käytännössä ekosysteemissä kaikki sidosryhmät ovat resurssi-integraattoreita, jotka kollektiivisesti luovat yhdessä ekosysteemin arvoa. (Pere ym., 2016; Peltoniemi & Vuori, 2004). Service dominant- logiikan kehittäjien Vargon & Luschin (2016) mukaan yritykset eivät luo arvoa vaan tarjoavat arvolupauksia, jotka arvioidaan yksinomaan suhteessa edunsaajiin (asiakkaisiin). Kaikki osapuolet ovat lisäksi resurssi-integraattoreita, jotka luovat arvoa yhdessä. Kukin toimija tarkastelee vaihto- ja palvelukehitysprosesseja ainutlaatuisella tavalla kontekstin mukaan (Chandler & Vargo, 2011). Tämän takia alkuperäinen käyttöarvon käsite on korvattu kontekstiarvolla osoittaakseen, että arvonluominen on kontekstisidonnaista. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset eivät pysty tarjoamaan arvoa yksin ja tarjoavatkin vain arvolupauksia sosiaalisille ja taloudellisille toimijoille, jotka puolestaan luovat yhdessä arvoa ja parantavat kulutuskokemuksia resurssi-integraation avulla. (Vargo & Lusch, 2016.)

Resource-Advantage (R-A) teorian mukaan perinteiset resurssiperusteiset näkemykset yrityksestä ovat toimittajalähtöisiä ja niistä puuttuu kokonaan asiakaslähtöisyys. R-A teoria luokittelee yrityksen resurssit taloudellisiin, fyysisiin, juridisiin, inhimillisiin, organisatorisiin, informatiivisiin sekä relationaalisiin resursseihin. Teorian mukaan yritykset solmivat suhteita muihin yrityksiin, kuluttajiin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin päästäkseen käsiksi relationaalisiin resursseihin ja saada sitä kautta kilpailuetua. Näin toimimalla yritys voi paremmin räätälöidä tarjoamansa eri kuluttajasegmenteille sekä luoda strategisia alliansseja hankkiakseen täydentäviä resursseja liiketoimintaansa. (Hunt & Madhavaram, 2006.) Gadden ym. (2003) mukaan organisaatioiden tulisi välttää itsekeskeisiä ja itsekkeitä toimintatapoja sekä näkökulmia liiketoiminnassa. Onkin tärkeää, että yritykset yhdistävät toimintansa muihin yrityksiin ja sitä kautta parantavat suorituskykyään. Jatkuvan yhdistymisen avulla liikesuhteissa on mahdollista tunnistaa ja kehittää uusia resurssiulottuvuuksia. (Gadde ym., 2003.) Organisaation suhteelliset resurssit myötävaikuttavat organisaation pääomaan. Heterogeenisen luonteensa takia suhteelliset resurssit voivat johtaa kilpailuetuun sekä erinomaiseen suorituskykyyn. (Hunt, 1997.)

Michael ym. (2008) mukaan arvoa luovat taloudelliset toimijat, jotka vaihtavat muitakin resursseja kuin hyödykkeitä ja rahaa. Resurssien heterogeenisyys ja organisaatioiden suorittama erikoistuminen kannustaa tarjoajia etsimään kumppaneita resurssien vaihtoon, integrointiin sekä kehittämiseen. Tätä prosessia kutsutaan Luschin ym. (2008) mukaan resursointi (resourcing) tarjoaa vaihtoehdoisen näkemyksen tuotannolle (producing). Resursointi keskittyy resurssien luomiseen, resurssien integrointiin sekä resistanssin poistamiseen. Resurssien luomiseen liittyy tieto arvioinnin ja soveltamisen kannalta ja se voidaan ohjata operaatio- ja operandiresursseihin. Vargon & Akakan (2008) mukaan markkina-toimijat tulisi nähdä resurssi integraattoreina, ei tuotannon ostajina tai tarjoajina. Vargon ja Akakan (2008) mukaan organisaatioita voidaankin pitää resurssien integroijina, jotka muuttavat teknologian erityisosaamista kuten taitoja ja tietoa sekä muita markkinoilta hankittuja resursseja palvelutuotantoon. Resurssien käyttöön liittyy kuitenkin usein rajoituksia ja toimijoiden onkin pystyttävä pois-

tamaan resistanssi poistamalla esteitä ja muuttamalla heikkoudet mahdollisuuksiksi. Verkostoilla ja ekosysteemeillä ei ollut ennen näkyvää sijaa Service Dominant- logiikassa, vaikka ne sisältyivät teoriaan vahvasti. Verkot, ekosysteemit ja järjestelmät ovat kuitenkin vähitellen saavuttaneet ja juurruttaneet asemansa SDL:ssä, jonka mukaan yksityisellä taholla ei ole riittäviä resursseja arvon luomiseen. (Vargo & Akaka, 2008.)

Ekosysteeminäkökulman avulla voidaan omaksua huomattavasti laajempi sosio-kulttuurinen kokonaisuus aiempaan tutkimukseen verrattuna. Yritysmailmassa ekosysteemeille on ominaista taloudellinen logiikka, jossa jokainen toimija myötävaikuttaa ratkaisujen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ekosysteemien johtamiseen liittyy vahvasti rakenteiden järjestäminen sekä mekanismien ylläpito, mitkä koordinoivat toimintaa ekosysteemin osapuolien välillä. Ekosysteemien hallintaan liittyy myös ympäristön luominen ja ylläpito niin, että yhteistyö yritysten välillä voi kehittyä ja kukoistaa. (Van der Borgh, Cloudt & Romme, 2012.) Hiljattain Service Dominant- Logic lisäsi instituutiot välittömänä elementtinä dynaamisen palveluekosysteemin muodostumisessa. Instituutiot muotoilevat vuorovaikutusta toimijoiden ja niiden taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ympäristön välillä. Vaikka tutkimus ekosysteemien arvonluonnista on nostanut markkinoinnin tutkimuksessa päätään, on arvon yhteisluonti useamman sidosryhmä ekosysteemeissä jäänyt systemaattisesti vähäisemmälle huomiolle. (Pera, Occhiocupo, Clarke, 2016.) Useamman sidosryhmän ekosysteemejä voidaan tunnistaa yhä enemmän, minkä vuoksi niiden tutkiminen tulisi nähdä tärkeänä ja ajankohtaisena.

2.3 Sidosryhmät osana ekosysteemin arvonluontia

Vaikka sidosryhmien arvonluonti on saanut paljon huomiota akateemisessa kirjallisuudessa, tulisi niin akateemisessa kuin yritysmaailmassakin muistaa, että yksittäisten sidosryhmien suhteet eivät toimi tyhjiössä. Ekosysteemeissä jokaisen osapuolen yhteistyökumppanuudet vaikuttavat suhteiden dynamiikkaan sekä onnistumiseen (Axelsson & Easton, 1992). Tutkittaessa verkoston merkityksiä, ei kahdenvälisen suhteen tutkiminen ole mielekästä, sillä verkostomaisen yhteistyön vallitessa resurssit jakaantuvat yksilöllistä suhdetta laajemmalle, yhteistä asiaa ajavien toimijoiden välille (Olkkonen, 2001). Jotta verkosto voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti, tulisi vuorovaikutuksen olla avointa ja selkeää niin, että verkoston sisällä kyettäisiin vähentämään toiminnan päällekkäisyyksiä. Pirnesin (2002) mukaan yhteisten motiivien, tavoitteiden ja avoimen vuorovaikutuksen lisäksi edellytys tehokkaalle verkostolle on onnistunut ja tarkoituksenmukainen johtaminen.

Sidosryhmille löytyy akateemisessa kirjallisuudessa useita eri jaotteluja mutta pääsääntöisesti sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sekä primäärisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin riippuen siitä, kuinka tärkeää niiden toiminta on yritykselle (Freeman, 2004). Omistajat ja työntekijät ovat kuuluvat

perinteisesti sisäisiin ja primäärisiin sidosryhmiin, kun taas primäärisiä ulkoisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi rahoittajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa sidosryhmien merkitys ja tärkeys organisaatiolle. Sidoryhmien tärkeyden voi tunnistaa kolmekantaisen mallin avulla, jonka osa-alueet tarkastelevat sidosryhmän valtaa, toimijoiden välistä legimitettä sekä vaateiden kiireellisyyttä (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Yrityksen johdon tulisi aktiivisesti tasapainoilla sidosryhmien vaateiden kanssa niin, että toiminta tukee kaikkia osapuolia tasavertaisesti. Mitchell ym. (1997) mukaan yrityksen tulisi myös aktiivisesti etsiä ja kartoittaa uusia sidosryhmiä olemassa olevien rinnalle.

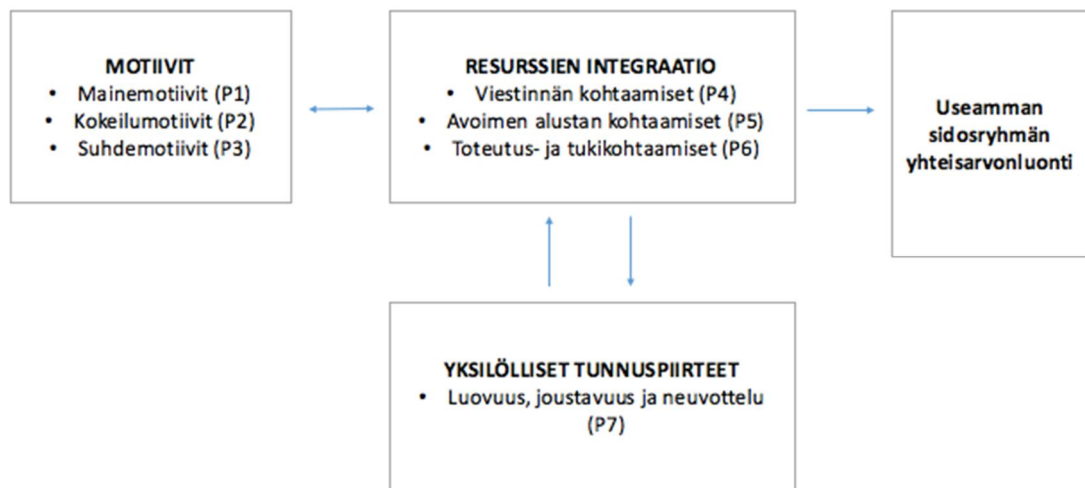
Aktiivinen ja avoin vuoropuhelu on edellytys kaikelle sidosryhmätoiminnalle ja sen kestävyydelle. Sidoryhmien tarpeiden ja tavoitteiden tunnistamisen vaatii aktiivista kommunikaatiota sidosryhmäverkoston välillä. Juholinin (2003) mukaan yritykset, jotka kommunikoivat avoimesti ja rehellisesti sidosryhmien kanssa mielletään usein luotettavammiksi kuin pidättäytyvämmät yritykset. Provanin & Kenisin (2008) mukaan yhteinen päätöksenteko liittyy positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen sekä verkostojen osallistamiseen, mikä puolestaan johtaa toimijoiden sitoutumiseen sekä arvonluomiseen verkostotasolla. Kollektiiviset lähestymistavat verkostonhallintaan ovat erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa verkostot harjoittavat radikaaleja innovaatioita, jotka vaativat eri toimijoiden (esim. julkisten organisaatioiden, asiantuntijaorganisaatioiden sekä yhteisöjen hajautetun tiedon yhdistämistä). (Matinheikki, Pesonen, Artto & Peltokorpi, 2017.) Verkoston etsiessä uusia tapoja organisoida arvonluontia, esimerkiksi ratkaisemalla tutkimatta jääneitä kysymyksiä, tai toimiessa epävarmoissa tilanteissa, arvoa lisääviä toimia ja tarvittavia resursseja ei usein tunnisteta. Tämän takia yhteiset arvot, luottamus ja muut epäviralliset sosiaaliset mekanismit verkoston sisällä muodostavat pohjan kaikelle kollektiiviselle toiminnalle sekä järjestelmätason tavoitteiden rakentamiselle. (Ritvala & Salmi, 2011.)

Van der Borghin, Cloodtin ja Rommen (2012) mukaan tieto on ekosysteemin sisäisen vuorovaikutuksen tärkein väline. Yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia innovaatiotoiminnasta liiketoiminnassaan ja arvoa luodaankin yhdessä verkostoissa (Ritala ym., 2013). Nykyään liiketoimintaympäristössä tieto on suhteellisen helposti saatavissa ja viestittävässä ja näin ollen tiedon jakaminen parantaa ekosysteemin kilpailukykyä ja menestymistä. Toimivat ekosysteemit eivät luo arvoa vain sisäisesti, vaan niiden vaikutukset ulottuvat laajemmin toimintaympäristöön ja siihen liittyviin instituutioihin. (Alaka ym., 2013; Vargo & Lusch, 2018.)

Gyrd-Jonesin ja Kornumin (2013) mukaan vähälle huomiolle on myös jäänyt ekosysteemien sidosryhmien motiivien ja tavoitteiden tarkastelu. Sidoryhmien motiivien ja tavoitteiden tunnistaminen on välttämätöntä tehokkaassa resurssien integraatiossa, mikä voi parhaassa tapauksessa johtaa arvokkaaseen yhteistoimintaan. Tämän takia sidosryhmien välisten motiivien, tavoitteiden ja resurssien yhteyksien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää.

Modernin Service dominant-logiikan lisäksi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Pera ym. (2016) kehittämän mallin ympärille, missä tarkastellaan sitä, kuinka arvoa voidaan luoda sidosryhmien kesken yhteistyössä. Pera ym. (2016) mukaan kuluttajat eroavat huomattavasti kiinnostuksiltaan ja kyvyiltään osallistua yritystä hyödyttävällä tavalla arvon yhteisluomiseen. Kun yksilöt luovat luomisen vuoksi, sidosryhmien yhteisluominen perustuu pääasiassa ulkoisiin motiiveihin, joihin liittyvät mahdollinen taloudellinen tulos sekä lyhyt- ja pitkäaikaiset vaikutukset. Tutkimuksen tulokset ovat osoittaneet, että maineen parantaminen, kokeilunhaluisuus ja suhteiden luominen ovat näkyvimpiä ja toistuvimpia laukaisimia yhteisluomiselle. Sidoryhmän arvoyhteisluonnissa voidaan tunnistaa kaksi tärkeää dynamiikkaa: motiivit, jotka johtavat yhteisluomiseen sekä resurssit, jotka organisaatio jakaa sidoryhmien kanssa. Näitä dynamiikkoja kehystää puolestaan seitsemän väitettä. Väitteiden mukaan monien sidoryhmien yhteisluominen perustuu maineen tarkoituksellista parantamista ja kehittämistä koskeviin motiiveihin. Ekosysteemin positiivisen kuvan oletetaan rikastuttavan yksittäisen sidoryhmän imagoa ja mainetta. Monien sidoryhmien yhteisluominen perustuu lisäksi tarkoitukselliseen kokeiluun ja tavoitteisiin luoda uusia tuotteita/palveluita ekosysteemin sisällä. Toimijat hybridisoivat muiden toimijoiden ratkaisuja ja työkaluja ja siirtävät niitä omaan ekosysteemiinsä palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla (Pera ym. 2016).

Yhteisluomista ohjaa myös tarkoituksellinen motiivi kehittää suhteita ja uusia kumppanuuksia. Yhteisluominen antaa sidoryhmille yhteyden muihin sidoryhmiin ja heidän yleisöihinsä. Sidoryhmien välinen viestintä mahdollistaa monikeskisen, virtaavan viestinnän, jossa useat sidoryhmät luovat yhteisen tarinankerronnan ja rakentavat ekosysteemin yhteistä identiteettiä. Tutkimuksen mukaan yhteisluominen ilmenee käytäntöinä, joilla tunnistetaan ja organisoidaan mikrotekninen kompetenssi osaksi monimutkaista resurssien integrointia. Yhteisluominen mahdollistetaan virallisesti jaettujen prosessien avulla, joita hallinnoivat omistautuneet tiimit, joissa päätöksenteko on hiottu määrätyn päätöksentekijän toimesta. Viimeisenä yhteisluominen riippuu luovuudesta ja joustavuudesta. Neuvottelut ovat keskeisessä roolissa rakennettaessa jaettua arvoa. (Pera ym. 2016)



KUVIO 1. Yhteisarvonluonnin malli (Pera ym., 2016)

Yllä olevassa kuviossa sidosryhmien motiivit ja resurssien integrointikäytännöt havainnollistavat elementtejä, jotka edustavat arvonluomisprosessin ydintä. Tämä kaksisuuntainen suhde on fundamentaalinen edellytys kunkin sidosryhmän panosten nostamiselle. Yksilölliset tunnuspiirteet liittyvät myös resurssien integraatiokäytäntöihin. Ympäristö ja innovatiiviset kohtaamiset vaikuttavat yksilöllisten tunnuspiirteiden muodostumiseen ja sitä kautta onnistuneeseen resurssien integraation. Monen sidosryhmän muodostavan ekosysteemin luottamuksen, osallistumisen ja avoimuuden arvot helpottavat puolestaan arvon yhteisluontia. (Pera ym., 2016.) Kuvion dimensioiden tuloksena voidaan nähdä kohtaamishetket, jotka mahdollistavat intensiivisen ja innovatiivisen resurssien integroinnin ja tehokkaan keskinäisen oppimisen. Useiden sidosryhmien ekosysteemien yhteisluominen voidaan määritellä tarkoitukselliseksi prosessiksi, joka perustuu yhteistoimintakäyttämiseen ja asenteisiin. Yhteisen tarkoituksen ohjaamina toimijat voivat hyötyä molemminpuolisesti yhteisluonnin tuloksista. Pelkästään vuorovaikutus, osallistuminen ja yhteistyö eivät kuitenkaan riitä takaamaan ekosysteemin arvonluontia, innovointia ja oppimista vaan se vaatii lisäksi luottamusta ja avoimuutta sidosryhmien välillä. Yhteisarvonluonnin haasteita käsitellään urheilun kontekstissa seuraavassa luvussa.

3 URHEILU ARVONLUONNIN VÄLINEENÄ

Urheilusponsorointi on viime vuosikymmeninä kehittynyt huomattavaksi strategiseksi osaksi liiketoimintaa. Tästä huolimatta, suhteiden, arvонluonnin sekä sitoutuminen analyysissa on huomattavia puutteita. (Hessling, Åsberg, Roxenhall, 2018.) Perinteiset urheilumarkkinointiteoriat keskittyvät urheilualan yritysten arvolutauksiin ja siksi laiminlyövät sitä, miten arvon yhteisluonti ja urheilun kokemuksellisuus muotoutuvat usean toimijan vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi on ehdotettu, että koska urheilutuotteen ydintä eli pelin tai kilpailun lopputulosta ei voi hallita, tulisi urheilumarkkinoijien keskittyä peliin liittyviin tekijöihin, jotka vetoavat kaikkiin potentiaalsiin asiakkaisiin. (Mason, 1999.)

Urheilua ja sen luomia mielikuvia on käytetty hyväksi markkinoinnissa jo pitkään. Näkyvämpänä toimintona voidaan pitää urheilusponsorointia ja urheilijoiden monipuolista käyttöä yritysten mainoskasvoina. Nykyään yritykset luovat systemaattisesti strategisia kumppanuuksia ja liittoutumia, joilla on sekä yhteistyön, että kilpailun elementtejä (Möller & Rajala, 2007). Vaikka urheilun tuomia voimakkaita tunteita ei voida muuttaa suoraan kaupankäynnin välineiksi, voidaan urheilusponsoroinnin ja muunlaisen yhteistyön kautta tuottaa arvoa. Fullertonin ja Merzin (2008) mukaan varhaiset markkinointitutkijat erottivat urheilumarkkinoinnin tutkimuksen yleisestä markkinoinnista sen näennäisen ainitlaatuisten piirteiden, kuten tuloksen hallitsemattomuuden, kilpailun ja fanittamisen ylittävän uskollisuuden takia. (Tsiotsou, 2016.) Sponsorointi voidaan nähdä eräänlaisena B2B suhteena, jossa useat osapuolet näyttelevät aktiivista roolia. Juuri urheilun kontekstissa tämä voidaan todeta paikkansapitäväksi ottaen esimerkiksi urheiluorganisaatioista jääkiekon, missä seuramat etsivät aktiivisesti sponsoreita, sillä julkiset tulot eivät riitä kattamaan pelaajien korkeita palkkoja. Myös sponsorit ovat aktiivisia valitessaan sponsoroitavia joukkueita.

Harvat tutkimukset tarkastelevat sponsorointia perustavanlaatuisena toimintona B2B suhteille. Farelly ja Quester (2010) painottavat suhdenäkökulman merkitystä sponsorointiympäristössä sponsoroinnin arvon perustuessa molempien osapuolten pyrkimykseen tavoittaa ennalta määrättyt ja yhteiset tavoitteet. Suhdenäkökulmaan sitoutuminen on nähty markkinoinnin alan kirjallisuudessa keskeisenä rakennettaessa pitkäkestoisia kumppanuuksia ja saavuttaessa arvokkaita tuloksia. Suhteisiin sitoutuminen lisää organisaation sisäistä tehokkuutta ja suhdeverkosto toimintaa. (Hessling ym., 2018.) Farelly, Quester ja Burton (2006) analysoivat tutkimuksessaan sponsoroinnin arvon ja vastavuoroisen sitoutumisen muutoksia. Tulokset osoittavat, että sitoutuminen ja yhteistyöhalukkuus toimivat vahvasti vain sillä ehdolla, että osapuolten sitoutuminen on samalla tasolla. Markkinoinnin alan kirjallisuudessa on ajan saatossa käsitelty suhteisiin sitoutumista yksiulotteisena rakenteena. Vähemmälle huomiolle on jäänyt sitoutumisen tarkastelu useiden tyyppien tai komponenttien kokonaisuuksina. Morganin ja Huntin (1994) mukaan arvokkaita suhteita ja arvoihin perustuvaa sitoutumista on vaikeaa luoda ilman yhteisiä arvoja ja luottamusta. Farrelly ja Quester (2005)

tutkivat suhdetoimintaa ja sitoutumista sponsoroinnin näkökulmasta. Sponsorisuhteet vaativat sitoutumista, luottamusta ja yhteisiä tavoitteita, jotta yhteistyö voi onnistua ja strateginen suoriutuminen realisoituu. Urheilu voidaankin nähdä eräänlaisena palveluekosysteeminä, joka käsittää monimutkaiset verkostot (esim. Urheilutapahtumien järjestäjät, urheilujoukkueet, urheilun fanit ja viranomaiset) ja kontekstit, jotka ovat dynaamisia ja vuorovaikutuksessa muiden ekosysteemien kanssa. Esimerkiksi sovittaakseen aikataulut median, mainostajien ja yhdysvaltalaisen tv-katsojien kanssa Olympialaiset järjestetään tiettyyn aikaan. Lisäksi urheilusääntöjä on muutettu pelien nopeuttamiseksi ja jännitysmomenttien kannalta etenkin TV- ja internet yleisöille. (Tsiotsou, 2016.)

3.1 Urheilun kaupallistuminen

Urheilun tärkeys ja merkityksellisyys on kasvanut vakaasti nousevilla talousalueilla, minkä johdosta hallitusten menot urheiluteollisuuden kehittämiseen ovat kasvaneet. Erityisessä kasvussa ovat olleet urheiluinfrastruktuurin kehittäminen, joukkueiden rakentaminen sekä suurten investointien houkuttelevuus. Esimerkiksi Kiinan hallituksen suunnitelmana on kasvattaa urheiluteollisuuden arvo 813 miljardiin vuoteen 2025 mennessä. Samanaikaisesti vuosina 2018 -2020 Intian hallitus on laatinut 262 miljoonan dollarin budjetin Khelo-ohjelmalle, jonka tarkoituksena on edistää urheiluteollisuutta Intiassa. (The business research company, 2019.) Urheilu ja sen merkitys yhteiskunnassa on muuttunut ja kehittynyt ajan kuluessa. Teollisuuden, talouden ja teknologian kehittyessä urheilusta on tullut monipuolinen ja arvokas tuote, jota ei enää vain seurata televisioiden tai radioiden välityksellä, vaan kulutetaan interaktiivisesti eri osapuolten kanssa. Ymmärtääkseen urheilua teollisuuden alana on katsottava taaksepäin urheilun varhaisimpiin hetkiin historiassa.

Jo vuonna 776 ea. Antiikin olympialaisten markkinoijat ymmärsivät, että yhteenkuuluvuus ja yhteys suositun urheilijan kanssa voisi auttaa luomaan tuotavia suhteita. (Shank & Lyberger, 2016.) Urheilumarkkinoinnin ja urheilusponsoroinnin juuret voidaankin nähdä ulottuvan aina antiikin Kreikkaan saakka (Lagae, 2005). Urheilumarkkinoinnin juuret voidaan puolestaan löytää Pohjois-Amerikasta 1850-1860-luvuilta, jolloin ensimmäisiä urheilutapahtumia alettiin markkinoida. 1900-luvun alkupuolella uudet teknologiset innovaatiot kuten radio toivat uusia mahdollisuuksia ja ensimmäinen urheilulähetys kuultiinkin vuonna 1921. Yhdysvaltalaisen kuluttajien kysyntä urheilusta kasvoi ja urheilusta tuli muutoksen symboli, kun vähemmistöihin kuuluvat urheilijat auttoivat kansalaisoikeusliikkeessä ja kasvattivat urheilumarkkinoita. Etnisten urheilijoiden huomattavasti parantunut asema johti siihen, että markkinoijat alkoivat käyttää urheilijoita luodakseen linkkejä kuluttajien välille ja yritykset alkoivat yhä enemmän käyttää urheilijoita mainonnassa ja markkinoinnissa. 1980-luvulla kasvava kilpailu aiheutti monille urheiluseuroille talousvaikeuksia, ja mediasopimuksista tulevat tulot olivatkin seurojen tärkein tulonlähde. Mediasopimusten

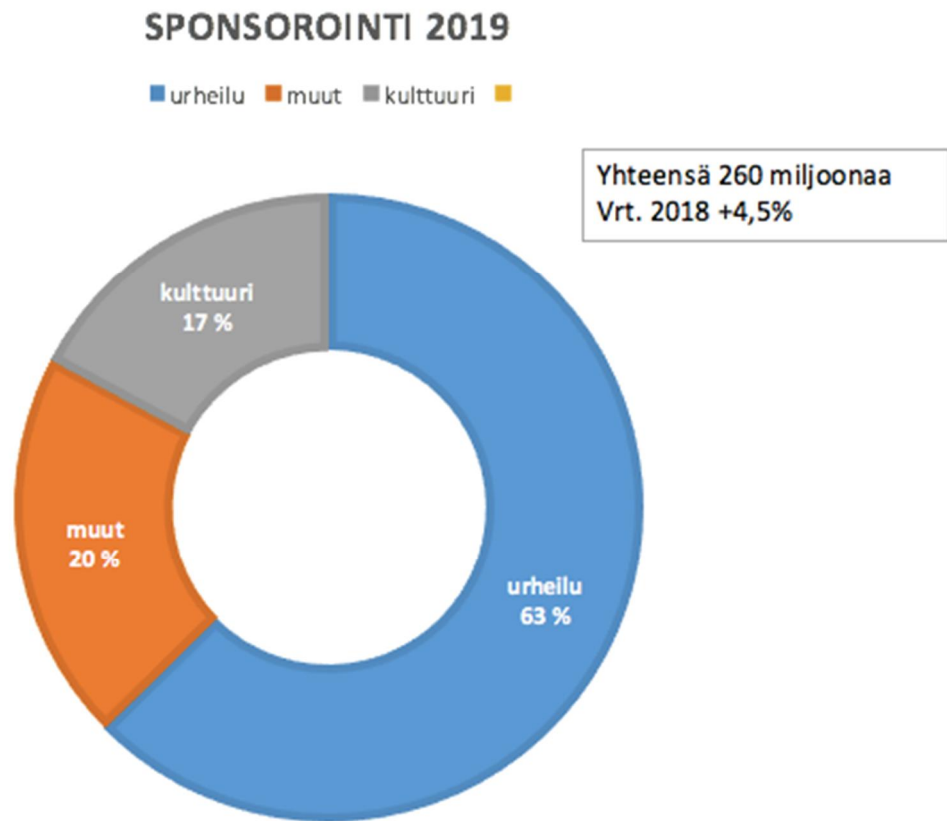
avulla rekrytoitiin ja palkattiin pelaajia. 1980-luvulla eri urheilutuote- ja vaatevalmistajat räätälöivät valikoimaansa kohdistumaan tiettyihin lajeihin ja erilliset urheilijat allekirjoittivat sopimuksia urheilumerkkien kanssa ja solmivat erilaisia yhteistyösopimuksia. Shank & Lyberger nimittävätkin 1990-lukua Michael Jordanin aikakaudeksi, jolloin televisiosta ja mediasopimuksista oli tullut lähes jokaisen ammattiliigan tärkein osa. Televisioinnista saadut tulot mahdollistivat liigojen laajentumisen laajemmalle alueelle ja jopa eri maihin. Suurin osa joukkueista tuli riippuvaisiksi televisioinnista saaduille tuloille. (Shank & Lyberger, 2016.) Alajan (2001) mukaan urheilutuote on tapahtuma, jonka media välittää kuluttajille haluamallaan tavalla. Urheilu onkin muuttunut vuosien saatossa ja urheilutapahtumista tehdään entistä mediaystävällisempiä, minkä mahdollistaa mm. monipuoliset kamerat, hidastukset sekä reaaliaikaisuus.

Huippu-urheilun kehittyminen onkin mahdollistanut nykyajan urheilun kaupallisen luonteen. Suomessa huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu on rakennettu Olympiakomitean johdolla ja opetus- ja kulttuuriministeriön toimeksiannosta. Suomen olympiakomitea käynnisti urheilun yhteiskunnallisten ulottuvuuksien pohdinnan vuonna 2018. Olympiakomitean vuonna 2018 julkaisun raportin mukaan huippu-urheilun yhteiskunnallinen perustelu voi rakentua joko urheilun itseisarvon tai välinearvon varaan. Mikäli yhteiskunnallinen perustelu rakentuu itseisarvon varaan, tarkoittaa se sitä, että huippu-urheilua pidetään toimintana arvokkaana. Jos puolestaan yhteiskunnallinen perustelu rakentuu ulkoisvaikutuksilla, toimintaa perustellaan muiden päämäärien kuin sen itsensä kautta. (Olympiakomitea.fi) Pohjoismaissa urheiluliikettä on tyypillisesti perusteltu kansanliikkeen näkökulmasta, jolloin ei ole enää kyse yksinomaan huippu-urheilusta vaan myös liikunnan ja seuratoiminnan vaikutusten tarkastelusta. Vuonna 2012 huippu-urheilun muutosryhmä asetti suomalaisen urheilun vision, jonka mukaan Suomen pitää olla paras Pohjoismaa urheilumenestyksessä vuonna 2020. Vuonna 2018 ilmestyneessä artikkelissa tarkasteltiin tilannetta Peyongchangin olympialaisten jälkeen, jossa suomalaisten mitalisaalis jäi hyvin kauaksi Norjaan ja Ruotsiin verrattuna. Suomen olympiakomitean entinen puheenjohtaja Timo Ritakallio totesi vuonna 2018 Lännen medialle, että vaikka visio parhaasta Pohjoismaasta pysyy ennallaan, oli tuolloin vuosilukutavoitteesta luovuttu. Ritakallio totesi vuonna 2018, että suomalainen huippu-urheilu tarvitsee lisää ammattivalmentajia ja rahoitusta, jotta parhaan Pohjoismaan visio olisi mahdollista toteuttaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yksityisen rahoituksen osuus urheilun rahoituksesta on huomattavasti suurempi kuin Suomessa, jossa 80% urheilun rahoituksesta tulee valtionapuna ja vain 20% omana varainhankintana. (Kaleva.fi, 2018). Vaikka opetus- ja kulttuuriministeriö edistää kansainväliseen menestykseen tähtäävää huippu-urheilua mm. apurahoilla ja kehittämällä valmentautumisolosuhteita, ei se tue taloudellista voittoa tavoittelevaa ammattilaisurheilua. Suomalainen huippu-urheilu tarvitaan uusia innovaatioita ja oivalluksia kehittääkseen suomalaisten urheilijoiden asemaa kansainvälisellä tasolla ja saavuttaakseen menestystä.

Urheilun kaupallistumiseen liittyy vahvasti urheilun ja urheilijoiden aseman muutos yhteiskunnassa. Urheilun näkyvyyden ja kiinnostavuuden lisääntyessä 1900-luvun puolivälissä mahdollisti se myös urheilun elinkeinona. Huippu-urheilu terminä ei ole saanut akateemisessa kirjallisuudessa yksiselitteistä määritelmää mutta Ruohotien (2008) mukaan Huippu-urheilua voidaan verrata mihin tahansa ammatilliseen huippuosaamiseen ja sitä voidaan tarkastella yksilöiden kognitiivisten kykyjen sekä affektiivisten että konatiivisten valmiuksien kautta. (Ruohotie ym., 2008, 6,9.) Kaupallistumisen ja yhteiskunnallisen aseman muuttumisen myötä urheilusta on tullut varteenotettava ja haluttu ammatti. Huippu-urheilu on edellytys kaikelle urheilu bisnekselle ja sen myötä huippu-urheilijaksi kehittymistä on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon. Esimerkiksi Bloom (1985) tunnisti kolme lahjakkuuden kehitystasoa tieteen, taiteen ja urheilun kentässä. Ensimmäisenä tasona aloitusvaihe, jossa nuoret urheilijat esitellään järjestäytyneissä urheilulajeissa ja jonka aikana heidät tunnustetaan lahjakkaiksi urheilijoiksi. Aloitusvaiheen jälkeen siirrytään kehitysvaiheeseen, jonka aikana urheilijoista tulee omistautuneempia urheilulle ja harjoitustensa määrälle. Tässä vaiheessa erikoistumisen aste lisääntyy. Kolmas ja viimeinen taso on mestaruus tai täydellisyysaste, jossa urheilijat saavuttavat korkeimman kapasiteettinsa ja urheilullisen tasonsa. (Bloom, 1985.) Käsitteellisellä tasolla Bloom (1985) kuvasi ensimmäisinä tutkijoina eliittuurheiluun pääsyä kriittisenä kehitysvaiheena, jossa urheilijat sitoutuvat enemmän urheilulajiinsa ja joissa koulutuksen määrä ja erikoistumisaste lisääntyvät. Myöhemmin Ryba ym. (2016) toteavat artikkelissaan, että nuoren urheilijan siirtyminen toisen asteen koulutuksesta korkeakouluun on urheilijan uran kannalta kriittinen vaihe. Urheiluakatemit ja niiden ympärillä toimivat verkostot ovatkin kehittyneet Suomessa. Vuonna 2020 tuoreimmat lahjakkuuden ja urheilijan kehitystä käsittelevät tutkimukset painotavatkin ympäristön roolia urheilu-uran ja koulutuksen välisen tasapainon luojana ja optimoijana. (GiSeung, 2008; Ryba ym 2016; Larsen ym. 2013).

Oikkosen (2001) mukaan sponsoroinnille on vaikeaa antaa yhtä ainoata määritelmää, mutta tietyt elementit voivat olla havaittavissa useasti. Lagae (2005) korostaa sponsoroinnin vastavuoroisuutta sekä kaupallisuutta, niin ikään Valanko (2009) näkee, että sponsoroinnin määritelmässä sponsorointisuhde esiintyy tasapuolisena yhteistyökumppanuutena. Myös Alajan (2001) mukaan sponsoroinnissa on kyse yrityksen ja sponsoroitavan kohteen yhteistyöstä. Urheilusponsorointi mielletään usein arkikielessä mainontana urheilun välityksellä. Mainostamista ja urheilusponsorointia voikin olla vaikeaa erottaa toisistaan, jolloin olennaista on sovitun yhteistyön luonne. Esimerkiksi Alajan (2001) mukaan perinteiset jää- ja laitamainokset ovat nimenomaan mainostamista, ei urheilusponsorointia. Ihmiset näkevät kuitenkin vain pienen osan urheiluorganisaation ja yritysten yhteistyöstä, jolloin helposti mainokset mielletään yhteistyön ainoaksi osaksi (Valanko, 2009). Urheilusponsorointia ja mainontaa pitäisikin tarkastella toisiaan tukevinä toimintoina. Urheilusponsorointi on tänä päivänä yksi nopeiten kasvava markkinointiviestinnän muoto ja vuonna 2017 yritykset käyttivät urheilusponsorointiin maailmanlaajuisesti 62 miljardia Yhdysvaltain dollaria (Slåtten, 2017).

Sponsor Insight lehdistötiedotteen (2019) mukaan kiinnostavimmat urheilulajit suomalaisten mielestä ovat jääkiekko, yleisurheilu, hiihto, ampumahiihto sekä formula 1. Alla olevassa kuviossa kuvataan, miten sponsorointi on jakautunut Suomessa eri sektoreille. Vuoden 2019 sponsoribarometrin mukaan suomalaiset yritykset käyttivät 162 miljoonaa euroa urheilusponsorointiin, joka on 4,5% enemmän kuin vuonna 2018 ja 62% koko Suomen sponsorointimarkkinasta.



Sponsoribarometri 2019 (Sponsor insight, 2019).

Kasvavan urheilun sponsoroinnin odotetaan olevan urheilumarkkinoiden avaintekijä tulevaisuudessa. Vuonna 2018 globaalien urheilun sponsorointimarkkinoiden arvoksi arvioitiin 46 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja sen odotetaan nousevan lähelle 50 miljardia vuoteen 2023 mennessä. (Markets insider, 2019)

3.2 Urheilu ja yhteiskuntavastuu

Valtion liikuntaneuvoston jäsenen Mika Aaltosen mukaan monet suomalaiset urheilijat ovat suorituksillaan rakentaneet kansallista identiteettiä. Ilo, rajojen rikkominen ja itsensä peliin laittaminen ovat syitä, jonka vuoksi urheilusankarit

kiinnostavat. Liikunnan ja urheilun potentiaalia ei ole kuitenkaan pystytty täysmääräisesti konkretisoimaan teoksi yhteiskunnan, eri toimijoiden eikä ihmisten parissa (Valtion liikuntaneuvosto, 2016). Urheiluorganisaatioiden ja kilpaurheilun päätehtävänä voidaan pitää urheilumenestyksen tavoittelua ja elämysten tarjoamista katsojille. Urheilun kaupallistumisen ja kilpailun kiristymisen myötä urheiluorganisaatioiden on pyrittävä kehittämään taloudellista ja kaupallista liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Myös muilla liiketoiminta-aloilla yritykset pyrkivät jatkuvasti lisäämään kilpailuetuaan, minkä takia urheilusponsoroinnista on muovautunut suosittu strateginen työkalu. Strategisia kumppanuuksia esiintyy eri muodoissa mutta niiden perimmäinen tavoite on luoda molemmille osapuolille lisäarvoa toimintaansa (Häkansson & Snehot, 1989). Urheilun luonne saattaa aiheuttaa epävarmuutta yhteistyökumppaneille ja liiketoiminnalle ja urheilua voidaankin pitää niin houkuttelevana kuin riskialttiina sponsoroitukohteena. Mitchellin ja Stewartin (2015) mukaan urheilubisnes eroaa perinteisestä liiketoiminnasta monella tavalla: useissa tapauksissa urheilussa mitataan menestystä urheilullisten tulosten perusteella, eikä taloudellisella voitolla niin kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Myös urheilutuotteen laadullinen vaihtelu voi olla todella suurta ja ennalta arvaamatonta. Kuluttajien tietoisuuden kasvaessa ja informaation saatavuuden lisääntyessä yritysten on onnistuttava luomaan arvokkaita kumppanuuksia, joiden avulla yrityksen arvot ovat helposti viestittävisissä. Yhteiskuntavastuullisuus on alati kasvava tieteenala ja sen tutkimus on kehittynyt viime vuosikymmenillä valtavasti. Urheilu nähdään usein subjektiivisena, omaperäisenä ja heterogeenisenä johtuen siitä, että urheilukokemuksen vaikutelmat, kokemukset ja tulkinnat vaihtelevat henkilöittäin (Horn, 2008). Kehittyneessä urheilumarkkinoinnin kirjallisuudessa urheilua pidetään kokeellisena tuotteena, jossa kokemusten etsiminen on tärkeä motivaatio ja katsojasta tulee näin yhä enemmän urheilutapahtuman sidosryhmä ja kokemuksen yhteistuottaja. Tämän näkemyksen mukaisesti urheilulla on sellaisia kokemuksellisen hyödykkeen piirteitä, jota tuotetaan yhdessä ja joka sisältää tunteita, draamaa, jännitystä ja iloa. Koska kokemuksella on keskeinen merkitys urheilussa, urheilumarkkinoinnin yleisen teorian tulisi keskittyä selittämään, miten kokemus luodaan yhdessä tuottamisen sijasta. (Helleu, 2012.)

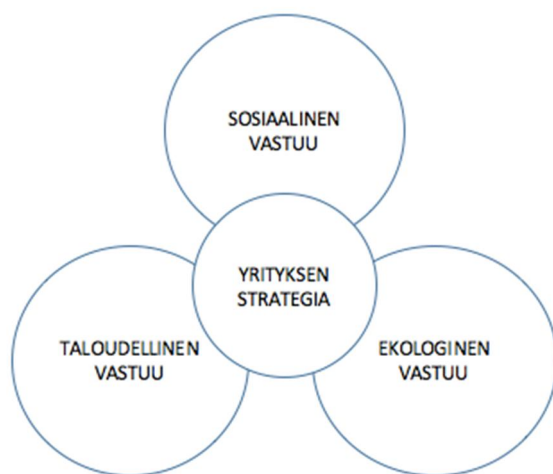
Yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole lakisääteistä, vaan vapaaehtoista sekä pitkäkestoista toimintaa, joka voidaan nähdä haitallisten tekojen minimoimisena tai poistamisena siten, että yhteiskunnalliset hyödyt maksimoituvat pitkällä aikavälillä. (Mohr, Webb ja Harris, 2001.) Tietoisuus paremmasta ja eettisesti kestävämmästä liiketoiminnasta on kasvanut 2000-luvulla ja löytänyt vakiintuneen aseman yritysten ydinliiketoimintastrategioissa (Takala & Jaatinen, 2000). Parempi eettinen toiminta voidaan nähdä suhteellisena käsitteenä mutta yrityksen yhteiskuntavastuun voidaan katsoa olevan sidoksissa yrityksen maineeseen ja imagoon. Smithin (2003) mukaan yhteiskuntavastuullisuudella voi olla positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, esimerkiksi maineen suojaaminen, brändiuskollisuuden kasvattaminen, kilpailukyvyn kohentaminen sekä taloudellisen tuloksen parantaminen. Yhteiskuntavastuullisuus käsitteenä ei ole akateemisessa tutkimuksessa saanut yksiselitteistä määritelmää. Vuosikymmeniä sitten

Bowen (1953) määritteli yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden viittaavan liike-
miesten velvoitteisiin noudattaa tiettyjä päätöksiä ja toimintalinjoja, jotka ovat
toivottavia yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen kannalta.

Goodpasterin (1983) mukaan yhteiskuntavastuu-konseptin analysointi on
osa laajempaa liiketoiminnan etiikkatutkimusalueen kokonaisuutta. Kansainvä-
lisesti yhteiskuntavastuullisuus tunnetaan nykyään laajasti CSR:nä, joka on ly-
henne sanoista corporate social responsibility. Carrollin (1999) mukaan ennen va-
kiintumista CSR tunnettiin paremmin SR:nä, mikä johtui siitä, että 1950-
luvulla nykyaikaisen yrityksen näkyvyyttä ja määräävää asemaa yrityssektorilla ei ollut
vielä havaittu. Hanikka, Korpela, Mähönen ja Nyman (2007) määrittelevät yri-
tysten yhteiskuntavastuun seuraavasti; Yrityksen yhteiskuntavastuu (Corporate
Social Responsibility, CSR) on laajalti määriteltynä kestävä kehityksen käytän-
töön soveltamista yritystoiminnassa. Salguero ja Rivera-Camino (2016) määritte-
levät CSR:n yritysten ehtona pysyä kilpailukykyisinä. Anttiroiko (2004) puoles-
taan määrittelee yhteiskuntavastuun olevan vastuuta, jolle on määriteltävissä
yleinen yhteiskunnallinen taso, jonka perustana on yhteiskunnallinen tai globaali
viitetausta. yhteiskuntavastuu voidaan myös jakaa taloudelliseen, sosiaaliseen ja
ympäristövastuuseen. (Anttiroiko, 2004; Elkington, 1999.) Taloudellinen vastuu
voi olla esimerkiksi tuottavaa taloudenpitoa, työpaikkojen luomista tai palkkojen
maksamista. Ympäristövastuu puolestaan liittyy ympäristön suojelemiseen ja
luonnonvarojen säästeliääseen käyttöön. Sosiaalinen vastuu kattaa henkilöstön
hyvinvoinnin, koulutuksen sekä asiakkaiden hyvinvoinnin. Sosiaaliseen vastuu-
seen kuuluvat myös suhteet yritystä ympäröivään yhteisöön, yhteistyö, yleis-
hyödyllinen toiminta sekä hyväntekeväisyys. (Hanikka, ym., 2007.) Kari Neili-
mon (2004) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu painottaa yritysten vastuuta ta-
louden, ympäristön ja ihmisten suhteen ja yrityksen yhteiskuntavastuun määrit-
tely on puolestaan tapa arvioida ihmiskasvoista markkinatalousyritystä. Yrityk-
sen yhteiskuntavastuu voidaan tiivistää yrityksen velvoitteisiin niitä sidosryh-
miä kohtaan, joihin yrityspolitiikka ja käytännöt vaikuttavat, yhteiskuntaa pois-
sulkematta (Smith, 2003; Walters & Chadwick, 2009).

Simon Zadekin (2007) mukaan organisaatiot käyvät tyypillisesti oppimis-
käyrällä viisi vaihetta läpi siirtyessään kohti yhteiskuntavastuullisuutta. Ensim-
mäisenä puolustusvaihe, jossa organisaatiot kieltävät tietyt toimintatavat ja vas-
tuut, mikä johtuu usein pyrkimyksestä puolustaa yrityksen mainetta hyökkäystä
kohtaan. Toinen vaihe on tiettyjen toimintatapojen noudattaminen liiketoimin-
nan kustannuksella. Yritykset pyrkivät lieventämään taloudellisen arvon heikke-
nemistä keskipitkällä aikavälillä. Kolmannessa, johtamisvaiheessa yritys pyrkii
upottamaan yhteiskunnalliset ongelmat ydinjohtamisprosesseihin, jotta yritys
pystyisi lieventämään taloudellisen arvon heikkenemistä keskipitkällä aikavä-
lillä ja näin ollen saavuttamaan pitkän aikavälin hyötyjä integroimalla vastuulli-
set liiketoimintakäytännöt yrityksen päivittäiseen toimintaan. Neljännessä stra-
tegisessa vaiheessa yritys integroi yhteiskunnalliset kysymykset osaksi yrityksen
ydinliiketoimintastrategiaa parantaakseen taloudellista arvoaan pitkällä aikavä-
lillä. Viidennessä ja viimeisessä siviilivaiheessa yritys pyrkii edistämään tietyn

teollisuuden laajaa osallistumista yhteiskuntavastuuseen, jotta voittoja pystyttäisiin toteuttamaan kollektiivisen toiminnan avulla. (Zadek, 2007.) Puhuttaessa yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä John Elkingtonin (1998) kehittämä ”Triple Bottom Line” on vakiintunut alan perusmalliksi, jota sovelletaan laajasti alalla. Kolmiosaisen raportoinnin malli jakaa yrityksen tavoitteet sosiaalisiin, taloudellisiin ja ekologisiin tavoitteisiin. Mallin sosiaalisina tavoitteina voidaan pitää sidosryhmien tasavertaista ja oikeudenmukaista kohtelua, taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu pääasiallisesti yrityksen tuloksellisuus ja ekologisiin eli ympäristötavoitteisiin kuuluu mm. ympäristöhaittojen minimointi. Yritysten tulisi nähdä, että sosiaaliset taloudelliset ja ekologiset tavoitteet eivät sulje toisiaan pois vaan päinvastaisesti kaikki kolme tavoitetta tulisi integroida yrityksen strategiseen toimintaan (Elkington, 1998; Carrol, 1999).



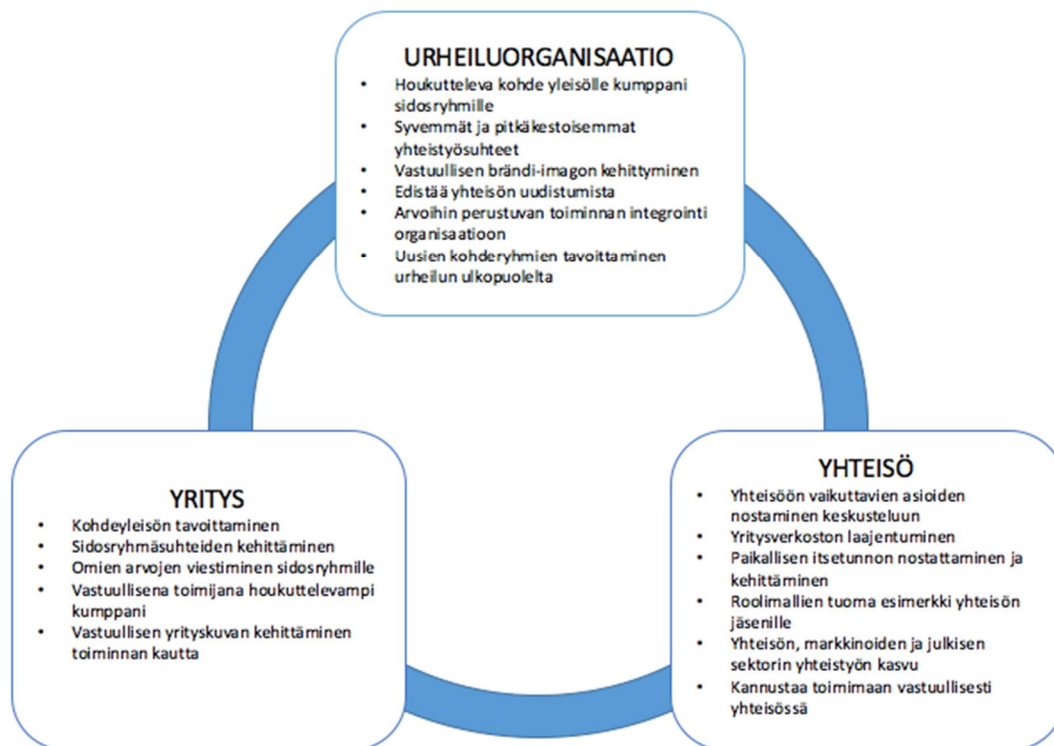
Triple bottom line (Elkington, 1998).

Taloudellinen vastuu voidaan nähdä kaiken liiketoiminnan lähtökohtana ja onkin siksi peruspilareista tärkein. Taloudellinen vastuu viittaa toimintaan, jolla organisaatio tuottaa varallisuutta osakkeenomistajilleen sekä sijoittajilleen. Uddinin, Tariquen ja Hassanin (2008) mukaan ilman positiivista tulosta yrityksellä ei ole edellytyksiä tai mahdollisuutta toimia sosiaalisesti tai ekologisesti vastuullisesti. Uddinin ym. (2008) mukaan ekologisella eli ympäristövastuulla viitataan yrityksen päätöksiin sisällyttää ympäristökysymykset osaksi yrityksen pitkäaikaisista strategista toimintaa. Sosiaalinen vastuu voidaan nähdä uusimpana CSR:n dimensiona ja se on saanut viime vuosina enemmän huomiota alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa organisaatioiden olevan aktiivisempaa vastaamista ja kannanottoa sosiaalisiin huolenaiheisiin. Yritysten tulisi ottaa vastuu sosiaalisista, jopa epäsuorista, vaikutuksista ihmisiin.

Vaikka yritysten yhteiskuntavastuun tutkimus on kasvanut liikkeenjohdon kentässä, on sen tutkimus urheilun kontekstissa varsin uutta (Athanasopoulou, Douvis & Kyriakis, 2011; Salguero & Rivera-Camino, 2016). Smithin ja Westerbeekin (2007) mukaan urheiluseuroilla ja urheiluorganisaatioilla on erilaisia kei-

noja hyödyntää CSR:ää ja käyttävätkin sitä tehokkaammin kuin perinteiset yritykset. Urheiluorganisaatiot hyödyntävät lahjoituksia, lahjoja, sponsorointia, sosiaalisen markkinoinnin keinoja, taloudellisia panostuksia sekä vapaaehtoistyötä tukeakseen yhteisöä. Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä arvoin perustuvana, lainsäädännöt ylittävänä sekä vapaaehtoisena operaationa, jonka avulla organisaatio edistää eettisesti kestävä ja kannattavaa toimintaa. Plewan & Questerin (2011) mukaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulisi olla pitkällä aikavälillä organisaation etujen ja tavoitteiden mukaista. Urheilusponsorointi voidaankin nähdä hyvänä välineenä yrityksen viestissä vastuullisuudesta, sillä urheiluun liitettävät ominaisuudet toimivat erinomaisena apuna yhteiskuntavastuullisuudesta viestittäessä. Urheilusponsorointiin liittyy usein sen tuottama lempeä ja hyvän tekemiseen yhdistetty viesti. Urheilun vahvuksina voidaan pitää hyvää näkyvyyttä, positiivista imagoa, sekä merkitystä nuorten sosiaalisena (Itkonen ym., 2007). Urheilu voi tarjota seitsemän ominaisuutta yrityksen yhteiskuntavastuusta viestimiseen. Nämä seitsemän ominaisuutta ovat median mielenkiinto, nuorten ja lasten kiinnostus, positiiviset terveysvaikutukset, sosiaalinen kanssakäyminen, tietoisuus kestävästä kehityksestä, sosiaalinen integraatio, sekä välitön mielihyvä tunne. (Smith & Westerbeek, 2007.) Itkonen ym. (2007) mukaan urheilu voidaan nähdä myönteisenä sekä terveyttä edistävänä toimintana, minkä vuoksi yritysten yhteiskuntavastuu on nähty yhtenä hyväksyttävimmistä urheilusponsoroinnin muodoista. Yhteiskuntavastuullisuus nähdään toimivan molempiin suuntiin ja kaupallistuvan urheilukulttuurin tulisikin pystyä tarkastelemaan ja analysoimaan eettistä oikeutustaan. Questerin (2016) mukaan urheiluorganisaatiot ovat maailmanlaajuisesti lisänneet intressejään yhteiskuntavastuullisuutta kohtaan. Urheiluorganisaatiot ovat mm. ottaneet kantaa yhteiskunnassa valloilla oleviin teemoihin ja tapahtumiin kehittääkseen omaa toimintaansa.

Breitbarth, Hovemann ja Walzel (2007) tutkivat yritysten sosiaalista vastuuta eurooppalaisen ammattijalkapallon kentässä. Tutkimuksessaan Breitbarth ym. esittelevät win-win-win- mallin, joka havainnollistaa Sponsoreiden ja urheiluorganisaatioiden mahdollisuutta saavuttaa taloudellista hyötyä maksimoiden samalla ympäristönsä sosiaaliset hyödyt. Urheilun voimaa ja mielenkiintoa hyödyntämällä sponsoreiden ja urheiluorganisaatioiden on mahdollista saada taloudellista hyötyä samalla kun sosiaaliset ja ympäristölliset hyödyt maksimoidaan (Smith & Westerbeek 2007). Myös vähentyneet jännitteet kaupallisuuden ja yhteisöllisyyden välillä sekä suhteiden kehittäminen paikallisten viranomaisien kanssa voidaan nähdä yhteiskuntavastuullisten hankkeiden edistämisen hyödynä (Adcroft, Teckman, Walters ja Chadwick, 2009).



KUVIO 3. WIN-WIN-WIN -Arvon jakautumisen ketju mukailtuna Breithbart ym. (2011)

Yrityksen lähtökohdat yhteiskuntavastuulliseen toimintaan voidaan Juholin (2003) tutkimuksen mukaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät syntyvät organisaation sisäpuolella ja niitä määrittävät pitkän aikavälin suunta- viivat, kun taas ulkoiset tekijät syntyvät lähiyhteisön ja sidosryhmien vaatimus- ten perusteella. Urheilu tuo osaltaan emotionaalista kosketuspintaa, jonka avulla yritys voi tuoda esiin osallisuuttaan vastuullisena yhteiskunnan kanssavaikutta- jana (Plewa & Quester, 2011).

Urheilu nähdään usein yhteiskunnassa ja katsojien silmissä moraalisesti ja eettisesti hyvänä ja rehtinä toimintana. Urheiluun ja liikuntaan liitetään myös usein terveyteen ja hyvinvointiin. Aaltosen (2016) mukaan urheilussa korostuu puhtaat ja rehelliset elämäntavat sekä yhteisöllisyys. Erityisesti joukkuelajeissa korostuu yhdessä tekeminen sekä yhteisen tavoitteen saavuttaminen ja sen eteen töiden tekeminen. Urheilu voi parhaimmessa tapauksessa tuoda ihmiset yhteen ja yhdistää kansoja yli kulttuurien, uskontojen ja maantieteellisten rajojen. Urhei- lun kaupallistuminen on muuttanut urheilun luonnetta ja moraaleita huomatta- vasti, jonka myötä urheilutoimijoiden etiikka onkin nykypäivänä maailmanlaa- juisesta suurennuslasin alla. Globaalit dopingskandaalit, muut vilppiepäilyt sekä urheiluun liittyvät tasa-arvo-ongelmat ovat hyvien arvojen vastaisia ja silti osa nykyaikaista huippu-urheilua. (Kotkavirta 2004, 38.) Huolimatta urheiluun liit- tyvistä epäkohdista ja eettisistä ongelmista urheilu on onnistunut säilyttämään kokonaisuudessaan positiivisen kuvan ihmisten ja yhteiskunnan silmissä. Katso- jia ja yleisöä motivoi urheilussa sen tuottamat voimakkaat tunteet, kokemukset sekä yhteisöllisyys. Urheilun seuraamisessa ja kannattamisessa motivoi myös sen estetiikka, positiivinen stressi, pako arjesta, vedonlyönti, itsetunto, viihde

sekä perhearvot (Wann, Grieve, Zapalac & Pease 2008). Parhaimmassa tapauksessa urheilu voi auttaa identiteetin ja minäkuvan muodostumisessa. Urheilun kannattajat puhuvat usein ”meistä puhuessaan kannattamastaan joukkueesta ja näin ollen joukkueen menestys ja joukkuehenki voi vaikuttaa positiivisesti niin kannattajien keskuudessa kuin seuran ja kannattajien sekä välillä (Hognestad, 2012). Urheilusponsoroinnin kautta luodulle arvolle on monia eri puolia ja vaikiintuneimpina voidaan pitää taloudellista, sosiaalista, toiminnallista, emotionaalista sekä symbolista arvoa (Kotler & Keller, 2009; Vilkkö & Ritala, 2016). Taloudellinen arvo on helpointa mitata laskemalla suhteesta saatujen tuottojen sekä kulujen erotus. On hyvä muistaa, että ainoastaan taloudellisen arvon tunnuslukuista ei saada selville suhteen onnistumista. Toiminnallista arvoa syntyy puolestaan esimerkiksi Urriolagoitian ja Planellasin (2007) elinkaarimallissa vaiheessa, jossa osapuolten yhteiset kokemukset mahdollistavat toiminnan pienemmillä resursseilla. Sosiaalinen arvo puolestaan syntyy suhteessa muihin vaihtoehtoihin ja esimerkiksi kotikaupunki identiteetin korostaminen voi tässä tapauksessa synnyttää sosiaalista arvoa (Smith, 2005). Masonin (1999) mukaan tunnetulla puhuttelemalla urheilun kautta voi lisätä urheilusta saatavaa emotionaalista arvoa ja Alaja (2010) puolestaan esittää ajatuksen, että onnistuneen urheilusponsoroinnin yksi tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä on kohderyhmien symbolien assosioiminen urheilun tärkeisiin symboleihin.

3.3 Urheilusponsoroinnin tavoitteet

Yhteiskunnallisen vastuun osoittaminen on osa sponsoriyhteistyötä ja yritykset haluavat olla mukana hyvällä asialla. Urheilusta ja liikunnasta syntyvät mielikuvat ovat lähtökohtaisesti positiivisia ja urheilun sponsorit ovat kiinnostuneita tukemaan hyväksi ja rehdiksi oletettua toimintaa. Urheilusponsoroinnin avulla yritykset pystyvät osoittamaan sidosryhmille hyvää yhteiskuntakelpoisuutta. (Itkonen ym. 2007, 9.) Valangon (2009) mukaan urheilusponsorointi ei ole mainontaa urheilun välityksellä, eikä sillä pyritä suoraan viestiä, vaan se toimii erilaisten assosiaatioiden kautta. Urheilusponsorointi toimiikin usein välillisesti, mikä erottaa sen mainonnasta. Näin ollen urheilusponsorointi ei anna suoraa ostokehotusta eikä urheilusponsorointia ei koeta yhtä päällekkäyväksi kuin perinteistä mainostamista (Meenaghan, 2001.) Mainontaa ja urheilusponsorointia voi olla vaikea ajoittain erottaa toisistaan, mutta esimerkiksi Alaja (2001) toteaa, että perinteiset laitamainokset ja logot urheilijoiden tai joukkueiden vaatteissa eivät ole urheilusponsorointia vaan mainostamista. Katsojille ja ulkopuolisille laajempaa sponsoriyhteistyötä voi olla vaikeaa havaita. Vaikka mainontaa ei voi aina mieltää urheilusponsoroinniksi, ei näitä kahta tulisi nähdä toisiaan poissulkevinä elementteinä vaan täydentävinä markkinointiviestinnän keinoina. (Valanko, 2009, 53.)

Urheilun sponsoroinnin erottaa hyväntekeväisyydestä molempien osapuolten panostus sekä näkökulma, jossa sponsorointisuhde nähdään tasapuolisena yhteistyökumppanuutena. (Lough, 2005; Valanko 2009). Urheilusponsorointi voidaan tänä päivänä nähdä pysyvänä markkinointiviestinnän muotona. Urheilusponsoroinnin kautta yritykset pyrkivät tuottamaan itselleen hyötyjä liittämällä brändinsä positiivisiin mielikuviin. (Alaja, 2001.) Masonin (2005) mukaan asenteet tiettyä yritystä kohtaan muodostuvat kestävästä kognitiivisista, affektiivisista ja konatiivisista tekijöistä ja näin ollen asenteilla on suuri vaikutus kuluttajien käyttäytymiseen. Urheilun sponsoroinnin on tutkittu vaikuttavan juuri affektiiviseen osaan asenteista. Urheilun sponsorointi luo positiivisia mielleyhtymiä urheilujoukkueen ja yrityksen tuotteiden välillä. (Mason, 2005.) Yhtenä olennaisimmista osista urheilusponsoroinnin onnistumisessa voidaan nähdä organisaatioiden brändien yhteensopivuus eli yhteistyökumppaneiden arvojen ja mielikuvien yhteneväisyys (Valanko, 2009). Sponsoroinnin kohteen ja yrityksen välinen suhde määrittää myös sponsoroinnin tavoitteita (Cornwell ym., 2005). Oikkosen (2001) mukaan yhteistyökumppaneiden suhde on keskiössä, kun yritys pyrkii viestimään haluttua sanomaansa kohderyhmille. Yhteistyökumppaneiden yhteensopivuus voidaan jaotella imagon sekä käytännöllisyyden kautta (Bennet & Gwinner, 2008). Imagollisella yhteensopivuudella tarkoitetaan imagoiden yhteensopivuutta haluttujen assosiaatioiden kanssa, kun taas käytännöllisyydellä tarkoitetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden sopivuutta sponsoroitavan kohteen kanssa (esim. Väline- ja varustevalmistajat).

Renardin & Sitzin (2011) mukaan sponsorivat yritykset eivät etsi pelkästään mainostilaa, vaan tehokkaita tapoja, joilla tulla yhdistetyksi sponsoroinnin kohteeseen. Sponsoroinnilla on monia eri tavoitteita liittyen yhteistyökumppaneihin sekä omin tavoitteisiin. Tutkimuskirjallisuudessa voidaan löytää useita erilaisia jaotteluja sponsoroinnin ja yhteistyökumppanuuden tavoitteille. Ferrand, Torrigiani ja Champs (2007) esittelevät tutkimuksessaan yritys- ja kaupalliset tavoitteet. Chadwick & Thwaites (2004) esittelevät suhdemarkkinoinnin sekä markkinointiviestinnän tavoitteet. Lagae (2005) puolestaan kognitiiviset-, affektiiviset- ja konatiiviset tavoitteet ja Valanko (2009) yrityskuva sekä kohderyhmää koskevat tavoitteet. Tavoitteista riippumatta urheilusponsoroinnilla yritysten on mahdollista hakea taloudellisten hyötyjen lisäksi epäsuoria taloudellisia ja markkinoinnillisia hyötyjä. Inouen, Havardin ja Irwinin (2016) mukaan urheilusponsoroinnilla on kautta aikojen pyritty tavoittamaan ulkoisia sidosryhmiä, sillä urheilusponsoroinnilla on nähty olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen henkilökunnan sitoutumiseen sekä näkemyksiin yrityksestä.

4 TUTKIMUKSEN ASETELMA JA TOTEUTUS

Lokakuussa 2019 perustettu Sport Fund Ky on vastuullinen urheilijarahasto, jonka tavoitteena on sijoittaa elinkeinotoimintaa harjoittavien tavoitteellisten nuorten urheilijoiden osakkeisiin sekä osakeyhtiötoiminnan kehittämiseen. Sport Fundin tavoitteena on kerätä markkinoilta pääomaa, joka sijoitetaan nuorille urheilijoille. Private equity fundina Sport fund osallistuu aktiivisesti lahjakkaan urheilijan kehittymisen prosessiin ja tavoittelee sijoittajille 4% tuottoa. Vastuunalaisena yhtiömiehenä toimii Sport Fund oy, rahaston hallinnosta puolestaan vastaa Sport Fund Management oy. (Sportfund.fi.) Vivuttamaton sijoitusrahasto eli pääomarahasto sijoittaa pääasiallisesti oman pääoman ehtoihin instrumentteihin, jotka ovat taloudellisessa mielessä listaamattomien yritysten liikkeeseen laskemien oman pääoman ehtoisten instrumenttien kaltaisia. Pääomarahasto on lähtökohtaisesti perustettu suljetuksi rahastoksi tai kommandiitti-yhtiöksi, jota hoitaa pääomasijoitusyhtiö. (Tilastokeskus.fi) Sport Fundin tavoitteena on valita 16 yksilöurheilijaa esimerkiksi lajeista golf, tennis, yleisurheilu, talviurheilulajit ja moottoriurheilu. Sport Fund kerää markkinoilta yhteensä 1,6 miljoonaa euroa sijoitettavaa pääomaa, joka sijoitetaan yksilöurheilijoiden osakeyhtiöiden osakkeisiin, joista urheilija luovuttaa osan rahastolle. Tavoitteena on luoda urheilijoihin sijoittamisesta pysyvä rahoitusmalli suomalaisen urheiluun perinteisten rahoitusten rinnalle. Lisäksi Sport Fundin asiantuntijat ohjaavat monipuolisesti urheilijoita kohti maailman huippua. (Sportfund.fi)

4.1 Tutkimuksen toteutus

Sport Fund urheilijarahasto perustettiin vastaamaan suomalaisen urheilun rahoittamisen ongelmiin ja tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää Sport Fund urheilijarahastoon sitoutuneiden sidosryhmien motiiveja ja tavoitteita sekä sidosryhmien välisen yhteistyön laajuutta ja luonnetta. Sport Fundin ekosysteemi koostuu urheilijoista, rahoittajista sponsoreista ja lukuisista muista sidosryhmistä, mikä tekee siitä ekosysteeminäkökulmasta kiinnostavan tutkimuskohteen. Tutkimus on toteutettu laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin, sillä kiinnostuksen ja tutkimuksen kohteena ovat tapahtumien yksityiskohdat, toiminnassa mukana olevien toimijoiden antamat merkityksenannot ja tutkimuksen kohteena ovat luonnolliset tilanteet, joita ei voi suorittaa kokeellisin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmiä ovat tapaustutkimus, fenomenografia, etnografia sekä toimintatutkimus. Keskeisimmät aineistonhankintamenetelmät ovat puolestaan haastattelut, havainnointi, tekstianalyysi ja litteointi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä subjektina eli aktorin näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimusprosessiin eikä ole yksinomaan ulkopuolinen tarkkailija. Tutkimusprosessi on

yleensä joustava ja voi muuttua tutkimuksen aikana. (Metsämuuronen, 2005, 203) Laadullisen tutkimuksen kriteeri sen aineistolle on laatu, ei määrä, minkä takia laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta, 2008). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Sport Fund urheilijarahaston sidosryhmien motiiveja ja tavoitteita liittyen urheilijoiden rahoittamiseen sekä yleisesti toimintaan business ekosysteemissä. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, mikä motivoi sidosryhmiä yhteistyöhön ja arvon yhteisluontiin sekä miten sidosryhmät näkevät yhteistyön, sekä mitä vahvuuksia ja ongelmia siihen liittyy. Ottaen huomioon urheilusponsoroinnin, urheilun, sidosryhmäsuhteiden sekä ekosysteeminäkökulman moninaiset luonteet, on perusteltua soveltaa laadullista tutkimusmenetelmää tutkimuksen toteuttamiseen.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tässä luvussa käsitellään ja syvennytään teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä ja avataan, miksi puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tämän tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelu on menetelmänä monipuolinen ja joustava, minkä vuoksi se valikoitui tämän tutkimuksen aineiston keruuseen. Haastattelu toimii erityisen hyvin tilanteissa, joissa halutaan syventää ymmärrystä halutusta aiheesta ja yhdistää haastatteluista saatu informaatio laajaan kokonaisuuteen ja kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Haastattelun tarkoituksena on synnyttää vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009) mukaan haastattelun onnistumista voidaan mitata sillä, kuinka paljon haastattelijaa joutuu viemään keskustelua eteenpäin. Eri haastattelumenetelmät tuovat mukanaan erinäisiä haasteita. Prosesseina haastatteluiden suunnittelu ja toteutus vie aikaa. myös haastateltavan merkitys vuorovaikutuksen rakentajana korostuu ja toivottavaa olisikin, ettei haastateltava antaisi esimerkiksi liian tulkinnanvaraisia tai sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia miellyttääkseen haastattelijaa tai manipuloidakseen tuloksia. Haastatteluaineisto on myös aina tilanne- ja kontekstisidonnainen, mikä tulee muistaa aineistoa tulkitessa. Haastattelun muotoja ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu nimensä mukaisesti on edellä mainituista kolmesta haastattelumenetelmästä kaikkein rajatuin ja usein sitä kautta myös erittäin tehokas. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaisia piirteitä ovat osittain rajatut aihealueet sekä teemat, jotka ohjailevat haastattelun kulkua. Avoin haastattelu puolestaan muistuttaa eniten keskustelua ja on haastattelumuodoista kaikista vapain ja jossa haastattelijan ohjaavuus on kaikista vähäisintä. (Metsämuuronen 2005, 225–226.)

Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, sillä sen avulla päästään käsiksi tutkimuksen keskeisimpiin teemoihin Keskeiset asiat teemahaastatteluissa on haastateltavien omat merkityksenannot ja tulkinnat

käsiteltävistä asioista sekä haastattelun vuorovaikutustilanteesta syntyvät merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastattelun teemat kytkeytyvät tutkimuksen viitekehukseen ja ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka haastattelukysymykset ja haastattelut itsessään erosivat toisistaan. Teemahaastattelun etuina voidaan myös nähdä se, että teemoittain etenevät haastattelut antavat enemmän tilaa haastateltavan kokemuksille ja mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Tässä tutkimuksessa haastatteluita jouduttiin suunnittelemaan palvelemaan jokaista haastateltavaa ja haastattelutilannetta mahdollisimman hyvin. Haastattelurunkoja päädyttiin tekemään lopulta kaksi, toinen urheilijoille (LIITE 2) ja toinen loppuille haastateltaville (LIITE 1). Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että haastateltavilla urheilijoilla on Sport Fundin muodostamassa ekosysteemissä huomattavasti erilainen asema, kuin muilla haastateltavilla.

4.3 Haastateltavien valinta

Laadullisen tutkimuksen yksi ominaisista piirteistä on aineiston valinta, jolloin tutkimus perustuu pieneen määrään tapauksia. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan aineiston ei ole tarkoitus selittää täydellisesti tiettyä ilmiötä, vaan sen on tarkoitus auttaa tutkijaa aiheen käsitteellisen ymmärryksen rakentumisessa. Aineistosta pyritään näin ollen muodostamaan teoreettisia ja kestäviä näkökulmia. Tutkijan valitsemilla haastateltavilla tulee olla kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi tutkijan tulee käyttää harkittua haastateltavien valintaa aineistoa koottaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ensiksi pyrkiä hahmottamaan, mitkä tekijät vaikuttavat eri sidosryhmien motiiveihin olla Sport Fund urheilijarahaston ekosysteemin toiminnassa ja kehittämisessä mukana, sekä toiseksi, mitä he tavoittelevat ollessaan osa tätä ekosysteemiä. Haastatteluihin on valittu mahdollisimman monipuolisesti haastateltavia eri sidosryhmistä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys siitä, miten näiden sidosryhmien motiivit ja tavoitteet eroavat toisistaan ja puolestaan, mitä yhtäläisyyksiä voidaan sidosryhmien väliltä löytää.

Haastateltava	Funktio ekosysteemissä	Haastattelun kesto	Haastattelutapa
H1	Sijoittaja	32min 17sek	Puhelin
H2	Sijoittaja	47min 20sek	Puhelin
H3	Sport Fund hallituksen jäsen, mentori	34min 45sek	Skype
H4	Sport Fund operatiivinen johtaja	1h 05min 39sek	Skype
H5	Sport Fund Hallituksen puheenjohtaja	20 min 39sek	Puhelin
H6	Sijoittaja	22min 47sek	Puhelin
H7	Urheilija (Kumparelasku)	28min 30sek	Skype
H8	Urheilija (Yleisurheilu)	29min 40sek	Skype

TAULUKKO 1. Haastatteluiden keskeiset tiedot

Aineiston kontekstisidonnaisuuden vuoksi haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka ovat sitoutuneet Sport Fundin toimintaan eri osa-alueilla ja jotka edustavat Sport Fundin toiminnan kannalta oleellisia sidosryhmiä. Tutkimukseen valikoitui yhteensä kahdeksan haastateltavaa ja haastateltavien joukko koostuu mm. sijoittajista, Sport Fund managementin hallituksen jäsenistä sekä urheilijoista. Haastateltavat saatiin tavoitettua Sport Fundin liiketoimintajohtajan kautta, kuitenkin sellaisin edellytyksin, että he ovat tietyllä tasolla jo sitoutuneet Sport Fundin toimintaan. Tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden keskeiset tiedot on esitetty kootusti taulukossa 1. Urheilijoiden kohdalla olennaisiksi tiedoiksi on lisätty haastateltavan laji.

4.4 Haastatteluprosessin kuvaus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti touko-kesäkuussa 2020. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut piti suorittaa kasvotusten, mutta vallitsevan koronapandemian vuoksi kaikki haastattelut suoritettiin joko virtuaalisesti tai puhelinhaastatteluina. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin seuraavalla tavalla: Alkuun käytiin ikään kuin lämmittelevinä kysymyksinä keskustelua haastateltavan roolista Sport Fundissa ja sitä, miten haastateltava on lähtenyt mukaan hankkeeseen. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaisiin haastattelun pääteemoihin, joita pyrittiin lähestymään yleisluontoisten kysymysten kautta, jonka jälkeen avustettiin tarkentavilla kysymyksillä riippuen haastattelun etenemisestä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Keskeisessä osassa haastatteluiden onnistumista on haastateltavan ja tutkijan välinen vuorovaikutus. Haastatteluista syntyvä tieto luodaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (Ruusuvoori & Tiittula, 2009). On tärkeää, että osapuolet luottavat toisiinsa, minkä vuoksi haastattelijalla voi kertoa avoimesti omista ja tutkimuksen tarkoituksista sekä pitää kiinni saadun informaation luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin virtuaalisesti ilman videoyhteyttä tai puhelimitse, mikä tuotti tiettyjä haasteita ajatellen haastatteluiden luontevuutta, kun osapuolet eivät pystyneet tulkitsemaan toistensa non-verbaalista viestintää. Vuorovaikutus on huomattavasti erilaista digitaalisten kanavien välityksellä kuin interpersoonallisesti. Asiantuntija haastatteluissa tärkeintä on saada olennaista informaatiota ja ollaankin kiinnostuneita siitä, mitä asiantuntija tietää. Haastattelijan tulisi pyrkiä neutraaliuteen sekä oman vaikutuksensa minimointiin haastattelutilanteissa (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Haastattelijan tulisikin olla roolissaan samaan aikaan niin tutkiva kuin osallistuva persoona. Teemahaastatteluissa vuorovaikutuksen luontevuutta voidaan pitää eräänä onnistumisen mittareista.

Haastattelut nauhoitettiin varmistaakseen haastattelusta tehtävät tulkinnat sekä vapautuneemman ja luontevamman keskustelun. Tallentaminen mahdollistaa palaamisen haastattelutilanteeseen jälkikäteen sekä vuorovaikutustilanteen analysoimisen tarkemmin. Haastattelutilanteeseen palaamisella voidaan nostaa uusia tulkintoja, jotka ovat aiemmin jääneet huomiotta, jolloin aineistoa voidaan tulkita ja raportoida tarkemmin. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009.) Tutkimuksen valmistuttua haastattelut ja kaikki niihin liittyvä materiaali hävitetään oikeaoppisesti. Tässä tutkimuksessa haastattelija piti muistiinpanovälineitä, jotta haastattelussa voitiin palata tarkentaviin kysymyksiin ilman katkokisa tai keskeytyksiä. Haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti itse haastattelun jälkeen, jolloin haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnin avulla helpotetaan asioiden muistamista, aineiston käsittelyä sekä tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista (Ruusuvuori & Tiittola 2009, 16). Tarkkaa ja yksiselitteistä ohjetta aineiston litteroinnille ei ole, vaan se voidaan litteroida kokonaisuudessaan tai osittain teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140). Tutkielman aineisto litteroitiin niiltä osin, mitkä koettiin sisällöltään relevantiksi tutkimuksen kannalta.

4.5 Aineiston analysointi

Haastatteluista kerätyn aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon ja tuottaa uutta tietoa tutkitusta aiheesta tai ilmiöstä. Analysoinnin avulla aineistosta pyritään tiivistämään olennainen tieto ja kasvattaa hajanaisen aineiston tuottamaa informaatiota. (Eskola & Suoranta 2008, 138.) Ennen laadullista analysointia tulisi miettiä, mitä teoria merkitsee analyysille sekä laadulliselle tutkimukselle. Analyysin lähtökohtia voi olla useita lähestymistapoja teoriaan, kuten teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen lähestyminen (Eskola, 2010). Mikäli tutkimuksessa valitaan teorialähtöinen analyysi, tulee sen perustua jo olemassa olevaan teoriaan, malliin tai tietoon. Teorialähtöisen analyysin tarkoituksena on testata aiemmin toteutettua tietoa uudesta näkökulmasta ja uudessa kontekstissa. Aineistolähtöisen analyysin painopiste on puolestaan aineistosta saadun tiedon varassa ja tiedon konstruktioinnissa pyritään minimoimaan tai poistamaan aiemman tiedon tai teorioiden vaikutus analyysin lopputulokseen. Näiden kahden välissä voidaan nähdä teoriasidonnainen analyysi, joka toimii apuna tai analyysin rajoja ohjaavana tekijänä. Itse analyysi ei vastaa suoraan teoriaan, vaan tuottaa tietoa itsenäisesti. (Eskola, 2010.)

Tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohdaksi valikoitui teoriasidonnaisuus, jossa teorian eri osa-alueiden vaikutus näkyi myös haastatteluista suunnitellussa ja rakentaessa. Aineistolla ei kuitenkaan pyritty vastaamaan tai vahvistamaan olemassa olevaa tietoa, vaan aineiston tarkoituksena oli tuottaa uutta informaatiota. Teoriapohja antoi analysoinnille selkärangan, ja auttoi tutkijaa analyysin onnistumisessa. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina (Miles & Hauberman, 1994). Prosessin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen,

aineiston esittelemineen sekä johtopäätösten tekeminen ja varmistaminen. Ruusu-
vuoren ja Tiittulan (2009) mukaan prosessin kolme vaihetta voidaan nähdä
omina osatehtävinään, jotka kiinnittyvät toisiinsa ja joiden painotus vaihtelee tut-
kimuksen mukaan. Kaikki kolme vaihetta ovat tarpeellisia tieteellisen tutkimuk-
sen vaatimuksen täyttämiseksi, sekä sen varmistamiseksi, että aineistosta saa-
daan kaikki informaatio varmasti irti. Vaiheet eivät etene lineaarisesti, vaan edel-
lisiin vaiheisiin voidaan palata niitä arvioiden, tarkentaen ja täydentäen. Eskola
ja Suorannan (2008, 153) tunnistavat prosessin toteuttamiselle kolme vaihtoehtoa.
Aineisto voidaan purkaa, jonka jälkeen siirrytään suoraan aineiston analyysiin
tutkijan intuitioon luottaen. Vaihtoehtoisesti aineisto voidaan purkaa, eritellä se
koodaamalla ja vasta sitten edetä analysointivaiheeseen. Välimallissa aineisto
koodataan purkamisen yhteydessä ja sen jälkeen siirrytään suoraan aineiston
analysointiin. (Eskola & Suoranta 2008, 153.) Tässä tutkimuksessa litteroinnin jäl-
keen aineisto pyrittiin pelkistämään ja erittelemään eri osa-alueisiin, mikä hel-
pottaisi aineiston analysointia ja johtopäätösten muodostamista. Laadullisen tut-
kimuksen yleisesti käytettyjä analysointitekniikoita ovat aineiston laadusta riip-
puen sisällön erittely, tyypittely, keskusteluanalyysi, teemoittelu, sekä diskursii-
viset analyysit (Eskola & Suoranta 2008, 161). Tässä tutkimuksessa käytettiin tee-
moittelua. Eskolan ja Suorannan (2008, 176) mukaan teemoittelu on selkeytensä
vuoksi yleinen tapa lähestyä aineistoa ja esitellä aineiston tuloksia. Teemoittelu
toimii karkeana luokitteluna pyrittäessä tunnistamaan aineistosta löytyvät tutki-
musongelmien keskeisiin aihepiireihin osuvat aiheet. (Eskola & Suoranta 2008,
176.) Teorian pohjalta tutkimuksen teemoiksi valikoituivat:

- Sidosryhmien yhteistyö ekosysteemissä
- Sidosryhmien välinen kommunikaatio ja viestintä
- Sidosryhmien arvot
- Sidosryhmien tavoitteet
- Sidosryhmien motiivit
- Haasteet, uhat ja ongelmat ekosysteemissä
- Tulevaisuuden näkymät

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa avataan haastatteluista saatavia tuloksia, jotka on jaettu haastatteluiden teemojen mukaisesti. Haastatteluista on valittu kyseiseen teemaan liittyviä suoria lainauksia, joiden pohjalta tutkija on tehnyt päätelmiä ja analyyssejä. Kappale on jaettu kuuteen alalukuun, jotka kukin käsittelevät tutkimuksen keskisimpiä teemoja.

5.1 Yhteistyö ekosysteemissä

Tässä osiossa tarkastellaan minkälaisena haastateltavat kokevat yhteistyön ekosysteemissä, sekä miten kommunikaatio ja viestintä toimivat eri sidosryhmien välillä. Haastateltaville esitettiin ensin yleisiä kysymyksiä siitä, mitkä he kokevat tärkeimmiksi sidosryhmiksi, jonka jälkeen edettiin näiden sidosryhmien väliseen kommunikaatioon ja viestintään.

5.1.1 Tärkeimmät sidosryhmät

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla haastateltavien näkemystä tärkeimmistä sidosryhmistä. Haastateltavat ottivat erilaisia lähestymistapoja sidosryhmien arviointiin. Haastateltavat tarkastelivat Sport Fundin tärkeimpiä sidosryhmiä mm. urheilijan näkökulmasta.

"Sitä vois tavallaan sit niinku kokonaisuutena miettiä ihan niinku sitä koko elämää niinku urheilijan kannalta. Ajatellaan sitä niinku yrittäjälähtöisesti. Et jos sitä miettii semmosena kokonaisuutena niin kylhän siihen tulee valtava määrä sidosryhmiä, jotka liittyy siihen urheilijana kehittymiseen et tänä päivänä tota kilpailu on lajissa kun lajissa niinku koventunu koska tietämys siit mitä on urheilun ympärillä on lisääntyny paljon ja huippu-urheilijat tarvii paljon niinku spesialisteja ja pienempien osa-alueitten osaajia taustalle eli niinku sanoin niin itselläni on tämmönen farmasian tausta mut sit siel on näitä ku liitetoiminnallinen osaaminen, mikä tulee palvelee niinku ihan niinku normaaliarjessakin ja sit sen urheilu-uran jälkeenkin." (H1)

Haastateltavat korostivat myös sitä, miten Sport Fundin kaltaisten kokonaisuuk-sien avulla tärkeitä sidosryhmiä pystytään tuomaan urheilijoiden ulottuville. Vaikka saatavilla on paljon laadukasta tutkimusta ja tietoa ammattilaisurheilun harjoittamisen edellytyksistä, on urheilijoiden usein vaikeaa löytää tarvittavia yhteistyökumppaneita.

"No ylipätänsä jos aattelee urheilijaa niin urheilijan ympärillä työskentelee se tiimi tai pitäs ainakin olla isokin tiimi niin mun näkemyksen mukaan myös tää Sport Fundin pitäis olla mahdollisuus tuoda tälle urheilijalle helposti se tiimi ympärille elikkä sidosryhmistä jos ajattelee ihan nää lääkärit, psykologia, ravintotiede, testaustoi-minta, kehonhuolto." (H3)

"Tietysti kaupalliset kumppanit, joista osa on hyvin elintärkeitä rahaston toimivuudelle, ajatellaan nyt vaikka taloushallintoa ja tilitoimisto on hyvin tärkeitä. Urheilun ohjausryhmän toimivuuden takaa oikeestaan se et meil on yhteinen data platform, data-analytiikan työkalu niin tähän tietysti toivomme tietty taas niinku kumppanuuksia KPMG:n ja microsoftin kautta. Et täs on tämmöstä teknologista kaupallista yhteistyötäkin. Ja KPMG:n rooli on tietysti monessa et he ovat mahdollistaneet tämän ylipäätään tämän luomisprosessin. Ensinäkin heidän osaamispääomansa ja ne resurssit mitkä on tähän rakentamiseen ja tän toimivuuteen he nyt kuitenkin maksaa suurimman osan hallintokuluista ja tarjoovat resursseja viestintään ja markkinointiin ja näkyvyyteen." (H4)

Toinen yhtenevä näkökulma tärkeimpiä sidosryhmiä luokitellessa oli Sport Fundin rahoittaja, eli sijoittajat ja muut ns. kaupalliset yhteistyökumppanit. Haastateltavat painottivat taloudellisten resurssien tärkeyttä pohtivat sitä, miten Sport Fundin avulla nykypäivän urheilijoiden taloudellisia haasteita pystyttäisiin helpottamaan.

"Tottakai siin on ne ketkä sijoittaa siihen rahaa et ilman rahaa se ei toimi ja sit toiseks se hallitus sielhan on erilaisii urheilijoita, eri alojen urheilijoita et nehan on periaattees aika avainasemassa siinä ku siihen valitaan jotain urheilijoita. Et toimitusjohtaja ja hallitus ja sit nää sijoittajat et toiset tuo rahaa ja toiset tuo ammattitaitoa ja Jyrki vetää koko porukkaa et ihan normaali kuvio." (H2)

Osa haastattelijoista nosti sijoittajat jopa tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Haastateltavat kokivat, että ilman uskottavaa sijoitus Casea tai pääomaa, rahasto ei pysty toimimaan halutulla tavalla ja näin ollen rahoittajat ovat edellytys koko rahaston toiminnalle.

"Meil on itseasiassa aika selkeä ekosysteemi, mitä urheilissa on mun mielestä ja kaikilla on erittäin tärkeä rooli et tietysti täs mennään työjärjestyksessä eteenpäin mut kaikki perustuu tai tän innovaation perusta on se et meil on uskottava sijoituscasa, tai et me saadaan tällä laskentakaavalla osoittaa et suomalainen urheilija hajautetusti sijoitettuna häneen tai hänen kasvurahoitukseen osallistumalla on allokoidusti sijoittajille ja sijoitustoiminnalle tuottoisa kohde. Eli täs on tämmönen niinku sijoituscasa, eli sijoittajat tietysti mahdollistaa tän mut sitä ennen pitää olla myöskin niinku mielenkiintonen portfolio ja siinä pitää olla niinku uskottava tuotto." (H4)

Haastateltavien mukaan sijoittajien, sponsoreiden ja muiden rahoittajien panos on edellytys sille, että urheilijat saavat mm tarvittavaa valmennusta ja riittävän hyvät harjoitteluolosuhteet.

"No joo siis tällä hetkellä ku meil on viel fundraising käynnissä nii se on tietysti sijoittajat et jos ei ole sijoittajia niin ei ole rahastoakaan Et ku on suljetun pääomasijoitusrahaston rakenne niin ensin kerätään pääoma ja sit aletaan toimimaan mutta pitääks se nyt sit nähä sisäisenä vai ulkoisena... varmaan johtuen mun ajatusmaailmasta joka on vähän tälle finanssi... Kun urheilulliset asiatkin on tässä äärimmäisen tärkeitä tai valmennukselliset tai moni muu mut ehkä mä nään sit nää muut yhteistyökumppanit olkoon ne nyt sit vaikka sponsoreita tai muita yhteistyökumppaneita taloudellisessa mielessä niin ne on äärimmäisen tärkeitä jotka sit myös sit taloudellisilla resursseilla auttaa niitten urheilijoiden elämää." (H5)

Haastateltavat tunnistivat myös muita tärkeitä sidosryhmiä mm. teknologisen kehityksen ja data-analytiikan yhteistyökumppanit nostettiin esiin pääyhteistyökumppani KPMG:n ohella.

"Tietysti kaupalliset kumppanit, joista osa on hyvin elintärkeitä rahaston toimivuudelle, ajatellaan nyt vaikka taloushallintoa ja tilitoimisto on hyvin tärkeitä. Urheilun ohjausryhmän toimivuuden takaa oikeestaan se et meil on yhteinen data platform, data-analytiikan työkalu niin tähän tietysti toivomme tietty taas niinku kumppanuuksia KPMG:n ja microsoftin kautta. Et täs on tämmöstä teknologista kaupallista yhteistyötäkin. Ja KPMG:n rooli on tietysti monessa et he ovat mahdollistaneet tämän ylipäätään tämän luomisprosessin. Ensinäkin heidän osaamis pääomansa ja ne resurssit mitkä on tähän rakentamiseen ja tän toimivuuteen he nyt kuitenkin maksaa suurimman osan hallintokuluista ja tarjoovat resursseja viestintään ja markkinointiin ja näkyvyyteen." (H4)

Haastatteluissa nousi myös esille muita näkökulmia tärkeimmistä sidosryhmistä. Haastateltavat näkivät ekosysteemin monen eri tekijän ja muuttujan summana, missä jokainen osapuoli nähtiin tärkeässä roolissa yhteistyön onnistumisen kannalta. Osalle haastateltavista tuotti hankaluuksia eritellä yksittäisiä tärkeimpiä sidosryhmiä vaan he näkivät ekosysteemin kokonaisuutena ja arvottivat jokaisen sidosryhmän panosta ekosysteemin toiminnassa.

"Tätä ehkä kuvaa parhaiten et tää on niinku ammattilaisjoukkue, mutta nää itse performanssin esittäjät niin nää ei olekaan joukkueurheilijoita vaan nää on yksilöurheilijoita. Meil on pitkälti sama rakenne niinku siinä, et meil on kun tää on osakeyhtiömuotoinen toimija, rahasto on kommandiittiyhtiö, mut meillä on rahottajat eli niin sanotut sijoittajat tässä tapauksessa. Meillä on tarkoitus ekosysteemissä luoda myös kaupallista yhteistyötä, jotka voisivat olla sit tällasessa sponsorin roolissa. Sit meil on ne itse urheilijat eli se joukkue ja sit meil on muodostunu tähän ekosysteemiin tämän urheilun ohjausryhmä, jota vois sanoo urheilujohdoksi eli meil on erilaisia urheilun asiantuntijoita eri aloilta. Lääketieteen tai fysiologian, psykologian, farmasian aloilta et meil on niinku urheilujohto tässä ja sit meil on tietysti tää operatiivinen johto / hallintojohto, joka on sit tää managementti." (H4)

Haastatteluissa nostettiin esiin myös ulkoisia sidosryhmiä ja niiden merkitystä urheilijarahaston toiminnan kehittämisessä. Rahaston tavoitteena on tehdä yhteistyötä mm. yliopistojen ja erilaisten tutkimuskeskusten kanssa.

"Mikä ekosysteemi täs on muodostumassa ja mitä toivotaan, niin on se tutkimustieto, eli tavallaan semmonen yliopistoyhteistyö ja yks vielä niin tää haaga-heliahan on ollu meillä siinä ekosysteemissä kumppani, jonka kanssa ollaan ja toivottavasti just Jyväskylän yliopisto liikuntatieteellinen myös siinä niinku oppiva urheilija et meil ois tää sport fund HUB missä nää urheilijat vois opiskella sitä urheilua et meil on tämmönen tieteellinen yhteistyö ja toivotaan sitä. Et tämmönen tutkimustieto ekosysteemissä on tärkeä et meil olis tätä tutkittua tietoa ja annettais mahdollisuuksia olla et tää kuvio ois niinku tutkimuksen kohde." (H4)

"No kyllähän nyt varmaan suurin rooli on tolla Jyrkillä eli kuinka hyvin hän pystyy manageroimaan sitä mitä urheilijan ympärillä tapahtuu. Tätä on aika vaikeeta meikäläisen niinku arvioida et kylhän se on se kaikki mitä sen urheilijan ympärillä pyörii ja jonku ulkopuolisenhan pitää ottaa siitä niinku tai ruveta ta manageroimaan sitä sillä lailla et mitä sen urheilijan ympärillä niinku pyörii. En tarkota nyt semmosta urheilumanagerointia mut tavallaan et tavallaan tää sportfund management niinku kun tekee sijoituksen johonki urheilijaan nii kylhän siitä pitää niinku saada semmonen ote, et sitte sport fund vähän niinku vahtii ja määrää mitä sen urheilijan ympärillä tapahtuu." (H6)

Myös urheilijoille haluttiin esittää kysymyksiä, joissa he pohtivat tärkeimpiä sidosryhmiä oman urakehityksensä kannalta sekä Sport Fundin näkökulmasta.

Urheilijoiden teemahaastattelurunko erosi muista haastateltavista joissain määrin, mutta lähtökohtaisesti haastattelussa pyrittiin noudattamaan yhtenäistä linjaa. Urheilijat tarkastelivat sidosryhmiä oletetusti urheilullisesta näkökulmasta ja pohtivat eri sidosryhmien merkitystä urheilu-urallaan.

”Joo no siis tottakai niinku just treeniympäristö et kenen kans reenaa et se on aika tärkeätä et ei joudu niinku yksin tai no seki voi olla ihan ok. Mut se et on ihan kovatasosta jengii kenen kaa reenaa sitte tottakai tos on niinku raha tietysti merkkää jonki verran mut se on sit vähän sivuhomma siinä mut enemmän ehkä semmoset tukijoukot. Et tietysti perhe ja valmentaja, kaverit, läheiset nii on siin framilla. Ja sit jos mennään noihin raha-asioihin nii sponsointi ja tämmöset yhteistyökumppanit et mil taval niitaki pystyy hyödyntää ja saada apua omaan kehittymiseen.” (H7)

”No mul on sillain aika harvinainen varmaa et on nuorest pitäen ollu aika paljon ihmisii ympärillä ja sillai aika nuorest pitäen pystyny jo suhteellisen ammattimaisesti tekee et tota tosiaan niit ihmisii on paljon. Pyrkinyt just et ne tärkeimmät ois siinä lähellä ja eniten niitten kaa tekemisissä. Ja tietenki urheilijana nää valmentajat ja kaikki fyssarit ja lääkärit on tosi tärkeitä just siinä itse urheilussa. Mut sitte siihe liittyy siihe tää mun manageri, jonka kautta sitte yritetään saada näit sponsoreita ja tietenki nää nykyset sponsoorit kuuluu tosi tärkeisiin sidoshenkilöihin. No sit onhan just Jyrki auttanu mua ihan hirveesti tän KPMG:n kautta, et toki KPMG kuuluu sponsoreihin yleisesti, jos sanoo nii kyl jyrki on semmonen henkilö kenen kans on niinku eniten tekemisissä.” (H8)

5.1.2 Kommunikaatio ja viestintä sidosryhmien välillä

Haastatteluissa oltiin kiinnostunut myös sidosryhmien välisestä kommunikaatiosta ja viestinnästä. Kirjallisuudessa huomattavassa roolissa on ollut ekosysteemien sidosryhmien välinen kommunikaatio, jota haluttiin tarkastella myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden perusteella ilmeni, että ekosysteemin olevan vasta alkutekijöissä ja vasta muodostumisvaiheessa on kommunikaatio ja viestintä jäänyt joidenkin sidosryhmien puolesta vielä hyvin vähäiseksi.

”No eihän se niinkun tässä vaiheessa vielä millään edes toimi vielä et ollaan viel edelleen niinku alotusvaiheessa et eli tota ei meillä vielä oo ollu mitään yhteistä. varmaan sitte niinku alkuun niinkun kutsutaan kokoon sitä sijottajaporukkaa niinku laajastikkin niinku et ihmiset saa sieltä kontakteja ja ihmiset saa käsityksen millasta porukkaa siellä on ja minköläiset motiivit ja minköläinen inputti muilla tähän hommaan on. Ja tota varmaan se on silleen, et alkuun siel sit käy enemmän porukkaa ja sit se vähän tota supistuu siinä ja jollain on enemmän intoo osallisuus oli se sitten joku etä kokous tai joku ihan fyysinen tapaamine tai mitä ikinä. Ehkä sieltä tulee semmosii uusia niinku kontakteja ja ajatustenvaihtoo ja se oli se just mitä sanoin et niinku ittellä on iso motivaatio et niinku pääsee keskustelele samoista asioista kiinnostuneitten ihmisten kanssa. Jolloin sä niinku itekkin opit siitä.” (H1)

Usea haastateltava ei kokenut vähäistä kommunikaatiota ongelmaksi tai nähnyt sitä uhkana tässä vaiheessa ekosysteemin elinkaarta. Haastateltavat tiedostivat, että kommunikaatio tulisi lisääntymään tulevaisuudessa ja olivat haastatteluiden perusteella tyytyväisiä kommunikaation ja viestinnän tasoon kyseisellä hetkellä.

”Vaikee sanoo ku tää on niin alkuvaiheessa et se ei oo kunnolla startannu vielä mut tota hallituksen sisällä niin normi hallituksen kokoukset tietenkin mitä pidetään parin kuukauden välein sanoisinko ja whatsappii käytetään myös paljon et mun mielestä tieto kulkee meidän välillä hyvin.” (H3)

Haastateltavat korostivat myös viestinnän merkitystä, vaikka alkuvaiheessa viestintä ja kommunikaatio olisi vähäisempää. Haastateltavat nostivat esimerkiksi sijoittajanäkökulman sekä sijoittajille viestimisen olennaisista ja tärkeistä asioista.

"Onhan tää niin alkuvaiheessa et suunilleen vasta puolet osuuksista niinku kerätty et ei tässä nyt vielä sellasta viestintää ole kaivannut. Mut et me ollaan sijoitettu paljon tämmösiin start up yrityksiin ja siinä vaiheessa on hirveen tärkeetä se, et sijoittajille viestitään. Ei sillä lailla et kun meilki on jotain kohteita joista me ei ees tiedetä paljon on viimevuoden liikevaihto. Niin se on hirveen tärkeetä tävallaan se et kun jotkut antaa rahaa niin kyl heille pitäis kertoo missä mennään." (H6)

Haastatteluiden edetessä osa haastateltavista tunnisti kuitenkin erilaista viestintää ja kommunikaatiota sidosryhmien välillä. Haastateltavien mukaan myös uusia innovatiivisia viestinnän välineitä ollaan aikeissa kehittää sidosryhmien välille.

"Varsinaisesti, vaikka niinku rahasto on virallisesti perustettu viime vuoden lokakuussa ja tota ehkä tätä voidaan ajatella et meillä ei vielä operatiivinen toiminta ole käynnissä. Me keräämme sijoittajia ja meil on fundraising niin sanotusti menossa, että meil on tarkoitus luoda tällaseen asiakasrajapintaan / sijoittajarajapintaan ja ekosysteemin rajapintaan ainakin yksi tämmönen työkalu. KPMG tarjoaa tällasen MOVE-työkalun jossa tietysti tietoa on tarjolla. Sit meil on tää toinen teknologinen innovaatio data-analytiikan työkalu siihen niinku urheilija performanssiin, joka on sitte niinku GDPR:n puitteissa rajoitetusti niinku tarjolla näille sijoittajille ja sitte vähän enemmän auki näille urheilun ohjausryhmälle. Meillä niinkun vasta rakentuu oikeestaan se tiedonkulku ja se ei oo viel ollu kovinkaan informatiivista, et tota, suoraan sanottuna vois olla enemmänkin mut tota, täs on nyt työjärjestyksessä yks asia vaan et kerätään sijoittajia ja pääomaa ja sit alkaa julkistaminen ku on vähä jotain julkistamista." (H4)

Toistaiseksi viestintä ja kommunikaatio on kulkenut perinteisten kanavien kautta ja haastateltavat korostivat Sport Fundin tapauksessa mission ja tavoitteiden viestinnän tärkeyttä. Face-to-face kohtaamisten merkitys nostettiin suureen arvoon tilanteissa, joissa sidosryhmille ja muille vastapuolille halutaan kertoa ja viestiä Sport Fundin tavoitteista ja visiosta.

"No kyllä se on ihan perinteisillä sähköposteilla ja viesteillä ja keskusteluilla. Kyl tää on ihan niinku face to face se huolenpito ja se tiedon jakaminen. Tässä on kyllä haasteena se et meillä on niin iso missio et tää ei oo vaan nii että kerätään sijoittajat ja sijoitetaan urheilijoihin ja maksetaan sijoittajille tuottoa. Et täs on niinku urheilun ammattimaistumisesta kyse ja tota niinku monellakin tasolla suomalainen huippu-urheilu ei osaa erottaa niinku ammattiurheilua ja ammattilaisuutta ja tota se on niinku se iso missio. Sit tietenki tää urheilijan yhteiskunnallinen asema ja tämmösen ammattilaisuuden profiilin kasvun myötä kehittyis. Se on pitkä tie ja siinä menee hirveesti aikaa ja paras keino siinä on kyllä face to face kommunikaatio näiden eri ihmisten kanssa." (H4)

Sport Fund on tähän mennessä pyrkinyt läpinäkyvyyteen ja on perustamisesta asti ollut esillä eri medioissa ja näin viestinyt myös ulkoisten sidosryhmien kanssa esimerkiksi LinkedIn:n välityksellä sekä erilaisten artikkelien muodossa.

"Tietysti sport fund managementillä on linkedIn sivut, missä on jaettu tietoa ja tietysti me ollaan yritetty pysyä jonkin verran julkisuudessa et hesari on tehny meistä

pari juttua ja sit meil on tietysti omat nettisivut ja tällasta. Et meil on mitä KPMG on tarjonnu nii informatiivista tietoa, jota on sitte jaettu tässä ekosysteemissä. Mut vielä ei oo ollu semmosta niinku, et vielä ei oo asiakasrajapintaan semmosta digitaalista työtilaa..." (H4)

Sport Fund on velvollinen viestimään toiminnastaan myös virallisesti osakeyhtiölain mukaisesti ja pyrkii haastattelijoiden mukaan noudattamaan taloudellisesti ja moraalisesti eettisiä periaatteita.

"Et kyllähän tieto sit kulkee tietysti virallisesti sport fund managementin ja taloushallinnon ja osakeyhtiölain mukaisesti et tietysti on ollu hallituksen kokouksia ja yks yhtiökokouskin. Et sillain tieto jakaantuu." (H4)

Haastateltavat korostivat myös lehdistön ja median merkitystä viestinvälittäjänä. Median tuoma huomio on auttanut rahastoa tietoisuuden lisäämisessä

"Konkreettisesti tätä toimintaa siis pyörittää liketoimintajohtaja, operatiivinen johtaja, ja yhteydenpito on siis sillain järjestetty tapahtumia sitte ihan puhdas myyntityö tapahtuu sitte tapaamisissa, keskusteluissa et sähköpostil, puhelimel ja tota yhteiskunnallisessa mielessä. Lehdistö on kans ollu aika edistävä ja sosiaalinen media et tosi positiivisesti tän koko ajan. Ja sit just kun on näitä nimiurheilijoita hallituksessa ja taustalla ja aktiivisessa toiminnassa nii se saa niinkun ehkä verraten helpommin sitä näkyvyyttä ja aiheuttaa sitä positiivista viestintää ja keskustelua." (H5)

Haastateltavat kokivat myös, että innovatiiviset hankkeet houkuttelevat myös ulkopuolisia tahoja yhteydenottoihin ja keskusteluun aiheesta. Urheilu ja siihen liittyvät instituutiot kiinnostavat ja monet yksityiset ja julkiset tahot haluavat olla mukana tekemässä hyvää

"Siinä ja on tämmönen et ihmisten on helppo samaistua ja todeta, että nyt ollaan uuden äärellä ja ollaan innovatiivisesti tekemässä ja hakemassa globaaleille urheilijoille täysin uuden tyyppistä rahoitusta niin tää on tietysti semmonen aihe joka innostaa ja kiinnostaa ja aiheuttaa keskustelua ja niitä kiinnostuneita sidosryhmiä on tosi paljon et tosi monet ottaa yhteyttä myös meihin pain et hei teil on hieno ajatus et voisinko mä tai yrityksenä tai ajatukseni liittyä siihen teidän toimintaan vaikka tällä ja tällä tavalla. Et se on niinku innostava." (H5)

Haastatteluissa oltiin myös kiinnostuneita siitä, mitä kautta urheilijoille viestittiin Sport Fundista ja mitkä tekijät saivat heidät kiinnostumaan toiminnasta. Urheilijoilta

"Ihan alun perin mun valmentajalta hän kävi keskustelua jyrkin kanssa ja sit siinä mun managerina on ollu Marko Mustonen joka sit taas SKI sportissa ollu iso jehu ja sit ku tää laji on semmonen et täs on aika paljon kuitenkin semmosta, miten sen nyt sanois rahaa tarvitaan ku se ei oo mitään semmosta halpaa hupii niin tottakai sekin auttais siinä urheilu-urassa. Ja sit siitä sais semmosia kytköksiä henkilöihin ja sit esim johonki yhteistyökumppaneihin, jotka vois sit auttaa vähän enemmän. Mul on oma isäki ollu aika aktiivinen täs hommassa niin joku vuos sit kuultiin asiasta. Ei sillee kauheen pitkää tai turhan pitkää tarvinnu pohtii, et emmä koe et täst voi hirveesti haittaa olla. Tottakai me mietittiin just tätä näin. Mut loppujen lopuks periaattees pelkkää positiivista, et täst voi saada pelkästään hyötyä. Oli sit tartuttava." (H7)

"Se oli oikeestaan jopa vähän sattuman kautta et on siit tos jo varmaan neljä vuotta et ku mä osallistuin tommoseen keskusteluun jos oli eri ihmisii, jotka otti kantaa ku ke-

hitettiin tälläst jotain urheilijoille sopivaa koulutusta niinku AMK:ssa ja siellä sit tustuin ja sitä kautta KPMG tuli sit mukaan enemmän tähän mun urheiluun. Ja tota sit tavallaan sitä kautta toi sport fundi ku tota aluks mä olin vaan täs KPMG:n urheilijana ja ne autto mua niinku alottaa yritystoimintaa täs mun urheilussa ja sitte piti mua myös kiinnostavana urheilijana siihen Sport Fundiin.” (H8)

Urheilijat kokivat viestinnän jokseenkin eri tavoin kuin muut haastateltavat. Urheilijoiden yhteydenpito keskittyi lähinnä Sport Fundin operatiivisen johtajan kanssa käytyihin keskusteluihin.

”Nii no siis mä oon ite niinku jyrkin kaa ollu yhteyksissä mut sit mul just nää tuki-joukot just isä ja sit on kytköksii sinne muihin hallituksen jäseniin et tota kyl me sielt tunnetaan tai mä en välttämättä tunne mut tiedän ja mulla sit taas tutut tai isä tuntee näit henkilöitä siellä et on siel muutamii näitä henkilöitä joihin on kytköksiä. Me aika paljon ollaan viestitelty ja tota niinku aika paljon sain tietää et missä päin mennään tai et missä edetään ja just nimenomaan jyrkin kautta kuulen näistä asioista. Sit me ollaan pidetty jotain palaveri joskus alkuvaiheessa oli pari ja sitte nyt me ollaan vedetty just jossain LinkedInissä tai sähköpostitse enemmän.” (H7)

”No tosiaan jyrkin kanssa ollaan eniten yhteyksissä täs sport fundiin liittyen et useimmiten on just ollu yhteydes muhun ja just kysely miten menee et puheluilla tai spostilla tai sit kertonu miten tää etenee. Sit meil oli tämmönen tapaaminen niinku nää urheilijat ketä täs on mukana ne mentorit tai siihen liittyen nii oli semmonen tapaaminen. Et se oli semmonen et ku oli ekaa kertaa jonku muun ku jyrkin kaa tekemisissä. Et sit toki mun henkilökohtanen manageri on myös täs mukana et tavallan sitä kautta.” (H8)

5.2 Ekosysteemin arvot

Haastattelita suunniteltaessa erääksi olennaiseksi teemaksi nousi myös ekosysteemin arvot ja se, miten yksittäisten sidosryhmien arvot osuivat yhteen muiden kanssa. Ekosysteemin arvot nousivat myös vahvasti esille teoriassa, jonka vuoksi viitekehyksen puitteissa arvoja haluttiin tarkastella tutkimusta toteuttaessa. Osalle haastateltavista arvokeskustelu aiheutti eniten haasteita verrattuna muihin haastattelun teemoihin. Lyhyen pohdinnan ja tutkiskelun jälkeen haastateltavat löysivät kuitenkin arvoja, niiden merkityksiä sekä miten ne kohtaavat muiden Sport Fundin sidosryhmien kanssa. Haastateltavat tarttuivatkin arvokeskusteluun monista eri näkökulmista.

”Tota, vaikee kysymys. Jotenki toi arvokeskustelu on ollu muodissa mut mä en oo oikeen miettiny sitä, et mitkä on ne mejän arvot koska tota se on niinku et enemmän mä puhuisin niinku yrityskylltuurista, joka on niinku vuosien saatossa. Et mä en osaa niinku sanoo mikä sieltä ois niinku tärkeempi ku joku toinen. Mun mielestä meillä on niinku organisaatiossa tosi monesta eri taustasta ihmisiä ja musta se on ehdottomasti rikkaus.” (H1)

Haastateltavat korostivat yksilöiden arvoja ja sitä, miten tärkeää arvojen yhteensovivuus on Sport Fundin kaltaisessa ekosysteemissä ja sen sidosryhmillä.

"Sit toisaalta se et tota me aina niinku etitään semmost ihmistä, kuka on avoin uudelle tiedolle, yleensä positiivisesti suhtautuu elämään, halua tehdä töitä, nauttii tulosten aikaansaamisesta, nauttii kehityksestä. Tavallaan siin on paljon niinku yhteisiä perusjuttuja. Pitää sanoo et mä en tunne kauheen hyvin näitä ketä siel on niinku johdossa mut se niinku mitä median kautta mä oon saanu kuvan niistä ihmisistä ja miltä ne vaikuttaa niinku persoonina niin must niitten semmonen lähtökohtanen elämänsäsenne ja tiäksä ennemmin hymyilee ku on kritiikkiä esittämässä nii nää on semmosia juttuja jotka mun mielestä viittaa siihen et täs ois niinku hyvä mahdollisuus." (H5)

Haastatteluiden edetessä haastateltavat refleктоivat arvokeskustelua vahvasti omiin kokemuksiinsa ja korosti oppimista ja sitä kautta urheilijoiden aseman kehittämistä.

"Siin on pitkälti niitä näkökulmia mitä mä oon viimeset vuodet omalla urallani, ku mä oon alkanu ite urheilijana myöskin, miten mä nyt sanoisin, se niinku edellinen sukupolvi, ku ei ollu somee ja ei ollu yrittäjyyttä niin sanotusti niin mä lähin ite tälle samalle polulle jo loppu urallani. Eli tosi hyvin toteuttaa sitä omaa ideologiaa eli kaikkee mitä sen urheilijan kannattais tehdä mun mielestä, et sä saisit mahdollisimman paljon irti siit sun omasta usrasta ja hyödynnettyy niitä yhteistyökumppaneita ja sit ku puhuttiin noista muista sidosryhmistä niin siit on paljon hyötty jos sul on se yrittäjyys siel taustalla, kyl mä niinku näkisin et ideologia on sama ku täs sportfundissa ku mitä itellä on..." (H3)

Haastateltavat pohtivat omaa rooliaan osana Sport Fundin ekosysteemiä ja tarkastelivat, minkälaiset arvot ohjasivat heidän päätöstään sitoutua mukaan toimintaan.

"No on niitä tietysti mietitty siinä vaiheessa kun mä oon arvioinu sitä omaa mukaanlähtöä ja kyl se on tullu ne mun arvot siinä et mä peilaan siihen rahastomaailmaan ja et täytyy olla tosi ammattimaista toimintaa, rehellistä toimintaa, avointa toimintaa, läpinäkyvää toimintaa koska ollaan tekemisissä muiden eli sijottajien rahoilla. Ja se et tässä on jyrki louhi ja se et täs on KPMG ja se et täs on nimekkäät urheilijat ja vaikka finanssivalvonnan kanssa käytyjä keskusteluja lukematon määrä niin ne on semmosia niinku pieniä asioita, jotka muodostaa ne arvot. Et mä allekirjotan rahaston toiminnan ja oon sitä myöten niinku minun arvot ja rahaston arvot kohtaa näin ollen." (H5)

Haasteista huolimatta haastateltavat löysivät paljon yhtäläisyyksiä arvoissa sidosryhmien kesken. Haastateltavat linkittivät arvokeskustelun jossain määrin myös ekosysteemin tavoitteisiin ja kokivat, että samat arvot vievät ekosysteemin sidosryhmät kohti yhteisiä tavoitteita.

"Mä oletan että ne kenellä on se sama ajatus tässä et mihin suuntaan sitä urheilijan rahotusta ja sitä urheilijan polkuu pitäs viedä niin he lähtee myösin mukaan tähän systeemiin ja uskoo myös vahvasti siihen." (H3)

"Jos nyt ajatellaan et KPMG:llä on niinku iso tavoite olla tämmönen niinku monipuolinen asiantuntijatalo, ei pelkästään tilintarkastusyhteisö vaan myös tota meillä on tota niin monipuolinen palveluntarjonta ja huippu-osaaminen ja me halutaan olla myös niinkun yksi johtavia urheilun asiantuntijoita maailmassa." (H4)

Eri sidosryhmät tunnistivat arvoissa yhtäläisyyksis ja esimerkiksi Sport Fundin arvoja peilattiin myös suoraan mm. yhteistyökumppaneiden kuten KPMG:n arvoihin ja tarkasteltiin niiden yhteneväisyyksiä. Haastateltavat löysivät konkreettisia ja kirjaimellisia yhtäläisyyksiä Sport Fundin sidosryhmien välillä.

"Me halutaan tietysti näkyä suomessa urheilun ja kulttuurin merkittävänä tukijana. Sport Fund on ihan selkeesti meidän strategisessa road mapissa ja me halutaan olla niinku urheilun tukija ja tää innovatiivisuus on yks iso osa KPMG:n arvoja ja sitte tietysti urheilun ja kulttuurin ihmiset ja teknologia niin tää soveltuu hyvin tää innovatiivisuus siihen että tää on uudenlainen rahoitusrakenne kokonaan uudelle toimialalle eli urheiluun. Meilhän on sitte visossa vai missiossa että "empower change, empower confidence" Eli me halutaan olla muutoksen tekijä ja luoda tämmöstä niinku luottamusta ja tähän tää tietysti soveltuu mahtavasti." (H4)

"Sit tietysti meil on arvoissa se et me halutaan et "people are extraordinary" ja tää on tietysti ollu arvojen mukaista toimintaa et täs ollaan annettu munkin henkilökohtaisella tasolla olla mukana ja olla "extraordinary". Kyl nää KPMG:n arvot on niinku huomaamatta niinku valunu tähän ja KPMG on tukenu koska tää on heidän arvonsa mukaista et jos ajatellaan niinku tämmöstä brändi matchia tai arvo matchia mikä nykysponsoroinnissa näkyy, niin kylhän tää niinku on KPMG:n näköinen tuote ja KPMG halua näkyy tässä pääyhteistyökumppanina koska tää on KPMG:n arvojen mukainen." (H4)

Yhtäläisyyksien lisäksi haastateltavat korostivat sidosryhmien monimuotoisuutta ja diversiteettiä. Erilaisten sidosryhmien mukanaolo nähtiin rikkautena ja haastateltavat kokivat, että vaikka eri tahoilla olisi erilaiset taustat ja lähtökohdat, Sport Fundin kaltaiset ekosysteemit yhdistävät sidosryhmiä, joilla on yhteiset tavoitteet ja motiivit.

"samantyyppistä porukkaa kokoontuu et just arvopohjalta ollaan varmasti samanlaisia just tämmösiä rehtejä ja rehellisiä ja äärimmäisen yrittelijäitä mut se hienoushan on siinä et me ollaan ihmisinä tosi erilaisia ja tullaan tosi eri paikoista tosi eri lajeista ja tosi eri taustoilla niin se on niinku rikkaus et me myös sillä erilaisuudellamme ollaan parempia, kun osiemme summa." (H5)

Arvokseksustelussa nousi myös esiin urheilun ja liikunnan merkitys yhteiskunnassa ja ihmisten mielessä. Urheilu ja liikunta koettiin merkityksellisenä osana ihmisten hyvinvointia ja viihtyvyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

"Kylhän niinku urheilu on hirveen tärkeä ihan jo pelkkä kun mä oon ollu lastenliikunnan tuki ry:n hallituksessa joku 20 vuotta kun lapsi täytti 25 niin mä olen mielestäni antanu. Mut ihan niinku liikkuminen yleensä ja sitte tietenkä nää meidän urheilulidolit on ja sit kylhän urheilulla on hirvittävä merkitys tämmöseen niinku ihmisten viihtyvyyteen ja et onhan se hirveen tärkeä et kylhän se näkyy täs korona-aikana et mitä urheilusta tulee tuol uutisissa niinku täysin toisarvosta juttua kun ei oo mitää muuta kerrottavaa. Sit joku jääkiekon maailmanmestaruus niin onhan ne semmosia pienelle kansalle et jos me pärjätään jossain niin onhan sil hirvittävä merkitys." (H6)

Haastattelussa oltiin kiinnostunut myös sidosryhmien arvojen kartoittamisesta ja siitä, miten Sport Fundin ydinsidosryhmät ovat valikoituneet.

"Ei varsinaisesti voi sanoo et kartotettas etukäteen. Kyl täs on sit tietynlainen skannaus ollu päällä et lähtökohtaisesti ketä ollaan kontaktoitu niin ne on niinku 95% jollain tavalla urheilussa sidoksissa et heillä on niinku urheilumieli. ja sit on tietysti valikoitunu se et heillä on niinku vahva urheilusydän. Se sijottaja joka tähän on lähteny nii urheilun arvot on sille tärkeitä. Et se urheilu on täs niinku se tärkeempi asia kun se sijotustoiminnan tuotto. Mut varsinaisesti etukäteen niit ei olla skannattu mut se on vaan niinku jalostunu vähä niinku automaationa." (H4)

5.3 Sidosryhmien tavoitteet ekosysteemissä

Tavoitteita tarkastellessa haastateltavilla oli lähtökohtaisesti hyvin samanlainen näkemys siitä, mitä Sport Fundilla yritetään saavuttaa. Lähes kaikki haastateltavista kokivat Sport Fundin olevan oikea askel viemään Suomalaista yksilöurheilua eteenpäin. Lähes kaikki haastateltavat, lukuun ottamatta urheilijoita, korostivat sitä, että taloudellisia tavoitteita ei ole juurikaan asetettu sitoutuessaan Sport Fundin toimintaan. Haastatteluita tehdessä pyrittiin myös saamaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, mitä pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita eri sidosryhmät tunnistivat.

”Mun mielestä tää et tää on niinku lähtökohtaisesti erilainen tapa lähestyä tätä niinku tukijana tai enemmän mä nään et me ollaan lähetty tähän niinku tavallaan tukemaan et mä en nää et tää ois meillä niinku rahastosijotus josta haettais niinku euromäärästä tulost. Vaikkakin se kuuluu siihen tota siihen esitysmateriaaliin nii se ei oo todellakaan se niinku se syy jonka takii, et tavallaan niinku et ainaku sä oot tukenu jotain urheilijaa niinku tähän mennessä nii sä tiedät et sä et ikinä siitä niinku rahaa saa takasin, ja monessa tapauksessa voidaan puhuu mainosarvosta ja muusta mut niitten muuttaminen euroiks nii ei se tota kestä tarkempaa tarkastelua...” (H1)

Haastateluuissa ilmeni myös, että sidosryhmät tavoittelevat ekosysteemin kautta muodostuneiden ainutlaatuisten kumppanuuksien ja yhteistyön tuomia hyötyjä. Haastateltavat olivat kiinnostuneita näkemään, miten uudenlainen sidosryhmien verkosto toimii ja mitä eri hyötyjä se voi tuoda eri osapuolille.

”Mä haluan nähdä miten se toimii ja en odota siitä mitää, jos siit tulee jotain rahaa takas nii hyvä. Se on niinku sijotettu se raha mut emmä hae tästä mitään taloudellista hyötyä. Sen sijaan, yhteiskuntavastuulliset tavoitteet et jos me pystytään näkee se pystytäänkö yksilöurheilijoita viemää huipulle jotain muuta tietä ku tähän saakka. Tää on ihan uus tapa. Ja toiseks, siinhän sen sit näkee täs on ihan mielenkiintosa nimä ja sijottaja ja hallituksen jäseniä just entisiä urheilijoita et siin on ihan mielenkiintonen verkosto et miten se verkosto sit toimii et on täs asiapitosta hyötyä tässä tosi paljon riippuen siitä et miten nää kommunikaatio ja viestintä et miten aktiivinen nyt joku sijottaja voi olla. Et lähinnä mä haen sieltä sitä et miten tää toimii ja miten se menee koska mä oon itekki miettiny näitä asioita aika pitkälle.” (H2)

Osa haastateltavista korosti omaa rooliaan osana ekosysteemiä ja sitä, millaisia tavoitteita tietyissä roolissa syntyy. Esimerkiksi yksi sijoittajista koki, että sijoitettavan pääoman sijasta tietotaito ja osaaminen voisi hyödyntää ekosysteemiä enemmän.

”Monta kertaa mä nään et se mun antama apu niinku tietotaitona on niinku arvokkaampi ku se euromääräinen rahasumma, joka liittyy siihen niinku projektiin. Et ehkä semmonen, et emmä niinku mitää henk.koht. suhteita silleen kaipaa et mut mä haluan vaa niinku auttaa.” (H1)

”Emmä oo täs hakemas mitään hallituspaikkaa tai muuta sen kummallisempaa et mä lähen kattomaan uteliaisuudesta et mikä se on ja sit se kehittyy sen mukaan et mä uskon et oli se sit mikä tahansa yhteistö et jos joku ei tuo hyvii ideoita tai ajatuskia.” (H2)

Tavoitteita avatessa haastateltavat perustelivat tavoitteita erilaisten ongelmien ja puutteiden kautta ja korostivat muutoksen tärkeyttä.

"Muutosta tarvitaan koska se rahoitus on koko ajan kapenemassa valtiolta ja muilta tahoilta eli valitolta ja sitä kautta myöskin olympiakomitealta, niin täytyy keksii muita keinoja miten sä voisit rahottaa ja tietenkin niillä keinoin et se ei kärsi se urheilijan ura eli esimerkiksi ei laiteta urheilijaa töihin sen lisäksi et hän tekee sitä ammattia urheilijana." (H3)

Erääksi tärkeäksi tavoitteeksi osa haastateltavista nosti yksilöurheilijoiden yhteiskunnallisen aseman merkityksen. Haastateltavat vetosivat siihen, miten urheilua ei nähdä Suomalaisessa yhteiskunnassa yhtä arvokkaana ammattina, kuin muita.

"Meillä on merkittävä muutos ja merkittävä tavoite urheilijan yhteiskunnallisen aseman kasvu ja meil on kaks asiaa mitä me niinkun uskotaan et, kun se tapahtuu niin on et urheilun ammattimaistumien eli urheilija ammattina. eli kaikki se juridiikka ja vero-oikeudellinen asema ja sosiaaliturva ja tämmönen niin ammattimaistaminen ja yritetään mallintaa urheilijoihin niinku elinkeinonharjoittajana muiden tavallisten elinkeinonharjoittajien toimintamalleja... Pyritään siis tekee näistä yrittäjistä ja auttamaan heitä tulemaan niinku yrittäjämäisemmäksi ja se on niinku yks asia millä urheilijoiden yhteiskunnallinen asema voi kasvaa." (H4)

Haastattelijat asettivat korkeita ja kunnianhimoisia tavoitteita urheilijoiden yhteiskunnallisen arvon kehitykselle ja eteenpäinviemiselle.

"Mä haluaisin muuttaa ylipäätään sitä ideologiaa siitä, että urheilija voi oikeesti toimii yrittäjänä myös. et siinä on niin paljon semmosia etuja, joita ei tällä hetkellä hyödynnetä. Ei tiedetä, ei osata käyttää eikä sen takia koska tietoo ei oo olemassa. Niin mä toivon et me pystytään muuttamaan sitä koko urheilun kenttää ja toinen on myös ehkä vähän naiivi ajattelutapa mut et pystyis niinku ylipäätään vaikuttaa positiivisesti koko urheilun kenttään, et tällä hetkellä must tuntuu et se on menny vähän negatiivisempaan suuntaan ylipäätänsä. Puhe nimenomaan huippu-urheilusta ei siis urheilusta niin et pystyis myös vaikuttamaan siihen et miltä se huippu-urheilupuhe suomessa näyttää." (H3)

Urheilijan yhteiskunnallisen aseman parantamisen lisäksi tavoitellaan sitä, että urheilijat ymmärtävät ammatin monimuotoisuuden ja oppisivat tunnistamaan eri aspekteja urheilu-uran luomisessa ja kehittämisessä. Haastatteluissa korostui urheilijan ammatin monimuotoisuus ja kompleksisuus

"Sit toinen on niinku tämmönen oppiva urheilija et meil on urheilu ammatti ja sitä vaalitaan tämmösellä sport fund hub-ideologialla niinku semmosta teemaa kokoajan, et ois tämmönen niinku oppiva urheilija. Eli mitä tietoisempi ja ymmärtäväisempi urheilija on omasta ammatistaan, perehtyy ja reflektoi ja analysoi omaa tekemistään psykofyysisenä kokonaisuutena eli vaikka nyt oppii fysiologiasta ja ravitsemuksesta enemmän ja psykologiasta, biomekaniikasta tai mistä tahansa niin se tietysti edistää sitä urheilijan substanssia eli osaamista." (H4)

Vaikka taloudelliset tavoitteet olivat selvästi toissijaisia haastateltavien keskuudessa, tuotiin haastatteluissa kuitenkin esille pääoman merkitys toiminnan mahdollistajana. "Tietysti lyhyesti niin meil on hirveen tärkeätä maksaa niinku sijottajille tuotto, eli pääoma takasin plus tuotto. Se on meille todella tärkeä intressi koska siten me voidaan saada tästä pysyvä rahoitusmuoto suomalaiseen urheiluun. Sitä me pystytään vaan mittareilla näyttämään et 16 urheilijaa, hyvin rekrytoituna tai skannattuna

on hyvä sijoitus, kun se allokoidaan. Ja tietysti täs on tavoitteena et kun täs on iso ekosysteemi niin me toivotaan et se ekosysteemi on itsessään oppiva ja rohkea. Et tää ei oo valmis paketti niinku oon sanonu. Kukaan ei oo tätä aikasemmin tehny et meidän on oltava oppiva organisaatio kaiken kaikkiaan tässä ja jos me opitaan ja pystytään mittareilla näyttämään se niin et me ollaan kehitytty ja et meil on impactia tähän yhteiskuntaan niin sit meidän yks tavoite on toteutunut. Meil on mittaristoja mitä luodaan kokoajan tämmöst impact reporttia ja ulkopuolinen tutkija tuolta Skotlannista tulee arvioimaan tän yhteiskunnallista merkitystä.” (H4)

Taloudellisista tavoitteista nostettiinkin tärkeämpään asemaan urheilijoiden toimeentulo ja kehitys, ei niinkään rahastosta saatava tuotto sijoittajille. Sijoittavat korostivat yhteiskunnallisia аспекteja ja Suomalaisen urheilun viemistä eteenpäin.

”Ei välttämättä tästä nyt hirveitä lotto odoteta mutta tavallaan tämmösen asian ajaminen ja kun tää nyt on uutta suomessa niin onhan se hienoo olla mukana tässä. Just tää yhteiskuntavastuu ja tämmönen et meil on hyvinmenevä firma ja summat mitä me tähän nyt on laitettu nii vastaa jotain kuukauden tulosta tai jotai nii meilhän on paljon näitä tämmösii sponsorisopimuksia et kyl me ollaa niitakin niinku ajateltu, sillä tavalla et kun ensin tekee oman työn hyvin nii siitä voi jäädä ja sit jaettavaa muuallekin ja yleensä urheiluun niin enemmän se siellä puolella on kuin että ihan euroja tästä nyt haluttaisiin.” (H6)

Urheilijoiden tavoitteet erosivat oletetusti merkittävästi muiden haastateltavien vastauksista ja he kokivat tärkeimpinä tavoitteina mm. urheilullisen menestyksen, jonka mahdollistaa pääoman tuomat uudet harjoitusmahdollisuudet sekä kansainvälisen menestyksen.

”No mul niinku tämmönen tietysti oma tavoite on päästä tässä omassa lajissa niin pitkälle maailman ykköseks ku vaan pystyy et siinä vaan niin korkeelle tasolle kun mahdollista. Sit mul on tämmösii välitavoitteita täs kokoajan et joka kaudelle tietysti ja sit yks tämmönen vähän isompi tavoite ollu jo nyt pari vuotta niin nää olympialaiset Pekingissä 2022. Se on ollu semmonen isompi kuva et niihin tähdättäis. Siin on nyt noi tavoitteet ainakin tässä omalla urheilu-uralla, ja sit tietty et se jatkuis myös olympialaisten jälkeen et pystys jo nyt haastaa täs lähiaikoina ja olee siel maailman huipulla näinki nuorena nii olis vähän niinku tavoitteena. Ja sit tottakai nytki mä oon koulussa samaan aikaan et sais senki sit hoidettuu siinä vieressä.” (H7)

Myös urheilijat refleктоivat henkilökohtaisia kokemuksiaan ja haasteita pohtiesaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Urheilijat kokivat Sport Fundin kaltaisten rahastojen ja sitä kautta tulevien kumppanuuksien auttavan merkittävästi urheilu-uraansa tietyissä osa-alueissa.

”Nyt justiinsa ei oo päässy reenaamaan ihan huippujen kaa niinku parhaimmissa olosuhteissa, et me jäädään näis fasiliteeteissa paljon niistä maailman ykkösistä et sit ku miettii et miten sinne maailman huipulle pääsee sitte nii et jos sä annat tasotusta vähä tommosessa yksinkertaisemmissa asioissa niin siin tehään vähän vaikeeks itelle ja siinä mielessä se raha merkitsee aika paljon ja mulle se merkkää just sen et mis mä pääsen reenaan niinku millon ja kenen kanssa niin se merkkää paljon. Ja itel ku ei oo nyt liiton kanssa ollu, tai et on ollu vaikeuksia etenki kumpparepuolella on paljon tämmöstä politiikkaa siellä niin helpottais se vaan ku on sitä siinä tukemassa nii helpottais tekemistä ku ei tarteis sitä puolta miettii siin kokoaikaa.” (H7)

”No meni vähän uusiks nää lyhyen aikavälin tavoitteet tän koronan takii et tota tavoite oli tänä kesänä et piti olla aikuisten em-kisat just elokuussa mut ne nyt sit pe-

ruuntu täysin, niit ei ees siirretty. niin se vähä muutti ja sitte piti olla sillee et mä tavottelen kesäkuussa olympia ranking pisteitä mut neki siirty tai peruuntu ja sit täs tää kesä on sillee vähä poikkeuksellinen. Ne olympialaiset et siin on nyt ainaki viel suht lähellä ja sit mul on vikat nuorten em-kisat on ens vuonna. mut sit sellanen mik on itellä ollu mieles on ne 2024 olympialaiset ja sitä ennen järjestettävät arvokisat et sen jälkeen mä en oo viel miettiny... Ku on sit muuallakin tavoitteita mut urheilu on semmosta et ei voi tietää mitä siin tapahtuu." (H8)

Haastateltavat osoittivat myös tietyssä määrin tyytymättömyyttään urheilijoiden nykytilanteeseen ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamiseen

"Ne rahat mitkä suomessa on niin ne ei oo aina kaikilla sit se taloudellinen tilanne niin hyvä tai et se ois semmoinen omanlainen tavote et se turvais sitä. Tai se turvais kans niitä tavoitteita mitä tuloksellisesti olis. sit niinku on mul semmosii mitä ite on miettiny mitä haluis nii ois esimerkiks et ulkomailla niinku et lähtis sinne... Ja en nyt tiä onks se tavote mut ainakin se sport fund vois sit niinku tavallaan turvaa sitä tulevaisuutta taloudellisesti et sit pystyis ehk toteuttaa tommosen haaveen. Ja mä haluisin opiskella lääketieteellisessä että tota se on sellanen mitä mä en tällä hetkellä pysty toteuttaa samaan aikaan tän urheilun kaa et se hakeminen ja opiskelu siellä. Et mä oon yrittäny et opiskelis nyt jotain siihen liittyvää mut se on sillain siel mielessä... Tavallaan sit pitäs olla se tilanne et ois taloudellisesti ihan hyvä tilanne." (H8)

Haastatteluissa oltiin myös kiinnostunut tavoista, joilla ekosysteemin sisällä viestitään tavoitteista. Haastateltavat kokivat, että Sport Fundin viesti tavoitteista oli selvä jo alusta alkaen ja sitä on korostettu matkan varrella.

"Jokasen henkilön kohdalla ketä tässä on tai ketkä on potentiaalisesti tulossa, nii jokasen kohdalla korostetaan just tätä urheilun yhteiskunnallista asemaa ja urheilun muutosta ja sitä urheilijoiden ammattimaistumista ja sitä oppivan urheilijan ideologiaa ja se viesti menee niinku koko ajan." (H4)

"Et tavallaan me korostetaan sitä et tää sport fund on itsessään tää äänen torvi, jonka avulla me pystytään muuttamaan suomalaista urheilua ja tottakai on tärkeätä et me maksetaan se tuotto, koska se on yks onnistumisen edellytys mut se ei riitä meille. et kyl se muutos ja meil on intohimo siihen et me pystyttäis osoittamaan se, et ei urheilussa ole kyse tämmösestä tietynlaisesta määrästä lahjakkuutta mitä suomessa on, et aivan niinku lahjakkuus ois niinku kiveenhakattu määrä, vaan kyse on siitä, et aletaan tekee oikeita asioita ja ymmärtämään urheilua vartenotettavana elämäntapana ja ammattina." (H4)

Haastateltavat tunnistivat myös haasteita tavoitteiden viestinnässä ja korostivat sidosryhmien vastuuta tällä saralla.

"No nää pitkän aikavälin on helpompi et sitä me ainakin yritetään viestiä ja on viestitty ja on myös saatu palautetta et viesti on mennyt perille ja se on niinku hieno asia. Et tottakai markkinoinillisessa mielessä ja viestinnällisessä mielessä ei koskaan tehdä asioita varmaan niin hyvin kun on mahdollista tehdä et meilläkin on varmaa petratavaa siinä. Mutta me on kuitenkin yritetty ja tehty ja saatu positiivista palautetta siitä. Ja sit toi lyhyen aikavälin tavote, eli saada fundi pystyyn nii sitähan ei siis viestitä niillä sanoilla vaan se on nyt yhtäkuin myyntiä. Eli nyt me myydään, meil on myyntihattu päässä ja sen jälkeen ku me ollaan rahasto myyty niin sen jälkeen meil on investointihattu päässä et sit aletaan sijotaa." (H5)

"Kyl siis mäkin oon tästä ensimmäisen kerran kuullu varmaa jo kaks vuotta sitte et pitkäänhan tätä on kypsytelty. Mut kyl ite nään et etenki just tässä vaiheessa näille jotka ovat jo allekirjoittaneet nii laittaa jotain tietoo et nyt on näin ja näin paljon ja ihan joku tämmönen kirje. Et ihan jo siinä vaiheessa kun se ensimmäinenkin sijoitus

tehdään niin onhan se tosi tärkeätä esim vaikka vuosi neljänneksittäin informoida näitä sijoittajia.” (H6)

Urheilijoiden tapauksessa tavoitteiden viestintää lähestyttiin hieman eri näkökulmasta. Haastattelussa oltiin kiinnostuneita siitä, miten urheilijoille on viestitty Sport Fundin tavoitteista ja miten heitä lähestyttiin alkuvaiheessa osallistuessaan Sport Fundin toimintaan.

”Tuli aika selkeesti et mitä sport fundi merkitsee ja kuinka iso juttu tää on ja kyl mä sain aika selkeen kuvan et mitä sil halutaan. Ja sai kyl kans ittensä mieltii tai sai ajatuksii myös siitä et mitä ite haluaa ja kuin tavoitteellista tää oikeen on. Et kyl se vähän niinku selkeytti. Näist keskusteluista mitä ollaan käyty nii on tullu ilmi että mihin asioihin pitäs keskittyä et kyl mul siin mieles on jonkin näköset odotukset et käydään näit asioit läpi. Et kyl sai kuvan siitä et millasta se huippu-urheilu voi olla.” (H7)

Urheilijoilta kysyttiin myös, miten heidän tavoitteitaan kartoitettiin alkuvaiheessa.

”Siinä käytiin aika paljon just näitä opiskeluja ja mitä mä haluan tän urheilun jälkeen ja sit tätä nykyhetkeä ja valmentajatilannetta ja ulkomaille muuttoa ja et se oli aika semmonen pitkä ja tiivis. Sit meil oli kaks urheilupsykologii et oli semmonen testaus et tota olin siin osittain testiurheilija et jyrki halus et mä autan niit urheilupsykologeja kehittämään sitä testii. Siin käytiin sit ehk syvemmin näit tavoitteita ja motiiveja urheiluun ja muuhun.” (H8)

5.4 Motiivit

Tavoitteiden lisäksi toiseksi pääteemaksi tutkimuksessa muodostui sidosryhmien motiivit osallistua Sport Fundin toimintaan. Haastattelijalla oli tietyt ennako-odotukset koskien sidosryhmien motiiveja, ja esimerkiksi yhteiskunnalliset motiivit nousivatkin erääksi yhteiseksi tekijäksi eri sidosryhmien keskuudessa. Monet ekosysteemin jäsenet ovat toimineet tavalla tai toisella urheilun parissa ja sitä kautta motivoituneita viemään suomalaista urheilua eteenpäin.

”Liikunta ja urheilu varmaan niinku kuuluu jokaisen elämään jollain tavalla ja sitte tota omaa liikkumista tai jalkapallojoukkueen seuraamista tai mitä tahansa niin jollain tapaa se on niinku semmonen hieno osa elämää ja tota et me ollaan tuettu yksittäisii urheilijoita ja ne on ollu semmosii yhen tai kahen tai maks kolmen kauden mittasii soppareita ja niinku mä sanoin sulle niin mun mielest tää elämänpolku ja muu pitäs niinku mukana sitä tukemista tai sitä kokonaisuutta. Nyt kun tää Sport Fund tuo sen nimenomaan isona kokonaisuutena nii se on mun mielestä erilainen lähtökohta ku aikaemmin ja se on sitte semmonen motiivi että halutaan olla mukana ja voidaan sitoo isompia tukisummaa tai sijoituksia tähän rahastoon, et sellanen. Tää on uus hieno ajatus ja jos tätä vaan systemaattisesti pystytään viemään sit eteenpäin nii mä oon kyl aika varma et sielt tulee onnistumisia.” (H1)

Haastateltavat reflektoivat omaa osaamistaan, tietotaitoaan ja kokemustaan urheilun kentässä ja kokivat motiivien kumpuavan näiden muodostaman kokonaisuuden kautta.

"No kyl se on ihan sydäimestä lähtevä muutos et täs on kokemuspohjaista ja opittua ja opiskeltua asiaa ja sit viel tämmösen asiantuntijatalon tuoman osaamisen kautta, et se on niinku kokemus joka on tullu asiantuntijayhteisössä ja työelämässä, joka niemenomaan on tuol talouden puolella ja sit oma urheilu-uran kokemus ja sit on opiskelut ja jatkuva perehtyminen ja jatkuva reflektointi." (H4)

Haastatteluissa nousi myös esiin sijoittajien mielenkiinto ja uteliaisuus uusia rahastomuotoja kohtaan ja se, miten uudenlaiset innovaatiot toimivat Suomessa juurtuneiden urheiluorganisaatioiden keskuudessa. Haastateltavat olivat kiinnostuneita siitä, miten yksityinen pääoma voisi mahdollistaa urheilijoiden kehityksen verrattuna nykyisiin lajiliittojen kautta saataviin apurahoihin.

"Motiivit on semmoset et haluun nähä toimiiko tämä systeemi siten, että yksilöurheilu saadaan eteenpäin suomenmaassa paremmin ku se on tähän saakka mennyt ja et saako täst sit niin paljon rahaa kerätty et voidaan viedä huipulle ilman et tarttis mieltii et mistä ostaa ja mitä ku ne apurahat mitä nyt jaetaan on ihan yhtä tyhjän kanssa. Niillä ei ketään viedä huipulle. Kymppitonni sinne toinen tänne niin et sä voi urheilijana elättää ittees sillä. Ja sit taas vastaavasti nää sponsorit sun muut niin ne hän on ihan eri asia ku yhtiö lähtee hakee sponsoreita et kun sopimus tehään yhtiön kanssa. Mielenkiintosta lähtee kattoo et miten nää muut suomes olevat et just nää olympiakomitea ja lajiliitot et ku ne on aina ottamas sitä rahaa. Et tää on tää koko kuvio et kyl täs varmasti astutaan jonku varpaiden päälle mut sen näkee sitte." (H2)

Haastateltavia motivoi myös eri sidosryhmien muodostamien verkostojen hyödyt ja mahdollisuudet. Tärkeäksi motiiviksi nousi muutoksen tekeminen ja uudenlaisten yhteistyön luominen urheilijoiden ja muiden Sport Fundin sidosryhmien välille.

"Et pystyis mahollisimman läheisesti aattelee et miten se hyödyttää sitä urheilijaa ja miten sitä pystyy hyödyntämään tai miten urheilija pystyy hyödyntämään niitä yhteistyökumppaneita eli näit sidosryhmiä ja miten nää sidosryhmät pystyis hyödyntämään taas näitä urheilijoita eli luomaan tällasia synergioita näiden sportfundin urheilijoiden ja sidosryhmien välille jotta siel olis se yhteinen ajatus, yhteinen ideologia siel taustalla, mikä sit taas kantaa hedelmää ja tekis muutoksen ja pystyis luomaan sen muutoksen mitä halutaan." (H3)

Haastatteluissa kritisoitiin myös vallalla olevaa systeemiä ja korostettiin sitä, miten muutos ja halu kehittää toimintaa motivoi eri sidosryhmiä.

"Se et siel on se yhteinen ajatus et miten sä pystyt hyödyntämään toinen toista et semmonen win-win tilanne tulis kaikille. Tämmönen perinteinen sponsoriajattelu pistettäis romukoppaan ja sen sijaan ois yhteistyötä jokaiselta taholta. et siel on se perus ajatus ja ideologia, mikä olis niin kirkkaana kaikille et se ois se punanen lanka kaikille ja sen ympärille sit rakentais sen kokonaisuuden." (H3)

Useat haastateltavat näkivät perustavanlaatuisia ongelmia Suomen urheilun nykytilassa, mikä motivoi heitä kehittämään uutta ja parempaa suomalaisen urheilun kehittämiseksi. Haastateltavat kokivat jopa velvollisuuden tunnetta hyödyntää omaa osaamistaan ja tietotaitoaan urheiluorganisaatioiden kehittämisessä.

"Lähtökohtasesti se on kumminki se jatkuva levoton tila mulla itsellä et nää asiat pitää tehdä paremmin, mikä on alkanu jo yli 10 v. sitten ja semmosen oman analytiikan kautta et liittyy se sit urheilija performanssiin tai sit tohon talouteen. Täs on myös en-

tisiä kollegoita me ollaan löydetty niinku sielunkumppanuus tähän samaan aiheeseen ja me tiedetään et asiat voidaan tehdä paremmin. Meidän suomalainen urheilujärjestelmä ja organisaatiomalli ja tää yleishyödyllinen liittourheilu nii se ei pysty enää niinku ratkasemaan näitä ammatti-urheilun haasteita ja se meidän kyvykkyyden ja pystyvyyden tunne siitä et me pystytään näitä asioita tekemään ja auttamaan ja tekemään sitä muutosta nii se on se isoin intressi minulle. Mä en lepää ennen ku muutos on tapahtunu.” (H4)

Yhteiskuntavastuullisuus nousi myös haastatteluissa motivaatiokeskusteluissa esiin. Haastateltavat kokivat, että urheilun parissa työskentely ja suomalaisen urheilun edistäminen tuo positiivista julkisuutta.

”No mulla se on varmaa tämmönen yhdistelmä et yhteiskuntatalkoot ja ammattimainen sijottaminen, rahastorakenteet ja urheilu. Tosta tota listasta se muotoutuu se mun motivaatio. Eli hyödyntää niinku omaa osaamista omaan mielenkiinnon kohteeseen ja sitte kun se ei oo pelkästään oma vaan se on tämmönen yhteiskunnallinen niin tota se tekee siitä merkittävää.” (H5)

”Kylhän se yhteiskuntavastuu on ja tietenki sitte jos siinä jotain tämmöstä positiivista julkisuutta sen suhteen saadaan niin sekin olisi tietysti kiva. Meidän firma on sen verran pieni et enemmän se on tämmönen hyvän tekeminen ei hyväntekeväisyys vaan hyvän tekeminen.” (H6)

Haastatteluissa nousi esiin myös suomalaisten urheilijoiden merkitys yhteiskunnassa. Haastateltavat korostivat idoleiden merkitystä ja sitä, mitä tunteita urheilu herättää yhteiskunnassa.

”Meilhän oo tää motto et ”idols do matter” et meidän mielestä idoleilla on suomalaisessa yhteiskunnassa väliä ja se on meidän motiivi et halutaan lisää idoleita et me läheteään niin sanotusti hissi alas... Et me urheilijat ollaan oltu idoleita niin me halutaan et me haetaan niit suomalaisen yhteiskunnan idoleita ja me pidetään idoleista huolta et niit on suomalaises yhteiskunnassa. Se on kans niitä isoimpia motivaatioita meille.” (H4)

Tutkimuksessa oltiin kiinnostunut myös siitä, miten eri sidosryhmien ja mahdollisten sijoittajien ja urheilijoiden motiiveja tunnistetaan. Haastatteluissa käytiin keskustelua siitä, miten Sport Fund löytää potentiaaliset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät ja kartoitetaanko fundrasing vaiheessa sidosryhmien motiiveja.

”Ei me olla oikeestaan vielä niin pitkällä et jos ajatellaan vaikka sijottajia ensimmäisenä niin ei meillä oo oikeen muuta keinoja kun se keskustelu ja tietysti se et jos me kuullaan ja nähdään ja tunnetaan jostain henkilöstä niinku et se haluis tehdä paremmin näitä asioita ja luettelee näitä samoja epäkohtia mitä meillä Sport Fund managementillä niin me tietysti innostutaan aina vaan enemmän.” (H4)

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, mikä motivoi nuoria urheilijoita sitoutumaan Sport Fundin toimintaan. Haastatteluissa päällimmäisiksi motiiveiksi nousivat raha ja yhteistyökumppanit. Urheilijat kokivat yksityisen pääoman tuovan mahdollisuuksia esimerkiksi monipuolisempaan harjoitteluun ja urheilijan elämäntapojen mahdollistamiseen.

"No tietysti yks iso syy on raha. Se turvais aika paljon tällee niinku yksilöurheilijana ja varsinki ku tulokset saattaa vaihdella vuodesta toiseen et se ei oo aina niin yksinkertasta et raha pysyy niinku samana, et tulokset kuitenkin vaihtelee. Se on varmaa semmonen isoin syy." (H8)

Kumppanuudet, monipuolinen sidosryhmien kokemus ja erilaiset verkostot koettiin urheilijoiden keskuudessa myös voimakkaiksi motiiveiksi sitoutua Sport Fundin toimintaan.

"Kytökset ja henkilöt niinku kenen kaa pääsee sit tekee duunii, sitte ku miettii muutamia vuosia eteenpäin nii kyl mä veikkaan et siit on hyötyy ku et jos katotaan taustoi et mä oon ollu tämmöses hommas mukana. et kertoo aika paljon henkilöstä et millanen on ja millaset tavoitteet on ollu. Se on tietysti iso osa se raha mut kyl se on ne henkilöt." (H7)

"Mut sit tää silleen konseptina kiinnostaa tosi paljon et tavallaan siin on niit vanhoi urheilijoita joil on kokemusta huippu-urheilusta ja antaa osaamista siihen. Ja mitä mä nyt oon kuullu jyrkiltä niin siin ois myös eri aloilta ihmisii just lääketieteestä ja fysioterapiasta eri osaajia mukaan et tää kokonaisuus et ei oo just vaan rahallista sponsointia. Et tämmönen uudenlainen yhteistyökuvio. Vaikuttaa tosi kiinnostavalta. Ja sit just yleisurheilussa se taso maailmalla on niin hirveen kova niin sit tämmösen merkitys on valtava et on sit osaamista et se ei oo vaan sitä et harjotellaan ja tehään vähän sinne päin." (H8)

5.5 Haasteet ekosysteemin sisällä

Muutos sisältää lähtökohtaisesti aina haasteita ja tietynlaisia uhkahuvia. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, minkälaisia eri uhkia ja haasteita sidosryhmät tunnistivat. Haastateltavat tunnistivat erilaisia haasteita eri osa-alueilla. Esimerkiksi tietotaidon tehokas allokointi ja informaation keskittäminen oikein nähtiin yhtenä ekosysteemin haasteena.

"Joo kylhän siin Varmaa haasteita riittää et nää ketä siel nyt on näitä johtohahmoja niin ne kyl varmasti ne potentiaaliset kandidaatit niinku pystyy suomesta löytämään et mä uskon niitten ammattitaitoon niin kovasti et sielt löytyy. Toisaalta KPMG ihan varmasti kaikki tämmöset yritysasiat ja verotukseen liittyvät jutut pystyy niinku teknisesti ihan varmasti et kuhan tää niinku pohja saadaan niinku jokaiselle kondikseen. Mut tottakai se on se et mitäs sitte? Miten sitä niinku tietotaitoo jaetaan ja mikä on se niinku operatiivinen et siit mu ei oo niinku mitää käsitystä et se ei oo ihan helppo homma sitte et joku varmasti vaatii sit enemmän apua alkuun ja joku toinen vähemmän ja sit toinen tarvii enemmän jossain asias ja toinen toises. Et ne on varmaan avian yksilölliset tarpeet jokaisel urheilijalla ja siihen ei voi kauheen semmosel systemaattisel et neljäkertaa vuodes jotain et kaikki tapaa nää jne. Nii se ei toimi. Eli miten se ekosysteemi saadaan pidettyä niinku fleksiibelinä eli sellasena joustavana joka palvelee sen yksittäisen urheilijan sen hetkisen tilanteen niinku eteenpäinviemistä." (H1)

Myös rahaston operatiivinen toimeenpano nähtiin eräänlaisena haasteena. Rahaston alkuvaiheessa haastateltavat näkivät eri haasteita itse toiminnan operatiivisen toiminnan aloittamisessa.

"Ensimmäinen haaste on et saa ihan enismmäiseks tän toimimaan. Se et sen näkee et tää lähtee menemään ja rahan kerääminen ei nyt täs maassa oo kovin helppoo

tänpäivänä et kaikki on sitä keräämässä mut harva sitä on jakamassa. Eli saada tää homma toimimaan koska ilman rahaa se ei toimi. Ja yks haaste tulee varmaan olee se et jos tää lähtee menemään nii vastustajia tulee ihan varmasti löytyy.” (H2)

Haastatteluissa nousi myös esille yhteiskunnalliset haasteet, urheilun ympärille rakentuneet ennakko-odotukset ja negatiiviset mielleyhtymät ammattilaisurheilua kohtaan. Haastatteluissa tuotiin esille myös Suomalaisen huippu-urheilun perustavanlaatuisia ongelmia.

”Ehkä niinkun vastaisin pikkasen eri tavalla kun mitä kysyit mut tota mä nään suurimpana haasteena tai ehkä uhkakuvana jos näin vois sanoo niin kun tällä hetkellä urheilusta puhutaan pikkasen negatiiviseen sävyyn mediassa ja tarjontaa eri puolilla eri segmenteissä on videopelejä ja on kultturia ja on politiikkaa ja kaikkee muuta niin miten pitää ne urheilijat siinä urheilussa mukana ja tehä siitä urheilusta niin kiinnostavaa et ne urheilijat oikeesti halua tehä sitä ammatikseen. Mä näkisin ehkä sen niinku suurimpana uhkakuvana tällä hetkellä nykymaailmassa. Koska me kuitenkin skautataan niitä nuoria tulevia huippu-urheilijoita niin täytyis sit saada siitä urheilusta tarpeeksi kiinnostavaa heille.” (H3)

Vääristynyt kuva urheilusta ammattina nähtiin myös itse urheilijoiden ongelmana.

”Oikeestaan niinku kaks asiaa, et urheiluhan herättää tunteita ja meil on niin monen näkösiä tunteita liittyen urheiluun et siel on tosi fakkiutuneita ja vääriä, puutteellisia ja taantumuksellisia tunteita ja ajatuksia et se on nii kirjava se tunteiden ja ajatusten joukko, mikä yhdistyy urheiluun. Se on iso haaste. Et se ihminen joka ei niinku varsinaisesti oo siellä aivan syvällä on se sit tässä ekosysteemissä tai ekosysteemin ulkopuolella niin on ne väärät ajatukset, jotka voi vaikuttaa siihen ja mä tiedän olympiaurheilijoita niin niilläkin on niin vääristynyt kuva siitä urheilijasta yrittäjänä eli väärät ajatukset ja tunteet mitä suomalaisessakin urheilussa on se puuhastelu ja taantumukselliset ajatukset ne on mejän ykkösvihollinen.” (H4)

Haastateltavat näkivät suuria ongelmia ja puutteita suomalaisen huippu-urheilun kentässä ja siinä, miten suomalaiset suhtautuvat urheiluun ammattina ja elinkeinona. Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia suomalaisen urheilun ympärille rakentuneiden instituutioiden heikkouksista ja puutteista. Urheilun kaupallistuminen voidaan nähdä eräänlaisen globaalina ilmiönä ja haastateltavat kokivat, ettei suomalainen urheilu pysy tämän hetkisillä rakenteillaan muun maailman mukana kehityksessä.

”Sit mejän organisaatorakenne. Et meil on urheilu organisoitu yleishyödylliseen voittoatavoittelemattomiin muotoihin eli liittoihin ja urheilu on nii nuori ammatti vasta kolmisenkymmentä vuotta vanha ammatti ja urheilun kaupallistuminen menee niin kauheeta kyytiä tuolla maailmalla et mejän organisaatio ja urheiluyhteisö tää ketkä johtaa tätä urheilua niin ne ei ole valmiita kaupalliseen ammattimaiseen urheiluun. Meil on niinku huippu-urheilun ja ammattuurheilun tämmösiä eroja yhtäläisyyksiä ei tunnisteta.” (H4)

Haastateltavat kokivat myös, että suomalaisen urheilun ja urheiluorganisaatioiden rakenteita tulisi muuttaa ja kehittää radikaalisti. Moni haastateltava näki suomalaisten urheiluorganisaatioiden jääneen jälkeen muusta maailmasta.

"Et tää organisaatiomalli on yks mikä on meille merkittävä vaikeuttava tekijä, lähettään jo ihan vaikka urheilijasopimuksista tai arvonnlisäverosta. Niin se et jos nää meidän urheilijat on elinkeinoharjottajia ja ne vähentää arvonnlisäverotuksen kaikkes toiminnassaa niin sitte ku tullaan sinne urheilijasopimuksien maailmaan ja liittojen tukeen ja pääosa suomalaisten yksilöurheilijoiden rahoituksesta tulee julkiselta sektorilta veikkauksen varoista ja se on tuki niin täs on merkittävä haaste se et kun nyt meidän kohdalla puhutaan ammattiurheilijoista." (H4)

Haasteita löydettiin myös käytännön toimeenpanosta. Haastattelut suoritettiin toukokuussa 2020, jolloin koronapandemian vaikutukset huolestuttivat monia. Pandemia toi tiettyjä uhkakuvia myös Sport Fundin näkökulmasta. Haastatelluissa tuotiin esille myös muita inhimillisiä esteitä esimerkiksi rahoittajien tai muiden avainhenkilöiden mukanaololle.

"Tottakai meil on nää operatiiviset haasteet niinku missä tahansa innovaatiossa et tietysti et tiedä mitä tässä eteen tulee et voi tulla korona vastaan tai voi tulla jonku avaintekijän estyminen osallistuu tähän operatiiviseen toimintaan ja joku voi sairastua tai jollekin voi tulla elämässä semmosia asioita et sit näitten avainpelaajien merkitys on niin suuri et sit se aiheuttaa jo ison uhkan." (H4)

Myös sijoituscasen uskottavuus ja houkuttavuus nähtiin eräänlaisena uhkavana ja riskinä. Sport Fundiin tulisi löytää kuusitoista mahdollisimman hyvää ja kehityskelpoista yksilöurheilijaa, joiden menestyspotentiaali on tarpeeksi vahva, jotta rahoittajat kiinnostuvat kokonaisuudesta sijoitusmielessä.

"Vielä voi sanoo et pieni uhka on sekin et meidän sijoituscase ei ole tarpeeks uskottava tässä et me ei saada tarpeeks sijoitettavaa pääomaa et nyt eletään sitä hetkee et sekään ei oo varmaa. Ja sitte joka sektorilla voi olla uhkaa et voi se olla niin et meil ei oo tarpeeks hyviä urheilijoita se nyt ei näytä niin isolta uhkalta mut voi se olla niinki. Et meidän pitäs mennä yhä nuorempiin ja nuorempiin ja löytää niitä tosi nuoria ja sit taas onko niin et 20-vuotias, joka tulee suomalaisesta urheilujärjestelmästä, niin onko se jo pilalla. Et löytyykö meillä riittävästi niitä urheilijoita joil on hyvä pohja, jota auttaa. Tähän rahastoon ehkä riittää mut riittääkö sit isompaan rahastoon." (H4)

Urheilijoiden menestyksen puute ja epäonnistuminen nähtiin myös riskitekijänä.

"No ei nyt ainakaan vielä oo tullu ja tota emmä nyt nää et täs niinku mitään ihmeellisiä et tavallaan se vois olla se et mitään informaatiota sieltä ei niinku saada et tavallaan on niinku välinpitämättömyyttä. Et täshän voi ajatella et jos on 16 urheilijaa et kaks tai kolme niistä menee sillä tavalla niinku läpi ja sitten kylhän niitä epäonnistumisia tulee mut ei se oo meille mitään uutta että. Eihän se niinkun oo mikään ongelma et jos urheilijat ei menesty niitä niinku väkisin tulee. Se ei oo se epäonnistuminen. Ja onhan siinä aina mahdollista se et homma ei lennä mut ei sekään oon niin suuri ongelma et aina pitää yrittää." (H6)

Myös urheilun toimialan riskialttius otettiin haastateltavien keskuudessa huomioon. Moraaliset ja eettiset urheiluun liittyvät kysymykset kuten doping ja vilppi voisivat tuoda huonoa mainetta, mikä voisi kulminoitua rahastoriskiksi.

"Riskien arviointihan on se keskeinen osa tietysti sijoitustoimintaa ja ne on tässäkin arvioitu. Et liiketoimintariskejä on ja se on päivänselvä asia ja ne pitää vaan tunnistaa. Siin on kaikki rahastotoiminnan riskit ja tota sit on varmaa jotain tällösiä toiminnalle ominaisia, urheilusta kumpuavia riskejä joista mä nyt voisin nostaa esiin

vaikka maineriskin. Sen saattaa aiheuttaa moni eri asia mut olkoon nyt vaikka joku klassinen doping. Et tottakai tämmönenki on riski et ei sport fund halua sijoittaa urheilijoihin jotka on tekemisissä dopingin kanssa ja saada sitä kautta huonoa mainetta, joka sitte kulminoituis itse rahastoriskiksi.” (H5)

Urheilijat tarkastelivat riskejä lähtökohtaisesti oman suoriutumisensa kautta ja nostivat esimerkiksi loukkaantumiset ja epäonnistumiset riskitekijöiksi.

”Emmä oo miettiny semmosia haittakohtii mut tottakai siis laji on suht. riskialtis et semmonen loukkaantuminen niin tai iso loukkaantuminen voi olla tietty aika huono asia. Mut me ollaan noistakin puhuttu... Sitte loppuje lopuks tää urheilija-elämä, et pitäs kattoo silleen kauemmaks. Sillo aluks oli aika sillee semmosta, miten sen nyt sanois, katottiin niinku lähivuosii eikä isoo kuvaa. Mut just esimerkiks jos siel tultas sit niskoillee kunnol ja pahasti nii kylhän se vaikuttais aika isosti.” (H7)

”Sit varmaan tietty odotetaan menestystä myös. Et eihän sitä turhia paineita kannata ottaa mistää mut ainaki se on semmonen lisädrive siinä. Et jos tää homma sit toteutuu niin et miten sit se ura siitä sit lähtee ja huomaaks sen eron siinä.” (H7)

”No kyl sillai mitä itekki mielti ku kuuli tästä ja mielti et lähteekö vai ei nii tunsii vähä sellasta painetta et ku on aika isosta tuesta kyse niin et pitää sit olla sen arvonen myös. Se on varmaa sellanen juttu mitä on ite miettiny. Mut ollaan just puhuttu et ihan samal tavalla jos liitolta saa tukea tai jotai nii se on paljon ehdollisempaa ku tää. Täs kuitenki ihmiset haluu et menestyy vaik oiski niit vaikeuksii. Ehkä saattais olla ne paineet mitä täs saattais tulla et jos ei vaikka meniskää niin hyvin tai loukkaantuis tai jotain.” (H8)

Haastatteluissa oltiin myös kiinnostunut siitä, miten riskeistä, ongelmista ja uhkakuvista viestitään ekosysteemin sisällä. Niin kuin aikaisemmin haastatteluissa kävi ilmi, kommunikointi ja viestintä on rahaston fundraising vaiheessa vielä jokseenkin vähäistä ja rajoittunutta. Haastatteluissa haluttiinkin tietää, miten laajasti ja millä keinoin ongelmatilanteista kommunikoidaan.

”No tässä just alkuvaiheessa niin ei oo niin suurta sidosryhmäjoukkoa viel ehtiny syntyä niin se on enemmänkin ratkottu siellä hallitustasolla ja pidetty ajantasalla myös sitte nää meidän mahdolliset urheilijat ketä ollaan siihen ajateltu ja tota otlu myös yhteydessä näihin muihin sidosryhmii. Mut lähinnä Jyrki et Jyrkillä on niinku tosi suuri osuus.” (H3)

Haastatteluissa tuotiin esille myös lakisääteisiä viestintävelvoitteita sekä muita virallisia raportteja, joihin finanssialalla toimivat organisaatiot ovat sitoutuneita. Vaikka Sport Fund ei kuulu AIFM:n piiriin, haluaa Sport Fund vaalia sen prosesseja läpinäkyvyyden nimissä. Sport Fundilla on myös rakenteilla erilaisia data-analytiikan työkaluja, joiden avulla sijoittajille ja muille sidosryhmille voidaan tulevaisuudessa jakaa relevanttia tietoa sekä dataa rahaston toiminnasta ja kehityksestä.

”No meit tietysti ohjaa tän rahoitusalan raporointivelvollisuus, me ei varsinaisesti olla AIFM:n lainsäädännön piirissä koska finanssivalvonta päätti et ne ei halua valvoo meitä mut me ollaan virallisesti haluttu esittää et me olemme näitten vaihtoehtorahastojen hoitajista annetun lainmukanen vaihtoehtorahaston hoitaja. Me emme ole se mut me haluamme näitä AIFM prosesseja vaalia, joka liittyy tietysti tähän sijoittajainformaation jakamiseen joka on arvonmäärityksen ja tällaset asiat ja meil on tosiaan tää asiakasrajapinta MOVE tarkoitus rakentaa ja data-analytiikka et siel on sijoittajille jaetaan relevanttia rahoitusalan tietoa meil on ammattimaisesti sijoittavia et me ei olla

ihan kuluttajasuojan piirissä kuitenkin et sijottajat on täs niinku ammattimaisesti sijottavia eli se vähän skannaa sitä mejän raportointivelvollisuutta mikä liittyy tohon taloudelliseen raportointiin.” (H4)

Haastattelujen perusteella ekosysteemin jäsenille on pyritty järjestämään myös erilaisia tapahtumia.

”Tässä tietty pyritään luomaan ekosysteemiin semmosia tapahtumia ja ehkä KPMG tarjoaa taas tammikuussa tämmäsen future of sport seminaarin nii sinne tietty kutsutaan näitä yhtiömiehiä ja pyritään tätä ekosysteemiä kutsumaan myös paikalle.” (H4)

Haastateltavat nostivat hallituksen vastuun ja roolin esiin ongelmatilanteiden ratkojana ja viestijänä.

”No siis päivittäisiä haasteitahan on et kun tehdään tämmöstä tuotekehitystä ja lähtetään lanseeraamaan jotain uutta niin sehän on pelkkää ongelmanratkomista. Mut et nyt kun meil on täs jo hallitustyö käynnissä ja kun rakenne on valmis niin kylhän formaliteetti on siinä busineksessä et hallitukselle raportoidaan ongelmakohdat ja hallitus niitä myös kysyy ja haastaa eli siin mielessä sisäinen riskienhallinta on jo aika formalissa muodossa.” (H5)

5.6 Tulevaisuuden näkymät

Sport Fundin kaltaiset urheilijarahstot ovat Suomessa ja maailmalla vielä jokseenkin tuntematon konsepti. Haastatteluissa nousi esiin Sport Fundin kaltaisten ekosysteemien mahdollisuudet viedä suomalaista urheilua eteenpäin ja luoda uusia urheiluorganisaatioiden rakenteita innovatiivisuuden nimissä. Mahdollisuuksien lisäksi haastateltavat näkivät myös erilaisia uhkakuvia siitä, miten uudenlaiset urheilun ympärille rakennetut organisaatiot voivat tulevaisuudessa menestyä ja miten ne otetaan vastaan. Haastattelun viimeinen teema keskittyi Sport Fundin sekä muiden urheilijarahastojen tulevaisuuden näkymiin. Vaikkei tutkimuksen tarkoitus ole selvittää rahaston kannattavuutta tai toimivuutta pitkällä aikavälillä, liittyy haastateltavien näkemykset tulevaisuudesta vahvasti heidän tavoitteisiinsa ja motiiveihin olla rahaston toiminnassa mukana. Haastateltavat toivatkin esille omia näkemyksiään Sport Fundin kaltaisten rahastojen tulevaisuudesta. Haastatteluissa nousi jo aiemmin ilmenneet huomiot esimerkiksi verrattaessa Suomea muuhun maailmaan. Haastateltavat kritisoivat nykyisten urheiluorganisaatioiden toimintaa ja kokivat, että muutoksen eteen on tehtävä töitä, mikäli halutaan suomalaisten urheilijoiden menestyvän kansainvälisesti.

”Mä en ihan hirveen hyvin tiedä niinku sitä globaalia tilannetta, et millasii tääl on mut tota kylhän toi mitä redbullikin on tehny tällasen toiminnan niinku yksilöllisen systemaattisen ohjauksen eteen jota palvelee sit paljon sellasia hyviä niinku asiantuntijoita niin ehottomasti se tuottaa jo tänä päivänä ihan selkeesti tulosta. Et sit jossain norjassa niin hiihtomaajoukkueella on ihan varmasti jotain vastaavan tyyppisiä niinku ekostysteemeitä siellä taustalla, joka näyttää selkeesti et se tuottaa tulosta. Ihan varmasti nyt on niinku korkee aika lähtee sille samalle tielle tai sit voi niinku oi-

keesti tän olympiakomitea-vetosen systeemin niinku sehän on ihan semmosta puu-hastelua et sit voidaan osallistua johonki kyläkisoihin et ihan turha enää lähtee tonne maailmalle." (H1)

Laaja järjestötoiminta nähtiin myös ongelmana, mikäli suomalaista urheilua halutaan viedä kohti kaupallisempaa ja business-vetoisempaa toimintaa.

"Joo mä en oo itte mikään tämmönen järjestöihminen enkä järjestöjen kannattaja tai liittojen et se on semmosta niinku demokratiaa, joka täs hommassa ei vaan toimi. Eli se pitää olla ihan niinku business driven homma, et selkeet päämäärät ja selkeet pitkäkestot suunnitelmat et ei muuten enää pärjää tänäpäivänä." (H1)

Urheilijoiden menestykselle annettiin myös painoarvoa keskusteltaessa rahaston menestyksestä ja tulevaisuuden suunnasta.

"Sit ku sen saa rullaamaan ja ensimmäinen urheilija saadaan huipulle niin sit tää lähtee rullaamaan ihan toisella tavalla. Ja uskon et kun lähtee niin tulee olee vastustajia et suomalaiset on hyvii laittaa kapuloita rattaisiin jos joku muu onnistuu tai keksii jotain fiksuu." (H2)

Moni haastateltavista oli toiveikkaita ja näkivät tulevaisuuden positiivisessa valossa. Sport Fundin kaltaista innovaatiota pidettiin odotettuna muutoksena suomalaisen urheilun kentässä ja erityisesti urheilijoiden siirtyminen kohti yrittäjyyttä ja sen tuomia hyötyjä nähtiin harppauksena kohti parempaa.

"Kyl mä toivon ainakin et tää on harppaus eteenpäin ja tois sitä muutosta nimenomaan positiiviseen suuntaan. Ja miten tää sit on parempi niin mun mielestä täs on nimenomaan siin yrittäjyydessä, et jos urheilija on yrittäjä niin siel on paljon sellasia asioita ALV:it sun muut mitä sä pystyt hyödyntämään sit jos sulla on se yritys siinä välissä. Mut et mä toivon et ymmärrettäis se uudenlainen ajattelu siitä tän yrittäjyyden kautta myöskin, että urheilijan tekemä työ on myöskin työtä et se ei oo vaan harrastusta tai diipadaapa toimintaa vaan et se oikeesti katsotaan myöskin työksi." (H3)

Varojen, tietotaidon ja resurssien tehokas allokointi nostettiin myös esiin puhuttaessa tulevaisuudesta ja Sport Fundin onnistumisesta. Haastatteluissa tuotiin esiin se, miten tärkeää suunnitelmallisuus ja oikeiden asioiden tekeminen on innovaatioiden onnistumisen kannalta.

"No kyl mä haluan ainakin uskoo siihen et tää on sitä tulevaisuutta ja tota urheilusahan liikkuu tosi paljon rahaa suomessakin, ja se on vaan sit siitä et miten se raha löydetään sinne urheilijoiden pariin ja mikä on semmonen uskottava järjestäytynyt toiminto. Yhtään puhumatta siitä et joku toinen ei ois niin järjestäytynyt urheilussa. Mut tää ois niinku selkeesti semmonen mietitty ja pidemmälle viety nimenomaan niinku uudistettu ajatus et miten sitä rahoitusta voidaan urheilijoille tuoda." (H3)

Sport Fund nähtiin myös eräänlaisina ensiaskelina kohti uusia urheilijarahastoja. Haastatteluissa nostettiin esille yhteiskuntavastuullisten rahastojen kiinnostavuus ja houkuttelevuus globaalilla tasolla.

"Nyt se alkaa näyttää siltä et nyt ja tulevaisuudessa se intressi voi ollakkin ihan sijoittajavetoinen se et tämmösiä private equity rahastoja varmasti tulee ja meidän visiossa on se et jonain päivänä perustetaan tai voitais perustaa tämmönen sport fund team-rahasto, joka alkais vaikka pohjois-maissa sijottaa joukkueiden osakeyhtiöiden

osakkeisiin. Minä uskon vahvasti et maailmassa on niin paljon pääomaa et ja tämmöset rahastot, jotka on yhteiskuntavastuun sektorilla niin nää vois olla mielenkiintosisia ja meil ei oo vielä tätä. Tän tarkotushan on poistaa suomalaisesta urheilusta yks sosiaalinen ongelma eli urheilijoiden sosiaalinen status. siis sillä tavalla et urheilijoiden ammattia pyritään pelastamaan niin tää on tietyllä tapaa tämmönen yhteiskuntavastuu rahasto ja näillä kaikilla sijottajilla on tämmönen yhteiskuntavastuullinen sijoitusintressi. Ja mä luulen et tän kaltaiset rahastot tulee lisääntymään globaalisti.” (H4)

”Tähän on niinku ensimmäinen laatuaan ja no, aika sen näyttää mut mä uskon ite, et tää on niin hyvä idea, et vaikka täs nyt ollaan ensimmäistä kertaa liikeellä niin ei tulla olemaan viimeistä kertaa, et mitä siihen sit tulee aikanaan fundi 2 ja fundi 3 ja niitä varmaan voi niinku tällä porukalla ja näillä sidosryhmillä tehdä seuraavia tuotteita tai sitte niitä voi tehdä jotku täysin uudet tahot. Jos siinä jotain petrattavaa on nii niistä opitaan. Mutta tota... tuntuks olevan semmonen rahoitusrakenteen urheilulle joka toimii ja jolle on nyt imua.” (H5)

Moni haastateltavista näki potentiaalia Sport Fundin kaltaisilla rahastoilla. Tulevaisuudessa nähtiin useita kehityssuuntia ja urheilijarahastot nähtiin win-win tilanteena kaikkien sidosryhmien kannalta.

”Tässä on ollu vähän jotain et voisko tätä viedä niinku e-sportin puolelle. Mut et kylhän tätä mallia vois niinku soveltaa ja tulla montakin. Et kyllähän tälläkin hetkellä joidenki rallikuskien takana on aina joku osakeyhtiö. Pitkällehan ne taitaa nyt valtion järjestmiä olla et kyl tää on ihan tervetullut. Et sekin, ku käydään noiden urheilijoiden kanssa näitä läpi, niin onhan se kaikkien etu et tätä tehdään ammattimaisesti ja huippu-urheilu sehän on niinku tällaista huippu-yrittäjyyttä et kylhän se on nyt paljon kovempaa, kun se et sä perustat jonku firman. Nii tämä on hyvin mielenkiintoista.” (H6)

”Lyhyellä aikavälillä on tietysti siis toiminnan käyntiin saaminen pitkällä aikavälillä on sit et vaikka rahasto tulee onnistuessaankin ja suunnitelman mukaan kun kaikki menee niin tähän on pieni, et kun täs ei ole mistään isosta rahastosta kyse vaan tosi pienestä rahastosta kyse. Mutta tää on uraa uurtavaa pioneerityötä että onnistuessaan tästä tulee varmuudella uudenlaisia urheilurahoittamisen tapoja.” (H5)

Urheilijoiden näkemys tulevaisuudesta oli myös toiveikas ja positiivinen. Erityisesti Sport Fundin tuomat kumppanuudet ja verkostot koettiin mahdollisuuksina.

”Mä koen et se on loppujen lopuks erittäin merkittävä tekijä menestyksen kannalta ja just tämmönen yhteistyökumppaneiden hankkiminen niin on se tietysti vaikeeta ja se, miten liiton kans menee, ku itellä ei oo sillee ollu ruusuilla tanssimista se. Ku just niin paljon politikointia näistä apurahoista sun muista ja sit loppujen lopuks ne on niin paljon vähemmän ku mitä sit sport fundista saa, ja se merkitys mitä siitä saa ja sen avun nii on kyl merkittävä. Et ku tääki on ihan uus juttu suomessa niin veikkaan et sil vietäs urheilua eteenpäin.” (H7)

Urheilijat nostivat myös esille myös taloudellisen tuen merkityksen tarkasteltaessa tulevaisuuden menestystä. Urheilu nähtiin kiinnostavana sijoituskohteena ja haastateltavat urheilijat uskoivat, että yksityiseltä sektorilta tuleva pääoma tulee vaikuttamaan positiivisesti menestykseen ja urheilu-uran kehitykseen.

”On tää suomalaisille aika iso juttu et yksityisesti jaetaan näin paljon rahaa koska ne liittojen ne tukisummat on just sillee tietyille urheilijoille ja huippu-urheiluun laiteetaan maailmalla ihan hirveesti rahaa ja suomessa ne summat ei oo nii isoja ja ku tulee just valtiolta. Kyl tää yksityisen puolen raha ja sponsorointi varmasti niinku kasvaa

suomessakin. Kyl tää on must hyvä semmonen näyttö siitä et on ollu paljon kiinnostuneita sijoittajia ja et tällanen kiinnostaa ihmisiä. Mut sit tää on kans niinku urheilijoille eli niinku urheilun parissa toimijoille semmonen hyvä näyttö siitä, et urheiluu myös arvostetaan. Et ehkä se mun pointti on just se et se on aika rajallista se mitä liitoilta tulee ja olympiakomitean ne tukirahat et vaikka neki on tärkeitä nii ei nekään yksinään riitä et tällaset on tosi tärkeitä.” (H8)

5.7 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Seuraavassa on esiteltyä haastatteluissa nousseet keskeisimmät tulokset. Tulokset on tiivistetty ja jaettu taulukkoon mukailten teoriaosuudessa esiintyneitä teemoja.

Teema	Keskeiset tulokset
Sidosryhmien merkitys urheilijarahaston toiminnassa	Sidosryhmien moninaisuus, osaaminen ja tietotaito korostuu ns. uusissa innovatiivisissa ekosysteemeissä.
Tärkeimmät sidosryhmät	Urheilijat, sijoittajat, operatiivinen johtaja, urheilijan taustajoukot
Kommunikaatio ja viestintä sidosryhmien välillä	Alkuvaiheessa vähäistä, rajallista eikä tarpeeksi moniulotteista. Perinteiset kanavat ja palaverit keskiössä ns. ydinsidosryhmien välillä. Kehitteillä erilaisia alustoja viestinnälle. Media toiminut kommunikaation välineenä
Ekosysteemin arvot sidosryhmien näkökulmasta	Yhdessä tekeminen, avoimuus, Suomalaisen urheilun kehittäminen, sidosryhmien huippuosaaminen ja innovatiivisuus
Sidosryhmien tavoitteet	Rahaston toimivuuden osoittaminen, urheilijoiden kansainvälinen menestyminen ja vahva taloudellinen asema sekä uudenlaiset kumppanuudet
Tavoitteet yhteiskunnallisesta näkökulmasta	Urheilijoiden yhteiskunnallisen aseman parantaminen, Suomalaisen urheilun kehittäminen
Sidosryhmien tärkeimmät motiivit	Hyvän asian tukeminen, suomalaisen urheilun kehittäminen, yhteiskuntavastuullisuus. Urheilijoilla taloudelliset motiivit sekä Sport Fundin tuomat kumppanuudet
Motiivit sidosryhmien yhteistyön kehittämiseen	Oppiminen ja kehittäminen, uudet innovaatiot, urheiluorganisaatioiden kehittäminen, kumppanuudet, taloudelliset hyödyt
Ekosysteemin haasteet ja kompastuskivet	Operatiivinen toimeenpano, urheilun ympärille rakentuneet ennako-odotukset, urheilijoiden valinta, toimialan riskialttius
Haasteista ja ongelmista kommunikointi	Viralliset kanavat, lainsäädäntö, hallituksen rooli viestinvälittäjänä
Tulevaisuuden näkymät	Suomalaisen urheilun kehittäminen ja kansainvälinen menestys, uusien organisaatiomallien syntyminen, urheilijarahastojen lisääntyminen

TAULUKKO 2. Yhteenveto tuloksista

Taulukkoon on lajiteltu tiivistettynä haastatteluissa esiin nousseet olennaisimmat teemat ja tulokset.

6 POHDINTA

Viimeisessä pääluvussa on tarkoitus tuoda yhteen tutkimuksen olennaisimmat tulokset ja päätelmät ja analysoida niitä eri näkökulmista tarkastellen. Tässä luvussa pyritään yhdistämään edellisen luvun tulokset teoriaan ja kirjallisuuteen ja tätä kautta vastaamaan tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä. Lopuksi tutkielmaa arvioidaan mahdollisimman kriittisesti kokonaisuutena, tarkastellaan tutkijan omaa oppimista ja suoriutumista sekä tehdään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin

TAULUKOSSA 2 esitetyt tulokset on tässä luvussa purettu teemoittain ja avattu sekä analysoitu mahdollisimman kattavasti reflektoiden tutkimuksen teoriaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Sport Fund urheilijarahaston eri sidosryhmien tavoitteita ja motivaatiota osallistua rahaston toimintaan ja kehittämiseen. Tähän tutkimustehtävään on pyritty hakemaan ratkaisua vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten mukaisesti tavoitteena on vastata, mitkä tekijät motivoivat eri sidosryhmiä osallistumaan ja kehittämään urheilijarahaston toimintaa sekä, mitä tavoitteita eri sidosryhmät ovat asettaneet osallistumalla Sport Fund urheilijarahaston toimintaan. Edellisessä luvussa haastatteluiden perusteella saatuja tuloksia esitettiin haastateltavilta saatuja sitaatteja hyödyntäen ja seuraavaksi esille nousseita tuloksia käsitellään yhdessä teoriaosuuden kanssa. Tämän yhdistävän käsittelyn perusteella tehdään johtopäätöksiä tutkimustehtävän ratkaisemiseksi. Haastatteluiden perusteella saatiin tuloksia mm. seuraavista aihepiireistä: sidosryhmien merkitys urheilijarahaston toiminnassa, tärkeimmät sidosryhmät, kommunikaatio ja viestintä sidosryhmien välillä, ekosysteemin arvot sidosryhmien näkökulmasta, sidosryhmien tavoitteet, tavoitteet yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sidosryhmien tärkeimmät motiivit, motiivit sidosryhmien yhteistyön kehittämiseen, ekosysteemin haasteet ja kompastuskivet, haasteista ja ongelmista kommunikointi sekä tulevaisuuden näkymät.

6.1.1 Sidoryhmien merkitys ekosysteemissä

Tutkimuksen kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää käsitellä heti aluksi, mitä eri sidosryhmiä ekosysteemi piti sisällään. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, mitä eri sidosryhmiä ekosysteemin jäsenet tunnistivat, ja mitkä sidosryhmät koettiin tärkeimmiksi ekosysteemin toiminnan kannalta. Kuten TAULUKOSTA 2 voidaan huomata, tärkeimmiksi sidosryhmiksi nousivat Sport Fundiin valitut urheilijat, sijoittajat, Sport Fundin operatiivinen johtaja sekä urheilijan taustajoukot. Edellä mainituille nostoille löytyi useita eri perusteluita,

mutta kaikkia yhdisti näkemys siitä, että ilman kyseisiä sidosryhmiä urheilijarahaston toiminnalle ei olisi edellytyksiä. Suurimmassa osassa haastatteluista nousi esiin huomio siitä, että juuri näiden sidosryhmien tärkeys korostuu varsinkin rahaston alkuvaiheessa, jolloin operatiivista toimintaa ei olla vielä saatu kokonaisvaltaisesti käyntiin. Monet haastateltavat korostivat niin ikään kaikkien sidosryhmien kontribuutiota ja merkitystä rahaston menestyksen kannalta. Mielenkiintoista oli se, että useat haastateltavat, eivät pelkästään urheilijat, lähtivät tarkastelemaan tärkeimpiä sidosryhmiä urheilijoiden näkökulmasta. Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) organisaatioiden on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa eri sidosryhmien merkitys ja panos organisaatiolle. Kuitenkin vielä tässä vaiheessa yhteistyö sidosryhmien välillä ei ole vielä saavuttanut potentiaalisia ulottuvuuksia. Yrityksen johdon tulisi aktiivisesti kartoittaa uusia potentiaalisia sidosryhmiä olemassa-olevien rinnalle. Haastatteluista nousikin ilmi, että rahaston ollessa vielä fundraising vaiheessa, on uusien sidosryhmien kuten sijoittajien, sponsorien ja urheilijoiden hankkiminen ajankohtaista.

Haastateltavat erittelivät myös ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä, joilla on merkittävä kontribuutio ekosysteemin toiminnassa. Sisäisinä sidosryhminä pidettiin mm. Sport Fundin hallitusta, sijoittajia ja urheilijoita. Ulkoisiksi sidosryhmiksi puolestaan tunnistettiin mm. urheilijoiden tukiverkostot, erilaiset akateemiset instituutiot sekä lajiliitot. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan ekosysteemit eroavat perinteisistä verkostoista juuri monimuotoisuudessa. Osa haastateltavista tunnistikin lukuisia ns. ulkoisia sidosryhmiä, jotka monimuotoistavat Sport Fundin ekosysteemiä. Ekosysteemin ollessa tuore ja vielä kehitysvaiheessa, saattaa ekosysteemin kokonaisuuden hahmottaminen tuottaa haasteita, mikä voitiin havaita myös osassa haastatteluista. Monet lähtivät aluksi tarkastelemaan ainoastaan ekosysteemin ydinsidosryhmiä ja niiden merkitystä rahaston toiminnalle. Haastattelija esitti tässä tilanteessa avaavia kysymyksiä, joiden avulla haastateltavat löysivät eri sidosryhmien kytköksiä ekosysteemiin myös laajemmin kuten erilaisia potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Sport Fundin toimintaan vaikuttaa vahvasti myös ympäristötekijät, kuten yhteiskunta ja erilaiset instituutiot. Osa haastatteluista huomioi tämän mm. nostamalla esiin suomalaiset organisaatiot kuten Suomen Olympiakomitean ja tämän reagoinnin Sport Fundin kaltaisiin urheilijarahastoihin. Sidosryhmien merkitys korostuu ekosysteemissä myös tarkastellessa arvonluontia, jota voidaan havaita, mikäli potentiaaliset resurssit muutetaan spesifeiksi hyödyiksi (Vargo & Lusch, 2008). SDL:n mukaan resursseilla ei ole todellista arvoa vaan ne tarvitsevat integraatiota luodakseen arvoa. Tämän tutkimuksen haastattelut ja tulokset osoittavat, että sidosryhmien mukaan ekosysteemin moninaisuus, osaaminen ja tietotaito korostuvat Sport Fundin sidosryhmien toiminnassa. Osa haastateltavista nostikin erääksi Sport Fundin tärkeimmäksi tehtäväksi lisätä tietoisuutta juuri monipuolisten kumppanuuksien avulla.

6.1.2 Sidosryhmien kommunikaatio ja viestintä

Niin kuin haastatteluissa kävi useaan otteeseen ilmi, eri sidosryhmät kokivat kommunikaation ja viestinnän olevan vielä suhteellisen vähäistä tässä vaiheessa

rahaston elinkaarta. Siitä huolimatta haastateltavat tunnistivat useita eri viestinnän ja kommunikaation muotoja sidosryhmien välillä ekosysteemin sisällä. Perinteiset kanavat, kuten sähköposti, viestit ja puhelut nostettiin esiin tärkeinä viestinnän kanavina esiin, kuten myös face-to-face tapaamiset, palaverit ja keskustelut. Pera ym. (2016) mukaan yhteisluominen riippuukin pitkälti luovuudesta ja joustavuudesta, jolloin neuvottelut ovat keskeisessä roolissa rakennettaessa jaettava arvoa. Michael ym. (2008) mukaan taloudelliset toimijat luovat arvoa vaihtaessaan muitakin resursseja, kuin hyödykkeitä ja rahaa. Sport Fundin tapauksessa haastateltavat korostivat viestinnässä erityisesti tietoisuuden levittämistä. Sport Fundin yksi päällimmäisistä tavoitteista on luoda ekosysteemi, jonka tietotaito, osaaminen ja innovatiivisuus on kaikkien sidosryhmien saatavilla. Luschin mukaan tällainen ”resursointi” keskittyy resurssien luomiseen, resurssien integrointiin ja resistanssin poistamiseen (Lusch ym., 2008). Pera ym. (2016) kehittämän mallin mukaan sidosryhmien välinen viestintä mahdollistaa monikeskeisen, virtaavan viestinnän, jossa useat sidosryhmät luovat yhteisen tarinankerronnan ja rakentavat ekosysteemin yhteistä identiteettiä. Niin kuin haastatteluista kävi ilmi, eri sidosryhmät eivät kokenee kommunikaation olevan vielä kovinkaan monipuolista ekosysteemin sisällä. Tätä todennäköisesti selittää ekosysteemin elinkaaren vaihe, jossa yhteistyö eri sidosryhmien välillä ei ole vielä saavuttanut potentiaalisia ulottuvuuksia. Haastatteluiden perusteella kommunikaatio ja viestintä ovat toimintoja, joissa eri sidosryhmät näkevät parannettavaa. Kandiah & Gossainin (1998) mukaan rinnakkaisevoluutio on tärkeä ilmiö sosiaalisissa ekosysteemeissä. Tehokas ja monimuotoinen viestintä ja kommunikaatio ovatkin edellytyksiä rinnakkaisevoluutiolle sekä organisaatioiden kehittymiselle ja oppimiselle.

6.1.3 Ekosysteemin arvot sidosryhmien näkökulmasta

Haastattelijan näkökulmasta arvokeskustelu aiheutti eniten haasteita haastatteluissa, mikä saattaa johtua arvon jokseenkin abstraktista käsityksestä. Arvokeskustelussa nousi esiin useita näkökulmia, jotka olivat rinnastettavissa sidosryhmien ja tavoitteisiin ja motiiveihin. Arvotema käsiteltäessä seuraavat arvot nousivat voimakkaimmin esiin haastatteluissa: yhdessä tekeminen, avoimuus ja läpinäkyvyys, suomalaisen urheilun kehittäminen, sidosryhmien osaaminen ja innovatiivisuus. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että arvojen yhteensopiavuus on edellytys Sport Fundin toiminnalle. Ritvalan ja Salmen mukaan yhteiset arvot, luottamus ja muut epäviralliset sosiaaliset mekanismit verkoston sisällä muodostavat pohjan kaikelle kollektiiviselle toiminnalle sekä järjestelmätason tavoitteiden rakentamiselle. Haastatteluiden perusteella Sport Fundin kaltaisiin rahastoihin ja ekosysteemeihin hakeutuu saman henkisiä ihmisiä, jotka jakavat samat arvot ja tavoitteet. Urheilumielisyyys ja urheilijoiden aseman parantaminen nousikin useassa haastattelussa esiin ja sidosryhmät pitivät näitä aatteita korkeassa arvossa. Aaltosen (2016) mukaan urheilu koetaan usein moraalisesti ja eettisesti rehtinä toimintana ja se liitetään usein terveyteen ja hyvinvointiin. Urheilussa korostuu myös puhtaat ja rehelliset elintavat sekä yhteistöllisyys. Pera ym. (2016) mukaan pelkästään vuorovaikutus, osallistuminen ja yhteistyö eivät riitä

takaamaan ekosysteemin arvonluontia, innovointia ja oppimista vaan se vaatii lisäksi luottamusta ja avoimuutta. Avoimuus ja luottamus nousivatkin useissa haastatteluissa esiin. Haastateltavat korostivat mm. avointa ja läpinäkyvää viestintää ekosysteemin sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi lainsäädännöllisten prosessien noudattaminen ja vaaliminen. Pera ym. (2016) mukaan maineen parantaminen, kokeilunhaluisuus ja suhteiden luominen ovat näkyvimpiä ja toistuvimpia laukaisimia yhteisluomiselle. Sidosryhmän arvoyhteisluonnissa voidaan tunnistaa kaksi tärkeää dynamiikkaa: motiivit, jotka johtavat yhteisluomiseen sekä resurssit, jotka organisaatio jakaa sidosryhmien kanssa.

6.1.4 Sidosryhmien tavoitteet

Tutkimuksen yksi päätavoitteista ja tutkimuskysymyksistä oli selvittää, mitä tavoitteita eri sidosryhmillä on sitoutuessaan Sport Fundin toimintaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, miten tavoitteista viestitään ekosysteemin sisällä, ja miten tavoitteet kohtaavat eri sidosryhmien välillä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ja laaja kuva eri sidosryhmien tavoitteista ja haastateltavien keskuudessa löytyikin useita yhtäläisyyksiä. Haastattelurunkoa tehdessä pyrittiin tavoiteteemoja hahmoteltaessa peilaamaan kysymyksiä Elkingtonin (1998) triple-bottom-line-malliin. Suurin osa haastateltavista nosti vahvasti esiin sosiaaliset ja yhteiskuntavastuulliset tavoitteet huomioiden myös taloudellisia аспекteja. Haastateltavien tulkinnoissa olikin nähtävissä sidosryhmien tavoitteita Elkingtonin malliin. Elkingtonin (1998) Kolmiosaisen raportoinnin malli jakaa yrityksen tavoitteet sosiaalisiin, taloudellisiin ja ekologisiin tavoitteisiin. Mallin sosiaalisina tavoitteina voidaan pitää sidosryhmien tasavertaista ja oikeudenmukaista kohtelua, taloudellisiin tavoitteisiin kuuluu pääasiallisesti yrityksen tuloksellisuus ja ekologisiin eli ympäristötavoitteisiin kuuluu mm. ympäristöhaittojen minimointi. Yritysten tulisi nähdä, että sosiaaliset taloudelliset ja ekologiset tavoitteet eivät sulje toisiaan pois vaan päinvastaisesti kaikki kolme tavoitetta tulisi integroida yrityksen strategiseen toimintaan. Elkingtonin mallin jaottelua soveltaen haastatteluiden perusteella Sport Fundin eri sidosryhmien tavoitteet voidaan jakaa toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyviin tavoitteisiin, sekä yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Tässä toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet korvaavat Elkingtonin mallin taloudelliset tavoitteet, yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyvät tavoitteet korvaavat puolestaan sosiaaliset tavoitteet. Lisäksi Sport Fundin kontekstissa on mielekkäämpää viitata yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ekologisten tavoitteiden sijasta. Lisäksi urheilijoiden tavoitteet erosivat jokseenkin muiden sidosryhmien tavoitteista, mikä johtuu urheilijoiden erilaisesta asemasta ekosysteemissä. Toiminnallisista ja taloudellisista tavoitteista tärkeimpiä olivat rahaston toimivuuden osoittaminen, urheilijoiden kansainvälinen menestys sekä urheilijoiden taloudellisen aseman parantaminen.

Toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet viittasivat kaikki konkreettisiin toimiin, joita sidosryhmien tulee edistää rahaston käynnistämiseksi. Elkingtonin al-

kuperäisessä mallissa taloudellisen vastuu viittaa käytännössä yritysten tavoitteisiin tuottaa osakkeenomistajille varallisuutta. Haastatteluissa nousi esille taloudellinen näkökulma ja osa haastateltavista totesikin, että kaiken toiminnan edellytys on uskottava sijoitus case ja se, että rahaston toiminta voidaan taata taloudellisesti. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että haastatteluihin osallistuneet sijoittajat korostivat sitä, ettei heillä henkilökohtaisesti ole juurikaan taloudellisia tavoitteita. Sijoittajat painottivat lähteneensä rahaston toimintaan mukaan ilman erityisiä tuotto-odotuksia eivätkä haastatteluihin osallistuneet sijoittajat nostaneet taloudellista tulosta osaksi heidän tavoitteitaan sitoutuessaan Sport Fundin toimintaan. Taloudellisten tavoitteiden sijaan sijoittajat korostivat käytännössä ainoastaan yhteiskunnallisia ja kumppanuuksiin liittyviä tavoitteita. Urheilijoille taloudelliset tavoitteet olivat huomattavasti isommassa roolissa muihin sidosryhmiin verrattuna. Yhteistyöhön ja kumppanuuksiin liittyvät tavoitteet olivat puolestaan suuressa roolissa jokaisen haastateltavan kohdalla. Lähes kaikki haastateltavat korostivat osaavien ja ammattitaitoisten kumppaneiden merkitystä ja sitä, miten suuressa roolissa tiedon ja osaamisen tehokas allokointi on Sport Fundin kaltaisissa uusissa ja innovatiivisissa organisaatioissa.

Läpi haastatteluiden merkittävimmiksi tavoitteiksi nousivat yhteiskunnalliset tavoitteet. Yhteiskunnallisia tavoitteita voidaan tässä tapauksessa tarkastella ikään kuin visiona, joka yhdistää Sport Fundin sidosryhmiä. Kandiahin & Gosainin (1998) mukaan jaettu visio tarkoittaa käytännössä yhteistä näkemystä siitä, miten tavoittaa haluttu yleisö. Jaettu visio on edellytys ekosysteemiin kuulumiselle ja tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tehdä yhteistyötä ja saavuttaa molemminpuolinen hyöty. Jokaisella haastateltavalla oli näkemys siitä, miten suomalaisen urheilun kentässä asioita voitaisi tehdä paremmin ja miten nykyiset suomalaiset urheiluorganisaatiot ja instituutiot eivät pysty toiminnallaan vastaamaan kansainväliseen kilpailuun. Haastatteluissa vallitsi myös yhtenäinen näkemys siitä, miten kannattamatonta lähes täysin julkisen sektorin ja valtion tukema urheilutoiminta on. Haastateltavien mukaan suomalaisen urheilun kentällä ei liiku tarpeeksi yksityistä rahaa, eikä resursseja ole allokoitu tarpeeksi tehokkaasti, jotta suomalaiselta urheilulta voisi odottaa kansainvälistä menestystä. Myös urheilijoiden yhteiskunnallisen aseman muutos nousi esiin useassa eri haastattelussa. Sport Fundin eri sidosryhmät kokivat, että huippu-urheilijoita ammattiryhmänä ei pidetä Suomessa tarpeeksi korkeassa arvossa, eikä urheilua koeta varteenotettavana vaihtoehtona harjoittaa elinkeinoa. Sport Fundin avulla sidosryhmät tavoittelevat nuorten urheilijoiden kokonaisvaltaista oppimista ja kehittymistä elämän eri osa-alueilla. Sport Fundin sidosryhmien tarjoama tieto, osaaminen, analytiikka sekä kokemus auttaisivat nuoria urheilijoita kasvamaan paitsi urheilijoina, myös yrittäjinä sekä ihmisinä. Haastatteluissa jatkuvasti esille nousut tavoite viedä suomalaista urheilua eteenpäin ja parantaa urheilijoiden yhteiskunnallista asemaa, asettuukin vahvasti Elkingtonin mallin mukaisiin sosiaaliin tavoitteisiin.

6.1.5 Sidosryhmien tärkeimmät motiivit

Toiseksi tutkimuksen tärkeimmistä teemoista nousi Sport Fundin sidosryhmien motiivit. Pere, ym. (2016) mukaan sidosryhmien yhteisluominen perustuu tarkoitukselliseen kokeiluun ja motiiveihin luoda uusia palveluita ekosysteemin sisällä. Lisäksi yhteisluomista ohjaa tarkoitukselliset motiivit kehittää suhteita ja uusia kumppanuuksia. Urheilijoita lukuun ottamatta jokaisen haastateltavan motiivit noudattivat hyvin samalaista kaavaa ja niistä voitiin löytää yhteisiä piirteitä. Tuloksien perusteella keskeisimpiä motiiveja olivat hyvän asian tukeminen, suomalaisen urheilun kehittäminen sekä yhteiskuntavastuullisuus. Aaltosen mukaan urheilu nähdään usein yhteiskunnassa ja katsojien silmissä moraalisesti ja eettisesti hyvänä ja rehtinä toimintana. Urheiluun ja liikuntaan liitetään myös usein terveyteen ja hyvinvointiin. Aaltosen (2016) mukaan urheilussa korostuu puhtaat ja rehelliset elämäntavat sekä yhteisöllisyys. Haastateltavien keskuudessa vallitsikin ajatus ja näkemys siitä, että urheilu ja liikunta tuottavat yhteiskunnassa positiivisia mielleyhtymiä. Haastateltavat kokivat myös, että suomalaiset tarvitsevat esikuvia ja idoleita, joita kansainvälisesti menestyneet urheilijat usein ovat. Kaikki haastateltavat pitivät urheilua korkeassa arvossa ja kokivat näin ollen yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden sidosryhmien kanssa. Suhteisiin sitoutuminen lisääkin organisaation sisäistä tehokkuutta ja suhdeverkosto toimintaa (Hessling ym., 2018). Haastatteluihin osallistuneet sijoittajat kokivat myös, että nuorten urheilijoiden tukeminen on hyväksi yrityksen brändille ja imagolle. Pera ym. mukaan monien sidosryhmien yhteisluominen perustuu maineen tarkoituksellista parantamista ja kehittämistä koskeviin motiiveihin. Ekosysteemin positiivisen kuvan oletetaan rikastuttavan yksittäisen sidosryhmän imagoa ja mainetta.

6.1.6 Ekosysteemin haasteet ja kompastuskivet

Tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon myös Sport Fund urheilijarahaston haasteet ja mahdolliset ongelmat. Uusia innovaatioita luodessa ja kehittäessä organisaatiot Vaikkakin haastateltavien keskuudessa vallitsi usko Sport Fundin kaltaisten toimijoiden menestymiseen, nousi haastatteluissa myös esiin urheilijarahastoa kohtaavia haasteita ja kompastuskiviä. Haastatteluiden edetessä esiin nousi useita eri uhkakuvia, joista keskeisimmiksi nousivat operatiivisen toimeenpanon epäonnistuminen, urheilijoiden valinta, toimialan riskialttius sekä urheilun ja urheilijoiden ympärille rakentuneet ennako-odotukset. Osa haastateltavista näki eräänlaisena uhkakuvana sen, ettei rahaston toimintaa yksinkertaisesti saada käyntiin tai, ettei sidosryhmät ole onnistuneet luomaan tarpeeksi uskottavaa sijoituscasa, jotta tarpeeksi moni rahoittaja kiinnostuisi uudenlaisesta urheilijarahastosta ja sen toiminnasta. Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös urheilijoiden valintojen epäonnistuminen. Mahdollisena uhkakuvana nähtiin se, ettei rahastoon saada tarpeeksi hyviä urheilijoita, jotka menestyisivät kansainvälisesti ja sitä kautta edistäisivät rahaston toimintaa. Myös urheilijat itse nostivat menestyksen puutteen uhkakuvaksi ja tarkastelivat asiaa esimerkiksi loukkaantumis-

ten kannalta. Erääksi yhteneväksi kompastuskiveksi nousi myös epäonnistuminen urheilijoiden yhteiskunnallisen aseman muuttamisessa. Haastateltavat nostivat esiin ammattuurheilua kohtaan vuosien saatossa muodostuneita ennakkoodotuksia ja stigmoja, joiden kokonaisvaltainen muuttaminen nähtiin sidosryhmien keskuudessa suurena haasteena. Haastatteluissa nostettiin esimerkiksi urheilijoilta puuttuvat työehtosopimukset ja eläkkeen kerryttäminen.

6.1.7 Tulevaisuuden näkymät

Haastatteluissa viimeiseksi teemaksi muodostui Sport Fundin ja sen kaltaisten urheilijarahastojen tulevaisuudennäkymät. Tutkimuksessa oltiin kiinnostunut siitä, minkälaisena Sport Fundin eri sidosryhmät näkivät urheilijarahastojen kehityksen. Vaikka haastateltavat löysivätkin edellisessä luvussa mainittuja haasteita ja ongelmia liittyen urheilijarahastoihin, olivat lähtökohtaisesti jokainen haastateltava toiveikas ja optimistinen tulevaisuuden suhteen. Yhtenäinen näkemys niin urheilijoiden, kuin muiden haastateltavien keskuudessa oli se, että Sport Fundin kaltaisten urheilijarahastojen avulla allokoitu yksityinen pääoma tulee edistämään suomalaista huippu-urheilua ja viemään suomalaisia nuoria urheilijoita kansainväliselle huipulle. Haastateltavien mukaan Sport Fundin kaltaiset urheilijarahastot tulevat auttamaan urheilijoiden yhteiskunnallisen aseman kehittymisessä ja kasvamisessa. Myös urheilijarahastojen on tarkoitus kehittyä ja kasvaa tulevaisuudessa.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tässä luvussa tarkastellaan tutkijan omaa oppimista, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tieteellistä tutkimusta tehdessä tutkijan tulisi aina kyetä arvioimaan ja analysoimaan tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä. Tutkijan tulee tunnistaa ja analysoida tutkimuksen ongelmakohtia kriittisesti. (Eskola & Suoranta, 2008, 2009.)

6.2.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Yksi akateemisen tutkimuksen tärkeimmistä tukipilareista on sen luotettavuus ja eettisyys (Mäkinen, 2006: 102). Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella tiedonhankinnan, tutkittavien suojan sekä tulosten soveltamisen normien kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Eskolan Suorannan (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi painottaa sitä, miten tutkimuksen aineistonkeruu ja tulkinta on toteutettu. Luvussa 4 on perusteltu, miksi tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen lähestymistapa valikoitui tutkimusmenetelmäksi, perusteltu temahaastattelun valinta tiedonhankintamenetelmänä, esitelty tutkimukseen valikoituneet haastateltavat sekä avattu haastatteluprossin kulkuun ja toteutukseen liittyviä seikkoja. Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan arvioita-

essa tutkimuksen luotettavuutta, tarkastellaan, miten onnistuneesti ja todenmukaisesti tutkija on pystynyt kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa. Tutkimuksen reliabiliteettia tulisi myös tarkastella tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Reliabiliteetilla viitataan tutkijan menettelyyn aineistonkeruun ja analysointivaiheessa. Tämän tutkielman aineiston analyysiosiossa on hyödynnetty haastatteluiden suoria lainauksia ja arvioitu niiden merkityksiä. Luvussa 4.4 on avattu aineiston analysointiin käytettyjä menetelmiä ja eritelty siihen liittyvät vaiheet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat Sport Fund urheilijarahaston sidosryhmiä, ja mitä eri sidosryhmät tavoittelevat sitoutumalla Sport Fundin toimintaan. Kuten kaikki tutkimukset, myös tämä tutkielma tarkastelee ilmiöitä ja merkityksiä tietyistä rajatusta näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on tuottaa tietoa uusista ilmiöistä ja tässä tutkielmassa saada syvällistä ymmärrystä sidosryhmien motiiveista ja tavoitteista. Tutkielman haastatteluihin valikoitui tarkasti rajattu joukko Sport Fundin eri sidosryhmiä, minkä takia tästä kvalitatiivisesta tutkimuksesta ei pienen otantakoon vuoksi voida tehdä tilastollisesti ja laajasti yleistettäviä johtopäätöksiä. Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia yksittäisen business ekosysteemin sidosryhmien motiiveja ja tavoitteita, ja vastaukset edustavat jokaisen haastateltavan henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat edustavat myös pitkälti samoja arvoja ja ideologioita, mikä tuottaa lisää haasteita tulosten yleistettävyydessä.

Edellä mainitsemista rajoitteista ja haasteista huolimatta tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja reflektomaan saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa korostui sidosryhmien yhtenevät motiivit ja tavoitteet, mikä teorian pohjalta on edellytys ekosysteemin muodostumiselle ja yhteisarvonluonnille

6.2.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessin myötä Sport Fundin toiminnasta ja uudenlaisten businessekosysteemien toiminnasta nousi myös lukuisia jatkotutkimusehdotuksia. Jatkotutkimusehdotukset liittyvät vahvasti tämän tutkimuksen tuloksiin ja haastatteluihin osallistuneiden eri sidosryhmien asettamiin tavoitteisiin. Olympiakomitean entisen puheenjohtaja Timo Ritakallion mukaan Suomessa ei ole tarpeeksi resursseja siihen, että juniorisarjoissa menestyneet urheilijat uskaltaisivat heittäytyä tavoittelemaan kansainvälistä menestystä. Ongelma piilee siinä, että suomalainen huippu-urheilu pitää sisällään monia eri lajeja, joissa urheilijoiden tarpeet eroavat toisistaan eikä tavoitteisiin voida päästä hyödyntämällä vain yhtä mallia. Ritakallion mukaan tasokas ja elinvoimainen seuratoiminta suomessa edellyttää tiettyjä resursseja, jotka nostavat harrastusten hintaa ja näin ollen rajoittaa monien lasten ja nuorten osallistumista. (yle.fi) Suomen olympiakomitean julkaiseman liikuntapoliittisen selonteon mukaan huippu-urheilumenestyksen edistämistä on perusteltu huippu-urheilun kiinnostavuudella, innostavuudella sekä merkityksellisyydellä. Kansainvälisen kilpailun kasvaessa menestystason

pitäminen edellyttää kovempia ponnisteluja huippu-urheilun kentässä. Valtioneuvoston liikuntapoliittisen selonteon mukaan resursseja pitää voida kehittää toiminnan tehostamiseksi ja samanaikaisesti lajeja tulisi kohdella tasapuolisesti niin, että lahjakkaat suomalaiset urheilijat voivat nousta maailman huipulle lajista riippumatta.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus liittyy yksinkertaisesti urheilijarahastojen tuloksellisuuteen. Vaikka tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella sijoittajien motiivit ja tavoitteet eivät liittyneet taloudelliseen tulokseen, olisi mielekästä tutkia sitä, miten Sport Fundin kaltaiset urheilijarahastot käytännössä tuottavat tulosta. Tätä voitaisiin tutkia kvantitatiivisin menetelmin rakentamalla tutkimus tuotto-odotusten ympärille. Tämänkaltaisen lähestymistapa edellyttäisi pitkää tarkasteluajanjaksoa voitaisi toteuttaa ennemmin rahoituksen, kuin markkinoinnin näkökulmasta

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus liittyy Sport Fundin kaltaisiin business ekosysteemeihin ja siihen, miten aihetta voisi tutkia Ekosysteemi- ja sidosryhmänäkökulmasta. Aihetta voisi tutkia rahaston ollessa käynnissä, kun kaikki urheilijat on valittu ja urheilijoihin sijoitettava summa on saatu kerättyä. Etenkin sidosryhmien kommunikointia, viestintää ja yhteistyötä olisi mielenkiintoista tutkia ekosysteemin elämänkaaren eri vaiheissa. Sport Fundin ekosysteemin ollessa alkutekijöissä, sidosryhmien yhteistyö ei ole vielä saavuttanut täyttä potentiaalia, mikä vaikutti myös tämän tutkimuksen osalta tuloksiin yhteistyön tarkastelussa. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten eri sidosryhmien välinen yhteistyö kehittyy ajan saatossa.

Laajemmin aihetta voisi tutkia myös haastatteleamalla myös ulkoisia sidosryhmiä, tässä tapauksessa esimerkiksi urheilijoiden valmentajia, lajiliittojen edustajia tai muita ulkoisia yhteistyökumppaneita. Monipuolisempi sidosryhmien tarkastelu saattaisi tuoda tutkimukseen lisää kriittisiä näkökulmia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan Sport Fundin toimintaan sitoutuneiden organisaatioiden edustajia ja yksityishenkilöitä, mikä osittain aiheuttaa ongelmia tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, miksi eri tahot kieltäytyvät osallistumasta ekosysteemin toimintaan, ja miten tällaiset tahot perustelevat näkökulmiaan. Kaiken kaikkiaan jatkotutkimusmahdollisuuksia on lukuisia ja aiheen tarkastelu eri näkökulmista tarjoaisi syvällisempää ymmärrystä urheilijarahastojen tarpeellisuudesta ja menestyksestä Suomalaisen urheilun kentässä.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. (2016). Ei vain urheilua. Liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta. *Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja* 2016:2.
- Adcroft, A., Teckman, J., Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision* 47, 51–66.
- Anttiroiko, A. (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa R. Järvinen. *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. Tampere University Press, 19–60.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences. Paper presented at the 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.
- Benson, K. L., & Humphrey, J. E. (2008). Socially responsible investment funds: Investor reaction to current and past returns. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1850–1859.
- Bloom, B.S. (Ed.). (1985). *Developing talent in young people*. New York: Ballantine.
- Borgh, M., Cloudt, M., & Romme, A. G. L. (2012). Value creation by knowledge-based ecosystems: evidence from a field study. *R&D Management*, 42(2), 150–169.
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R. (2004) The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics* 23, 227–236
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721–737.
- Business insider. (13.4.2020). Increasing sports sponsorship will drive the global sports market to \$614 Billion by 2022. Haettu: <https://markets.businessinsider.com/news/stocks/increasing-sports-sponsorships-will-drive-the-global-sports-market-to-614-billion-by-2022-the-business-research-company-1028360019>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Čater, T. & B. Čater. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management* 39 (8):1321–33.
- Čater, B. & V. Zabkar. (2009). Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management* 38 (7):785–97.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. (2004). Advances in the management of sport sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, 30(1), 39–60

- Chandler, J., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization: Network intersections, value-in-context, and the co-creation of markets. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Farrelly, F., and P. Quester. (2005). Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. *Industrial Marketing Management* 34 (3):211– 19.
- Farrelly, F., P. Quester, and R. Burton. (2006). Changes in sponsorship value: Competencies and capabilities of successful sponsorship relationships. *Industrial Marketing Management* 35 (8):1016–26.
- Ferrand, A., Torrigiani, L., & Camps, A. (2007). *Routledge handbook of sports sponsorship: Successful strategies*. Abingdon, Oxon: New York: Routledge
- Gadde, L.-E., Huemer, L., & Håkansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 357–364.
- Galema, R., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2008). The stocks at stake: Return and risk in socially responsible investment. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2646–2654.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698–716.
- Goodpaster, K.E. (2011). The concept of corporate responsibility. *J Bus Ethics* 2, 1–22 (1983).
- Grönroos, C., Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 41, 133–150 (2013).
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181–198.
- Gwinner, K., & Bennett, G. (2008). The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management*, 22(4), 410–426.
- Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A., & Nyman, C. (2007). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti. Kerava: Savion Kirjapaino
- Heikkala, J. & Vuolle, P. 1990. Suomalaisen huippu-urheilijan maailmankuvasta

ja huippu-urheilun ideologiasta. Filosofispainotteinen ja diskurssianalyytinen peruskuvauus. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan ja sosiaalitieteiden laitos. Tutkimuksia No 50.

- Hein, Vello & Hagger, Martin. (2007). Global self-esteem, goal achievement orientations, and self-determined behavioural regulations in a physical education setting. *Journal of sports sciences*. 25. 149-59. 10.1080/02640410600598315.
- Helleu, B. (2012). Be ready to be excited the World Wrestling Entertainment's marketing strategy and economic model. In M. Desbordes & A. Richelieu (Eds.), *Global sport marketing: Contemporary issues and practice* (pp. 140–155). New York, NY: Routledge.
- Hessling, V., Åsberg, M., & Roxenhall, T. (2018). Relationship commitment and value creation in sponsorship relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), 137–160.
- Hognestad, H. K. (2012). What is a football fan? Teoksessa R. Krovel & T. Roksvold Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Horn, T. S. (2008). *Advances in sport psychology* (3rd Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Horne, J. (2006). *Sport in consumer culture*. PALGRAVE MACMILLAN. New York
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2006). The service-dominant logic of marketing: Theoretical foundations, pedagogy, and resource-advantage theory. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *Toward a service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M.E. Sharpe
- Hämäläinen, K. (2008). *Urheilija ja valmentaja urheilun maailmassa Eetokset, ihanteet ja kasvatustarinoita urheilijoiden tarinoissa*. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2008.
- Jansiti, M.; Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press, 225p.
- Inoue, Y., Havard, C. T., & Irwin, R. L. (2016). Roles of sport and cause involvement in determining employees' beliefs about cause-related sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(1), 3–18'
- Itkonen, H. & Ilmanen, K. & Matilainen, P. (2007). *Urheilun sponsorointi Suomessa*. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitoksen julkaisuja 1.
- Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. (2018). Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2018:6. Viitattu 10.9.2019. Saatavilla: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/627/Tutkimuskatsaus_liikuntapoliittiseen_selonteon_2018.pdf
- Jin, C.-H. (2017). "Retrospection and state of sports marketing and sponsorship research in IJSM from 1999 to 2015", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18 No. 4, pp. 363-379.

- John Clark Tony Lachowetz Richard L. Irwin Kurt Schimmel. (2003). "Business-to-Business Relationships and Sport: Using Sponsorship as a Critical Sales Event", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 5 Iss 2 pp. 38 – 53
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. (2003). "Born again": A Finnish approach to corporate social responsibility. *Jyväskylä: University of Jyväskylä*.
- Kaleva. (20.2.2020). Suomi luopui tavoitteesta olla Pohjoismaiden paras urheilussa 2020. Haettu: <https://www.kaleva.fi/suomi-luopui-tavoitteesta-olla-pohjoismaiden-paras/1783328>
- Kandiah, G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28–33.
- Kantola, H. (1988). Urheilijan ura. Teoksessa Kantola, H. (toim.) *Suomalainen valmennusoppi 1*. Jyväskylä: Suomen Olympiakomitea. 104-110.
- Kauppalehti. (25.2.2020). Uusi urheilijarahasto tukemaan kotimaista huippu-urheilua. Haettu: <https://www.marmai.fi/uutiset/uusi-olympia-rahasto-tukemaan-kotimaista-huippu-urheilua-ei-tallaisia-varainhankinta-operaatioita-ole-urheilussa-aiemmin-suomessa-ollut/e985f76b-909a-3dc4-80db-447e4149fb06>
- Kihu. (19.2.2020). Suomen julkinen liikunta- ja urheilurahoitus kestää Pohjoismaisen vertailun. Haettu <https://kihu.fi/tk-toiminta/suomen-julkinen-liikunta-ja-urheilurahoitus-kesta-pohjoismaisen-vertailun/>
- Kihu. (30.4.2020). Kihun vuosikertomus 2019. Haettu: <https://kihu.fi/wp-content/uploads/2020/06/Vuosikertomus2019-KIHU-web.pdf>
- Kotkavirta, J. (2004). *Urheilun moraalit ja etiikka*. Teoksessa K. Ilmanen (toim.) *Pelit ja kentät*. Tampere: Domus Offset. 31–56
- KPMG. (3.3.2020). Suomeen ensimmäinen urheilijoihin sijoittava rahasto. Haettu: <https://home.kpmg/fi/fi/home/media/lehdistotiedotteet/2019/10/suomeen-ensimmainen-urheilijoihin-sijoittava-rahasto.html>
- Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications: A European perspective*. Essex, England: Pearson Education.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.
- Louche, C., Lydenberg, S. (2017). *Dilemmas in responsible investment* (84-86). Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, New York, NY 10017, USA
- Louhi, J. (2017). Kenelle lankeaa urheilijan elatusvelvollisuus? [blogikirjoitus] Haettu: <https://www.moottoriurheilu.tv/blog/jyrki-louhen-blogi-kenelle-lankeaa-urheilijan-elatusvelvollisuus/>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections

- and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.
- Mark W. Bruner, Krista J. Munroe-Chandler & Kevin S. Spink. (2008). Entry into Elite Sport: A Preliminary Investigation into the Transition Experiences of Rookie Athletes, *Journal of Applied Sport Psychology*, 20:2, 236-252, DOI: 10.1080/10413200701867745
- Martin I. Jones & David Lavalley. (2009). Exploring perceived life skills development and participation in sport, *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1:1, 36-50.
- Mason, D. (1999). What is the sports product and who buys it? the marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402–419.
- Mason, K. (2005). How corporate sport sponsorship impacts consumer behaviour. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 32–35.
- Matinheikki, J., Pesonen, T., Artto, K., & Peltokorpi, A. (2017). New value creation in business networks: The role of collective action in constructing system-level goals. *Industrial Marketing Management*, 67, 122–133.
- Melé, D. (2008). Corporate social responsibility theories. Teoksessa C. Andrew, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (toim.) *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, 47–76.
- Mitchell, H., & Stewart, M. F. (2015). What should you pay to host a party? An economic analysis of hosting sports mega-events. *Applied Economics*, 47(15), 1550–1561.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. In Mitleton-Kelly, E. (eds.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations*. Pergamon, Amsterdam. pp. 23-50.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.
- Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, Harper Business, 297p.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt. (1994). The commitment– Trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (July):20–38.
- Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895–908.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic business nets—their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 1274–1284.
- Neilimo, K. (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen: Käytännön johtamisen asettaminen teoreettisen viitekehyksen yhteyteen. 125-137. Tampere University Press
- Nickell, D., Bettina Cornwell, T. and Johnston, W.J. (2011), "Sponsorship-linked marketing: a set of research propositions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 No. 8, pp. 577-589.
- Nilsson, J. (2008). Investment with a Conscience: Examining the Impact of

- Pro-Social Attitudes and Perceived Financial Performance on Socially Responsible Investment Behavior. *J Bus Ethics* 83, 307–325.
- Olkkonen, R. (2001). Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol 16, No 4, s. 309-329.
- Olympiakomitea. (2.5.2020). Liikuntapoliittinen selonteko 2019. Haettu <https://www.olympiakomitea.fi/olympiakomitea/liikuntapoliittinen-selonteko/>
- Pekkala, A. (2011). Mestaruus pääomana. Huippu-urheilun tuottama pääoma yrittäjäksi ryhtymisen kannalta. Publishing Unit, University Library of Jyväskylä
- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness forum*, 2004.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Plewa, C., & Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22–38.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Renard, N., & Sitz, L. (2011). Maximising sponsorship opportunities: a brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121–129.
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D. and Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study', *Int. J. Technology Management*, Vol. 63, Nos. 3/4, pp.244–267.
- Ruohotie, P., Nokelainen, P. & Korpelainen, K. (2008). Ammatillisen huippuosaamisen mallintaminen: Teoreettiset lähtökohdat ja mittausmalli. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 10 (1), 4–16.
- Ryba, T. V., Aunola, K., Ronkainen, N. J., Selänne, H., & Kalaja, S. (2016). Urheilijoiden kaksoisuraan liittyvän tutkimuksen tämänhetkinen tilanne Suomessa. *Liikunta ja tiede*, 53 (2-3), 88-95.
- Sandberg, J., Juravle, C., Hedesström, T.M. et al. (2009). The Heterogeneity of Socially Responsible Investment. *J Bus Ethics* 87, 519.
- Salguero, J. & Jaime Rivera-Camino. (2016). CSR Serves to compete in the Sports industry? An exploratory research in the football sector in Peru. *Corporate Ownership and Control* 13: 60-71.
- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43–54.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Sparkes, R., Cowton, C.J. (2004). The Maturing of Socially Responsible

- Investment: Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 52, 45–57.
- Sparkles, R. (2008). Volume II. *Investment Management and Finance Management*. Chapter 14
- Sport England. (2004). *Driving up participation: The challenge for sport*.
- Tapio, P. (2019). Liikunta yhteiskunnan kannalta. Kehitykseen vaikuttavia ilmiöitä ja trendejä. Olympiakomitea. [Sähköinen tutkimusaineisto]. Haettu osoitteesta: https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2019/04/7a010c52-tulevaisuus-tyopaja-2019_03_26_p_tapio.pdf (25.2.2020)
- Tim Berrett, Thomas L. Burton & Trevor Slack. (1993). Quality products, quality service: factors leading to entrepreneurial success in the sport and leisure industry, *Leisure Studies*, 12:2, 93-106.
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 478–509.
- Uddin, M. B., Tarique, K. M., & Hassan, M. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *DIU Journal of Business and Economics* Volume 3, No 1, 199–212.
- Valanko, E. (2009). *Sponsorointi: yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum. Helsinki.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Walker, M.B., Kent, A., & Rudd, A. (2007). Consumer reactions to strategic philanthropy in the sport industry. *Business Research Yearbook*, 14, 926–932.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.
- Wylleman, P., & Lavalley, D. (2010). A developmental perspective on transitions faced by athletes.
- Zadek S. (2007) *The Path to Corporate Responsibility*. In: Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg.

LIITE

Teemahaastattelurunko

- Sport fund management
- Yhteiskuntavastuulliset sijoittajat
- Urheilijat


1. Yhteistyö ekosysteemissä

- Mitkä kaikki sidosryhmät vaikuttavat Sport Fundin toimintaan / menestymiseen?
 - § Ulkoiset ja sisäiset?
 - § Kuvaile Sport Fundin sidosryhmiä ja heidän rooliansa Sport Fundin toiminnassa?
- Ketkä/mitkä koette tärkeimmiksi sidosryhmiksi Sport Fundin toiminnassa ja miksi?
- Miten kuvailisitte yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa?
- Miten tieto kulkee sidosryhmien välillä, miten ja mitkä resurssit ovat sidosryhmien saatavilla?
- Mitä keinoja käytetään resurssien integrointiin?
- Miten sidosryhmien tarpeita kartoitetaan?
- Miten viestintä ja kommunikaatio tapahtuu sidosryhmien välillä?

2 Arvot

- Miten organisaationne arvot tukevat Sport Fundin arvoja?
- Minkälaiset arvot ohjaavat toimintaanne Sport Fundissa?
- Miten koette, että arvot osuvat yhteen sidosryhmien kesken?
- Millä keinoin sidosryhmien arvoja kartoitetaan?

3. Tavoitteet

- Mitä tavoitteita: lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet Sport Fund hankkeessa?
 - § Taloudelliset
 - § Yhteiskuntavastuulliset tavoitteet
 - § Muut
- Minkälaisia toimia tavoitteiden saavuttamiseksi? 

- Kuinka viestitään yhteisistä tavoitteista sidosryhmien välillä? [1] [SEP]
- Miten sidosryhmien tavoitteita kartoitetaan? [1] [SEP]

4. Motiivit

- Mikä motivoi yhteistyöhön Sport Fund sidosryhmien kesken? kehittämiseen? [1] [SEP]
- Mitä keinoja käytätte sidosryhmien motiivien tunnistamiseen?
- Mikä motivoi tavoitteiden saavuttamiseen? [1] [SEP]

5. Ongelmakohtat

- Mitä haasteita Sport Fundin / omien tavoitteiden saavuttamiseksi [1] [SEP]
- Miten ongelmista viestitään sidosryhmien kesken?
- Miten ongelmia ratkotaan oman yrityksen sisällä?
- Ongelmat yhteistyössä sidosryhmien keskuudessa?

6. Miten Sport Fundin kaltaiset toimijat voisivat kehittyä tulevaisuudessa, mitä se vaatii? Minkälaiset tulevaisuuden näkymät?

Teemahaastattelurunko urheilijoille

1. Yhteistyö ekosysteemissä

- Ketkä/mitkä koette tärkeimmiksi sidosryhmiksi Sport Fund hankkeessa ja miksi?
- Miten kuvailisitte yhteistyötä näiden sidosryhmien kanssa?
- Miten viestintä ja kommunikaatio tapahtuu sidosryhmien välillä?

2. Tavoitteet

- Mitä tavoitteita: lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet?
 - § Urheilulliset tavoitteet
 - § Taloudelliset tavoitteet
 - § Muut?
- Minkälaisia toimia tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Miten tavoitteista viestitään sidosryhmien kesken?

3. Motiivit

- Mikä motivoi lähtemään mukaan Sport Fundiin?
- Mikä motivoi tavoitteiden saavuttamiseen?
- Mikä motivoi yhteistyön kehittämiseen?
-

4. Ongelmakohtat

- Mitä haasteita näette Sport Fundin toiminnassa?
- Mitä henkilökohtaisia haasteita näette tavoitteiden saavuttamisessa?
- Miten ongelmista viestitään sidosryhmien kesken?
- Miten ratkot mahdollisia ongelmatilanteita yksin/sidosryhmien keskuudessa?

Miten Sport Fundin kaltaiset toimijat voisivat kehittyä tulevaisuudessa, mitä se vaatii? Henkilökohtaiset tulevaisuuden näkymät?