

**E-URHEILUJOUKKUEEN LIKETOIMINNAN  
JOHTAMINEN MUUTTUVASSA  
TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Kandidaatintutkielma**

**2024**

**Tekijä: Sami Tiainen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tuisku Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Sami Tiainen	
Työn nimi: E-urheilujoukkueen liiketoiminnan johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Kandidaatintutkielma
Aika (pvm.) Huhtikuu 2024	Sivumäärä 41
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkielmassa tarkastellaan toimintaympäristön merkitystä kotimaisten E-urheilujoukkueiden liiketoiminnalle ja sen johtamiselle. E-urheilun ilmiö on uusi ja sen ympärille muotoutuneen liiketoiminnan kasvu on viime aikoina ollut nopeaa. Teoreettisena viitekehysenä tälle tutkimukselle on kotimaisen E-urheilun toimintaympäristön piirteiden ja muutosten merkitys kotimaisten E-urheilujoukkueiden liiketoiminnan johtamiselle ja suunnittelutyölle. Tarkastelua on rajattua kotimaisiin organisaatioihin, joilla on kilpailullista toimintaa Counter Stike -pelin ympärillä. Kotimaiset organisaatiot toimivat nopeasti muuttuvassa ympäristössä ja tutkimuksessa tarkastellaan, miten joukkueorganisaatiot ovat huomioineet toimintaympäristön muuttujia ja E-urheilun lainalaisuuksia omassa liiketoiminnassaan ja johtamisessaan.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoituja haastatteluja hyödyntäen. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea liiketoiminnaltaan suurinta kotimaisen E-urheiluorganisaatioiden edustajaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukivat suurin osin taustalle muodostettua teoriaa ja esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin merkitys nousi tutkimuksessa vahvasti esille merkittävänä osana E-urheilujoukkueiden liiketoimintaa. Haastatteluissa nousi esille monipuolisia näkökulmia E-urheilujoukkueen liiketoiminnan suunnittelusta ja johtamisesta. Urheilujohtamisen ja muutosjohtamisen painotuksia nousi esille osana E-urheilujoukkueiden johtamista ja päätöksentekoa.</p>	
Asiasanat: E-urheilu, liiketoiminnan johtaminen, E-urheilun ekosysteemi, liiketoimintaympäristö	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

# SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ .....	2
1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	6
	1.2 Tutkimuksen rakenne .....	7
	1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja taustat.....	7
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
	2.1 E-urheilu.....	9
	2.2 E-urheilun ekosysteemi.....	10
	2.3 E-urheilujoukkueen liiketoiminnan tulot.....	14
	2.4 Urheilujohtaminen organisaatiossa .....	14
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
	3.1 Laadullinen tutkimus .....	17
	3.2 Aineistonkeruu.....	18
	3.3 Tutkimusaineisto .....	19
	3.4 Analyysimenetelmät.....	20
	3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	21
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	23
	4.1 Toimintaympäristön merkitys kotimaisten E-urheilujoukkueiden liiketoiminnalle.....	23
	4.2 Kilpailullisen tason vaihtelun sekä pelaaja- ja joukkuemuutosten huomioiminen E-urheilujoukkueen liiketoiminnassa .....	28
	4.3 Pelaaja- ja liiketoiminnan yhdistymisen huomioiminen E-urheilujoukkueen päätöksenteossa .....	30
5	POHDINTA .....	33
	5.1 Johtopäätökset.....	33
	5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	36
	LÄHTEET .....	37
	Liitteet.....	40

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. E-urheilun ekosysteemi (Alford, 2017)

## LIITELUETTELO

Liite 1. Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

Nopeasti kehittyvällä digitaalisella aikakaudella perinteiset viihteen muodot ovat joutuneet antamaan tilaa uudelle ja dynaamiselle E-urheilun ilmiölle (Mangeloja ym., 2019, s. 35). E-urheilu on nousut kuluneiden vuosikymmenien aikana useiden satojen miljoonien arvoiseksi liiketoiminnaksi. E-urheilu on muuttanut kilpailulliseen pelaamiseen liittyviä näkemyksiä ja ennakkoluuloja, sekä luonut ympäristön täysin uusille liiketoimintamahdollisuuksille. (Scholz, 2018, s. 2).

E-urheilujoukkueilla on keskeinen rooli niiden toiminnan muovatessa alan liiketoimintaympäristöä sekä sen kilpailullista näyttämöä (Hamari ym., 2017, s. 2). Joukkueet eivät ole enää pelkästään kaveriporukoista muodostuneita kilpapelajia, vaan niistä on muodostunut monipuolisia organisaatioita. Näiden organisaatioiden vastuulla on esimerkiksi pelaajien johtaminen, sponsorointien hankkiminen, brändin luominen sekä markkinointi. Moderneissa E-urheiluorganisaatioissa yhdistyvät viihde, urheilujohtaminen ja teknologia. (Freeman ym., 2019, ss. 4-5).

E-urheilua ja sen liiketoimintaa tarkasteleva tutkimus on monella tapaa vielä alkutekijöissään ja aihetta on akateemisesti tutkittu vasta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Vaikka kilpapelaminen on ilmiönä syntynyt jo 1970-luvulla, oli siihen liittyvän merkittävän liiketoiminnan ja katsojamassojen määrä jäänyt viime vuosikymmeneen saakka vähäiseksi. Kilpapelamisen ja E-urheilun tunnettavuus on noussut uudelle tasolle teknologisen kehityksen myötä alan adaptoidessa käyttöön uusia pelejä, ohjelmistoja sekä laitteita. (Jenny ym., 2018, s. 36). Digitaalinen murros ja yhteyksien kehittyminen on mahdollistanut otteluiden ja tapahtumien suoratoiston, joka on tuonut alalle lisää näkyvyyttä. Arvioiden mukaan E-urheilulla on vuonna 2022 noin 645 miljoonaa vuosittaista katsojaa, joista noin puolet on säännöllisiä katselijoita. Näkyvyyden tuomat sponsori- virrat, kehittyneet pelit, sekä kasvaneet pelaajamäärät ovat nostaneet alan pelialan markkina-arvoa yli miljardin arvoiseksi. (Mangeloja ym., 2019, s. 35).

Kasvava liiketoiminnallinen näkökulma E-urheilussa on myös lisännyt tarvetta tieteelliselle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on laa-

dullisen tutkimuksen kautta selvittää liiketoimintaympäristön muutosten ja kilpailullisen ympäristön merkitystä kotimaisten e-urheilujoukkueiden liiketoiminnan johtamiselle. Kotimaiset E-urheiluorganisaatiot toimivat globaalissa kilpailuympäristössä, joten niiden toimintaympäristöä tullaan tutkimuksessa tarkastelemaan Suomen lisäksi myös osana laajempaa ekosysteemiä. Suomalainen E-urheilu on kansainvälisen ilmiön mukaisesti ollut nosteessa jo useita vuosia, mutta aiheen tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Kotimaisen E-urheilun kentällä aikaisempia tutkimuksia on esimerkiksi markkinoinnista (Ekroos, 2020) ja yleislaatusesti e-urheilun johtamistyylistä (Kallinen-Kuisma & Auvinen, 2018). Suomalaisten E-urheilujoukkueiden liiketoiminnan johtamisen tarkastelussa on tällä hetkellä empiirisen tutkimusmateriaalin aukko etenkin toimintaympäristön merkitykseen liittyvän tutkimuksen osalta, jota tämä tutkimus pyrkii täydentämään.

## 1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella E-urheiluliiketoiminnan johtamista laadullisen tutkimuksen kautta. Liiketoiminnan näkökulmasta tarkastelun kohteeksi on valittu kotimaiset E-urheilujoukkueet, joiden ydinliiketoiminta on rakennettu kilpailullisten pelijoukkueiden ympärille. Tutkimuksessa tarkastellaan kotimaisten E-urheiluorganisaatioiden liiketoiminnan johtamista osana ympäröivää liiketoimintaympäristöä. Tutkimuksen havainnoidaan liiketoimintaympäristön ja kilpailullisen menestymisen vaihteluihin sopeutumista. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan käytännön tasolla, mistä joukkueiden liiketoiminta muodostuu, jotta sitä voidaan tarkastella osana laajempaa kokonaisuutta. Tutkimus pyrkii myös nostamaan esille tekijöitä, jotka tuovat varmuutta liiketoimintaan kilpajoukkueiden menestyksen ja pelaajien vaihteluista huolimatta. Tutkimus pyrkii myös hahmottamaan esimerkkejä siitä, milloin pelaajatoiminta ja liiketoiminnallinen päätöksenteko liittyvät suoraan toisiinsa ja milloin nämä tulevat mahdollisesti erottaa toisistaan, jotta organisaatioiden liiketoiminnallista päätöksentekoprosessia voitaisiin ymmärtää paremmin.

Tutkimuksen suorittamiseksi valikoitui kolme tutkimuskysymystä:

1. Mikä merkitys kotimaisten E-urheilujoukkueiden toimintaympäristöllä on niiden liiketoiminnalle?
2. Miten E-urheilujoukkueen liiketoiminnassa huomioidaan mahdolliset kilpailullisen tason vaihtelut ja pelaaja- sekä joukkuemuutokset?
3. Miten pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan yhdistyminen E-urheilujoukkueessa huomioidaan niiden päätöksenteossa?

Tutkimuksen tarkastelu on rajattu koskemaan Suomalaisia E-urheiluorganisaatioita, jotta niiden toimintaan aloitustilanteessa vaikuttava liiketoimintaympäristö olisi mahdollisimman samankaltainen säännösten ja kotimaisten mahdolli-

suuksien osalta. Erilaisista E-urheilun organisaatiotyypeistä tarkastelun kohteeksi on valittu tutkimushetkellä Counter-Strike 2 -pelissä kilpailevia organisaatioita, jotta pelaajaorganisaatioista ja niiden ympärille muodostuneista liiketoiminnoista löydettäisiin todennäköisimmin yhtymäkohtia. Suomalaisten organisaatioiden valinta voi edesauttaa tässä laadullisessa tutkimukselle tärkeiden haastattelujen saamista sekä haastattelujen kysymysten samankaltaista ymmärrystä vastaajien välillä toimintaympäristö ollessa sama.

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, teorialuvusta, tutkimusmetodien luvusta, tutkimustuloksista ja päätelmäluvusta. Johdannossa esitellään lyhyesti E-urheilun teemaan liittyviä ajankohtaisia muutoksia ja tutkimustaustaa, jotka ovat innoittaneet tämän tutkimusaiheen muodostumiseen. Johdannossa käydään myös lyhyesti läpi tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa.

Tutkielman teorialuvussa käydään läpi E-urheilun ekosysteemiä ja joukkueorganisaatioiden liiketoimintamallia. Ensimmäisen teorialuvun näkökulmana on taustoittaa E-urheilujoukkueiden toimintaa osana laajempaa ekosysteemiä. Teorialuku sisältää e-urheilun ekosysteemin tärkeimmät sidosryhmät, jotta niiden merkitystä e-urheilujoukkueen toiminnalle voidaan tarkastella tutkimuksessa. Teoriaosiossa avataan myös E-urheilujoukkueen liiketoiminnan tuloja, sekä urheilujohtamista organisaatiossa. Aineiston ja metodien osiossa käydään läpi tutkimusasetelma, laadullinen tutkimus, haastattelut, aineiston analyysimenetelmät ja tutkimuksen luottavuus. Tutkimustulosten osiossa haastatteluihin pohjautuvia empiirisiä havaintoja esitellään ja tarkastellaan teoriaosuuteen viitaten. Tuloksissa nämä havainnot on koottu yhteen ja lopussa tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita, sekä jatkotutkimusaiheita.

## 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja taustat

E-urheilun aihetta on käsitelty viime aikoina esimerkiksi liiketoimintamahdollisuuksien, sponsorointien, valmennuksen, sekä aiheeseen liittyvien yleislaatuisten tutkimusten kautta. Valtaosa tehdystä tutkimuksesta on myös tehty kirjallisuuskatsauksien muodossa ja tutkimusten lähdepohja on hyvin vaihteleva, sillä tieteellinen tutkimus e-urheilun parissa on yhä nuorta. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on painotettu tulevaisuuden tarvetta empiiriselle tutkimukselle e-urheilun kentällä ja tähän tarpeeseen tämä tutkimus pyrkii vastaamaan. Perinteisen urheilun tavoin, e-urheilujoukkueen kilpailullisen menestyksen vaihtelun voidaan olettaa vaikuttavan olennaisesti sen liiketoimintaan. Kilpailullisen menestyksen merkitystä E-urheilun liiketoimintaan ja sen johtamiseen on tutkittu

hyvin niukasti, joka on tärkeimpiä perusteluja tälle tutkimukselle ja aiheen valinnalle. Aikaisempi tutkimus esimerkiksi E-urheilun liiketoiminnasta pohjautuu teorialtaan vahvasti perinteiseen liiketoimintajohtamisen teoriaan. E-urheilun organisaatioilla ja niiden liiketoiminnalla on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä urheiluliiketoiminnan johtamiseen, jonka takia tässä tutkimuksessa pyritään teoriaosuutta rakentamaan E-urheilututkimuksen lisäksi erityisesti urheilujohtamisen teemoja koskevan teorian pohjalta. Tutkimuksen teoriaosiossa pyritään rakentamaan selkeä kuva E-urheilun ekosysteemin eli liiketoimintaympäristön toimituksista, sekä niiden keskinäisistä vaikutuksista.



## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 E-urheilu

E-urheilulla viitataan kilpailulliseen videopelaamiseen erilaisissa liigoissa, yksilökilpailuissa tai turnauksissa. Näihin kilpailuihin ja sarjoihin osallistuvat pelaajat kuuluvat usein joukkueorganisaatioihin, joilla on useita erilaisia yrityssponsoreita. Viimevuosina E-urheilusta on tullut yksi nopeimmalla tahdilla suosiota ja tunnettavuuttaan kasvattavista uusista mediailmioistä. (Hamari & Sjöblom, 2017, s. 2-3).

E-urheilun määrittelemisen urheiluksi on edelleen väittelyn alainen aihe. Väittelyn alkutekijänä ei ole vain E-urheilun määrittely, vaan myös tapa, jolla pyritään hahmottelemaan erottelua perinteisen urheilun ja samoja piirteitä omaavan muun toiminnan välille. Yleinen E-urheilun urheilullisuutta vastustava puoli perustelee E-urheilun fyysisen rasittavuuden puutetta pelaajien istuessa paikallaan tietokoneen ääressä. Toisaalta E-urheilun fyysisen rasittavuuden voidaan kokea riippuvaisena siitä, kuinka paljon fyysistä toimintaa pelaajalta vaaditaan pelin toiminnalliseen ohjaamiseen. Perinteisen urheilun tavoin E-urheilu jaottuu useisiin alakulttuureihin riippuen siitä, missä pelissä kilpailullista toimintaa harjoitetaan tai seurataan. (Hamari, & Sjöblom, 2017, s. 2-3).

(Sainz-Alvarez ym., 2021) määrittelevät E-urheilun olevan kilpailullista pelaamista ammattilaistasolla, joka tapahtuu organisoidussa muodossa kuten turnauksessa tai liigassa, jossa pelaajilla on tietty tavoite ja kilpailullisuus syntyy pelaajien tai joukkueiden kilpaillessa toisiaan vastaan (Sainz-Alvarez Ym., 2021, s. 1).

(Jennyn ym., 2018) mukaan E-urheilu sopii osaksi uudenlaisia urheilumuotoja yhdessä muiden aktiviteettien kanssa, joissa osallistujat eivät ole suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sillä toiminta tapahtuu teknologiaa hyödyntäen. Tuotantoyhtiöiden ja verkossa olevien livestriimi palveluiden hyödyntämisen vuoksi E-urheilun katsojaluvut ovat vertailtavissa moniin perinteisiin

urheilulajeihin. Suorien lähetyksien lisäksi, miljoonat ihmiset menevät katsomaan kilpailullisia pelitapahtumia ja turnauksia paikan päälle. (Jenny ym., 2018, s. 35).

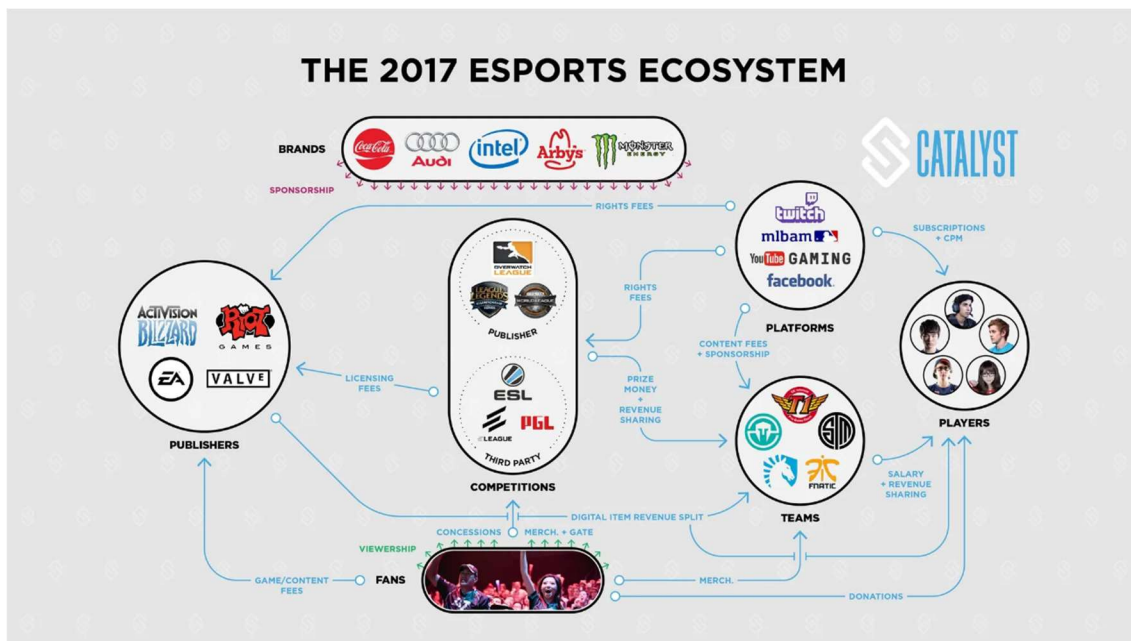
## 2.2 E-urheilun ekosysteemi

Liiketoimintaympäristöllä viitataan yrityksen ulkopuoliseen ympäristöön, joka käsittää politiikan, talouden, lainsäädännön ja kulttuurin. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavat lisäksi fyysiset, teknologiset sekä ekologiset tekijät ja muutokset. Pitkällä aikavälillä menestyäkseen yrityksen tulee ymmärtää sen ulkoista liiketoimintaympäristöä, sekä sen muutoksia. Muutoksiin yrityksen tulee sopeutua muokkaamalla omaa toimintaa ja omalla toiminnallaan yritys voi myös vaikuttaa itse sen liiketoimintaympäristöön. (Burns & Needle, 2019, s. 1–6).

E-urheilun liiketoimintaympäristölle merkittäviä muuttujia ovat esimerkiksi teknologia, talous, sekä kulttuuri. Teknologia on mahdollistanut pelien sekä suoratoiston kautta E-urheilun kasvun viime vuosina. Liiketoimintaympäristön taloudellinen tulovirta on kasvanut lisääntyneen kiinnostuksen, sekä monipuolisten liiketoiminta ja tulovirtamahdollisuuksien vuoksi. Myös kulttuuri vaikuttaa esimerkiksi siihen millaiset kilpailumuodot tai pelit ovat suosittuja. (Mangeloja, 2019, ss. 35–36). E-urheiluorganisaatio voi myös vaikuttaa liiketoimintaympäristöönsä. Tästä esimerkkinä voi toimia Ence Esportsin menestys Counter Strike pelissä vuonna 2019, jolloin joukkue pääsi Major turnauksen finaaliotteluun. Tämän seurauksena E-urheilun suosio, tunnettavuus ja harrastajamäärät nousivat äkilliseen kasvuun Suomessa. (Saarela, 2019).

(Peng ym., 2020, s. 6) mukaan E-urheilun ekosysteemistä voidaan tunnistaa seitsemän merkittävää sidosryhmää:

- Oikeuksien omistajat (Pelien kehittäjät ja julkaisijat)
- Turnausjärjestäjät (Kolmannet osapuolet ja pelien julkaisijat)
- Turnauksiin osallistujat (E-urheilujoukkueet ja pelaajat)
- Lähettäjät (Striimauspalvelut ja sosiaalinen media)
- Sponsorit & Brandit (Markkinoivat yritykset)
- Yhdistykset (E-urheilun liitot ja kolmannen osapuolen järjestäjät)
- Osallistujat (Katsojat ja fanit)



Kuvio 1. E-urheilun ekosysteemi. (Alford, 2017)

Oikeuksien omistajat ovat sisäisesti tuotettujen tai ulkoiselta taholta rahoittain hankittujen pelien julkaisijoita. Pelien tuottajat suunnittelevat, markkinoivat ja jakelevat tuottamiaan pelejä, joten tavallisesta urheilusta poiketen pelin julkaisijat yksityisesti omistavat ja hallinnoivat E-urheilun alaisuudessa pelattavia pelejä. E-urheilun lajien hallinnointi ja säännöstely on lähtökohtaisesti pirstaloitunutta, sillä jokaisella pelin julkaisijalla on omanlaisensa lähestymistapa säännöstelyyn ja kommunikaatioon peliä pelaavan yhteisön kanssa. (Peng ym., 2020, s. 7). E-urheilun lähihistoriassa on todistettu useita kiistanalaisia tilanteita, joissa pelin julkaisija on esimerkiksi asettanut monivuotisia kilpailullisia estoja ammattipelaajille tai merkittävästi muokannut pelinsisäisiin esineisiin liittyvän kaupankäynnin säännöksiä. Ristiriita julkaisijoiden ja muun yhteisön välillä on syntynyt asetelmasta, jossa pelin omistajan tavoitteena on luoda voittoa itselleen, joka on johtanut esimerkiksi yllättäviin pelin sisäisten esineiden kaupankäynnin säännöstelyihin pelaajien välille julkaisijan toimesta. Lajiliittojen muodostuminen E-urheilussa on alkanut, mutta niiden ote pelin sisäisiin ja turnauksia koskeviin säännöksiin on edelleen vähäistä. (Karhulahti, 2017, ss. 4–6). Suomessa e-urheilun liittona toimii Suomen elektronisen urheilun liitto SEUL, jonka tehtävänä on nostattaa E-urheilua ja sen jäsenten toimintaa Suomessa (SEUL, 2020).

Pelien julkaisijat saavat ekosysteemissä suuren osan tuloistaan faneilta ja pelaajilta, jotka hankkivat pelejä, sekä niiden sisältämiä virtuaalisia pelinsisäisiä

ostoksia. Tämän lisäksi pelin julkaisijat myyvät lähetysoikeuksia suoratoistopalveluiden tarjoajille erilaisia liigoja ja turnauksia varten. Lähetysoikeudet ovat yksi merkittävimpiä kassavirtoja E-urheilun ekosysteemissä. Kolmannen osapuolen turnausjärjestäjät maksavat pelin julkaisijoille lisenssimaksuja julkaisijan omistaman pelin käytöstä turnauksissa. Pelin julkaisijat saattavat maksaa joukkueille ja pelaajille osuuksia heitä koskevien digitaalisten esineiden myyntituotoista. (Karhulahti, 2017, ss. 7–8). Tästä esimerkkejä ovat esimerkiksi Counter Strike -pelissä myytyjen joukkueen logolla varustettujen tarrojen myynti pelin sisällä major turnauksen yhteydessä, josta pelin omistaja Valve maksaa myyntituotoista osuuksia joukkueille. Vuoden 2019 Berliinissä järjestetyn Major-turnauksen yhteydessä pelin omistaja Valve jakoi joukkueille arviolta 11 miljoonaa euroa, jotka syntyivät digitaalisten esineiden myyntituotoista. (Valve, 2019).

Pelien julkaisijat hallitsevat järjestettyjen turnausten pelimuotoa ja sääntönsä, mutta pelien julkaisijat ulkoistavat turnausten ja liigojen järjestämistä myös kolmansille osapuolille. Turnausjärjestäjät kuten ESL (Electronic Sports League) maksavat järjestämistään turnauksista lisenssimaksuja ja osuuksia turnaustuotoista pelin omistajille. Ottelutapahtumien osittainen ulkoistaminen kolmansille osapuolille on pelin julkaisijoille kannattavaa, sillä kilpailujen, palkintorahojen, sekä turnauksia seuraavien fanien määrän kasvu helpottaa myös pelin suosion ylläpitoa ja kasvattamista. Kolmansien osapuolien järjestämät ammattiliigat ovat myös aiempaa integroituneempia keskenään, joka on tehnyt ammattikilpailuista järjestäytyneempiä. Turnausjärjestäjät ovat luoneet myös eritasoisia liigoja, joihin myös amatööritasoiset pelaajat voivat osallistua. Kilpailullisen turnaustoiminnan yltäminen myös uudemmille pelaajille, helpottaa yhteisön aktiivisena pitämistä ja kasvua. (Julkunen ym., 2021, s. 48, 50). Pelinjulkaisijoiden on tärkeää säilyttää riittävän kilpailullinen ympäristö, jossa turnauksiin suoraan kutsuttujen ja menestyksen menestyksellä avoimien karsintojen kautta tulevien joukkueiden suhde säilyy oikeana (Hamari & Sjöblom, 2017, s. 5).

Turnauksiin osallistujat ovat joko pelaajia tai useista pelaajista koostuvia joukkueita. Osallistujat pelaavat turnauksia ja liigoja voittaakseen palkintorahaa ja saadakseen menestystä, joka nostattaa organisaation ja pelaajien näkyvyyttä. Organisaatioiden kohdepelit ja tunnettavuus erilaisten pelien kohdeyleisössä vaihtelevat. Turnauksiin osallistuvien pelaajien ja joukkueiden tunnettavuus ja näkyvyys ovat kasvaneet suuresti. Kasvanut näkyvyys on tehnyt tunnettujen joukkueiden ja saamisesta turnausjärjestäjille tärkeää, sillä turnausten uskottavuus, näkyvyys ja katsojatulot ovat olleet kasvavassa määrin yhteydessä niissä kilpailevien joukkueiden tunnettavuuteen. E-urheiluviihteen saralla tunnettujen

pelaajien ja joukkueiden asema ja merkitys liiketoiminnallisena toimijana ja yhteisöä kasvattavana tekijänä korostunut. (Julkunen ym., 2021, s. 50).

Turnauksia lähettävät palvelut yhdistävät turnausjärjestäjien turnaukset ja liigat niitä katseleviin faneihin. Twitch suoratoistopalvelulla on ollut suuri merkitys e-urheilun suosion ja seuraamisen kasvulle. E-urheilulle ei löytynyt paikkaa perinteisissä median kanavissa kuten TV:ssä tai radiossa, joten e-urheilun ekosysteemissä kilpailujen ja pelaamisen seuraaminen on pitkään perustunut järjestelyyn, jossa kilpailun sisältöä luodaan ja seurataan samalla suoratoistalustalla. Perinteisten medialähteiden merkitys e-urheilussa on jäänyt hyvin vähäiseksi alan kasvaessa vahvasti suoratoistopalveluista muodostuvan media-ympäristön sisälle. (Scholz, 2020, ss. 3–4). Lähetysalustat maksavat turnausjärjestäjille ja pelin julkaisijoille lähetysoikeuksista. Joukkueille ja pelaajille lähetysalustat maksavat osuuksia näkyvyyden tuottamista mainos- ja sisältötuoloista. (Jang ym., 2021, 91, ss. 94–95).

Sponsorit ja brändit ovat laaja-alaisesti nitoutuneet e-urheilun ekosysteemin osa-alueille. E-urheilua sponsoroivat yritykset tuovat alalle rahaa kasvavaa näkyvyyttä ja imagon kehitystä vastaan. Pelin julkaisijoilla on sponsoroinnissakin paljon valtaa päättää siitä, minkä tyyllisiä sponsoreita esimerkiksi liigoihin tai turnauksiin voidaan hyväksyä. (Peng ym., 2020, ss. 6–7). Arvion mukaan 68 % E-urheilua seuraavista faneista on alle 35-vuotiaita. Milleniaaleista koostuva ikäryhmä on ollut yritysten markkinoille vaikeasti tavoitettava ja sitoutettava. Netissä toimivissa suoratoistopalveluissa liikkuvat nuoret ovat olleet avaintekijä yritysten kiinnostuksen syntymiseen e-urheilua kohtaan. (Chikish ym., 2019, s. 484).

Lajiliittojen ja yhdistysten tehtävänä on toimia toimintaa ja lajin tunnettuutta kehittävän elimenä, sekä pelin julkaisijoiden valtaa tasapainoittavana tahona. Pelin julkaisijoiden avoimuus jakaa peleihin liittyvää säännöstelyä lajiliittojen kanssa on vaihtelevaa, joka on pitänyt lajiliittojen aseman alan säännöstelyssä suhteellisen heikkona. Lajiliittojen asemalle on yhteisössä toivottu lisää painoarvoa, sillä jaettu hallinnointi luo pelin yhteisöön legitimiyyttä erityisesti kilpailullisen toiminnan osalta. (Peng ym., 2020, s. 4). Suurimpia lajiliittoja kansainvälisesti ovat *The World Esports Association* (WESA) ja *The Global Esports Federation* (GEF) (Peng ym., 2020, s. 9).

Ammattipelaamisella on tärkeä rooli siihen, miten yleisömassat ottavat e-urheilun vastaan. E-urheilun seuraajat ovat faneja ja suurempi yleisöjoukko, joka on osallisena E-urheilun ekosysteemissä. Fanit seuraavat turnauksia ja otteita paikan päällä ja verkossa ja tuovat suoria tuloja ekosysteemiin lipputulosten, sekä fanituotteiden tuottojen muodossa. Fanit myös maksavat ammattipelaajille esimerkiksi suorien lähetysten katselemisesta ja tuovat välillisiä tuloja joukkueille sponsorinäkyvyyden kautta. (Julkunen ym., 2021, ss. 52–53).

## 2.3 E-urheilujoukkueen liiketoiminnan tulot

Useimpien E-urheilujoukkueiden suurimpana tulonlähteenä toimii sponsoroinnista ja mainonnasta saatavat tulot. Sponsorointi ja mainonta kattaa itsessään 60–90 % joukkueen liiketoiminnan tulovirrasta. (Mangeloja, 2019, s. 36). Esimerkiksi Tanskalaisen Counter Strike -pelissä kilpailevan Astralixen joukkueen vuosikat-sauksessa (Astralis, 2020) kerrotaan 66 % osuuden joukkueen koko vuoden tuloista tulleen sponsoroinneista (Astralis, 2020). Sponsorointi ja mainonta näkyy esimerkiksi yritysten logoina joukkueen pelipaidoissa, sekä markkinointina osana sosiaalisen median sisällöntuotantoa. Vahvan sosiaalisen median työskentelyn merkitys e-urheilujoukkueissa on korostunut, sillä osa turnauksista pelataan verkon välityksellä areenan sijaan, eikä pelaajien suora näkyminen lähetyksessä ole e-urheilun keskiössä perinteisen urheilun tavoin. (Mangeloja, 2019, s. 36). Brändien markkinoinnin vahva merkitys joukkueiden liiketoiminnalle voi tarkoittaa ansaintamallin vahvaa altistumista sponsoribrändien tarpeille ja strategialle. Sponsoribrändien strategioiden merkityksellisyys vuorostaan luo e-urheilun joukkueiden tulovirroista epäsäännöllisempiä ja arvaamattomampia perinteiseen urheiluun verrattuna. (Chikish ym., 2019, s. 480–481).

Mediaoikeudet ovat joukkueille toiseksi merkittävin tulonlähde ja kattavat noin 20 % osuuden e-urheilujoukkueen tuloista (Mangeloja, 2019, ss. 2–3). Mediaoikeudet olivat vuonna 2022 e-urheilun globaalin markkinan toiseksi suurin tulonlähde noin 10–15 % osuudella koko markkinasta (Newzoo, 2022). Pelinjulkaisijan rojalTIMaksut, osuudet lippujen ja fanituotteiden myynnistä kattavat kukin yksittäin noin 15 % osuuden monien E-urheilujoukkueiden liiketoiminnan tuloista (Mangeloja, 2019, s. 36). Astralixen Counter Strike -joukkueen sponsori-tulojen ulkopuolelle vuonna 2020 jääneestä liiketoiminnasta 27 % on koostunut liigoista ja turnauksista saatavista osuuksista ja voittorahoista. 7 % Astralixen joukkueen liiketoiminnan tuotoista tuli samana vuonna fanituotteiden myynnistä ja rojalTIMaksuista. (Astralis, 2020). Mangelojan (2019) tutkimuksen ja Astralixen (2020) osavuosikatsauksen eroja saattaa osaltaan selittää, että 80 % Astralixen vuoden 2020 liiketoiminnan tuloista tuli Counter-Strike -joukkueesta, kun taas Mangelojan tutkimuksessa on huomioitu useita eri e-urheilun alalajeja, sekä niiden liiketoiminnan rakenteita. Vuoden 2020-osavuosikatsaukseen heijastuu myös koronapandemia, jonka voidaan olettaa olevan vaikuttanut areenata-pahtumien määrään ja tämän kautta esimerkiksi turnauksissa myytyjen fanituotteiden myyntituottoihin.

## 2.4 Urheilujohtaminen organisaatiossa

Urheilujohtajan tulee osata tulkita, sekä tarkastella liiketoiminnan lukuja monipuolisesti ja hahmottaa toimintaan liittyvä taloudellinen kokonaisuus. Ihmiskes-

keisyys korostuu urheilun johtamisessa ja ihmisen tulisi olla johtamisen keskiössä osana urheiluorganisaation johtamista. (Paasi, 2018). (Kellett, 1999) mukaan urheilujohtaminen on kuluneet vuosikymmenet liikkunut suuntaan, jossa hierarkian sijaan alaisten voimaannuttaminen ja keskinäisen luottamuksen kasvattaminen ja merkitys ovat vahvistuneet (Kellett, 1999, ss. 163–166). Urheiluorganisaatioon vaikuttavien ulkoisten sidosryhmien määrä on kasvanut, jonka vuoksi urheilujohtajilta vaaditaan aiempaa enemmän. Urheiluorganisaation pitkän tähtäimen johtaminen on korostunut viime vuosina, ja urheilujohtajat ovat keskittyneet aiempaa enemmän organisaation pitkäjänteiseen strategiseen johtamiseen. Urheiluorganisaatioiden toimintaosaamista on pitänyt kehittää merkittävästi digitalisaation, henkilöstöhallinnon, brändinkehittämisen ja viestinnän osa-alueilla. (Pennanen, 2020). (De Knop ym., 2004) loivat urheilun laatujohtamista käsittelevässä tutkimuksessaan urheilujohtajalle listauksen seitsemästä osa-alueesta, joita urheilujohtajan tulisi tarkkailla organisaation toiminnassa (De Knop ym., 2004, s. 67.) Listaukseen oli nostettu:

1. Markkinoinnin johtaminen ja strateginen suunnittelu
2. Ulkoinen viestintä ja imagon rakentaminen
3. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri
4. Organisaation sisäiset toiminnot ja systeemit
5. Johtamisen struktuuri ja luonne
6. Henkilöstöjohtaminen
7. Organisaation tehokkuus.

Listaus tehtiin johtajan reflektointityökaluksi oma toiminnan ja johdettavan organisaation tason, sekä tehokkuuden arviointiin. (De knop ym., 2004, s. 67).

Urheilun toimialla on korostunut markkinointipainotteisuus, jonka vuoksi onnistunut markkinoinnin johtaminen ja toteutus ovat onnistuneelle organisaation urheilujohtamiselle merkittäviä. Organisaation markkinoinnin päätavoitteina on innoittaa sen seuraajia ja levittää tätä innoittamista mahdollisimman monelle. Markkinoinnilla luodaan myös vastaanottavaisuuden kulttuuria alalle. Kuluttajien ja fanien ymmärtäminen on olennaista, jotta organisaation omat tarpeet ja tavoitteet voidaan saada samaan linjaan kannattajien tarpeiden kanssa. Brändityö on urheilumarkkinoinnissa merkittävässä roolissa ja brändinrakennusta muodostetaan esimerkiksi logoa ja designina markkinoimalla ja myymällä. (Shank, 2022, ss. 1–7). Digitalisaatio on tuonut esille uusia markkinointivälineitä, virtuaalista mediaa, sekä erilaisia alustoja ja sosiaalisen median mahdollisuuksia. Monipuolinen ymmärrys markkinoinnista, tuotteistuksesta, tapahtuma- ja projektisuunnittelusta, sekä riskien ja kriisien hallinnasta on tärkeää, jotta urheilujohtaja kykenee hyödyntämään jatkuvasti kehittyviä markkinointivälineitä tehokkaasti. (Puronaho, 2019). Myynnin edistäminen sen eri osa-alueilla on urheilujohtamisessa liiketoiminnalle merkittävää. Mainostaminen ja positiivisen näkyvyyden kasvattaminen ovat merkittäviä myynnin edistämisen keinoja urheiluorganisaatiolle. (Shank, 2022, ss. 4–7).

Urheiluorganisaation johtamisessa korostuu myös muutoksen johtaminen. Organisaation osallistuminen ja muutoksen tarpeen ymmärtäminen ovat muutoksessa tärkeitä. Muutokseen osallistujien tulee ymmärtää muutoksen taustalla olevat syyt, jotta he olisivat siihen paremmin motivoituneita. Selkeiden muutossuunnitelmien laatimien edesauttaa onnistunutta muutosprosessia ja niihin kuuluu tavoitteiden, osatavoitteiden, tarvittavien toimien ja tulosodotusten kuvaukset. Selvällä ja positiivisella visiolla muutoksesta, voidaan vähentää tuntemattoman osa-alueen pelkoa, sekä edesauttaa muutosten läpivientiä. (Karlöf & Lövingsson, 2004, s. 149). Muutosjohtamisessa menestyminen ja onnistuminen vaatii sekä ihmisten että asioiden johtamista (Starke ym., 2011, s. 30).

Muita urheilujohtamisen näkökulmia ovat esimerkiksi junioritoiminnan kehittämisen osana tunnettavuuden ja ammattimaisuuden kehittämistä. Riittävä ja laadukas junioritoiminta on avain ammattipelaajien kasvulle ja kehitykselle. Lajiliittojen ja toimijoiden tulee rakentaa pohjaa toimivalle junioritoiminnalle, jotta jatkuva pelaajakehitys luo säännöllisesti huippu-urheilijoita ja alan kilpailullinen taso säilyy. (Sotiriadou & Shillbury, 2009, s. 143).



## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä on puolistrukturoitujen haastattelujen ja sisällönanalyysin avulla suoritettu laadullinen tutkimus kotimaisten e-urheilujoukkueiden liiketoiminnan johtamisesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kotimaisten e-urheilujoukkueiden liiketoimintaa käytännössä johdetaan ja suunnitellaan, sekä tarkastellaan e-urheilun liiketoimintaympäristön ja kilpailullisen luonteen merkitystä liiketoiminnassa.

(Valli & Aarnos, 2019) mukaan laadulliseen tutkimukseen liittyy tietty ideografisuus, jossa tutkimus liittyy vahvasti tiettyyn paikkaan ja aikaan (Valli & Aarnos, 2019, ss. 14–16). Tässä tutkimuksessa paikka- ja aikasidonnaisuus on myös vahvasti esillä, sillä tutkimuksessa tarkastellaan kolmea kotimaista e-urheilujoukkuetta, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Tälle tutkimukselle merkittävänä muuttujana toimiva liiketoimintaympäristö, muuttuu jatkuvasti ja tuo aikaan sidonnaisuutta tutkimukselle. (Hirsjärvi ym., 1997) mukaan laadullisen tutkimuksen perustana toimii todellisen elämän mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi ym., 1997, s. 152). Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kotimaisen E-urheilun nykytilannetta ja joukkueiden nykyisiä toiminta ja johtamistapoja, joilla muuttuvassa ympäristössä navigoidaan. Tällä tutkimuksella voidaan luoda konkreettista pohjaa esimerkiksi tuleville joukkueille toiminnan suunnitteluun.

Harkinnanvarainen otanta on yksi laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteistä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15). Harkinnanvaraista otantaa ja laadullista tutkimusta on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Menetelmänä se sopii tälle tutkimukselle, sillä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen tavoitteena on uusien seikkojen löytäminen yleistyksien tekemisen sijasta (Hirsjärvi ym., 1997, s. 152) mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on luontevaa reagoida uusiin tilan-

teisiin ja uuden ennalta arvaamattoman tiedon löytyminen on todennäköisempää (Hirsjärvi ym., 1997, s. 155). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille uusia tulokulmia e-urheilujoukkueen johtamistyöhön, joka tuki laadullisen menettelyn hyödyntämistä tässä tutkimuksessa. Toisaalta E-urheilun ekosysteemi on kompleksinen ja laaja, jonka ohella kolme joukkueen johtohenkilön haastattelua tuki määrän kannalta laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

### 3.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineiston on kerätty puolistrukturoitujen haastattelujen kautta. (Hirsjärven ym., 1997) mukaan tarkoituksenmukaisen haastattelujoukon suosiminen satunnaisotannan sijaan on tyypillistä laadullista aineistoa hankittaessa. Lisäksi ihmisen läsnäolo laadullisen tiedonkeruun prosessissa on korostuva tekijä. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 155). Tutkimusongelman laatu ja tavoitteet vaikuttavat aineiston hankinnan valintaan ja tärkeimpänä kriteerinä onkin aineiston yhteensopivuus tehtävän tutkimuksen kanssa. (Hirsjärvi ym., 1997, s. 173). Tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea haastattelua, joiden pohjata ei ole tarkoitus saavuttaa yleislaatuisia päätelmiä. Uusien näkökulmien löytämisen painottuminen yleislaatuisten päätelmien sijasta mahdollistaa pienemmän tutkimusotannan kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna (Hirsjärvi ym., 1997, s. 169).

Haastattelun etuja ovat sen joustavuus tiedonkeruun menetelmänä, joka luo mahdollisuuksia saada monipuolista tietoa haastateltavilta. Haastattelutilanteessa haastateltavalla on mahdollisuus kertoa aiheesta asioita tai näkökulmia, joita ei ole kyetty tutkimuksessa aiemmin tutkijan toimesta ennakoimaan (Hirsjärvi ym., 1997, s. 192). Haastatteluiden perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää mitä henkilöllä on mielessään, mitkä ovat yksilön motiivit toiminnalle, tai miten henkilö on omista lähtökohdistaan kokenut aiemmat tapahtumat (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86).

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut. (Eskola & Saloranta, 1998) mukaan yksinkertaisesti katsottuna haastattelu voidaan nähdä vuorovaikutuksena, jonka osapuolet vaikuttavat toisiinsa, mutta haastattelujen tyyppi on kuitenkin siirtynyt keskustelunomaiseen suuntaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama, jotta niiden merkitys olisi vastaajasta riippumatta samanlainen. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa ole lomakemaisia valmiina olevia vastausvaihtoehtoja, joten haastateltava saa vastata kysymyksiin ja väittämiin omin sanoin. Tutkija kuitenkin esittää luonnollisesti aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä vastausten perusteella (Eskola & Saloranta, 1998, ss. 87–88).

Puolistrukturoidun haastattelun strukturoidut kysymykset on jaoteltu teemoittain, jotta haastattelulla olisi selkeä rakenne ja eteneminen. Tämän vuoksi puolistrukturoidulla haastattelulla on myös teemahaastatteluun viittaavia piirteitä. Puolistrukturoitujen haastattelujen haastattelurunko rakentui e-urheilujoukkueen liiketoiminnan ja siihen vaikuttavan toimintaympäristön perusteella.

Selkeä haastattelurungon tarkoituksena on auttaa tukijaa jäsentelemään haastateluaineistoa johdonmukaisesti, joka on myös haastateltavan näkökulmasta mielekästä. Selkeä runko myös auttaa tässä tutkimuksessa vertailemaan miten e-urheilujoukkueiden edustajat ovat kokeneet kotimaisessa liiketoimintaympäristössä toimimisen ja mitä tämän on heiltä, sekä heidän edustamaltaan organisaatiolta käytännössä vaatinut. Aineiston litteroinnin jälkeen haastattelurungosta oli hyötyä vastausten vertailussa, sillä saatu aineisto löytyy samasta vaiheesta haastattelua. Toisaalta haastattelurungon avulla päästiin palaamaan takaisin avainkysymyksiin, jos haastattelutilanteessa syntynyt keskustelu ohjaisi haastattelu välillä muihin suuntiin. Kysytyjä strukturoituja kysymyksiä saatettiin tarkentaa haastattelussa, mutta kuitenkin mahdollisimman vähän ohjailten, jotta kysymysten asettelu säilyisi haastateltaville samana.

### 3.3 Tutkimusaineisto

Suomessa merkittävää liiketoimintaa harjoittavia E-urheiluorganisaatioita on niukasti. Tämän vuoksi myös mahdollisia haastateltavia organisaation johtohenkilöitä oli suhteellisen vähän. Ensimmäisenä kriteerinä haastateltavien valinnalle kuitenkin toimi organisaation kotimainen alkuperä ja Suomessa suosituissa Counter Strike -pelissä mukana oleminen. Haastatteluille haluttiin mahdollisimman samankaltaiset lähtökohdat ja valittuihin organisaatioihin vaikuttavat laajat muutokset liiketoimintaympäristön kannalta olisivat niille mahdollisimman samankaltaiset. Kaikki haastatellut yritykset olivat osakeyhtiöitä.

Toinen kriteeri haastateltaville oli kokemus e-urheiluorganisaation johtotehtävistä vähintään neljän vuoden ajalta. Tämä kuitenkin tarkoitti, että henkilön rooli organisaatiossa oli saattanut muuttua tänä aikana. Liiketoimintaympäristön merkitystä johtamiselle tarkastellessa vaaditaan myös kokemusta siinä tapahtuneista muutoksista, joka loi edellytyksen tietylle määrälle kokemusta e-urheilun tehtävistä. Myös muutoin kokemusten kertyminen on haastatteluja tehdessä hedelmällistä ja luo haastateltaville laajempaa perspektiiviä haastattelussa käytävistä asioista. E-urheilun joukkueiden vaihtuvuus Suomessa on myös ollut suhteellisen yleistä, joten tutkimuksen merkittävyyden ja luotettavuuden vuoksi haastatteluja tehtiin vain useita vuosia liiketoimintaympäristössä toimineille organisaatioille.

Haastattelut suoritettiin etäyhteyksillä Microsoft Teamsissa ja haastateltaville lähetettiin tutkimustiedote, tietosuojaseloste ja suostumuslomake henkilötietojen käsittelyyn. Kaikki kolme haastateltavaa olivat sukupuolijakaumasta miehiä. Haastattelut kestivät ajallisesti 45–65 minuuttia ja ne suoritettiin maaliskuuhuhtikuussa 2024. Haastateltavista kaksi toimi organisaation toimitusjohtajana, sekä yksi joukkueen managerin tehtävissä, mutta oli aikaisemmin toiminut myös toimitusjohtajana. Tutkimuksessa noudatetaan anonymiteetin periaatetta, jolla tarkoitetaan, ettei haastateltuja voi tunnistaa datan tai siihen liittyvien tietojen

perusteella (Sim & Waterfield, 2019). Haastateltaviin tullaan viittaamaan tässä tutkimuksessa tunnisteilla H1, H2 ja H3.

Kaikki haastattelut litteroitiin automaattisesti ja vielä tarkistettiin manuaalisesti nauhoitettua videota hyödyntäen, jotta asioiden ilmaisutapa ja sanojen merkitys säilyisi alkuperäisenä. Myös haastattelujen aikana tein muistiinpanoja haastatteluista, jotta henkilöiden suhtautuminen esimerkiksi eleiden kautta jäisi paremmin muistiin ja auttaisi analysoinnissa. Tekstimuotoon muutettu puhe tuo aineiston lähemmäs lukijaa ja lisää analyysivaiheen läpinäkyvyyttä, joka vuorostaan parantaa tutkimuksen validiteettia (Nikander ym., 2010, s. 433). Edellä mainitun vuoksi tutkimuksessa tullaan hyödyntämään myös suoria lainauksia haastatteluista.

Huomionarvoista haastatteluaineistosta on suhteellisen homogeeninen haastattelujoukko, jossa organisaatioiden edustajat ovat suhteellisen saman ikäisiä, sekä samaa sukupuolta edustavia. Toisaalta liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyvistä asioista keskustellessa, vaikuttaa henkilöiden näkökulmaan heidän edustamansa joukkueen pelaajatoiminnan laajuus ja liiketoiminnan suuruus. Kaikilla haastateltavilla joukkueilla oli ollut toimintaa useammassa eri e-urheilun pelissä, mutta haastatteluhetkellä (H1) pelaajatoimintaan sisältyi vain yhdessä pelissä toimiminen. Teoria-aineiston ja haastattelujen perusteella kumppanuuksien merkitys nousi yhä vahvemmin esille, joten se muutti haastattelukysymysten tarkastelukulmaa liiketoiminnan osalta enemmän kumppanuuksiin painottuvaan suuntaan.

### 3.4 Analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analysoinnissa tutkijan tulee erottaa aineistosta olennainen ja epäolennainen, sekä havainnoida merkittävät yhtäläisyydet ja kaavamaisuudet aineistosta (Patton, 2002, s. 342). Tässä tutkimuksessa kehys rakentui haastattelurungon kautta ja aiheen teemoittelu lähti liikkeelle sen pohjalta. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä Tuomea ja Sarajärveä (2002) mukailten. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmiä, jonka tavoitteena on luoda selkeää ja yhtenäistä informaatiota saadusta aineistosta uudelleenjärjestelmällä, tiivistämällä ja selkeyttämällä sitä.

(Tuomi & Sarajärvi, 2002) mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka kautta erilaisia dokumentteja tai haastatteluja voidaan arvioida luotettavalla tavalla. Sisällönanalyysi tarjoaa haastatteluaineistoon pohjautuvat tulkinat tiivistetysti ja yleisellä tasolla (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105), joka tukee Suomalaisten e-urheilujoukkueiden liiketoiminnan johtamisen ja niiden liiketoimintaympäristön merkityksen ymmärtämistä ja havainnointia.

Sisällönanalyysia voidaan toteuttaa teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110). Tässä tutkimuksessa analyysi on toteutettu teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee analysoidessa samoilla ehdoilla kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mutta käsitteitä ei luoda itse vaan ne tulevat valmiina ilmiöinä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s.

116). Sisällönanalyysin vaiheet voidaan jakaa haastattelutilanteisiin ja niihin pe-rehtymiseen, aineiston rytmittelyyn teemoittain, teemojen analysointiin, josta luodaan yhtymäkohtia jo olemassa oleviin teorioihin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 111). Sisällönanalyysi mahdollistaa käsitteiden tarkentamista analyysin aikana, jonka ohella ristiinvalidointi pakottaa tutkijan tarkastelemaan aineiston luokittelun onnistuneisuutta ja mahdollisten muutosten tarvetta (Metsämuuronen, 2006, s. 125).

Tutkimuksen analyysissä hyödynnettiin haastattelurungon struktuuria teemojen osalta. Haastattelurungon teemoista muodostui neljä pääkategoriaa, joita lähdin jaottelemaan pienempiin osiin. Tämän jaottelun kautta aineistoa oli hel-pompi jäsenellä ja kokonaisuuksien käsittely pienempien osasten kautta oli sel-keämpää. Selkeä teemoittelu ja alakategorioihin asettelu edesauttoi aineiston muotoilemista lukijaystävälliseen muotoon tuloksia esitellessä.

Tutkimuksen analyysivaiheessa tarkastellaan aluksi, kuinka haastateltavat kokevat kotimaisten e-urheilujoukkueiden liiketoimintaympäristön nykytilan ja miten haastateltavien joukkueorganisaatiot ovat käytännössä suunnitelleet ja muuttaneet toimintaansa siinä menestyäkseen. Kumppanuuksien merkitys nousi vahvasti esille jo teoriavaiheessa, joten kumppanuuksien merkitystä, han-kintaa ja ylläpidettävyyttä arvioidaan osana liiketoiminnan harjoittamista osana liiketoimintaympäristöä. Tämän jälkeen tarkasteltiin joukkueen kilpailullisen ta-son muutosten ja pelaajamuutosten vaikutusta joukkueen liiketoimintaan. Vii-meisenä tarkastelussa oli liiketoiminnan ja pelaajatoiminnan yhdistyminen E-ur-heilujoukkueessa päätöksenteolle ja johtamiselle merkittävällä tavalla.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkimusprosessi ovat tutkimuksen luotta-vuuden tarkastelussa keskiössä. Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on tut-kijan rooli kokemuksellisenä keskipisteenä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 210). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy useita avainkriteereitä, mutta ne yleensä sisältävät samankaltaiset neljä pää osa-aluetta: uskottavuuden, varmuu-den, vahvistuvuuden, sekä siirrettävyyden (Eskola & Suoranta, 1998, s. 211–212).

Uskottavuudella tarkoitetaan tarkastelua siitä vastaavatko tutkijan ja tutkit-tavien käsitykset ja käsitteellisyydet toisiaan (Eskola & Suoranta, 1998, s. 211). Siirrettävyydellä viitataan tulosten siirrettävyyteen toiseen samankaltaiseen tut-kimusympäristöön (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 138). Vahvistettavuus määrittyy sen perusteella, kuinka yhtenevästi saadut havainnot liittyvät aihepiirin aiem-paan tutkimukseen. Varmuudella viitataan tutkija ennakko-oletusten huomioon ottamista osana tutkimusprosessin luotettavuuden ja näkökulmien tarkastelua. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 212).

Tässä tutkimuksessa aineisto pohjautuu kolmeen E-urheiluorganisaation johtohenkilön puolistrukturoituun haastatteluun teemoitellun haastattelurungon mukaisesti. Tutkija pyrkii haastattelussa tarkentamaan keskeisiä käsitteitä ja termejä, mikäli haastattelijä osoittaa epävarmuutta käsitteen ymmärryksen kanssa osana tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluissa tarvittaviin tarkennuksiin vastattiin, jotta kysymysten ymmärtäminen ja konteksti säilyivät kaikille haastateltaville samankaltaisina. Varmuutta, eli tutkijan ennako-oletuksia huomioitiin muotoilemalla haastattelukysymykset mahdollisimman pitkälle saatua teoria-aineistoon pohjautuen. Haastattelutilanteessa aiemmissa haastatteluissa nousseet painotukset eivät vaikuttaneet kysyttäviin kysymyksiin, niiden aseteluun tai järjestykseen, mutta niistä saattoi nousta huomioita strukturoitujen kysymysten ulkopuolella syntyneille jatkokysymyksille. Tällä saattaa olla hie-man heikentävää vaikutusta haastattelun luotettavuudelle.

Luotettavuuden osalta siirrettävyyden edellytyksenä on tutkimuksen käsitteiden ja teorioiden järjestelmällinen läpikäynti. Tässä tutkimuksessa ja e-urheilujoukkueiden liiketoimintamallia, liiketoimintaympäristöä sekä sen osapuolia ja e-urheilun ilmiötä on pyritty tarkastelemaan aiempien tutkimusten perusteella useisiin eri lähteisiin nojaten. Tämän menettelyn tarkoituksena on luoda yleisesti validi pohja tutkimuksessa käytetyille termeille ja ilmiöille. Vahvistuvuuden osalta tämän tutkimuksen tuloksia voidaan verrata aiemmin samasta aiheesta tehtyjen tutkimusten havaintoihin. Tulokset ovat myös mahdollisesti siirrettävissä toiseen liiketoimintaympäristöön, jossa tapahtuu samankaltaisia muutoksia, sillä e-urheilujoukkueiden liiketoimintamalli ja tulolähteet ovat teoriaan perustuen globaalisti suhteellisen samankaltaisia. Organisaatioiden tekemät käytännön toimet, voisivat olla siis päteviä myös kotimaisen liiketoimintaympäristön kontekstin ulkopuolella.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten ja analysoinnin asettamassa järjestyksessä. Alussa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä kotimaisesta E-urheilun liiketoimintaympäristöstä ja sen merkityksestä liiketoiminnalle käytännössä. Tämän jälkeen tarkastellaan kilpailullisen tason vaihteluiden ja mahdollisten pelaajamuutosten vaikutuksia organisaatioiden liiketoimintaan, sekä tapoja, joilla organisaatiot ovat valmistautuneet näihin muutoksiin. Viimeisessä osiossa tarkastellaan pelaaja- ja liiketoiminnan yhdistymistä ja erottelua joukkueiden päätöksenteossa. Tuloksia tarkastellaan useista näkökulmista ja peilataan aiempaan teoriasisältöön. Liiketoimintaympäristön tarkastelussa pyritään hyödyntämään aiempaa teoriaesimerkkiä E-urheilun ekosysteemissä vaikuttavien toimijoiden rooleista, sekä e-urheilun ilmiöön ja joukkueiden liiketoiminnalliseen tuloksellisuutteen vaikuttavia teorian tekijöitä. Haastateltaviin viitataan H1, H2 ja H3 -lyhenteillä ja numerointi on muodostunut haastateltujen järjestyksen mukaisesti.

### 4.1 Toimintaympäristön merkitys kotimaisten E-urheilujoukkueiden liiketoiminnalle

Jotta liiketoimintaan vaikuttavia toimintaympäristön muuttujien merkityksiä voitaisiin hahmottaa, tullaan tässä osiossa ensin tarkastelemaan E-urheilujoukkueen liiketoiminnasta esille nousseita painotuksia ja lainalaisuuksia. Myös haastateltavien havainnoimia aiempien vuosien aikana tapahtuneita toimintaympäristön muutoksia tullaan tarkastelemaan, jotta tuloksissa voidaan tarjota

käytännön esimerkkejä, kuinka toimintaympäristön muutokset ovat liiketoimintaan vaikuttaneet.

Liiketoiminnan painotuksista kaikki haastateltavat korostivat erityisesti myynnin, markkinoinnin ja kumppaneiden merkitystä.

myynti on ihan todella tärkeä, mutta niin on markkinointiosaaminenkin ja sitten niinkun graafinen puoli siinä myös, jos miettii että Esports kuitenkin niinku kilpailee periaatteessa kaikkien muiden urheilulajien kanssa, mitkä perustuu sponsorointiin ja samaan yhteistyömalliin, plus sitten osittain kilpaillaan myös media-alan kanssa mainospaikoista (H1)

tämähän on niinkun vaikuttajabisnestä tietyllä tavalla noitten pelaajien kanssa, että se niinku mediatuontanto laajana terminä on ehkä yhtä lailla keskiössä, niinku sitten se myynti ja kumppanitekeminen myös (H2)

E-urheilun kilpailuasetelma markkinoinnissa perinteistä urheilua ja media-alan näkyvyyttä vastaan nousee esille (H1) haastattelussa. Myynnin ja markkinoinnin merkityksestä nousi kaikilta haastateltavilta myös näkökulmia, joissa niiden merkitys nähtiin oman brändin rakentamisen ja sen kumppaneille, sekä faneille myymisen kautta. Shank (2022) nosti esille urheilun markkinointipainotuksen ja brändin markkinoinnin logon, sekä designin kautta (Shank, 2022, ss. 1–4). Toisaalta myös mainonta ja positiivinen pr-toiminta nousivat esille tärkeimpinä myynnin edistämisen keinoina urheiluorgansaatiossa. (Shank, 2022, ss. 4–7). Myynnin edistäminen ja sparraus nousi esille kaikissa haastatattelussa. Myynti ja markkinointikeskeisyys näkyi haastateltavien omassa työnkuvassa, sekä heidän näkemyksissään organisaatiolle välttämättömien osaamisalueiden osalta.

keskeisimmät työtehtävät itsellä on varmaan kumppanuushankinnat, kumppanuusneuvottelut ja tiimin sopimusasiat ja sielläkin vähän silla lailla mental coach että huomennakin jutellaan CS-tiimin kanssa siitä mikä meininki ja mitä voitais parantaa tai kehittää. (H3)

talouspuolta yritän hallita ja hahmottaa, että sinällään toi urheilupuoli on jäänyt vähemmälle, kun meillä on siinä hyvät kaverit hoitamassa sitä, mutta aika paljon oikeastaan strategista johtamista tietyllä tavalla, että mihin tätä yritystä viedään ja sitten toisaalta hyvin operatiivista tuolla taloushallinnon puolella ja ehkä semmoisen myynnin sparrauksen suhteen myös (H2)

Myynti ja markkinointi koettiin erityisesti kumppanuuksien hankintaa ja ylläpittoa edistävänä tekijänä. (H2) ja (H3) nostivat esille myös organisaation arvojen ja vision merkityksen kumppanuuksien valinnassa ja edistämisessä. (H2) korosti organisaation brändityön ja markkinoinnin merkitystä myös esimerkiksi kilpailuetuna, kun joukkue kilpailee muiden kilpailullisten joukkueiden kanssa ammattipelaajista ja osaavasta henkilöstöstä. Kaupallisuuden pohjan kaikki haastateltavat kokivat rakentuvan erityisesti laadukkaan sisällöntuotannon ja mediatyön kehityksen kautta. Sisällöntuotanto näkyi myös olemassa olevien kumppanuuksien ylläpidossa.



suurin juttu on se, että pysyy koko ajan innovatiivisena ja proaktiivisena, kun monet on tehnyt sen virheen, että ne tekee kumppanuuden, sopii rahasumman ja sitten vaan niinku odotellaan, että milloin se asiakas haluaa jotakin vaikka sen pitäisi mennä silleen niinku me tehdään, että ollaan asiakkaaseen yhteydessä, että meillä on tällainen uusi idea, että miltä kuulostaa ja sitä meidän kumppanit on arvostaneet, sitten meillä on oma graafinen tuotanto ja videotuotanto, että kumppaneiden jotka meidän kanssa yhteistyötä tekee ei tarvitse käyttää jotain mainostoimistoa materiaalien tekemiseen vaan ne tulee suoraan sitten meiltä (H3)

Kumppanuudet muodostivat myös suurimman osuuden liiketoiminnan tuloista jokaisessa organisaatiossa. Kumppanuuksien tuotoista E-urheiluorganisaatiossa (Mangeloja, 2019) totesi muodostuvan 60–90 % osuus liiketoiminnan tuloista organisaatiosta riippuen (Mangeloja, 2019, s. 36). Esimerkiksi (H3) arvioi tämän osuuden olevan organisaatiossa 80–90 %. Muita esille nousseita tulonlähteitä olivat tulot kumppanuusliigoissa kilpailemisesta, tapahtumissa ja verkkokaupoissa syntyvät fani- ja oheistuotemyynnit, digitaalisineiden myyntiosuudet, sekä pelijoukkueiden voittorahat.

kyllä ne muodostuu kumppanuuksista ja vähän verkkokaupan myynnistä, sitten toki palkintorahat, mutta niiden osalta on ehkä ollut vähän hiljaisempaa viimeisen parin vuoden aikana (H3)

kumppanitulot ja liigatulot ja on se sitten peli mikä tahansa niin digitaali itemit mitkä on niinku tosi tärkeitä, oheistuotteet niinku tällaiset hupparit on tosi tärkeitä sen brändin rakentamisen kannalta, mutta ei me olla kuitenkaan mikään merkkaritalo sillä tavalla, että me rakennettaisiin sen kautta isoja kivijalkaa (H2)

kyllä ne on periaatteessa yhteistyöt, että tällä hetkellä kaikki turnauspalkkiot on niin olemattomia tai pieniä, että ei niillä palkkoja makseta tai organisaatiota pyöritetä mitenkään, se on vaan ihan mahdotonta tällä hetkellä (H1)

Kumppanuuksien lisäksi syntyvistä tuotoista keskimäärin noin 15 % arvioitiin syntyvän fani ja oheistuotteiden myynnistä (Mangeloja, 2019, s. 36). Fanituotteiden myynti nousi esille osana haastateltujen organisaatioiden liiketoimintaa, mutta esimerkiksi (H2) korosti fanituotemyyntiä enemmänkin merkittävänä osana brändin rakennusta. (H1) nosti esille, että fanituotteiden myyntiä on viime aikoina vaikeuttanut erityisesti joukkueiden kova vaihtelevuus, jossa monet joukkueet eivät ole säilyneet muutamaa vuotta pidempään, jolloin fanien kiintyminen joukkueisiin on heikentynyt. Vastaavanlaisten toimintaympäristö merkitysten ja muutosten havainnointiin organisaatioiden edustajat nostivat erityisesti digitaalisen rahaliikenteen ja markkinoinnin lukujen seuraamisen, sekä aktiivisuuden ja keskustelun yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

ei siinä nyt ehkä ole mitään tiettyä määrää miten paljon aikaa kuukaudessa käytetään seuraamiseen, vaan se on lähinnä semmoista päivittäistä toimintaa ja aika lailla saa hoksottimet olla päällä, hyvä esimerkki on Valven mahtikäsky kumppanuusliigan muuttamisesta, niin siellä joudutaan rakentamaan ja miettimään asioita uudelleen, niin sitten täytyy tavallaan itse olla aktiivisena keskusteluissa mukana, paljonhan me

niinku muiden pro-seurojen kanssa juteltu ja liigamuutoksen myötä ollaan aika paljon tehty yhteistyötä eri joukkueiden kesken (H2)

Tottakai me seurataan vähän somelukuja ja tietysti muita statistiikkoja, mitä meillä pyritään seuraamaan ja tavallaan noudattamaan toimintaa niiden mukaisesti siinä mielessä (H3)

Meillä on sähköisesti kaikki kirjanpito, taloudenhallinta ja kaikki maksuliikenne, niin sitä kautta nähdään aika pitkälti se, mistä sitä rahaa tulee ja mihin sitä rahaa menee, niin ollaan sinänsä koko ajan hereillä siitä mitä siellä tapahtuu (H1)

(H1) nosti esille esimerkkinä tuloihin vaikuttavan muutoksen kumppanuusliigojen järjestelyssä, joka on syntynyt pelin julkaisija Valven toimesta. (Peng ym., 2020) nostivat esille pelin julkaisijoiden aseman kilpailullisen säännöstelyn ja turnausten läpiviennin ohjaavana toimijana ekosysteemissä (Peng ym., 2020, ss. 7–8). Muutoksen perusteluiksi Valve ilmoitti kilpailullisten mahdollisuuksien ja avoimuuden heikkenemisen liiketoimintasuhteiden myötä. Käytännössä muutos tulee tarkoittamaan, ettei turnausjärjestäjillä ole enää yksilöityjä liiketoimintasuhteita osallistuviin joukkueisiin, kaikissa turnauskutsuissa tullaan hyödyntämään avointa ranking-järjestelmää ja joukkueiden palkitsemisjärjestelyistä tehdään julkisia. (Valve, 2023). (Hamari & Sjöblom, 2019) mukaan pelin julkaisijoiden tulee säilyttää riittävän kilpailullinen ympäristö, jossa suoraan kutsuttujen ja kilpailun kautta mukaan karsiutuvien joukkueiden suhde on oikea (Hamari & Sjöblom, 2019, s. 225). Pelin julkaisijan muutoksella voidaankin nähdä olevan intressejä kilpailullisen tasapainon säilyttämiseen tässä muutoksessa.

Joukkueiden ulkoisen ympäristön havainnointi keskittyi pitkälti sen tarkasteluun omien lukujen ja oman operatiivisen toiminnan kautta. Toimintaympäristön muutoksista selvästi esille nousi myös muita viimeaikaisia taloudellisia ja kilpailullisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet joukkueiden toimintaan ja luoneet uusia haasteita.

näinä vuosina se on muuttunut siihen, että semmoista helppoa rahaa ei enää ole, että sitä oli jossain vaiheessa semmoista, että joku voitti jotain ja Esports koettiin uutena ja mielenkiintoisena alana, sitä kautta moni sai helposti budjettia, mutta mun mielestä se on vähän niinku ohi se homman, että nyt joutuu oikeasti perustelemaan ja miettimään noita juttuja, iso osa nyt ketkä halusi kokeilla sitä on nyt kokeillut ja ne on tehnyt omat johtopäätökset ja sitten ne ketkä haluaa jatkaa niin ne jatkaa (H3)

ylipäättään kumppanuuksien saanti on vaikeutunut todella paljon puhumattakaan sitten niitten yhteistyökumppanuuksien koosta tai rahasta, on tultu alaspäin todella paljon monilta osin (H1)

tietyllä tavalla korona aiheutti sen, että markkinointibudjetteja otettiin ja leikattiin merkittävästi ja diilejä, jotka oli jo pöydällä niin ei tehtykkään (H2)

Haastateltavista (H1) ja (H2) nostivat erityisesti esille korona-ajan ja sen vaikutukset joukkueiden kumppanuuksiin ja niiden saantiin. Myös esimerkiksi kotimaan taloudellinen tilanne ja kansainväliset konfliktit nousivat esille liiketoimin-

taa vaikuttavina tekijöinä (H1) haastattelussa. Ekologiset ja taloudelliset liiketoimintaympäristön tekijät ovat vaikuttaneet haastateltavien organisaatioiden liiketoimintaan näiden havaintojen pohjalta. Ekologiset ja taloudelliset tekijät nousivat esille (Burns & Needle, 2019) liiketoimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä (Burns & Needle, 2019, ss. 4–6). Liiketoimintaympäristön haasteet näkyivät myös organisaatioiden toiminnassa, mutta haasteita oli onnistunut myös kääntämään toimintaa kehittäviksi toiminnoiksi. Näkemyseroja haastateltavien väliltä kuitenkin löytyi.

kyllähän rahahanojen rajoittuvuus myös rajoittaa sitten tekemistä ja tekemisen laatua aina, toki vaikuttaa negatiivisesti myös pelaajien ansaintamahdollisuuksiin (H1)

me joudutaan tekee tai ei jouduta vaan ollaan tehty sitten niinku parempia juttuja, me joudutaan niinku ylittämään itsemme koko ajan tai kehittymään koko ajan, mikä on siis hyväkin asia tottakai se on niinku meilläkin tavoitteena, se on niinku positiivinen juttu (H3)

tietenkin silloin koronan aikaan se kumppaneilta tuleva osuus vuoden liikevaihdosta oli isompi, jolloin se merkitys oli paljon niinku raadollisempi meille, toisaalta kumppanuusliigan myötä on rakentunut vuosien saatossa se, että meillä on ollut maailman rankingissä hyvät kaksi vuotta käytännössä, niin se näkyy sitten meidän kukkarossa ihan merkittävästi (H2)

Haastateltavista (H1) ja (H2) totesivat, että ainut varma asia E-urheilun liiketoiminnassa on muutos. Toimintaympäristössä muutos on näkynyt joukkueiden liiketoiminnassa, mutta myös johtamistavassa esimerkiksi muutoksen johtamisen merkittävyytenä.

muutosavoimuus on ehkä semmoinen yksi asia, että kun tavallaan me usein toimitolla puhutaankin, että ainoa asia mikä E-urheilussa on varmaa on muutos, eli sitä tapahtuu ja toki monella alalla nykyään muutenkin, että siihen pitää olla aika herkkä korva ja semmoinen dynaamisuus ja semmoinen niinku rohkeus, mä oon aika paljon niinku startuppeja aikaisemmin tehnyt tuolla, niin rohkeus painaa asioissa eteenpäin vaikka välillä näyttää vähän hankalalta, niin se että uskoo omaan juttuun on kans tärkeitä (H2)

e-urheilu on haasteellinen ympäristö sinänsä ja sitten pelaajat on nuoria ja niillä on omat haasteensa, sen lisäksi kaikki tää kansainvälisyys ja maturiteetti, sekä turnauksessa oleminen ja säätäminen ja se kaikki kokonaisuudessaan vaatii lehmän hermoja, se on tärkeää että joka viikko jaksaa yrittää, eikä luovuta asioiden suhteen, se on vähän sama kaikkialla etenkin tässä nykyisessä maailmantilanteessa, kärsivällisyyttä, johdonmukaisuutta vaaditaan ja asioista pitää olla vaan omasta mielestä avoin (H1)

(Pennanen, 2020) nosti artikkelissaan esille, kuinka urheilujoukkueiden ulkoisten sidosryhmien määrä on kasvanut, joten myös urheilujohtajilta on vaadittu aiempaa enemmän osaamista. Urheilujohtamisessa on myös herätty pitkäjänteisen työn ja pitkän tähtäimen strategian johtamisen merkitykseen. (Pennanen, 2020). Pitkäjänteinen työ ja usko omaan visioon ja tekemiseen nousi myös esille kaikissa

haastattelussa E-urheilujoukkueen johdossa merkitykselliseksi tekijäksi. (Karlöf & Lövingsson, 2004) nostivat esille, kuinka positiivisella suhtautumisella ja selkeällä visiolla voidaan vähentää muutoksen tuntemattomasta osa-alueesta syntyvää pelkoa ja tietämättömyyttä (Karlöf & Lövingsson, 2004, s. 149). Vision merkitys nousi esille myös E-urheilujoukkuetta muutoksessa johdettaessa etenkin (H2) haastattelussa. Toisaalta (De Knop ym., 2004) tutkimuksessa esiintynyt muutoksen johtamisessa vaadittava taito johtaa ihmisiä ja hallita henkilöstöjohtamista nousi esille kohdeorganisaatioissa.

on tärkeää, että sä pystyt ja osaat rakentaa sellaisen niin sanotusti voittavan joukkueen ja nyt tarkoitan myös niitä toimistolla olevia, eli tietyllä tavalla millaisen porukan sä saat kasattua, jotta sä saat mentyä myös niistä niinku hankalista ajoista läpi ja sulla on niinku sellasia kavereita tiimissä, jotka pystyy sun kanssa vastuuta jakamaan ja nostamaan sitä firmaa sitten taas uudelle tasolle (H2)

## 4.2 Kilpailullisen tason vaihtelun sekä pelaaja- ja joukkuemuutosten huomioiminen E-urheilujoukkueen liiketoiminnassa

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrkii tarkastelemaan E-urheilun kilpailullista luonnetta ja pelaaja, sekä joukkuemuutosten huomioimista osana liiketoimintaa ja sen suunnittelua. Haastateltavista (H2) nosti esille urheilujohtamisen ja liiketoimintajohtamisen yhteistoimintaa osana muutosten huomiointia joukkueen liiketoiminnassa.

tota voisi jakaa tavallaan kahteen eri osioon, niinku urheilujohtamisen suhteen siihen, että ollaan hereillä että millaisia pelaajia maailmalla on, eli tavallaan hoksottimet ulkona jos jotain tapahtuu esimerkiksi että joku pelaaja haluaa poistua, tai ei toimi, tai muutoksia joukkueeseen tarvitsee tehdä, sitten toinen puoli menee siihen liiketoimintaosaamiseen, että pystytään taloudellisesti varautumaan muutoksiin, jotta sitten jos tulee tilanteita joissa halutaan ostaa pelaaja, niin ollaan rakennettu taloutta sillä tavalla, että meillä on siihen mahdollisuuksia (H2)

Urheilujohtamisen osa-alueelta liiketoiminnan ja urheilujohtamisen yhdistymisen pelaajamuutoksissa koskettavat erityisesti (De Knopp ym., 2004, s. 67) tutkimuksessa esille nousseista tarkastelualueista strategista suunnittelua, sekä sisäisiä toimintoja ja systeemeitä. Kaikki haastateltavat nostivat esille kilpailullisen menestyksen huomioinnin osana pelaajien palkkausmallia. Kaikkien joukkueiden palkkausta, ei kuitenkaan oltu sidottu esimerkiksi CS2 pelin kentällä uuti-soivan ja ottelustatistiikkaa keräävän HLTV:n maailmanrankingiin.

pakko se on jollain tavalla palkkausmallin olla niinku suorituspohjainen, jotta silloin kun menee hyvin, saa enemmän ja silloin kun menee huonommin, niin saa vähemmän, mun mielestä se on ainut tapa sitten vähän minimoida niitä riskejä ja palkita pelaajia myös järkevästi, käytännössä HLTV ehkä tänä päivänä on huono mittari, koska se voi heitellä niin paljon (H1)

HLTV:n sijoituksen seuraaminen on ollut aika yleinen tapa niinku kansainvälisestikin palkkaukseen vaikuttavana tekijänä, mutta kyllä me sitten on pohdittu just että onko se järkevä tapa enään, meidän pitäis melkeen sitoa Valven rankiin se, koska jos me siellä oltaisiin yhtä korkealla kuin HLTV:ssä ollaan oltu, niin me päästäisiin suoraan kutsulla tiettyihin turnauksiin (H3)

aika monella meillä on ollut jo pitkään semmoinen malli, että kun menestyään, niin maksetaan enemmän, sellainen menestykseen pohjautuva malli on esimerkiksi Saksassa ollut jo pitkään käytössä, toki täytyy sanoa, että Counter Strikessä ne peruspalkatkin tarvitsee olla tosi korkealla tasolla maailman huipulla, aika yleisesti palkkausta sidotaan osittain maailman rankingiin (H2)

Palkkausmalli pohjautuu ajatukseen siitä, että kilpailullisen menestyksen myötä myös organisaation saama näkyvyys kasvaa ja saatavat kumppanuustulot, sekä myyntituotot ovat korkeampia, joka mahdollistaa menestyksestä luvattujen lisien maksamisen pelaajille. (Julkunen ym., 2021) mukaan pelaajat osallistuvat kilpailuihin voittaakseen palkintorahaa ja saadakseen menestystä, joka samalla kasvattaa joukkueen saamaa näkyvyyttä ja kumppanuuksista saatavia tuloja (Julkunen ym., 2021, s. 50).

ylipäättään tää pohjautuu siihen, että jos me menestyään paremmin, niin silloin tietenkin se logiikka on myös sitä, että silloin näkyvyyttä tulee enemmän, silloin kumppaneita on helpompi saada ja nii edelleen, eli tavallaan hyvä menestys auttaa meitä saamaan kumppanimyyntiä tehostettua ja kasvatettua, jos vaikka joudutaan tekemään vaikka pelaajajoukkueeseen muutoksia, niin tiedotetaan niistä kumppaneille, jotta siihen voidaan varautua, ei ne hyvät kumppanit mihinkään yön yli katoa, se riippuu toki brändistä ja siitä mistä päin maailmaa tulee, Aasiaan kun mennään, niin on tärkeämpää että tulee pokaaleita, sitten taas Euroopassa ollaan pitkäjänteisempiä ja ymmärretään, että ehkä se sponsori ei maksa siitä pokaalista vaan päivittäisestä tekemisestä ja siitä että heidän tuotteensa ja brändinsä näkyy (H2)

(H1) ja (H3) nostivat esille, kuinka kumppanit usein ovat enemmän sitoutuneita organisaatioon ja sen brändin näkyvyyteen ja sisällöntuotantoon kuin joukkueen ajoittaisiin kilpailullisen tason vaihteluihin. (De Knop ym., 2004) nostivat tutkimuksessaan esille ulkoisen viestinnän ja imagon rakentamisen merkityksen osana urheilujohtamisen osa-alueita. Ulkoinen viestintä ja imagon merkitys nousi tarkasteltavissa E-urheilujoukkueissa esille osana kumppanuuksien ylläpitoa ja muutoksista viestimistä. Kaikkia kumppaneita muutokset eivät ainakaan pienessä mittakaavassa kuitenkaan kiinnostaneet, joka nousi esille (H3) ja (H2) haastatteluissa.

kyllä se proaktiivisuus on aina parasta jos tulee isoja muutoksia, mutta yksittäisistä pelaajamuutoksista todella vähän kumppanit on kiinnostuneita, osa kumppaneista haluaa tietää enemmän, mutta aika monet noi isot kumppanit meillä on vuosien mittaan oppineet luottamaan siihen että me tiedetään mitä me tehdään, mutta isommista muutoksista tulee niin niistä proaktiivisesti kumppaneille tiedotetaan, että hei tämmöinen

tilanne, tai kun me julkaistaan uusi joukkue, niin kyllä meidän kumppanit siitä tietää sitten vähän aikaisemmin, että kumppanit pystyy valmistautumaan, jotkut kumppanit tykkää valmistautua esimerkiksi siihen, että sosiaalisen median kanavissa näkyy, että tuolla on uusi joukkue (H2)

kumppaneille ehkä pelaajamuutoksista viestitään, joitakin kiinnostaa ja joitakin ei, tottakai kumppania kiinnostaa että me ollaan relevantti tiimi, että ollaan suurinpiirtein siellä kärkikahinoissa (H3)

no ei niitä ole kiinnostanut tähän asti pelaajamuutokset, enemmän ne kumppanit ovat joukkueeseen sitoutuneita ja organisaatioon sekä sen lukuihin (H1)

Kumppanikohtaisen viestimisen tarpeen tunnistamisen havaittiin haastattelussa (H2) ja (H3) myös muotoutuvan kumppanuuden edetessä, jotta kumppaneille suunnattua viestintää voitiin sopeuttaa niiden proaktiivisuuden mukaan. Kumppanuuksista korostui esimerkiksi, kuinka osa kumppaneista seuraa alaa ja sen kilpailullista tilannetta enemmän ja kuinka vuorostaan osa kumppaneista keskittyi lähinnä joukkueen brändin ja sen saaman näkyvyyden kautta sponsorointikumppanuuteen.

### **4.3 Pelaaja- ja liiketoiminnan yhdistymisen huomioiminen E-urheilujoukkueen päätöksenteossa**

Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys tarkastelee pelaaja- ja liiketoiminnan välistä suhdetta ja yhdistymistä joukkueen toimintoihin vaikuttavassa päätöksenteossa. (H1) ja (H3) haastatteluissa korostui pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan vahva erittely, mutta joukkueiden toiminnassa kuitenkin oli suunniteltu säännöllistä kommunikaatiota näiden kahden osa-alueen välille.

Meillä on selkeät vastuut sielläkin, eli meillä niinku siitä ultimaattista liiketoimintaa meikäläinen johtaa ja siellä on toi markkinointi ja kumppanuusjuttu merkittävänä osana, sitten meillä on urheilupuolella eri kaverit, jotka sitten raportoi mulle ja käytännön tasollahan se tarkoittaa sitä, että me niiden kanssa viikoittain palaveerataan, jotta saadaan sellainen yleiskuva asioista (H2)

Aika paljon pelaaja- ja liiketoimintaa on erotettu, pelaajat saa itse päättää kenen kanssa ne pelaa, tottakai me sanotaan omat sanamme siihen, tottakai sitten jos ei se homma toimi ja serverillä ei ole kivaa ja kiukutellaan, niin sitten niitä muutoksia on pakko tehdä, koska sitten se heijastuu kaikkeen, pelaajilla ja toimitusjohtajalla on tällä hetkellä kerran viikossa palavereita siitä missä mennään ja mitä pelataan tai ei pelata ja siitä onko kaikki hyvin, kenellä ei ole kaikki hyvin ja mitä tarvitsee tehdä ja niin edelleen (H1)

(H3) haastattelussa nousi esille toimitusjohtajan lähellä oleminen mahdollisia muutoksia tehdessä yhdessä muun joukkueen kanssa.

kyllä se tehdään tota aika lailla yksin sitten niinku tiimin kanssa, että kyllä se riippuu mistä se aloite tulee, usein aloitteet muutoksiin tulee valmentajalta, IGL:ältä tai sitten useammalta pelaajalta, sen perusteella me keskustellaan asiasta sitten hallituksessa ja siitä ollaanko siitä ehdotuksesta yhtä mieltä ja sitten lähdetään asiaa viemään eteenpäin (H3)

Selkeä vastuiden jako korostui kaikissa haastatteluissa. Pelaajatoiminta ja liiketoiminta toimivat omina osa-alueinaan, mutta niiden suoran yhteyden takia niiden välistä synergiaa korostettiin päätöksentekoprosessissa. Pelaajamuutoksien tekeminen nousi esille merkittävimpänä päätöksentekoprosessina (H2) ja (H3) haastatteluissa, jossa pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan välistä saumatonta kommunikaatiota E-urheilujoukkueen johdossa vaadittiin onnistuneen prosessin läpiviemiseksi.

kun tuolla tapahtuu esimerkiksi rosterimuutoksia tai niitä suunnitellaan ja mietitään, niin sitten käydään semmoista johtoryhmän keskustelua, ei ehkä niin että meikäläinen päättää, vaan mun kuuluu luottaa ammattilaisiin urheilupuolen johdossa ja sitten miettiä miten me saadaan niinku se taloudellisesti toimii, että onko meillä rahaa, tai kun joku pelaaja ollaan myymässä tai joku haluaa ostaa meiltä pelaajan, niin millä tavalla se homma sitten niinku etenee, se on aikalailla sellaista niinku hyvin aktiivista vuorovaikutusta (H2)

Rosterimuutosten suunnitteluun oli keskitytty, sillä niiden koettiin olevan keskeinen luonteenpiirre kilpailulliselle pelaajatoiminnalle. (Karlöf & Lövingsson, 2004) tutkimuksessa organisaation osallistuminen ja muutostarpeen ymmärtäminen ovat onnistuneessa muutosprosessissa tärkeitä, jotta siihen osallistuvat olisivat sen läpivientiin paremmin motivoituneita (Karlöf & Lövingsson, 2004, s. 149). Rosterimuutosten läpivientiä oli kohdeorganisaatioissa myös kirjattu sopimusteknisesti, jotta prosessi olisi kaikille mukana oleville selkeä.

suomessa sopimusten tekeminen on vähän erilaista, kuin sitten ulkomailla, että Suomessa on tosi vaikea tehdä semmoisia sopimuksia missä sä voit vaan heittää pelaajan ulos koska vaan ja millä syyllä vaan, siinä pitää olla tietyt prosessit ja meillä se on tavallaan se, että tietyn määrän tiimistä pitää olla yksimielisiä asian suhteen ja sitten hallituksen pitää vielä olla samaa mieltä, että esimerkiksi pelaaja voidaan vaihtaa jos jonkun asenne on huono tai joku on pelannut systemaattisen huonosti pidemmän aikaa, niin sitten voidaan noista asioista lähteä keskustelemaan (H2)

Pelaajatoimintaan ja liiketoimintaan liittyviä yhtymiä löydettiin myös tilanteista, joissa pelaajan oma sometyöskentely tai livestriimaus suoratoistoalustalla vaikutti organisaation kumppanuuksien saamaan näkyvyyteen ja tätä oli saatettu myös eritellä pelaajasopimuksessa. Toisaalta myös kumppanuuksiin liittyvä työskentely nousi haastatteluissa esille, sillä pelaajat ovat kilpailukentällä joukkueorganisaation kasvot ja heidän läsnäoloaan tarvitaan välillä esimerkiksi pr-toiminnan edistämiseksi ja markkinointimateriaalin luomiseksi.

myyntipuolella pitää olla näkemys, että niillä käsittelyssä kumppanuudet mitä meillä on ja jos meidän pelaajia tarvitaan esimerkiksi jossain kumppanin eventissä, niin mitä se käytännössä tarkoittaa, sitten se on sellaista vuoropuhelua, että saadaan asiat toimimaan ja ettei missään tule ristiriitoja esimerkiksi pelaajien harjoittelun tai otteluiden kanssa (H2)

Organisaatioiden pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan yhdistymisen onnistuneessa hallinnoimisessa nousee esille Pennasen (2020) urheiluorganisaatioiden toiminnan kehittäminen henkilöstöhallinnon ja viestinnän osa-alueilla sisäisesti. Muutosten käsittelyyn organisaatioissa oli selkeitä prosesseja ja vastuunjakoja. (Karlöf & Lövingsson, 2004, s. 149) korostivat selkeiden muutossuunnitelmien laatimista onnistunutta muutosprosessia edesauttavana tekijänä.



## 5 POHDINTA

Tässä osiossa tarkastellaan ja kootaan yhteen haastatteluaineistossa esille nousseita tuloksia tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin liittyen. Johtopäätöksissä tarkastellaan toimintaympäristön ja E-urheilun kilpailullisen luoteen, sekä pelaajamuutosten liiketoiminnalle luomia muuttujia, jotka havaittiin E-urheilujoukkueiden liiketoiminnalle merkityksellisiksi. Lisäksi tarkastellaan myös pelaaja- ja liiketoiminnan yhdistelystä heränneitä näkökulmia ja esimerkkejä, jotka nousivat tuloksissa esille. Lopussa tullaan tarkastelemaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita. Aiemmassa tulosten osiossa käytiin jo läpi keskeisiä liitoksia tulosten ja teoria-aineiston välillä, joten tämän osion tarkoituksena on vain koota yhteen tehdyt havainnot.

### 5.1 Johtopäätökset

Toimintaympäristön vaikutuksia tarkastellessa keskityttiin ensin joukkueen liiketoiminnan painotusten ja tulonlähteiden tarkasteluun. Haastatteluissa nousi esille markkinoinnin ja myyminen edistämisen korostuminen osana E-urheilujoukkueen liiketoimintaa. Urheilun markkinointipainottuneisuus ja brändin markkinoinnin kehittäminen logon, sekä designin kautta nousivat esille myös teoriassa (Shank, 2022, ss. 1-4) tutkimuksessa. Haastatteluissa esille nousseet myynnin edistäminen ja sparraus ilmenivät myös (Shank, 2022, s. 4-7) tutkimuksessa. Myynti ja markkinointi näkyi vahvasti osana liiketoimintaa johtavien työnkuvaa E-urheilujoukkueessa. Haastatteluissa esille nousi myynnin ja markkinoinnin merkitys erityisesti kumppanuuksien hankintaa ja markkinoilla olevaa kilpailuasemaa edistävänä tekijänä. Merkittävää E-urheilujoukkueiden markkinoinnissa oli niiden panostukset sisäiseen sisällöntuotantoon, joka edesauttoi joukkueita saamaan lisänäkyvyyttä ja helpottamaan niiden omaa kumppanihakintaa ja sponsorisuhteiden ylläpitoa.

Kohdeorganisaatioina toimineiden joukkueiden liiketoiminnan tuloja tarkastellessa, oli hyvin loogista havainnoida kumppanuuksien suuri osuus tulovirrasta. (Mangeloja, 2019, s. 36) arvioi E-urheilujoukkueen tulojen koostuvan 60-90 % kumppanuuksista saaduista tuotoista, jonka esimerkiksi (H3) arvioi olevan noin 80-90 % luokkaa omassa organisaatiossaan. Tulonlähteitä oli joukkueilla muitakin, mutta kumppanuustulojen voitiin todeta olevan näistä merkittävin ja tasaisinta tulovirtaa synnyttävä tulonlähde. Muita haastatteluissa esille nousseita joukkueiden tulonlähteitä olivat kumppanuusliigoissa kilpailemisesta syntyvät tulot ja digitaalisten esineiden myyntituotot. Kaikilla haastatelluilla joukkueilla oli myös tuloja tapahtumissa ja verkkokaupoissa syntyvästä fani- ja oheistuotemyynnistä, mutta ne nähtiin lähinnä osana brändin rakentamista, eikä niinkään merkittävänä tai säännöllisenä liiketoiminnan tulonlähteenä. Pelijoukkueet saa-

vat toki mahdollisia ajoittaisia voittorahoja, mutta näistä suurimman osan haastateltavat (H1) ja (H2) kertoivat menevän suoraan pelaajille. (Mangeloja, 2019, s. 36) havainnoi tutkimuksessaan, että noin 30 % E-urheilujoukkueen liiketoiminnan tuloista tulee kumppanuuksien ulkopuolelle jäävistä lähteistä. Suuntaa antavasti tämä toteutui kaikissa tarkastelussa olleissa organisaatioissa, mutta markkinoinnin osuuteen liiketoiminnan tuloista vaikutti selvästi ainakin turnaukset ja liigat, joihin tarkasteltava joukkue pääsi osallistumaan.

Haastatteluissa nousi esille, kuinka joukkueet seuraavat toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia lähinnä oman toiminnan ja organisaation lukujen kautta. Päivittäisen toiminnan lisäksi toimintaympäristön muutoksia pyrittiin seuraamaan esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin statistiikan kautta, sekä maksullisen kassaliikenteen lukuja seuraamalla. Merkittävistä liiketoimintaympäristön muutoksista nousi (H2) haastattelussa esille pelin julkaisijan tekemä muutos kumppanuusliigoihin, joka muuttaa joukkueen liiketoiminnan tulojen rakennetta tulevaisuudessa. (Peng ym., 2020, ss. 7–8) tutkimuksessa nousi esille pelien julkaisijoiden hallinnollinen asema, jossa yritys käytännössä omistaa E-urheilun lajin ja päättää miten ja millaisilla säännöillä kilpailullisia turnauksia järjestetään. Pelien julkaisijoilla on haastatteluissa esille nousseiden havaintojen perusteella huomattava määrä valtaa E-urheilu ekosysteemissä, eikä ole vielä selvää tulevatko pelien julkaisijat tulevaisuudessa jakamaan tätä päätäntävaltaa esimerkiksi lajiliittojen kanssa.

(Burns & Needle, 2019, ss. 4–6) nostivat esille ekologisten ja taloudellisten tekijöiden merkityksen liiketoimintaympäristössä ja sen muutoksessa. Haastatteluissa esille nousi esimerkiksi kotimaan haastava taloudellinen tilanne ja korona-ajan vaikutukset kumppaneiden saantimahdollisuuksiin ja pöydällä jo olleiden diilien kariutumiseen. Toisaalta E-urheilun tunnettavuus nähtiin myös toimintaympäristössä haasteena ja (H1) nosti esille esimerkin siitä, kuinka haastateltavan mielestä tulee kestävämpään vielä sukupolvenvaihdoksen ajan, jotta E-urheilun tunnettavuus paranee ja junioritoiminta aktivoituisi sen kautta. Toisaalta (H3) nosti haastattelussaan esille, kuinka kumppanien saatavuuden haastavuus on esimerkiksi puskenut organisaatio tuottamaan parempaa sisältöä ja kehittämään toimintaansa proaktiivisesti. Haasteita on siis voitu myös kääntää positiivisiksi tekijöiksi oman liiketoiminnan edistämiseksi E-urheiluorganisaatiossa.

Jatkuva muutos korostui haastatteluissa joukkueiden toimintaympäristöä tarkastellessa. Jatkuva muutos vaati joukkueilta muutosjohtamista ja tilanteen päällä pysymistä. Haastateltavat korostivat, että muutoksessa oleminen vaatii johdolta dynaamisuutta, rohkeutta, vahvaa visiota, sekä pitkäjänteistä työskentelyä. Positiivisen suhtautumisen ja selkeän vision, sekä muutossuunnitelman merkitys nousi esille (Karlöf & Lövigsson, 2004, s. 149) toimeista osana onnistuttua muutosjohtamista. Nämä muutoksen johtamisen osa-alueet olivat havaittavissa myös tarkasteltavien organisaatioiden toiminnassa, sillä niiden päätöksentekoprosessissa oli jaettua selkeitä vastuualueita ja liiketoiminnan johdossa, suhtauduttiin muutokseen positiiviseen sävyyn.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys käsitteli E-urheilujoukkueen kilpailullisen tason, sekä pelaaja- ja joukkuemuutosten merkitystä joukkueen liiketoiminnalle. Kilpailullisen tason, sekä pelaajapuolen muutokset koettiin haastatteluissa muutostilanteiksi, joissa pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan välinen kommunikaatio korostui merkittävästi. Esimerkiksi pelaajan vaihtamisesta (H2) nosti esille, kuinka urheilutoiminnassa täytyy olla hereillä siitä, millaisia pelaajia markkinoilla voisi olla saatavilla ja vuorostaan liiketoimintapuolella tärkeää oli varmistaa, että organisaatiolta löytyisi taloudelliset valmiudet muutosten toteuttamiseksi. (De knopp ym., 2004, s. 67) tutkimuksessa nousi esille strategisen suunnittelun ja sisäisten toimintojen ja systeemien merkitys urheilujohtamisessa. Suunnittelutyön ja sisäisten toimien merkitys korostui esimerkiksi edellä mainitussa tilanteessa.

Kilpailullisen tason muutoksiin varautuminen nousi esille haastatteluissa etenkin tilanteissa, joissa joukkueen kilpailullinen taso paranee. Kaikissa kohdeorganisaatioissa pelaajien palkkoja oli jollain tavalla sidottu kilpailulliseen menestykseen. Positiivinen pärjääminen vaikutti palkkoihin positiivisesti ja heikko suoriutuminen vuorostaan laski peruspalkan lisäksi maksettavia palkkioita. (Julkunen ym., 2021) tutkimuksessa havaittiin pelaajien osallistuvan kilpailuihin palkintorahojen ja menestyksen toivossa. Toisaalta pelaajien menestys tuottaa myös organisaatiolle lisänäkyvyyttä ja tämän takia mahdollisia lisätuloja (Julkunen ym., 2021, s. 50.) Organisaatioiden osittaisesti tuloksiin pohjautuva palkkausmalli pohjautuikin ajatukseen siitä, että pelaajien menestys johtaa usein myös kasvaneen näkyvyyden kautta lisätuloihin organisaatiolle.

Yhteistyökumppaneiden osalta haastatteluista nousi esille, kuinka kumppanit ovat olleet lähtökohtaisesti kiinnostuneita organisaation luvuista ja sen brändin näkyvyydestä, joten ajoittaisen kilpailullisen tason muutokset tai pienet pelaajamuutokset eivät olleet juuri vaikuttaneet kumppanuuksiin. (H2) ja (H3) kuitenkin korostivat kuinka proaktiivisuus tiedottamisen ja kumppanikommunikaation muodossa olivat aina parempia vaihtoehtoja yllätysten luomisten sijasta. Viestinnän ja ulkoisen imagon rakentaminen nousivat kumppanuuksiyhteistyön osalta esille teoriasta ja toteutuivat käytännössä esimerkiksi sidosryhmäkommunikaation kautta. Joukkueet havainnoivat myös kumppanikohtaisen viestinnän tarpeen ymmärryksen muodostumisen kumppanuuden edetessä. Osa organisaatioiden kumppaneista oli kiinnostuneempia toiminnan muutoksista kuin taas toiset.

Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys tarkasteli pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan välistä suhdetta ja yhdistymistä E-urheilujoukkueessa päätöksentekoon merkityksellisellä tavalla. Pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan johtamista oli erotettu vahvasti tarkastelussa olleissa organisaatioissa, mutta niiden välisen säännöllisen kommunikaation merkitys kuitenkin nousi haastatteluissa esille. Vastuiden jako oli organisaatioiden päätöksenteossa selvää ja osittain esimerkiksi pelaajasopimukseen tai yhtiön sääntöihin kirjattua. Ihmisten ja asioiden samanaikainen johtaminen nousi tässä esille, sillä ihmistenjohtamistaitoja vaadittiin erityisesti pelaajatoiminnan esille tuomissa näkökulmissa, kun taas liiketoiminnan johtamisessa asioiden johtaminen oli selkeästi keskiössä. Osa organisaatio-

tioista oli liiketoiminnaltaan pienempiä, joten niiden johdossa saatettiin osallistua aktiivisesti molempiin. (Starke ym., 2011, s. 30) tutkimuksessa ilmeni, että onnistunut muutosjohtaminen urheilussa vaatii ihmisten, sekä asioiden johtamista. Tämä kaksisuuntainen osaamisen jakautuminen, nousi esille myös haastateltujen organisaatioiden muutoksen johtamisessa tilanteissa, joissa pelaajatoimintaa, sekä liiketoimintaa tuli huomioida. Liiketoiminnan ja pelaajatoiminnan näkökulmia huomioitiin yhdessä myös arkisemmissä tilanteissa, joissa esimerkiksi pelaajia tarvittiin osana organisaation markkinointia tai pr-materiaalin luomista.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen mahdollisena rajoitteena voidaan pitää haastateltavien organisaatioiden määrää. Kotimainen kilpailullinen kenttä on suhteellisen pieni ja useita vuosia toiminnassa olleita organisaatioita on suhteellisen vähän. Tutkimukseen kuitenkin saatiin kotimaisista E-urheilujoukkueista kolme pisimpään Counter Strike -pelin ympärille liiketoimintaa osittain rakentanutta toimijaa, joiden merkitys kotimaisessa toiminnassa on kuitenkin huomattava. Tutkimuksen konteksti rajoittui Suomesta lähtöisin oleviin joukkueisiin ja ainoastaan organisaatioihin, joilla oli toimintaa Counter Strike -pelissä, joten vastaavaa tutkimusta voitaisiin varmasti tehdä myös muissa kotimaisissa organisaatioissa. Counter Strike -pelin ympärille muodostunut liiketoiminta, valikoitui tähän tutkimukseen rajaavaksi tekijäksi, sillä se on kerryttänyt joukkueille suurimpia katsojamääriä ja liiketoiminnallisia tuloja Suomessa.

Tutkimustyötä voisi tulevaisuudessa edistää tarkastelemalla esimerkiksi E-urheilun tunnettavuuteen liittyviä haasteita ja junioritoiminnan kasvattamisen keinoja, sillä tällä voisi olla pitkäkantoisia kehittäviä vaikutuksia kotimaisella kentällä. Toisaalta myös palkintorahojen, amatööriturnausten ja kumppanuuksien määrät ovat rajoittuneet, vaikka useat kansainväliset ennusteet viittasivat E-urheilun vahvan kasvun jatkuvan tasaisena digitalisaation myötä. Mielienkiintoinen tutkimusaihe voisi olla se, onko toimintakentän aktiivisuuden hidastuminen kohdistunut lähinnä kotimaiseen toimintaympäristöön ja miten tämä muutos eroaa muualla olevien markkinoiden ja toimintaympäristöjen kehityssuuntaan. Haastattelussa nousi esille esimerkiksi epätietoisuutta siitä, mistä palkintorahat välillä todella tulevat, joten E-urheilun eettisyydestä ja yhteiskuntavastuusta nuorien osalta löytyisi varmasti myös tarkastelukohtia.

## LÄHTEET

- Alford, A. (2.10.2017). The 2017 eSports Ecosystem Explained In One Chart. *The Medium*. Saatavilla: <https://medium.com/humble-ventures/the-2017-esports-ecosystem-explained-in-one-chart-ef6fc48b779e>
- Astralis (2020). Annual report 2020. Saatavilla: [https://assets.website-files.com/5f9bee46b9797ea7bdf87204/604f270166d1ef30a30824cd\\_4542\\_AstralisGroup\\_AR20\\_6korr%20\(002\).pdf](https://assets.website-files.com/5f9bee46b9797ea7bdf87204/604f270166d1ef30a30824cd_4542_AstralisGroup_AR20_6korr%20(002).pdf)
- Burns, J., & Needle, D. (2019). *Business in Context: An Introduction to Business and its Environment*. Cengage Learning, Inc. Saatavilla: <http://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/3021/1/2019.%20Business%20in%20Context-An%20Introduction%20to%20Business%20and%20its%20Environment%20%287th%20Edition%29.pdf>
- Chikish, Y., Carreras, M., & García, J. (2019). eSports: A new era for the sports industry and a new impulse for the research in sports (and) economics. *Sports (and) economics*, 477-508. Saatavilla: <https://www.fun-cas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/2163.pdf>
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*. 7, 57-77. DOI:10.1016/S1441-3523(04)70045-5
- Ekroos, K. (2020). E-urheilu brändin laajentamisen välineenä - uhat ja mahdollisuudet: Selvitystyö suomalaisille urheiluorganisaatioille. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020091520444>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2019). Understanding eSports Team Formation and Coordination. *Computer supported cooperative work*, 28(1-2), 95-126. <https://doi.org/10.1007/s10606-017-9299-4>
- Hamari, J. & Sjöblom, M. (2017), "What is eSports and why do people watch it?", *Internet Research*, Vol. 27 No. 2, pp. 211-232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Tammi. Saatavilla: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1081659>
- Hirsjärvi, S., Sajavaara, P., Liikanen, P., & Remes, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä.
- Jang, W. W., Byon, K. K., Baker III, T. A., & Tsuji, Y. (2021). Mediating effect of esports content live streaming in the relationship between esports recreational gameplay and esports event broadcast. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 11(1), 89-108. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0087>

- Jenny, Seth E.; Keiper, Margaret C.; Taylor, Blake J.; Williams, Dylan P.; Gawrysiak, Joey; Manning, R. Douglas; and Tutka, Patrick M. (2018) "eSports Venues: A New Sport Business Opportunity," *Journal of Applied Sport Management*: Vol. 10 : Iss. 1. <https://doi.org/10.18666/JASM-2018-V10-I1-8469>
- Julkunen, S., Raatikainen, M., Rollins, M., & Pennanen, M. (2021). Understanding the European Business Environment in Esports: An Ecosystem Perspective. *Nordic journal of business*, 70(1), 39-58. Saatavilla: [http://njb.fi/wp-content/uploads/2021/03/2\\_Julkunen\\_et\\_al.pdf](http://njb.fi/wp-content/uploads/2021/03/2_Julkunen_et_al.pdf)
- Kallinen-Kuisma, M., & Auvinen, T. (2018). E-urheilun johtaminen: lähtölaukaus empiiriselle tutkimukselle suomalaisesta näkökulmasta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 23(2), 34-43. Saatavilla: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol23\\_no2\\_pages\\_34-43.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol23_no2_pages_34-43.pdf)
- Karhulahti, V. (2017). Reconsidering Esport: Economics and Executive Ownership. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 74(1) 43-53. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2017-0010>
- Karlöf, B., & Lövingsson, H. (2004). Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja. Edita.
- Kellet, P. (1999) *Organizational Leadership: Lessons from Professional Coaches*. *Sport Management Review*, vol 2, Issue 2. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(99\)70094-X](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(99)70094-X).
- Mangelaja, E., Takala, T., Auvinen, T., Vesa, M., Tienari, J., Sajasalo, P., . . . Economics. (2019). Economics of Esports. Jyväskylän yliopisto, Business and Organization Ethics Network. Saatavilla: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol24\\_no2\\_pages\\_34-42.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol24_no2_pages_34-42.pdf)
- Metsämuuronen, J. (Toim.). (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. *International Methelp*.
- Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvuori, J. (Toim.). (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Newzoo. 2020. Global Esports & Live Streaming Market Report. Saatavilla: [https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Esports/2022\\_Newzoo\\_Free\\_Global\\_Esports\\_Live\\_Streaming\\_Market\\_Report.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_pR8ouoFsGjWgyENtK8n7zMgs-VgjotXezFpbFB6\\_jQ2SzLEqnsMiEi0KutAdyU8q9GTF6jSWihKGW7n2HvOP2eCo89phmazR29gfdBSNTkGcP6k&\\_hsmi=212483853&utm\\_content=212483853&utm\\_source=hs\\_automation](https://resources.newzoo.com/hubfs/Reports/Esports/2022_Newzoo_Free_Global_Esports_Live_Streaming_Market_Report.pdf?utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-_pR8ouoFsGjWgyENtK8n7zMgs-VgjotXezFpbFB6_jQ2SzLEqnsMiEi0KutAdyU8q9GTF6jSWihKGW7n2HvOP2eCo89phmazR29gfdBSNTkGcP6k&_hsmi=212483853&utm_content=212483853&utm_source=hs_automation)
- Paasi, J. (2018). Huippututkija hämmästelee: Urheilijasta tulee Suomessa helposti asiantuntija yhdellä mitalilla – "Se on surullista". *Yle Urheilu*. [Viitattu 25.05.2023] Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-10125444> Haettu: 25.2.2024
- Peng Q, Dickson G, Scelles N, Grix J, Brannagan PM. Esports Governance: Exploring Stakeholder Dynamics. *Sustainability*. 2020; 12(19):8270. <https://doi.org/10.3390/su12198270>
- Pennanen, E. (2020). Suomalaisessa urheilujohtamisessa on yhä intohimoa – osataanko se kanavoida oikein tavoitteiden saavuttamiseksi? Eerikkilä. Saata-

- villa: <https://eerikkila.fi/suomalaisessa-urheilujohtamisessa-on-yha-into-himoa-osataanko-se-kanavoida-oikeiden-tavoitteiden-saavuttamiseksi/>  
Haettu: 27.2.2024
- Puronaho, K. (2019). Urheilujohtamisen koulutuksen haasteita tulevaisuudessa – kasvava ympäristötietoisuus ja tietotekniikan hyödyntäminen? eSignals. Saatavilla: <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/urheilujohtamisen-koulutuksen-haasteita-tulevaisuudessa-kasvava-ymparistotietoisuus-ja-tietotekniikan-hyodyntaminen/#13f35cea>
- Saiz-Alvarez JM, Palma-Ruiz JM, Valles-Baca HG, Fierro-Ramírez LA. Knowledge Management in the Esports Industry: Sustainability, Continuity, and Achievement of Competitive Results. *Sustainability*. 2021; 13(19):10890. <https://doi.org/10.3390/su131910890>
- SEUL. (2020) *SEUL*. Saatavilla: <https://seul.fi/seul/>
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2022). *Sports marketing: A strategic perspective (6th edition.)*. Routledge.
- Sim, J., & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: Some ethical challenges. *Quality & Quality*, 53(6), 3003-3022. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00914-5>
- Sofaer S. Qualitative methods: what are they and why use them? *Health Serv Res*. 1999 Dec;34. Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089055/>
- Sotiriadou, K. & Shilbury, D. (2009). Australian Elite Athlete Development; An Organisational Perspective. *Sport Management Review*. 12, 137 - 148. doi:10.1016/j.smr.2009.01.002
- Starke, F.A., Sharma, G., Mauws, M.K., Dyck, B. and Dass, P. (2011), "Exploring archetypal change: the importance of leadership and its substitutes", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 29-50. <https://doi.org/10.1108/09534811111102274>
- Scholz, T. (2020) Deciphering the World of eSports, *International Journal on Media Management*, 22:1, 1-12, DOI: 10.1080/14241277.2020.1757808
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. PAINOS*. PS-Kustannus.
- Valve (2019). Keeping things competitive. Saatavilla: <https://blog.counterstrike.net/index.php/2019/09/25557/>
- Valve (2024). A Level Playing Field. Saatavilla: <https://www.counterstrike.net/newsentry/3677802763035982969?l=english>

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### Perustiedot:

Nimi:

Sähköposti:

#### Johtamisrooli ja sen suorittaminen organisaatiossa

1. Missä asemassa työskentelet organisaatiossa?
2. Kaunako olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
3. Mitkä ovat keskeisimpiä työntehtäviäsi?
4. Millainen osaaminen on tehtävässäsi menestyksellisesti suoriutumiseksi merkittävää?

#### Liiketoiminta

5. Mitkä liiketoiminnalliset osa-alueet tai funktiot mielestäsi korostuvat E-urheilussa?
6. Millaista osaamista menestyvät E-urheiluorganisaation taustalla on mielestäsi välttämätöntä olla?
7. Mistä lähteistä liiketoimintanne tulot pääosin koostuvat?
8. Miten organisaationne liiketoiminnassa on varauduttu joukkueiden mahdollisiin kilpailullisen tason muutoksiin?

#### Kumppanuudet ja sidosryhmät

9. Miten kumppanuuksia ylläpidetään organisaatiossanne?
10. Millaisia haasteita mielestäsi kumppanuuksien ylläpitoon E-urheilussa liittyy?
11. Millainen merkitys kumppaniteollisuudella ja sidosryhmäkommunikaatiolla on tilanteissa, joissa joukkueen kilpailullinen taso vaihtelee?
12. Miten pelaaja tai joukkuemuutoksista kommunikoidaan kumppaneille ja sponsoreille?

#### Pelaajatoiminta organisaatiossa

13. Millaisia näkökulmia organisaationne johdossa otetaan huomioon, kun tarkastellaan tietyssä pelissä mukana olemista tai mukaan lähtemistä?



14. Missä määrin pelaajatoimintaan ja liiketoimintaan liittyvää johtamista ja päätöksentekoa on organisaatiossanne erotettu toisistaan?
15. Miten pelaajatoiminnan ja liiketoiminnan väliset johtamisen osaamispainotukset näkyvät organisaatiossanne?
16. Millä tavoin pelaajatoimintaa ja liiketoimintaa koskevaa päätöksentekoa, sekä kommunikaatiota on organisaatiossanne suunniteltu?

#### Toimintaympäristö

17. Millaisia haasteita E-urheilun liiketoimintaympäristöön organisaationne näkökulmasta liittyy?
18. Millä tavoin trendien ja liiketoimintaympäristön muutoksia pyritään organisaatiossanne seuraamaan?
19. Millaisia merkittäviä muutoksia E-urheiluorganisaationne liiketoimintaympäristössä on viimeisen 4–5 vuoden aikana tapahtunut.
20. Miten nämä muutokset ovat näkyneet organisaationne liiketoiminnassa?
21. Millaista johtamista muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimiminen mielestäsi vaatii?