

**URHEILUORGANISAATION
YHTEISKUNTAVASTUU JA SEN HYÖDYNTÄMINEN
URHEILUSPONSOROINNISSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Liikuntatieteellinen tiedekunta**

Pro gradu -tutkielma

2019

**Tekijä: Jori Lagerblom
Oppiaine: Markkinointi &
Liikunnan yhteiskuntatieteet
Ohjaaja: Heikki Karjaluohto & Antti Laine**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jori Lagerblom	
Työn nimi Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuu ja sen hyödyntäminen urheilusponsorinnissa	
Oppiaine Markkinointi & Liikunnan yhteiskuntatieteet	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Lokakuu 2019	Sivumäärä 93 + Liitteet
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka urheiluorganisaatiot toteuttavat yhteiskuntavastuullista toimintaa ja kuinka sitä hyödynnetään osana sponsorointikumppanuuksia. Pyrkimyksenä on selvittää urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisen toiminnan muotoja, motiiveja sekä siitä saavia hyötyjä. Urheilusponsoroinnin kautta tarkasteluun nostetaan myös kumppanin näkökulma yhteiskuntavastuullisuuteen ja sen yhteiseen toteuttamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla neljää suomalaista ammattilaisurheiluorganisaatiota jääkiekon korkeimmalta sarjatasolta Liigasta sekä yhtä kumppania jokaiselta organisaatiolta. Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimuksen päätulokset osoittavat, että yhteiskuntavastuullisuus on koko organisaation kattavaa päivittäistä toimintaa. Vapaaehtoista, lain vaatimukset ylittävää yhteiskuntavastuullista toimintaa organisaatiot voivat toteuttaa yhdistelemällä sen osa-alueita taloudellista, sosiaalista sekä ekologista vastuuta arvoihinsa sekä strategiaan lähtökohtiinsa. Lisäksi haastatteluaineistosta ilmeni, että urheiluorganisaatiot toteuttavat yhteiskuntavastuullista toimintaa Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon mukaisesti, jossa toiminta nähdään investointina lisääntyneiden kulujen sijasta. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyötyinä on erityisesti sen riippumattomuus urheilullisesta menestyksestä sekä uusien kohderyhmien tavoittaminen, jotka eivät ole kiinnostuneita itse urheilusta. Smithin ja Westerbeekin (2007) jaottelun mukaisesti urheiluorganisaatioiden oman yhteiskuntavastuun lisäksi toimintaa voidaan hyödyntää osana urheilusponsorointisuhteita. Tutkimuksen tulokset osoittavat urheilusponsoroinnin myötä yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan tehdä vaikuttavammin sekä näkyvämmiin, kun sitä tehdään yhteistyössä kumppanien kanssa. Tulosten perusteella urheiluorganisaatioiden sekä yhteistyökumppaneiden kannattaa investoida resursseja edistääkseen itselle tärkeitä asioita paremman ja kestävämmän huomisen puolesta Urheiluorganisaation sekä yhteistyökumppanin nähtiin hyötyvän hyvinvoivasta ympäristöstä.</p>	
Asiasanat: Yhteiskuntavastuu, sponsorointi, urheilu, eettinen liiketoiminta, urheilumarkkinointi, kestävä kehitys	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

ABSTRACT

Author Jori Lagerblom	
Title Corporate social responsibility of sport organization and its utilization in sponsorship collaborations	
Subjects Marketing & Social studies of sport	Type of study Master's Thesis
Date October 2019	Pages 93 + Appendix
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study was to examine how the sport organizations execute their own corporate social responsibility (CSR) and how it is utilized in their sponsorship collaborations. The interests of the study were the forms, motivational factors and benefits of corporate social responsibility. In addition, as we extended the perspective to cover CSR in sponsorship collaborations, we were able to understand the execution and objectives from the both sides of the relationship. Study was conducted with qualitative research methods by interviewing four professional sport organizations from the ice hockey's elite level Liiga and one partner from each sport organization. The interviews were analysed with theory-based content analysis</p> <p>The results of the study show that CSR activities should encompass sport organizations operations by daily basis. As CSR activities are voluntary and exceeding the legal requirements, the activities are based to organizations values and strategy objectives, and can be divided to economic, social and ecological responsibilities. Additionally, interviews indicate that sport organizations execute CRS activities by the idea of shared value by Porter and Kramer (2011), as the CSR activities are seen as an investment instead of cost for the organization. The especial benefit of the CSR activities is the successions independence from the athletic success and with CSR activities sport organizations can reach audiences that may not be interested about sports.</p> <p>As Smith and Westerbeek (2007) has stated, besides sport organization own CSR activities, CSR activities can be utilized as a part of sponsorship collaboration. The study show that the results of CSR activities are more effective and more visible when part of collaboration. When included in the collaboration, the efforts of CSR activities are more than the sum of the parts. According to the results, both parties of the sponsorship collaboration should invest resources to the CSR activities for the sustainable development of its surroundings. Affluent economic, social and ecological surrounding is beneficial for the actors in the long run.</p>	
Keywords: Corporate social responsibility, Sport, Sponsorship, Ethical business, Shared value	
Repository	University of Jyväskylä

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	10
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
1.3	Tutkielman rakenne	12
2	YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU	13
2.1	Yhteiskuntavastuun historia	14
2.2	Yhteiskuntavastuun määritelmä	15
2.2.1	Yhteiskuntavastuun osa-alueet.....	17
2.2.2	Yhteiskuntavastuun tasot	18
2.3	Yhteiskuntavastuu yrityksen arvovalintana.....	20
2.3.1	Yhteiskuntavastuun vaikutus imagoon ja maineeseen	21
2.3.2	Kohti jaettua arvoa sidosryhmäsuhteissa.....	24
2.4	Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuu	25
3	URHEILUSPONSOROINTI.....	29
3.1	Urheilusponsoroinnin historiallinen muutos	33
3.2	Urheiluorganisaatio yhteistyökumppanina.....	35
3.2.1	Urheilun arvo- ja tunnelataukset	36
3.2.2	Urheiluorganisaatio yhteisön mielipidevaikuttajana	37
3.2.3	Urheiluorganisaatio kumppanuusverkoston solmukohtana .	39
3.2.4	Urheilusponsorointi arvонуonnin välineenä	40
3.3	Yhteiskuntavastuullisuus urheilusponsoroinnin muotona.....	41
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	45
4.1	Aineiston hankinta	46
4.2	Haastateltavien valinta	47
4.3	Haastatteluprosessin kuvaus	49
4.4	Aineiston analysointi.....	51
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
5.1	Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuu	53
5.1.1	Yhteiskuntavastuun määritelmä.....	54
5.1.2	Yhteiskuntavastuun edistämiseksi tehtyjä toimia.....	55
5.1.3	Arvojen merkitys yhteiskuntavastuullisen toiminnan pohjana	56
5.1.4	Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutus imagoon ja maineeseen	57
5.1.5	Yhteiskuntavastuullinen toiminta sidosryhmäsuhteiden kehittäjänä	58
5.1.6	Urheilu yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollistajana	59
5.2	Yhteiskuntavastuun hyödyntäminen urheilusponsoroinnissa.....	61
5.2.1	Urheilusponsorointi.....	61

5.2.2	Yhteiskuntavastuullinen urheiluorganisaatio yhteistyökumppanina	64
5.2.3	Yhteiskuntavastuun tulevaisuus urheilusponsoroinnin muotona	68
5.3	Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä tuloksista	69
6	POHDINTA	71
6.1	Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin.....	71
6.1.1	Yhteiskuntavastuun merkitys urheiluorganisaation toiminnassa.....	72
6.1.2	Yhteiskuntavastuu osana urheiluorganisaation kumppanuuksia	74
6.1.3	Yhteiskuntavastuullinen urheilusponsorointi sponsorin toiminnassa.....	76
6.2	Liikkeenjohdolliset ja sosiaaliset johtopäätökset.....	78
6.3	Tutkimuksen arviointi	81
6.3.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	81
6.3.2	Tutkijan oma oppiminen.....	82
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	83
	LÄHTEET	85
	LIITTEET.....	94

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	12
KUVIO 2. Triple bottom line (Elkington, 1998).....	17
KUVIO 3. Yhteiskuntavastuun pyramidimalli (Carroll, 1991).	19
KUVIO 4. Sponsoroinnin muutos Suomessa 2009 – 2018 (Sponsor Insight, 2018).	34
KUVIO 5. WIN-WIN-WIN -Arvon jakautumisen ketju mukailtuna Breithbart ym. (2011).....	43

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastatteluiden keskeiset tiedot.....	48
TAULUKKO 2. Haastatteluiden keskeiset tulokset	70

1 JOHDANTO

Ihmisten lisääntyvä tietoisuus ja kasvava kiinnostus yhteiskuntavastuullisuutta kohtaan on kasvattanut odotuksia organisaatioiden toiminnalle. Lisääntyvä tietoisuus sekä kasvava kiinnostus heijastavat yhteiskunnallista muutosta, jossa dataa ja tietoa on saatavilla entistä enemmän ja se liikkuu erityisesti sosiaalisen median kautta yhä nopeammin. Erityisesti tieto vastuuttomasta toiminnasta saavuttaa yleisön nopeasti ja sen aikaansaamat vastareaktiot organisaatiota kohtaan ovat voimakkaammat. (Adi, Grigore & Growther 2015, 9–11.)

Yhteiskuntavastuullisten vaateiden korostamisen myötä monet organisaatiot ovat adaptoineet sen osaksi liiketoimintaansa tuottamaan kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden. Yhteiskuntavastuun kantaminen ei ole pelkästään hyväntekeväisyydestä kumpuavaa muiden vapaaehtoista huolehtimista, vaan se tulisi nähdä strategisena resurssien investointina tärkeisiin kohteisiin, mikä kehittää organisaation toimintaympäristöä tulevaisuutta ajatellen. Tällaisia investointeja ovat esimerkiksi henkilöstön turvallisuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, lasten ja nuorten kehityksen ja koulutuksen tukeminen tai paremman ja puhtaamman ympäristön jättäminen tuleville sukupolville. (Törnroos 2011, 8.) Yhteiskuntavastuullisen toiminnan lähtökohdan tulisi olla aito vastuunkantaminen sekä toiminnan sitoutuminen organisaation arvopohjaan, sillä yleisö osaa huomata varsin tehokkaasti, jos yrityksen toiminta on enemmän maineen kalastelua kuin aitoa huolta.

Myös urheilusponsoroinnin kehitys heijastaa yhteiskunnallista muutosta. Yritysten taistellessa yhä kiristyvien tehokkuusvaatimusten kanssa löysä sponsorointiraha on lähes kadonnut ja urheilusponsorointi on muuttunut yhä strategisemman markkinointiviestinnän muodoksi, joka käy kilpailua euroista markkinointibudjetissa muiden toimenpiteiden kanssa. Tämän muutoksen myötä urheilusponsorointi on muuttunut yhä vastikkeellisempaan suuntaan kehittyen yhteistyökumppanuudeksi. Yhteistyö vaatii molempien osapuolten panostamista suhteeseen sen toimivuuden, kehittymisen sekä aktivoimisen takaamiseksi. (Dees 2011.) Koska molemmilla suhteen osapuolilla on rajallinen määrä resursseja sijoittaa suhteisiin, on etenkin isompien kumppanuuksien

valintaan panostettava entistä tarkemmin. Valinnassa voidaan käyttää kriteereinä esimerkiksi osapuolten arvojen yhteensopivuutta, potentiaalisen kumppanin imagoa ja mainetta sekä kumppanuuden kautta saavutettavaa tavoitettavuutta yritysmaailmassa sekä kohderyhmissä. (Scheinbaum, Lacey & Drumwright 2019.) Näkyvyys eri muodoissa on yrityksille yksi suurimmista urheilusponsoroinnin kautta tavoiteltavista asioista. Haasteena urheilusponsoroinnille on näkyvyyden ja median mielenkiinnon sidos urheilulliseen menestykseen sekä tulosten hankala kontrollointi niiden assosioituessa vasta vastaanottajien päiden sisällä (Itkonen, Ilmanen & Matilainen 2007, 23).

Urheilusponsorointi tarjoaa viesteille näkyvyyttä urheilun kautta sen valtavan mielenkiinnon, vahvan emotionaalisen sitoutumisen sekä urheilijoiden esikuvien kautta (Ratten & Babiak 2010). Yhteiskuntavastuu nähdään organisaation strategista toimintana, jonka lopputulos riippuu organisaation omasta toiminnasta sekä aidosta sitoutumisesta (Könnölä & Rinne 2001, 18). Voisiko yhteiskuntavastuun ja urheilusponsoroinnin yhdistelmällä luoda urheiluorganisaatiosta uuden puolen, jonka onnistuminen ei riipu urheilullisesta menestyksestä, ja joka kiinnostaa ihmisiä urheilusta tai lajista riippumatta. Entä voisiko yritys valjastaa urheilusponsoroinnin laajan näkyvyyden yhteiskuntavastuullisen toimintansa viestinviejäksi hallitsemalla urheilusponsoroinnin ympärillä pyöriviä haasteita. Tässä tutkielmassa paneudutaan näihin teemoihin vastaamalla seuraavassa esitettyyn tutkimustehtävään sekä sen pohjalta täsmentyneisiin tutkimuskysymyksiin.

1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

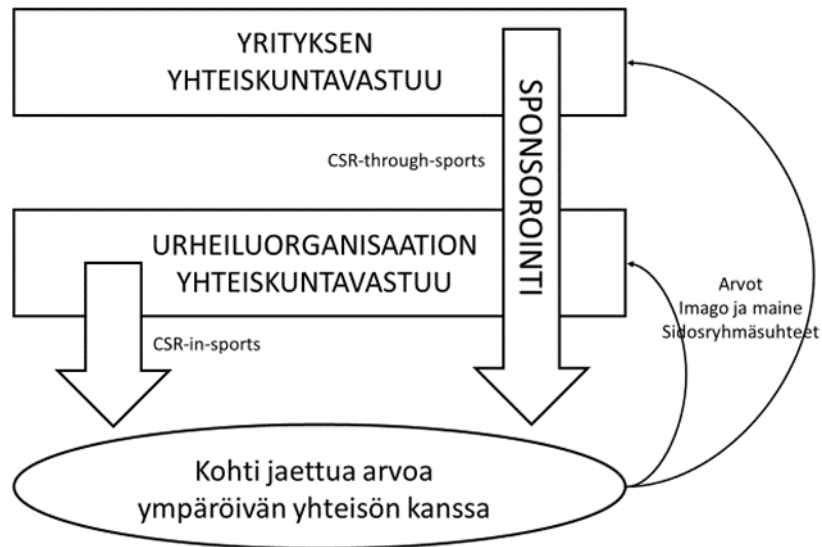
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millainen merkitys yhteiskuntavastuulla on urheiluorganisaatioiden toiminnassa ja kuinka yhteiskuntavastuullista toimintaa hyödynnetään osana sponsorointikumppanuuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten yhteiskuntavastuullinen toiminta määritteellään urheiluorganisaatioissa, millainen vaikutus käytännön toiminnalla on organisaation arvopohjaan, imagoon ja maineeseen sekä sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen ja miten urheilu toimintaympäristön erityispiirteet mahdollistavat yhteiskuntavastuullisen toiminnan. Tämän lisäksi tarkastelun alle nostetaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyödyntäminen ja toteuttaminen yhteistyökumppanuuksissa. Tehtävänä on selvittää, mitä osapuolet kumppanuuksilta hakevat sekä kuinka kysyntä ja tarjonta tässä kohtaavat, miten urheiluorganisaatio näyttäytyy vastuullisena kumppanina sekä millaisia hyötyjä tällä voidaan saavuttaa yritykselle, urheiluorganisaatioille sekä ympäröivälle yhteisölle. Suorittaakseen tutkimustehtävän, tutkimukselle on asetettu kolme tutkimuskysymystä.

1. Millainen merkitys yhteiskuntavastuulla on urheiluorganisaation toiminnassa?
2. Miten yhteiskuntavastuu näkyy osana urheiluorganisaation sponsorointikumppanuuksia?
3. Miten yhteiskuntavastuullinen urheilusponsorointi näkyy sponsoiivan yrityksen toiminnassa?

Tutkimustehtävä täsmentyi edellisiin kolmeen tutkimuskysymykseen, koska niiden myötä pystytään laajasti selvittämään urheiluorganisaation yhteiskuntavastuuta sekä yhteiskuntavastuun näkymistä molemmille sponsorointisuhteen osapuolille. Tutkimus rajattiin koskemaan vain osakeyhtiöinä ope-roivia jääkiekon Liiga-organisaatioita, jotta pystytään selkeyttämään yhteiskuntavastuullisen toiminnan rajaa yhdistyspohjalta toimiviin urheiluorganisaatioihin, joiden toiminnan perustana ei ole taloudellisen voiton tuottaminen omistajilleen. Tämä mahdollistaa myös samassa kontekstissa toimivien organisaatioiden yhteiskuntavastuullisen toiminnan laajuuden ja erilaisuuden tarkastelun. Vaikka tarkastelussa on kyseinen konteksti, on tutkimuksessa esiintyneitä yhteiskuntavastuullisia toimia sekä niistä saatavia hyötyjä mahdollista soveltaa myös muissa urheilun konteksteissa.

1.2 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys pohjautuu Smithin ja Westerbeekin (2007) jaottelulle urheilun yhteiskuntavastuusta ja sen välinearvosta. Jaottelun toisella puolella on urheiluorganisaatioiden oma yhteiskuntavastuu (CSR-in-sports), joka painottuu oman ympäröivän yhteisön edistämiseen sekä vastuullisena kumppanina näyttäytymiseen. Toisella puolella painottuu urheiluorganisaatioiden hyödyntäminen yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan välineenä (CSR-through-sports) osana sponsorointikumppanuuksia. Jaottelun molempien puolien yhteiskuntavastuullisen toiminnan tavoitteena voidaan nähdä lähen-tyminen kohti Porterin ja Kramerin (2011) määrittelemää jaetun arvon periaatetta, jossa yhteiskuntavastuullista toimintaa ei nähdä pelkästään auttamisena, vaan siihen panostetaan resursseja kehittääkseen toiminnalle yhä suotuisampaa toimintaympäristöä. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulokset peilautuvat jaetun arvon mukaisesti kohti urheiluorganisaation sekä yrityksen arvopohjaa, imagoa ja mainetta sekä sidosryhmäsuhteiden kehittymistä. Tutkimuksen teorettinen viitekehys on hahmoteltuna kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkimusraportti noudattelee seuraavanlaista rakennetta. Johdannon jälkeen siirrytään tutkimuksen kirjallisuusosioon, jossa tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun sekä urheilusponsoroinnin aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta. Molempien pääteemojen määrittelyn ja historiallisen muotoutumisen lisäksi tarkastellaan arvojen, imagon ja maineen sekä sidosryhmäsuhteiden molemminpuolista vaikutusta. Tämän lisäksi tarkastellaan urheilun erityispiirteitä yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiselle sekä yhteiskuntavastuullisuutta osana urheilusponsorointia.

Kirjallisuuden jälkeen seuraa katsaus tutkimuksen toteutukseen. Tässä luvussa perustellaan tehdyt ratkaisut sekä kuvataan käytetyt menetelmät mahdollisimman perusteellisesti. Luvussa esitellään myös tutkimusprosessi, jonka osa-alueita ovat aineiston hankinta, haastateltavien valinta ja haastatteluprosessin kuvaus, sekä aineiston käsittely ja analysointiprosessi.

Kahdessa viimeisessä osiossa siirrytään tutkimuksen tuloksiin. Neljännessä luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan aineistolähtöisesti teemoiteltuna haastattelurungon perusteella. Tämän jälkeen viidennessä luvussa tuloksia peilataan kirjallisuuteen tutkimuskysymyksiin vastaten. Näiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä tuloksista. Johtopäätösten myötä pyritään antamaan ehdotuksia tutkimuksen käytännön sovellettavuuteen. Tutkimusraportti päätetään tutkimuksen arviointiin, jossa tarkastellaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkielma päättyy jatkotutkimusehdotuksiin.

2 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Yritystoiminnan pääsääntöisenä tarkoituksena on harjoittaa taloudellista toimintaa, joka tuottaa kannattavaa tulosta omistajilleen (Finlex 2006). Yritykset eivät kuitenkaan toimi omassa tyhjiössään, vaan niiden toiminta vaikuttaa myös sidosryhmiin. Sidosryhmät ovat ryhmiä tai henkilöitä, joiden toiminnalla on vaikutusta yritykseen ja päinvastoin. (Kujala & Kuvaja 2002, 59.) Yritykselle kasautuvat paineet ovat erilaisia riippuen sidosryhmien tarpeista, mutta yhteisiä nimittäjiä voidaan löytää. Clarksonin (1995) mukaan yrityksen johto ei voi luoda omistajille taloudellista voittoa tuottavaa toimintaa muiden tärkeiden sidosryhmien tarpeiden kustannuksella. Yrityksen strategia tulisi suunnitella ja implementoida mahdollisuuksien mukaan kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Kuten strategia, on myös yhteiskuntavastuu yrityksen pitkäkestoinen suunta, joka Mohrin, Webbin ja Harrisin (2001) mukaan on sitoutumista haitallisten tekijöiden minimoimiseen tai kokonaan poistamiseen siten, että se maksimoi yhteiskunnan hyödyt pitkällä aikavälillä. Yhteiskuntavastuu ei siis ole lakisääteistä, vaan vapaaehtoista toimintaa, jolla on paljon positiivisia vaikutuksia. Näitä vaikutuksia ovat Smithin (2003) mukaan esimerkiksi maineen suojaaminen, kilpailukyvyyn parantaminen, brändiuskollisuuden kasvattaminen sekä taloudellisen tuloksen kohentaminen. Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan siis nähdä yrityksen sisäisenä moniulotteisena teemana, joka oikein hyödynnettynä tarjoaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan ja sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen.

Ihmisten tietoisuus eettisesti kestävästä ja yleisesti paremmasta yritystoiminnasta on ollut nouseva teema 2000-luvulla (Takala & Jaatinen 2000). Walke-
rin ja Kentin (2009) mukaan yritykset ovat viimeisimpien tutkimusten perusteella vastanneet tähän huutoon ottamalla tarkasteluun yritysetiikan sekä asiakkaiden vaatimukset sosiaalisesti kestävästä toiminnasta. Tämän myötä yrityksen yhteiskuntavastuu on nivoutunut osaksi ydinliiketoimintaa monissa menestyvissä yrityksissä. Parempi ja eettinen toiminta pohjautuu hyvän käsitteeseen, joten siitä puhuttaessa on mietittävä, mitä hyvä tarkoittaa. Hyvä tarkoittaa eri ihmisille ja sidosryhmille eri asioita, joten se on arvolatautunutta. Voidaan siis sanoa yrityksen yhteiskuntavastuun olevan sidoksissa arvolatauk-

siin, jolloin sillä on kytköksiä yrityksen maineeseen ja imagoon. Brønningin (2011) mukaan yrityksen sidosryhmät osaavat kyseenalaistaa ja ovat yleensä hyvin perillä siitä, onko yritys oikeasti kiinnostunut kyseisestä asiasta vai onko se mukana toiminnassa ainoastaan kiillottaakseen brändimielikuvaansa. Ollakseen aidosti yhteiskuntavastuullinen toimija, yhteiskuntavastuu tulisi sulauttaa osaksi ydinliiketoimintaa ja pitkäkestoista strategiaa. Godfrey (2009) ehdottaa, että yrityksen tulisi pyrkiä luomaan sosiaalisesti, ympäristöllisesti ja taloudellisesti kestäviä prosesseja, jotka eivät vahingoita sen ympäristöä. Tällöin toiminta on autenttisempaa kuin yrityksen yrittäessä viherpestä imagoa kampanjoiden muodossa.

Monesti kuitenkin käy niin, että yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole osa yrityksen liiketoimintaa tai strategiaa. Yhteiskuntavastuu saattaa jäädä irralliseksi, usein markkinointiviestinnälliseksi osaksi, joka perustuu yhden tai muutaman päättäjän intresseihin. Hemingway ja MacLaganin (2004) mukaan toiminta saattaa tällöin jäädä yksilöllisiksi arvoiksi ja teoksi, jotka eivät edistä yrityksen toimintaa ja saattavat lopahtaa erityisesti kyseisten työntekijöiden vaihtaessa yritystä. Kun yritys on varmistanut, että yhteiskuntavastuu on selkeä strateginen suuntaus yksittäisten tekojen sijaan, tulee sen huomioida myös, että se on hyvin viestitty ja jalkautettu henkilöstölle. Collier ja Esteban (2007) näkevät jalkautuksen epäonnistuneen yrityksessä, jos sen organisaatiokulttuuri ei tue itseyemmärtäviä työntekijöitä sellaisina yhteiskuntavastuun agentteina, jotka ovat motivoituneita huomioimaan tuottamansa hyvyyden, mutta samalla huomioimaan tehokkuuden toiminnassaan.

2.1 Yhteiskuntavastuun historia

Yritysten yhteiskuntavastuu ei ole mitenkään uusi ilmiö. Englannissa ja Yhdysvalloissa sen esimerkkejä oli havaittavissa jo 1800-luvulla yritysten, erityisesti tehtaiden, omistajien pyrkiessä parantamaan työntekijöidensä ja ympäröivien yhteisöjen elinoloja. Smithin (2003) mukaan Sir Titus Salt (1803–1876) oli ensimmäisiä tehtaanjohtajia, joka huomasi tehdastyöläisten työkyvyn parantuvan heidän elinolojensa sekä yhteisön hyvinvoinnin kasvaessa. Salt perusti työntekijöilleen ja heidän perheilleen Saltairen tehdaskylän, johon hän ehti ennen kuolemaansa rakennuttaa yli 800 taloa, useita puistoja sekä kirkon ja kirjaston. Vaikka Saltaire oli yksi harvoista yhteisöllisistä tehdaskylistä aikanaan, eikä yhteiskuntavastuu-termistä ollut vielä tietoaakaan, voidaan sitä pitää yhteiskuntavastuuajattelun esiasteena. Ajatus yhteiskuntavastuusta rantautui myös Suomeen 1900-luvulla, kun patruunat kehittivät ja kasvattivat tehdaspaikkakuntia sekä niiden elinoloja. Työntekijöille tarjottiin asuntoja, koulutusmahdollisuuksia sekä harrastusmahdollisuuksia. (Juholin 2003, 22.) Voidaankin sanoa, että moni suomalainen urheiluorganisaatio on saanut alkunsa yhteiskuntavastuuajattelun seurauksena.

Yhteiskuntavastuu käsitteenä itsessään alkoi kehittyä erityisesti toisen maailmansodan jälkeen. Yritysten ja yhteiskunnan välinen suhde alkoi tiivistyä,

minkä seurauksena organisaatioissa ymmärrettiin, että itseään ei voi ajatella irrallisina ympäröivästä yhteiskunnasta. Keskustelu yritysten toiminnasta yhteiskunnassa painottui kysymykseen siitä, kenelle yritys on lopullisesti vastuussa. Toisella puolella äänenkantajana oli klassinen koulukunta, jonka mukaan yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen. Yhtenä tunnetuimpana klassisen koulukunnan ajatuksen edustajana 1970-luvulla pidetyn Milton Fridmanin (ks. Dahlsrud 2008) mielestä muut kuin yritystoiminnan ulkopuoliset tekijät, kuten sosiaaliset ongelmat, eivät suoraan kuulu yritystoiminnan ratkaistavaksi. Näitä kuitenkin voidaan ratkaista vapaalla kilpailulla yritysten kesken, kunhan kilpailu ja voiton maksimointi tapahtuvat sekä eettisesti että laillisesti oikealla tavalla. Friedmanin ajatuksen mukaan yrityksen omistajat ovat oikeutettuja yrityksestä saatavaan tuottoon, jonka he voivat käyttää itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Ajatuksen toiselle puolelle syntyi sidosryhmiä korostava aate, jonka mukaan yritys ei voi olla olemassa tai harjoittaa toimintaansa ilman sen ympärillä olevia sidosryhmiä. Sidoryhmäajattelun mukaan yrityksen toiminta ja valinnat vaikuttavat sen sidosryhmiin ja lähiympäristöön, joista ne heijastuvat takaisin yritykseen vaihtelevalla aikavälillä. (Jamali 2008.) Kyseisen näkökulman mukaan yrityksen tulisi ottaa huomioon eri sidosryhmien erilaiset tarpeet, jotka saattavat olla myös ristiriidassa keskenään. Jos yritys jättää huomiotta nämä sidosryhmien eriävät tarpeet, se ei pysty Kramerin ja Porterin (2011) mukaan maksimoimaan tuottoa omistajilleen, sillä yksi kilpailukyvyyn lähteistä voi löytyä juuri sidosryhmistä.

Vaikka vielä 1970-luvulla yritykset eivät olleet valmiina sidoryhmäajatteluun tai yhteiskuntavastuullisuuteen, on keskustelu yhteiskuntavastuusta kuitenkin kääntynyt viimeisinä vuosikymmeninä pelkästä voiton tavoittelusta sidoryhmiin. Vuonna 1977 Fortunen 500 suurimmasta yrityksestä yli puolet eivät maininneet yrityksen yhteiskuntavastuusta tai kestävästä kehityksestä vuosiraportissaan, kun taas 1990-luvun lopulla yli 90 prosenttia tältä listalta nosti sen tärkeäksi strategiseksi elementiksi raportoinnissaan. (Smith 2003.) Enää ei siis kysytä, pitääkö yhteiskuntavastuullista toimintaa harjoittaa, vaan miten yhteiskuntavastuullista toimintaa tulisi harjoittaa. Tähän suurena syynä on ollut kuluttajien tietoisuuden kasvaminen kestävästä kehityksestä sekä tiedon kulkeutumisen kehittyminen (Lee 2008). Yhdysvaltalaisen Enronin kaltaiset yritysskandaalit, jossa taloudellisen voiton vuoksi tehdään eettisesti kestäväntöntä yritystoimintaa, ovat kasvattaneet myös median kiinnostusta yritysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Skandaalien voidaan nähdä omalta osaltaan olleen mukana kehittämässä yhteiskuntavastuullista toimintaa. Median kiinnostuksen myötä yhteiskuntavastuu on kehittynyt näkyväksi osaksi yritysten johtamista, strategiaa sekä viestintää. (Lindroos 2016, 6.)

2.2 Yhteiskuntavastuun määritelmä

Yhteiskuntavastuulle ei ole pystytty antamaan täydellisen tarkkaa ja joka tilanteeseen sopivaa määritelmää, vaikka käsite on esiintynyt liikkeenjohdon kirjallisuudessa.

lisuudessa usean vuosikymmenen ajan (Anttiroiko 2004, 20). Käsitteen määrittelemisen teoreettinen ongelma juontaa juurensa rajanvedosta sen välillä, kuinka erotellaan yhteiskunnalliset vastuut muista vastuista (Lindroos 2016, 8). Anttiroiko (2004, 22) toteaa yhteiskuntavastuun olevan vastuuta, jolle on määriteltävissä yleinen yhteiskunnallinen taso, jonka perustana on yhteiskunnallinen tai globaali viitetausta. Yhteiskunnallinen taso pohjautuu perimmäisiin yhteisöelämän arvoihin, käytänteisiin sekä keskeisiin sosiaalisen elämän olosuhde-tekijöihin. Tämä luo määrittelylle teoreettiset yhteiskunnalliset reunaehdot sekä arvoperustan. Könnölä ja Rinne (2001, 11–13) lisäävät määrittelyyn vielä liikkeenjohdollisen lähestymistavan, jonka mukaan yhteiskuntavastuu on lähestymistapa yhteiskunnan osana toimivalle, kestäväan kehitykseen sitoutuneelle yritykselle. Tällöin yhteiskuntavastuu perustuu kahteen olettamukseen. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa ja tuloksellista sekä sen on ansaittava asema yhteiskunnan kansalaisena toimimalla yhteisen hyvän eteen.

Vaikka yhteiskuntavastuu on saanut yhä enemmän globaaleja mittasuhteita, erityisesti ympäristökysymysten myötä, on sen määritelmä ja toimivuus aina sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan ja sen osallisuuteen. Yhteiskuntavastuun ollessa lain vaatimukset ylittävää toimintaa ei sen tehtävänä ole korvata jo olemassa olevia lakisäätteisiä toimintoja. Se, miten paljon ympäröivä yhteiskunta osallistuu terveydenhuollon, sosiaaliturvan tai muiden peruspalveluiden järjestämiseen, vaikuttaa yhteiskuntavastuun sisältöön kyseisessä ympäristössä. (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007, 12.) Dahlsrud (2008) muotoilee tätä ajatusta pyrkiessään etsimään kaiken kattavaa selitystä yrityksen yhteiskuntavastuulle. Hänen mukaansa yhden kaiken kattavan selityksen sijaan löytyy viisi osa-aluetta, jotka painottuvat eri tavoin paikasta ja ajasta riippuen. Nämä osa-alueet ovat ympäristö, sosiaalinen yhteisö, taloudellinen toiminta, sidosryhmät sekä vapaaehtoisuus. Yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä tärkeämpää on ymmärtää sen sosiaalisesti rakentuva kontekstuaalinen luonne ja se, kuinka hyödyntää tätä luonnetta yritysstrategiaa luodessa. (Dahlsrud 2008.)

Koska termin määrittelemisen tarkkaan ei ole järkevää tai sen ollessa lähes mahdotonta, täytyy sitä kuvata, jotta sitä voidaan hyödyntää eri konteksteissa. Euroopan komissio (2002) kuvaa yrityksen yhteiskuntavastuuta toimintana, jossa sosiaaliset ja ekologiset näkökannat yhdistetään vapaaehtoisesti yrityksen pitkän aikavälin liiketoimintaan sekä vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Näin ollen yrityksen yhteiskuntavastuuta voidaan pitää seuraavanlaisena toimintana.

1. Yrityksen sellaista toimintaa, joka ylittää oikeudelliset vaatimukset ja jota se soveltaa vapaaehtoisesti, koska on katsonut sen olevan pitkän aikavälin etujensa mukaista.
2. Olennaisesti liittyvä kestäväan kehityksen käsitteeseen: yritysten on otettava huomioon toimintansa taloudelliset, yhteiskunnalliset ja ekologiset vaikutukset.

3. Enemmän kuin valinnainen lisä yrityksen perustoimintoihin. Tapa, jolla yrityksiä hallinnoidaan. (Euroopan komissio 2002)

Yrityksen yhteiskuntavastuulla on vahva yhteys kestäväan kehitykseen, jonka ulottuvuuksia ovat taloudellinen, sosiaalinen sekä ekologinen ulottuvuus. Nämä ulottuvuudet ovat myös yrityksen yhteiskuntavastuun tukipilarit. (Könnölä & Rinne 2001, 19.) Näitä tukipilareita käsitellään seuraavassa luvussa.

2.2.1 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Vastuullisen yritystoiminnan asiantuntijan Freer Spreckleyn alun perin innoittama ja John Elkingtonin (1998) täydentämä ”Triple Bottom Line” (kuvio 2) on juurtunut perusmalliksi puhuttaessa yrityksen yhteiskuntavastuusta ja kestävästä kehityksestä. Mallissa yrityksen tavoitteet jaotellaan taloudelliseksi, sosiaalisiksi sekä ekologisiksi tavoitteiksi. Triple Bottom Linessa eli kolmiosaisessa raportoinnissa taloudellisina tavoitteina voidaan pitää yrityksen tuloksellista toimintaa, sosiaalisina tavoitteina henkilöstön ja muiden sidosryhmien oikeudenmukaista kohtelua sekä ekologisina tavoitteina ympäristövaikutusten laadukasta hallintaa. Tämän myötä yrityksen tulisi siirtää katsontakantaansa pelkien vuosikertomuksessa esiintyvien kannattavuuslukujen taakse pitkällä tähtäimellä luotavaan laajempaan kannattavuuteen. Huomioimalla edellä mainitut näkökulmat strategisessa toiminnassa on organisaatiolla hyvät lähtökohdat toimia menestyksekkäästi pitkässä juoksussa. (Könnölä & Rinne 2001, 20.) Carrollin (1999) mukaan mallin yksi suurimmista kontribuutioista liikkeenjohdolle on ajatus siitä, että taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset tavoitteet eivät ole kilpailevia tai toisiaan poissulkevia tekijöitä, vaan kilpailuetua voidaan löytää näiden kaikkien sulauttamisella yrityksen strategiseen toimintaan.



KUVIO 2. Triple bottom line (Elkington, 1998).

Könnölä ja Rinteen (2001, 20) mukaan näistä kolmesta peruspilarista taloudellinen vastuu on toiminnan lähtökohta. Ilman kassaan virtaavaa rahaa ei

yrityksellä ole mahdollista toimia sosiaalisesti tai ekologisesti vastuullisesti. Taloudellinen vastuu on toimintaa, jolla yritys tuottaa varallisuutta sijoittajilleen ja osakkeenomistajilleen sekä kasvattaa yhteiskunnan varallisuutta. On myös huomioitava, että tappiolla pyörivällä yrityksellä on usein myös negatiivinen vaikutus sen sidosryhmiin ja ympäristöön. Taloudellinen tuotto toimii myös takaajana pitkän tähtäimen toiminnassa. (Uddin, Tarique & Hassan 2008.)

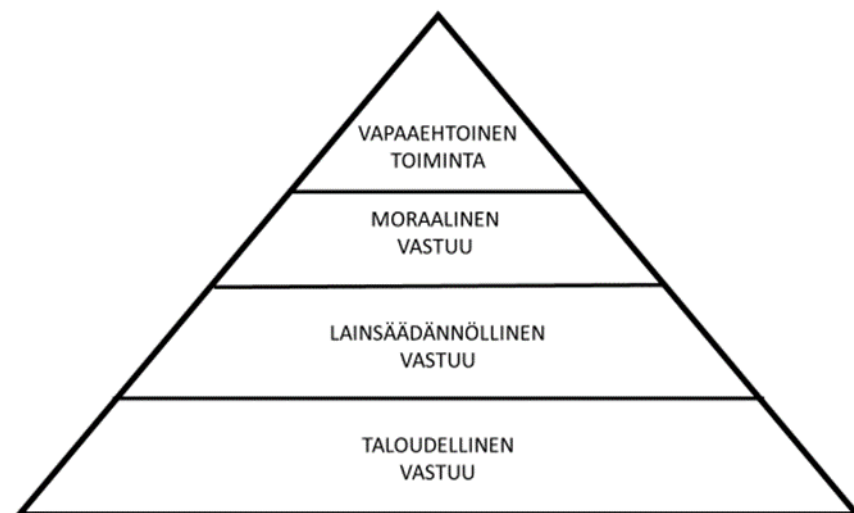
Ympäristövastuulla tarkoitetaan Uddinin ym. (2008) mukaan yrityksen kykyä sitouttaa ympäristöstä huolehtiminen osaksi strategista toimintaansa. Tähän kuuluu esimerkiksi toiminnan vaikutukset ilmaan ja maaperään, vesistöihin, luonnon monimuotoisuuden ylläpitämiseen tai ilmastonmuutokseen. Järvisen (2004) mielestä erityisesti yritysten ulkopuolelta tuleva paine liittyy juuri ympäristölliseen vastuuseen ja sen tarkkailemiseen on kehitetty monia mittareita.

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan ensisijaisesti henkilöstön ja muiden läheisten sidosryhmien tarkoituksenmukaista huomioimista toiminnassa. Yrityksen sisällä se tarkoittaa erityisesti henkilöstön hyvinvoinnista, koulutuksesta sekä kehittämisestä huolehtimista. Tämän lisäksi sosiaalisella vastuulla on merkitystä yrityksen lähiympäristössä ja yritysverkostossa toimimiseen sekä omien tuotannon tulosten turvallisuuteen. (Uddin ym. 2008.) Järvisen (2004) mukaan yrityksen tulee tasapainotella näiden kolmen näkökulman kanssa onnistuakseen yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa. Yrityksen tulee myös vaalia aitoa ja avointa vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa, sillä sen on mahdotonta toteuttaa vastuullista toimintaa, mikäli se ei tiedä miten vastuullisuus nähdään ympärillä (Könnölä & Rinne 2001, 50–52).

2.2.2 Yhteiskuntavastuun tasot

Toinen vallalla oleva tapa jäsentää yrityksen yhteiskuntavastuuta on Carrollin (1991) esittelemä yhteiskuntavastuun pyramidimalli (kuvio 3). Malli jäsentyy moniulotteisena rakenteena, joka jakautuu neljään osa-alueeseen: taloudellinen, lainsäädännöllinen, moraalinen ja vapaaehtoinen vastuu. Taloudellinen vastuu kytkeytyy yritystoiminnan perusteisiin, jonka mukaan yrityksen tulee olla taloudellisesti kannattava toimiakseen ja sen pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman paljon voittoa omistajilleen. Tämä myös määrittää tasapainotilanteen, jossa yrityksen tuotteiden tai palveluiden hinta määräytyy soveliaaksi kuluttajille tyydyttäen samalla investoijien tarpeet. Visserin (2006) mukaan vain onnistuminen taloudellisen vastuun toteutumisessa takaa muille pyramidin osille mahdollisuuden onnistua. Lainsäädännöllinen vastuu on velvoitteita, joita on säädösten ja lakiasetusten perusteella vastuullisen toimijan noudatettava. Tähän sisältyy muun muassa kuluttajien sekä ympäristön suojaa ja oikeusturvaa, kuten myös henkilöstön laillisia oikeuksia. Lait muodostavat yritystoiminnalle säännösten, jonka puitteissa sen tulee toimia. Tämä säännöstö kuitenkin vaihtelee maiden välillä vallitsevien lakien mukaan. (Siltaoja & Takala 2003.) Moraalinen vastuu on yrityksiltä odotettua toimintaa, jota ei kuitenkaan laissa määritellä. Yrityksen odotetaan toimivan yhteiskunnallisten arvojen, moraalisääntöjen sekä vallitsevan oikeuskäsityksen rajoissa. (Siltaoja & Takala 2003.) Tällaista

yhteiskuntavastuullista toimintaa on esimerkiksi adaptoida uusia sidosryhmiä hyödyntäviä normeja ja käytänteitä, jotka ylittävät lain vaatiman vähimmäistason (Carroll 1991). Vapaaehtoista toimintaa yrityksen tulisi harjoittaa pyrkiesään liittyä osaksi ympäröivää yhteiskuntaa ja parantaakseen sen elämänlaatua. Yritys pyrkii toimillaan, kuten yhteisöllisten projektien tukemisella tai hyväntekeväisyydellä, löytämään paikkansa hyvänä yrityskansalaisena. (Carroll 1991.)



KUVIO 3. Yhteiskuntavastuun pyramidimalli (Carroll, 1991).

Hennigfeld, Pohl ja Tolhurst (2006) nostavat esille pyramidimallin moniulotteisuuden tuomalla esiin yhteiskunnan suhtautumisen yrityksen toiminnan eri tasoihin. Taloudelliset sekä lainsäädännölliset vastuut ovat yhteiskunnan vaatimia toimia, joita yrityksen on pakko tehdä. Yhteiskunta odottaa yrityksen tekevän toimia, joilla eettiset vastuut täytetään. Vapaaehtoiset toimet ovat yhteiskunnan puolesta toivottavia yhteiskuntavastuun täydentämiseksi. Yrityksen täytyy myös huomioda, että eri maissa esimerkiksi lainsäädännöllisten ja eettisten toimien raja voi olla hyvinkin erilainen, joten sen toimet tulee aina suhteuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Yhteiskunnan suhtautuminen toimiin onkin hyvin kulttuurisidonnaista, kuten Maignan (2001) tutkimuksissaan on selvittänyt. Hänen mukaansa amerikkalaisille yrityksen taloudelliset toimet ja menestys ovat tärkeimpiä yhteiskuntavastuullisia toimia, kun taas esimerkiksi Saksassa ja Ranskassa eettisten velvollisuuksien täyttäminen on yksi tärkeimmistä velvollisuuksista. Euroopassa liian röyhkeä taloudellisen osan painottaminen voi jopa kääntyä negatiiviseksi yritystä vastaan. Carroll (1991) muistuttaa mallissaan kuitenkin, että yrityksen tulee täyttää kaikki mallissa esiintyvät osa-alueet, jotta he voivat kutsua toimintaansa yhteiskuntavastuulliseksi.

2.3 Yhteiskuntavastuu yrityksen arvovalintana

Yhteiskuntavastuullisena yrityksenä toimiminen pohjautuu aktiiviseen toimintaan, joka pohjautuu yrityksen lähtökohtiin sekä julkilausuttuihin arvoihin. Arvot ovat määritelty Mikkolan (2003) mukaan asioiksi, joita yksilö, yhteisö, yhteiskunta tai tässä tapauksessa organisaatio pitää arvokkaina tai tärkeinä. Arvot ovat emotionaalisesti latautuneita ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Ne ovat myös usein mahdollista laittaa järjestykseen yritykselle tärkeimmistä lähtien. (Hanikka ym 2003, 15.) Arvot ja yhteiskuntavastuu yhdistyvät jo yritystoiminnan lähtökohdissa; ilman yrityksen omaa arvoperustaa ei aidosti vastuullista toimintaa voi esiintyä (Juholin 2003, 32–33). Siltaojan (2005) mukaan yrityksen arvot luovat toiminnalle perustan. Ne ovat organisaation yhteisiä uskomuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja valintoja päivittäisessä toiminnassa. Yrityksellä on olemassa joitakin tiettyjä arvoja, vaikka niitä ei olisi erikseen lausuttu julki. Vahvasti sisäistettynä ja yhdessä koettuna arvot voivat luoda voimakkaan lisäpotkun yrityksen toimintaan. Arvoillaan yritys pyrkii viestimään sidosryhmilleen, mitä se pitää tärkeänä ja mitä ei. Samalla yritys viestii, kuinka työntekijöitä ja ympäristöä kohdellaan ja palkitaan. Toisaalta myös millaista toimintaa ei yritys hyväksy. (Juholin 1999, 133–135.) Arvojen avulla yritys voi myös erottautua kilpailijoista korostamalla omaa kulttuuriaan. Kilpailijoista erottautuminen on Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003) mukaan yksi arvojen omaksumisen ja julkilausumisen taustatekijöistä. Alati kompleksisemmassa ja globaalimmassa maailmassa pärjätäkseen ihmiset etsivät yksinkertaisia ja tuttuja määrittelyitä, joihin on helppo turvautua. Arvot toimivat kuten liima, joka pitää organisaation sisäisesti koossa tarjoten sidosryhmille turvallisuuden ja tuttuuden tunnetta. (Aaltonen ym. 2003.)

Yrityksen lähtökohdat yhteiskuntavastuullisen toimintaan voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät syntyvät organisaatioista ja sen johdon määrittämistä pitkän aikavälin suuntaviivoista, kun taas ulkoiset tekijät syntyvät vastaamisesta lähiyhteisön sekä muiden sidosryhmien vaatimuksiin. (Juholin 2003, 96.)

Szekelyn ja Knirschin (2005) mukaan nämä yrityksen yhteiskuntavastuun sisäiset tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan; liikkeenjohdollisiin, operationaalisiin sekä taloudellisiin tekijöihin. Liikkeenjohdollisiksi tekijöiksi luetaan pyrkimys kehittää ja implementoida toimintatapoja, joilla tuetaan yrityksen pyrkimyksiä toteuttaa vastuullista toimintaa. Tähän katsotaan kuuluvaksi esimerkiksi riskienhallinta ja uhkien tunnistaminen, joiden avulla taataan työntekijöiden turvalliset työolot sekä henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja rekrytointi. Operationaaliset tekijät keskittyvät toiminnan aikaansaannosten yhteiskuntavastuullisuuteen, kuten ympäristöongelmien tunnistamiseen sekä oman toiminnan vaikutusten pienentämiseen. Myös materiaalivirtojen pienentämiseen sekä energiatehokkuuteen pyrkiminen on osa yhteiskuntavastuullisuuden operationaalista toimintaa. Taloudellisista tekijöistä painottuvat kustannusjohtaminen sekä uusien markkinoiden sekä innovatiivisten teknologiaratkaisujen löy-

täminen ja hyödyntäminen toiminnassa. Näiden avulla voidaan myös vapauttaa yrityksen panoksia sidosryhmiä hyödyntävään toimintaan. (Szekely & Knirsch 2005.)

Ulkoiset tekijät, joihin yritys yhteiskuntavastuullisella toiminnallaan vastaa, voidaan Szekelyn ja Knirschin (2005) mukaan jakaa markkinoiden erityispiirteisiin, lainsäädännöllisiin tekijöihin sekä sidosryhmien odotuksiin. Markkinoiden erityispiirteet kertovat kilpailijoiden ja tuotteiden erilaisuudesta, asiakkaiden arvoalinnoista sekä yrityksen maineesta suhteessa kilpailijoihin. Tämän myötä yhteiskuntavastuullisella toiminnalla yritys voi asemoida itseään markkinoilla tuntemalla oman alansa erityispiirteet. Lainsäädännölliset tekijät määrittävät osaltaan yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa, sillä se Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidimallin (kuviokuva 3) yhteydessä määriteltiin jo aiemmin vapaaehtoiseksi lainsäädännön ylittäväksi toiminnaksi. (Szekely & Knirsch 2005.) Myös sidosryhmien odotukset suuntaavat yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa. Sidoryhmit odottavat toiminnan ja kommunikaation olevan läpinäkyvää sekä kaksisuuntaista. Sidoryhmit, etenkin asiakkaat, ovat nykyään yhä valveentuneempia sosiaalisia, ympäristöllisiä sekä taloudellisia kysymyksiä koskevissa aiheissa, jolloin kertomatta jättämisellä, sanelulla tai salailulla ei pärjää pitkässä juoksussa. (Järvinen 2004, 153–154.) Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus voidaan siis nähdä sidoryhmille vahvasti suunnattuna ja kommunikoituna vapaaehtoisena toimintana, jonka lähtökohta on sidoksissa yrityksen arvomaailmaan, ja jonka tulokset heijastuvat yrityksen maineeseen ja imagoon.

Ollakseen identiteetiltään aidosti yhteiskuntavastuullinen toimija tulee yrityksen arvojen sekä vision olla yhteneväisiä toiminnan kanssa. Jos julkilausutut arvot ovat ristiriidassa vastuullisen toiminnan kanssa, pidetään sitä usein päälle liimattuna maineen kalasteluna. Spitzerin (2010) mukaan arvojen ja toiminnan välisen ristiriidan on nähty tämän lisäksi aiheuttavan organisaatiossa tehottomuutta. Aaltosen ja Junkkarin (2003) mukaan uhka epäonnistua arvojen ja toiminnan yhteensovittamisessa kasvaa, jos siihen ei laiteta tarpeeksi aikaa tai sen lähtökohtia ei ymmärretä. Julkilausutut arvot jäävät sanahelinäksi, jos ne ovat liian ympäröityjä tai arvotyötä tehdään, koska muutkin tekevät niin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 231.) Toiminnan ja arvojen yhteensopivuus on erityisen tärkeää vaikeina aikoina, jolloin henkilöstön on helpompi luottaa tulevaan ja sopeutua uuteen tilanteeseen ristiriitaisten tuntemusten sijaan (Spitzer 2010).

2.3.1 Yhteiskuntavastuun vaikutus imagoon ja maineeseen

Elämme ajassa, jossa mielikuvilla on vahva sidos yrityksen menestymiseen. Eri-tyisesti tarinat, viestit, mielikuvat ja elämykset ovat tulleet keskeiseen asemaan kuluttamisessa. Mielikuvilla voidaan kehittää myös luottamusta, sillä ne perustuvat ihmisten subjektiiviselle näkemykselle yrityksen tarjoomasta, organisaatiosta sekä sen päätöksentekijöistä. Yritykseen liitettävät positiiviset mielikuvat ovat arvokasta pääomaa, jota on kilpailijoiden erittäin hankala kopioida. (Hannikka ym 2009, 16.) Enää ei riitä laadukkaiden palveluiden ja tuotteiden tuot-

taminen, vaan sen lisäksi on osattava myydä unelmia, tarinoita sekä tunteita. Harvemmin kulutuskäyttäytyminen on täysin rationaalista, jolloin erityisesti itselle läheiset valinnat tehdään useimmin tunteisiin perustuen. (Aula & Mantere 2006, 34–35.)

Mielikuvien luominen voidaan jakaa maineeseen ja imagoon. Aula ja Heinonen (2002, 35–37) määrittelevät maineen tiettyssä sosiaalisessa kontekstissa vallitsevaksi subjektiivisten uskomusten kokonaisuudeksi, joka on seurausta aikaisemmista toimista sekä sisältää arvioinnin arvoista tai luonteesta. Mainella on yhtä monta erilaista versiota kuin on yleisöäkin, joten sitä voidaan pitää ilmaistujen mielipiteiden kokonaisuutena. Nguyenin ja LeBlancin (2001) mukaan yrityskirjallisuudessa on nostettu esille myös mainepääoman käsite, jolla tarkoitetaan maineelle laskettua lisäarvoa, joka koostuu yrityksen tunnettavuudesta, luotettavuudesta sekä myönteisestä yrityskuvasta. Tämän aineettoman arvon ymmärtäminen on auttanut maineen kehitystä kulusta kohti investointia ja kilpailuedun lähdeä. Monet tutkijat pitävät imagoa maineen synonyymina, mutta Aula ja Mantere (2006) erottavat imagon tarkoituksenmukaiseksi luoduksi ja viestityksi kuvaksi yrityksestä, jonka avulla sidosryhmät voivat verrata organisaation eri ominaisuuksia. Imagoa voidaan myös muuttaa, esimerkiksi mainonnalla, nopeammin kuin mainetta, mutta suuret erot imagon ja todellisuuden välillä voivat olla hyvinkin negatiivisia yrityksen kannalta (Eccles, Newquist & Schatz 2007). Voidaankin todeta maineen olevan ennemmin tekojen kautta muodostuva kuva yrityksestä, kun taas imago muodostuu paremmin viestinnän kautta. Vaikka molemmissa on ominaisuuksia toisistaan, on tärkeä pitää molempia käsitteitä mukana tutkimuksessa. On kuitenkin huomioitava, ettei yritys voi päättää itse maineestaan tai siitä, kuinka imago otetaan vastaan ja tulkitaan (Aula ja Heinonen 2002, 90).

Yhteiskuntavastuu on osa yrityksen toimintaa, jonka avulla se voi kasvattaa mainepääomaansa. Sitä pidetäänkin yhtenä olennaisena elementtinä hyvän maineen luomisessa. (Aula & Heinonen 2002, 137–139.) Yksi merkittävimpiä vaikutuksia yhteiskuntavastuun kasvamiselle mainetta ja imagoa muokkaavaksi tekijäksi on ihmisten tietoisuuden lisääntyminen sekä tiedon kulun nopeutuminen. Smithin (2003) mukaan yritykset ovat joutuneet huomioimaan vastuullisuuden toiminnassaan yhä tarkemmin, sillä asiakkaat ja muut sidosryhmät rankaisevat yrityksiä, joiden toiminta ei ole yhteiskuntavastuullisesti hyväksyttävää. Tietoisuuden lisääntyminen on myös kasvattanut viestien vastaanottajien kriittisyyttä, jolloin he eivät sokeasti usko kaikkien yhteiskuntavastuullisten toimintojen vilpittömyyteen (Siltaoja 2005). Ironista kyllä, että kuitenkin yksi suurimpia hidasteita vastuullisen yrityksen maineen kasvattamiselle on juuri kuluttajien saatavilla oleva tiedon määrä päivittäisiä valintoja tehdessä. Tiedon helpon saatavuuden takia vastuullisen maineen kehittyminen vaatii eettisesti kestävästä liiketoiminnan lisäksi avointa ja läpinäkyvää viestintää, tarjoaman ja toimintatapojen luotettavuutta sekä toimintaympäristön kehittämistä ja vaalimista. Tämä vaatii osaltaan aikaa, sillä vastuullisen maineen kehittymien vie huomattavasti enemmän aikaa kuin sillä, että tiedolla vastuuttomuudesta menee romuttua maine. (Hanikka ym. 2009, 16.) Kuluttajien tulisi tietää yrityk-

sen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, jos sen toivotaan olevan osa yrityksen imagoa (Maignan 2001). Onnistuneen yhteiskuntavastuullisen kuvan välittäminen riippuu pitkälti siitä, kuinka uskottavana ja luotettavana viestin vastaanottaja pitää viestiä sekä yritystä. Jos vastuullisuuden kohteet ja teot ovat hyvin kaukana yrityksen liiketoiminnasta tai niillä ei ole kosketuspintaa yrityksen arvomaailmaan, vastaanottajat alkavat usein epäillä yhteiskuntavastuullisen toiminnan tarkoituspäitä sekä vilpittömyyttä. (Kaptein 1998, 150.)

Smithin ja Langfordin (2009) mukaan yhteiskuntavastuullista toimintaa harjoittavia yrityksiä kohtaan asiakkaat kokivat positiivisempia tunteita sekä luottamusta. Joynerin ja Paynen (2002) mukaan 70 prosenttia kuluttajista ei haluaisi kuluttaa vastuuttoman yrityksen tarjoamaa riippumatta hinnasta. Tämä ei kuitenkaan siirry suoraan toistuvaksi ostokäyttäytymiseksi tai kasvaviksi asiakasvirroiksi. Tilanteeseen vaikuttavat kuluttajaa sekä yritystä koskevat tilannetekijät. Kuluttajaa koskevat tilannetekijät määrittelevät, kuinka suureksi kuluttaja kokee yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuovan arvon sen hetkessä tilanteessa. Yritystä koskevat tilannetekijät ovat joko aiemmin tai nykyhetkessä tehtyjä päätöksiä, kuten hinnoittelu. Esimerkiksi kuluttajan pohtiessa kaupassa vastuullisesti kasvatetun kotimaisen kuuden euron kurkun ja hollantilaisen euron vastineen välillä, jonka vastuullisuudesta ei ole tietoa, tulee kuluttaja todennäköisemmin valitsemaan hollantilaisen, ellei hänen hyväksyttävän hinnan tasonsa (the zone of tolerance) ole hyvin korkea vastuullisuuden puolesta. (Smith & Langford 2009.) Andreassen ja Lindestad (1998) ovat löytäneet tutkimuksissaan kuitenkin viitteitä, että vastuullisten yritysten maineella on epäsuoria yhteyksiä kuluttajakäyttäytymiseen ja luottamukseen arvioidun laadun, asiakastyytyväisyyden sekä asiakasuskollisuuden kautta. Yhteys kuluttajakäyttäytymiseen on lisääntynyt ja painottunut negatiivisesti tietoisuuden myötä, eli negatiiviset tapahtumat rapauttavat enemmän mainetta kuin positiiviset parantavat.

Maineen kasvattaminen ja imagon luominen yhteiskuntavastuun kautta on hidasta ja tarkkaa toimintaa, joka kuitenkin voi pitkällä tähtäimellä tuottaa yritykselle lisäarvoa toimintaansa. Vaikka kuluttajien puheet vastuullisuuden tukemisesta eivät aina kohtaa heidän kulutuskäyttäytymisensä muodossa, on muistettava, että kuluttajat ovat nopeasti ja tehokkaasti valmiita boikotoimaan ja hyökkäämään sellaisia yrityksiä kohtaan, jotka pettävät vastuullisen imagonsa toimintansa takia (Szekely & Knirsch 2005). Vastuullisen maineen omaavat yritykset koetaan kuitenkin luotettavaksi kumppaniksi, johon voidaan tukeutua. Ferrellin ja McAlisterin (2002) mukaan luottamus on yksi tärkeä tekijä, jonka avulla pystytään rakentamaan pitkäkestoisia ja tuloksellisia suhteita. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan synnyttävät investoinnit toimintaympäristöön, ekologisiin ratkaisuihin ja henkilöstön hyvinvointiin ovat omiaan tehostamaan liiketoiminnan prosesseja. Tehokkaan ja vastuullisen toiminnan maine pienentää kumppanien riskiä sitoutua syvempiin yhteistyösuhteisiin, joiden kautta molemmat voivat saada kilpailuetua omaan toimintaansa (Talvio & Välimaa 2004, 152).

2.3.2 Kohti jaettua arvoa sidosryhmäsuhteissa

Yritykset eivät elä tyhjiössä, vaan sen toiminta vaikuttaa vähintään sen lähiympäristöön. Yritys ei ole pelkästään taloudellisessa vastuussa omistajilleen, vaan sen johtamisessa on otettava huomioon sidosryhmien tarpeet, odotukset ja vaatimukset. Vaikka sidosryhmät eivät ole juridisesti sopimussuhteessa yrityksen kanssa, on niillä oikeudet asettaa yritykselle odotuksia. (Kujala & Kuvaja 2002, 83–84.) Yrityksellä on yhtä paljon erilaisia vaateita ja toivomuksia, kuin on sidosryhmiäkin. Täten yrityksen on tärkeä tunnistaa, minkä sidosryhmän toiveita tulisi kuunnella ja täyttää ensisijaisesti. Välillä sidosryhmien toiveet ja odotukset voivat olla myös keskenään ristiriitaisia ja alati muuttuvia, sillä se, miten hyvänä ja vastuullisena yrityksen toimintaa pidetään, riippuu siitä, kuka sen toimintaa arvioi. (Talvio & Välimaa 2004, 49.) Melé (2008) korostaa sidosryhmien merkitystä toteamalla yrityksen olevan sidosryhmiensä muodostama kokonaisuus, joka tasapainoilee päivittäisessä toiminnassa eri sidosryhmien vaatien ja etujen välimaastossa.

Sidosryhmiä voidaan jaotella eri tavoin organisaatioista riippuen. Pääpiirteittäin ne voidaan jakaa primäärisiin ja sekundaarisiin sekä ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin sen perusteella, kuinka tärkeitä ne ovat yrityksen toiminnalle. Esimerkkinä primäärisestä sisäisestä sidosryhmästä voidaan pitää omistajia ja työntekijöitä, kun primäärisiä ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, tavarantoimittajat sekä rahoittajat. (Freeman 2004.) Mitchell, Agle ja Wood (1997) loivat yrityksille kolmekantaisen mallin sidosryhmien tärkeyden tunnistamiseen. Sen osa-alueet tarkastelevat, kuinka paljon valtaa sidosryhmällä on organisaatioon, millainen on toimijoiden välinen legitimitetti sekä kuinka kiireellisiä sidosryhmän vaateet ovat. Yamakin ja Süerin (2005) mukaan yrityksen johdolle jää tehtäväksi pyrkiä tasapainoilemaan sidosryhmien vaatien kanssa mahdollisimman reilulla ja kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Juholin (2003, 28–29) kuitenkin muistuttaa, että tasapainoillessaan yrityksen tulee antaa painoarvoa sille, että ensisijaisesti yrityksen vastuuttomasta toiminnasta kärsivät primääriset sisäiset sidosryhmät. Jo olemassa olevien sidosryhmien lisäksi yrityksen tulisi tunnistaa ja tunnustella potentiaalisia sidosryhmiä toiminnan kehittämiseksi (Mitchell, Agle & Wood 1997).

Sidosryhmästrategian ja toimintakulttuurin moottorina yrityksessä toimii sen arvoperusta, sillä eettinen johtamis- ja toimintakulttuuri sitoo sidosryhmävuoropuhelun sekä vastuullisen liiketoiminnan yhteen. Tunnistaakseen sidosryhmien tarpeet täytyy yrityksen johdon käydä avointa ja aktiivista vuoropuhelua eri sidosryhmien välillä. Sidosryhmien sekä heidän vaatheidensa tunnistaminen konkretisoituu yrityksen hallinta- ja ohjausjärjestelmiin, jotka kumpuavat sen vastuullisista tuote-, henkilöstö sekä ympäristöstrategioista. (Aula & Mantere 2006, 125–126.) Avoimuuteen ja vastuullisuuteen liitetään usein yhteys. Avointa vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa käyvä yritys rakentaa luottamusta, kun taas pidättyvämmät organisaatiot saatetaan kokea vihamielisiksi tai salaileviksi, vaikka mitään erityistä syytä ei tälle olisi. (Juholin 2003, 40.) Vaikka sidosryhmästrategia lähtee liikkeille sidosryhmien vaikutuksesta yrityksen toi-

mintaan, tulee sitä johtaa yrityksestä käsin. Hyvin johdettuna ja sidosryhmät vastuullisesti huomioituna sidosryhmästrategia pystyy tuottamaan lisäarvoa yrityksen toiminnan lisäksi sen sidosryhmille. (Kujala & Kuvaja 2002, 153–154.)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta on antanut mahdollisuuden vastuullisille yrityksille laajentaa toimintaansa kohti jaettua arvoa. Kramer ja Porter (2011) tarkoittavat jaetulla arvolla yrityksen pyrkimystä sitoa toimintaansa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Jaetun arvon etuna on näkökannan muutos kaupakekseisesta kohti laajempaa tähtäintä. Yritykset tarkastelevat pelkän voiton ja menestymisen sijaan myös ympäröivän yhteiskunnan etujen vaalimista. (Bosch-Badia, Montllor-Serrats & Tarrazon 2013.) Jaetun arvon tarkastelun kautta ovat yritykset alkaneet nähdä sidosryhmiä hyödyttävän yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyväntekeväisyyden sijaan investointina, jolla on tuotto-odotus pitkän aikavälin toiminnassa (Moon, Parc, Yin & Park 2011). Bosch-Badian ym. (2013) mukaan sidosryhmien ja toimintaympäristön ongelmien ratkaisua ei nähdä haasteena ja lisääntyneinä kustannuksina, vaan mahdollisuutena kehittää yrityksen kannattavuutta avaten samalla uusia markkinoita. Parhaimmillaan tilanne on Kramerin ja Porterin (2011) mukaan, kun yrityksen toimintaympäristö sekä yhteiskunnan tila ja elinolot paranevat samalla kiihdyttämällä yrityksen arvoa sekä liiketoimintaa. Jaetun arvon merkitys korostuu etenkin, jos yritys käyttää resursseja sellaisten ongelmien ratkaisuun, joista sillä on osaamista ja ymmärrystä.

2.4 Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan edellytykset, odotukset ja mahdollisuudet perustuvat kontekstiin ja sen toimintaympäristöön. Esimerkiksi Carrollin (1991) yhteiskuntavastuun pyramidimallin alimmat taloudellinen ja laillinen taso riippuvat hyvin pitkälle vallitsevasta yhteiskunnallisesta tilasta. Myös se, mitä yrityksen sidosryhmät arvostavat ja pitävät tärkeänä, on hyvin pitkälle sidoksissa yrityksen toimintaympäristöön ja vaikuttavuuteen. Vastuullisuus ei ole urheilun piirissä mikään uusi ilmiö, mutta sen muodot ovat kehittyneet ympäröivien yhteiskuntien kehityksen mukana. Heikkalan (2009, 127) mukaan urheiluun on kautta aikain liitetty hyviä arvoja, kuten reilun pelin henki, kestävä kehitys, toisten kunnioittaminen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Urheilun kaupallistuminen viimeisten vuosikymmenten aikana on yksi suurista syistä sen erityispiirteiden muokkautumiseen nykyisen kaltaisiksi. Ratten ja Babiak (2010) nostavat esille neljä urheilun erityispiirrettä verrattaessa sitä muihin toimialoihin. Nämä ovat sen levinneisyys ympäri maailman, median valtaisa mielenkiinto, urheilun esimerkin voima, sen organisaatioiden poikkeukselliset rakenteet ja sosiaaliset suhteet sekä sidosryhmien läheisyys. Urheilu vaikuttaa ja sitä ymmärretään lähes kaikkialla maailmassa. Siihen liittyy tunteita ja tarinoita, joiden saama median mielenkiinto ja julkisuus on muilla toimialoilla lähes mahdotonta saavuttaa. Urheilijat ovat esikuvia etenkin lapsille ja nuorille, ja heillä on vahva kommunikaatiovoima. Heidän sanomaansa kuun-

nellaan, joten kiinnittämällä se tärkeisiin asioihin, mielenkiinto yhteiskunnallisia ongelmia kohtaan voi nousta isoksi teemaksi. Urheilun organisoituminen ja sosiaaliset suhteet ovat omiaan edistämään vastuullisen toiminnan kehittymistä. (Ratten & Babiak 2010.)

Ison yleisön kasvava kiinnostus vastuullisesti toimivia organisaatioita kohtaan ei ole jättänyt urheiluorganisaatioita tarkastelun ulkopuolelle, vaikka usein kirjallisuudessa keskitytään sponsorin yhteiskuntavastuun toteuttamiseen urheilun kautta. Esimerkiksi UEFA, eli Euroopan jalkapalloliitto, on sidosryhmien paineen myötä alkanut hyödyntämään Triple Bottom Linen osa-alueita jalkapallon EM-kisojen vastuullisuusraportissa vuoden 2008 kisoista lähtien (Breithbarth, Hovemann & Walzel 2011). Raportti näyttää usein parhaan puolen toiminnasta, mutta vastuullisen toiminnan on nähty kehittävän urheiluorganisaation mainetta, kannattajasuhteita sekä kiinnostavuutta yhteistyökumppaneiden silmissä (Athanasopoulou, Douvis, & Kyriakis 2011). Vaikka vastuullinen toiminta on vapaaehtoista ja se kuluttaa urheiluorganisaation rajallisia resursseja enemmän kuin siitä piittaamattomuus, tulisi se Lussierin ja Kimballin (2014) mukaan nähdä jaetun arvon mukaisena investointina omaan toimintaan, joka hyödyttää myös organisaation sidosryhmiä. Kaikkea ei yksinään urheiluorganisaatio pysty ratkaisemaan, mutta sillä on mahdollisuus toimia edistävänä tekijänä tärkeinä pitamiensä arvojen kautta sosiaalisen, taloudellisen sekä ekologisen vastuun osalta.

Kuten muussakin yritystoiminnassa, urheiluorganisaation pitkäjänteinen toiminta perustuu taloudelliseen jatkuvuuteen. Muista huolehtiakseen tulee oman taloudenpidon olla kestäväällä pohjalla. Heikkalan (2009, 127) mukaan viime vuosikymmeninä urheiluorganisaatioiden heikko taloudenpito on nousut teemana taloudellisen vastuullisuuden puheenaiheeksi. Urheilullisen menestyksen tarjoamien pikavoittojen tavoittelu kestäväen talouden kustannuksella on saattanut realisoitua heikon urheilullisen menestyksen takia aina konkursiksi asti. Jussilan (2010, 61) mukaan urheiluorganisaatioiden toiminta on erittäin riippuvaista sen saamista taloudellisista tuista, kuten veikkausvoittovaroista maksetuista yhteiskunnallisista tuista, TV-sopimuksista sekä yhteistyökumppanuksista saaduista tuista. Urheiluorganisaatioiden ei tulisi kuitenkaan luottaa vain yhteen tai muutamaun tuen lähteeseen, sillä niiden määrästä tai jatkuvuudesta ei usein ole pitkäkestoisia takeita. Urheiluorganisaatioiden taloudellisen vastuun takaamiseksi, heidän tulisi panostaa sidosryhmäsuhteiden syventämiseen ja kehittämiseen. Osapuolten syventyessä suhteeseen sen ylläpitämiseen tarvitaan vähemmän resursseja sekä luottamus osapuolten välillä kehittyy. Tämän ansiosta suhteiden on nähty toimivan hedelmällisemmin sekä pitkäkestoisemmin. (Bühler ja Nufer 2010.)

Smithin ja Westerbeekin (2007) mukaan sosiaalinen ulottuvuus on yksi urheilun erityispiirteistä, joten sillä on jo valmiiksi hyvä sidos sosiaalisen vastuun toteuttamiseen. Tämän sosiaalisen sidoksen sekä Rattenin ja Babiakin (2010) esikuvana toimimisen kautta urheiluorganisaatioilla nähdään olevan mahdollisuus hyödyntää kiinnostavuuttaan pitamiensä tärkeiden sosiaalisten asioiden esiintuojana ja puolestapuhujana yhteisössään. Lussierin ja Kimballin (2014)

mukaan sosiaalista vastuuta on vaikeampi tarkastella numeerisin mittarein kuin taloudellista tai ekologista vastuuta, mutta sillä on suurin painoarvo läheisimpien ja tärkeiden sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Ekroos, Jalonen ja Haltia (2018) näkevät urheiluorganisaatioille mahdollisuuden toteuttaa sosiaalista vastuutaan ulottamalla se osa-alueisiin, jotka on nähty kuuluvan julkisen sektorin vastuulle. Esimerkiksi sote-uudistuksen myllerryksessä urheiluorganisaatiot voivat olla osaltaan mukana ehkäisemässä syrjäytymisestä ja liikkumattomuudesta johtuvia ongelmia tuottamalla niin nuorille kuin vähän iäkkäämmillekin liikunta- ja hyvinvointipalveluita. Täten urheiluorganisaatio voi kehittää paikkaansa yhteisön jäsenenä tuottamalla kustannussäästöjä yhteiskunnalle sekä kehittämällä yhteistä hyvää.

Yhteiskunnallinen keskustelu ilmastonmuutoksesta on pakottanut urheilutoimijat miettimään omaa eettistä oikeutustaan ilmaston kuormittajana. Heikkalan (2009, 129) mukaan urheiluorganisaatioiden tulee ottaa kestävä kehitys huomioon toiminnassaan, sillä esimerkiksi tapahtumilla, urheilupaikoilla sekä niihin liittyvällä logistiikalla on ympäristöä kuormittava vaikutus. Vuonna 2018 valtion liikuntapoliittisessa selonteossa nostetaan esille niin urheilun ja liikunnan vaikutukset ympäristöä osaltaan kuormittavana tekijänä kuin ympäristöongelmien vaikutus liikuntakulttuurin ja -olosuhteiden muovautumiseen (Itkonen, Lehtonen & Aarresola, 2018). Kellisonin ja McCulloughin (2018) mukaan usein kestävä kehitystä hidastavana tekijänä on urheiluorganisaatioiden liian vähäinen tieto oman toiminnan kuormittavuudesta tai sen jääminen yhden henkilön tai osaston harteille. Ekologinen vastuu tulisi nähdä koko organisaation pitkäjänteisen toiminnan mahdollistavana eettisenä valintana. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä yksin ja usein yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Esimerkiksi jääkiekon Liiga-joukkueet ovat sitoutuneet yhteiseen ympäristöohjelmaan, jonka tavoitteena on edistää kestävä kehitystä talvilajien jatkuvuuden turvaamiseksi sekä ilmastonmuutoksen pysäyttämiseksi (Liiga.fi, 2019).

Urheiluorganisaatiot toimivat omien tavoitteidensa mukaisesti kilpailullisella kentällä, mutta samalla ne organisoituvat tuottamaan yhteistä hyvää, esimerkiksi omien sarjojen tai lajin kehittämiseksi. Ilman kilpakumppaneitaan yksinään urheiluorganisaatiot eivät voi täyttää markkinoiden vaatimuksia tai median kiinnostavuutta (Lardo, Trequattrini, Lombardi & Russo 2015). Laajentamalla tätä yhteiskilpailullista ajattelua kohti urheiluorganisaation yhteiskuntavastuuta lähennyttään kohti jaetun arvonnäkökulmaa. Ympäröivien toimijoiden auttamista ja toimikentän kehittämistä ei tulisi nähdä kuluna, vaan investointina, jolta on odotettavissa hyötyjä tulevaisuudessa. Myös sidosryhmät, erityisesti kuluttavat asiakkaat ja kannattajat, toimivat usein lähempänä yrityksen toimintaa kuin muilla toimialoilla. Urheilu herättää tunteita ja fanit voidaan nähdä Jalosen (2017) mukaan yhteistuottajina, jotka eivät vain kuluta urheiluorganisaation tarjoamaa, vaan haluavat olla mukana tuottamassa omaa sisältöä, esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Jalkapallo-otteluista puuttuisi tunnelma ilman kannattajia, tai sponsorioiden mielenkiinto yhteistyötä kohtaan laskisi ilman tavoitettavaa kohderyhmää. Näin ollen urheiluorganisaation tulisi nähdä yh-

teiskuntavastuullisuutensa investointina ympäristönsä ja sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi pitkäjänteisen toiminnan takaamiseksi.

3 URHEILUSPONSOROINTI

Urheilusponsorointi on juurruttanut asemansa markkinointiviestinnän muotona, jossa yrityksen pyrkimys on tuottaa itselleen hyötyjä liittämällä brändinsä positiivisiin mielikuviin, joita sponsoroitava kohde pystyy tarjoamaan (Alaja 2001). Nykyään sponsoreiden sekä sponsoroitavan kohteen kanssakäyminen on usein syventynyt yhteistyösuhteeksi, jota pyritään kehittämään pidemmällä aikajänteellä yksittäisten transaktioiden sijaan. Olkkosen (2001) mukaan sponsoroinnille on mahdotonta antaa tarkkaa määritelmää, mutta tietyt elementit esiintyvät useasti. Valangon (2009) mukaan määritelmässä esiintyy useasti sponsorointisuhde tasapuolisena yhteistyökumppanuutena, jonka tehtävänä on tuottaa molemmille osapuolille lisäarvoa toimintaansa. Myös Lagae (2005) korostaa sponsorointiyhteistyön kaupallisuutta sekä vastavuoroisuutta. Urheilun markkinointiviestintä voidaan jakaa kahteen osaan; urheiluorganisaatioiden markkinointiviestintään sekä urheilun kautta tapahtuvaan markkinointiviestintään (Smith & Westerbeek 2007). Urheilusponsorointi voidaankin nähdä sponsorin ja urheiluorganisaation välisenä kaupallisena sopimuksena, jossa rahallisen tai muun tuen vastineeksi sponsori pääsee hyödyntämään urheilun tarjoamia suoria sekä epäsuoria hyötyjä omalle brändilleen, imagolleen tai tuotteelleen (Lagae 2005).

Nykyajan kaupallisesta luonteesta huolimatta urheilusponsoroinnilla on filantrooppinen assosiaatio erityisesti arkikielessä. Alkujaan urheilusponsorointiin sijoitettiin tukea ilman erityistä vastinetta, mutta Loughin (2005) määritelmän mukaan nykyaikaisessa sponsorointiyhteistyössä onnistuminen ja sen realisoituminen vaatii molempien osapuolten panostamista toimintaan. Juuri tämä molempien osapuolten panostus erottaa sen hyväntekeväisyydestä. Meenaghain (2001) näkee sponsorointiyhteistyöhön liittyvän hyvántahtoisuuden (goodwill) elementin pehmentävän yrityksen viestiä. Plewan ja Questerin (2011) mukaan urheilu tuo osaltaan emotionaalista kosketuspintaa, jonka avulla yritys voi helpommin ilmentää osallisuuttaan vastuullisena yhteiskunnan kansalaisena. Vaikka urheilusponsorointi ei ole hyväntekeväisyyttä, voidaan sitä käyttää hyvän tekemiseen.

Arkikielisestä puheesta poiketen urheilusponsorointi ei ole myöskään mainontaa urheilun välityksellä. Valangon (2009) mukaan urheilusponsoroinnilla ei pyritä välittämään suoraa viestiä, vaan se toimii assosiaatioiden kautta. Välillisesti toimiessaan urheilusponsorointi ei sisällä suoraa ostokehotusta, joka erottaa sen mainostamisesta. Epäsuoran luonteensa vuoksi urheilusponsorointi koetaan vähemmän päällekkäyväksi ja hyväksyttävämmäksi kuin mainontaa. (Meenaghan 2001.) Harveyn (2001) mukaan sponsoroinnin on nähty toimivan suoraa mainostamista tehokkaammin sen vaikuttaessa yleisön kognitiivisiin prosesseihin. Urheilusponsorointia ja mainostamista on kuitenkin joskus vaikea erottaa toisistaan. Alajan (2001) mielestä perinteiset jää- ja laitamainokset eivät ole urheilusponsorointia, vaan nimensä mukaisesti mainostamista, elleivät ne ole osa laajempaa sponsorointiyhteistyötä. Tällaisissa rajatapauksissa olennaista on sovittu yhteistyö ja sen luonne. Valanko (2009, 53) muistuttaakin, että ihmiset näkevät yhteistyöstä vain murto-osan, jolloin he saattavat tulkita esimerkiksi kentänlaitamainoksen yhteistyön ainoaksi osaksi. Mainostamista ja urheilusponsorointia ei tulisi nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan pikemminkin täydentävinä markkinointiviestinnän keinoina. Shank (2009) toteaa urheilusponsoroinnin integroituvan osaksi yrityksen markkinointiviestintästrategiaa. Useimmiten sponsorointiyhteistyön ja sen viestinnässä onnistuminen riippuu siitä, kuinka sitä hyödynnetään ja tuetaan muissa markkinointiviestintäkanavissa.

Olennaisena osana urheilusponsorointiyhteistyön onnistumisessa on yhteistyökumppaneiden brändien yhteensopivuus (brand fit). Valangon (2009) mukaan brand fitillä tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden arvojen ja mielikuvien yhtenäisyyttä. Vaikka urheilusponsorointi koetaan suotuisampana vaikutus- ja markkinointikeinona kuin mainostaminen, on sen vaikuttavuuden kontrollointi välillisyyden sekä assosiaatioiden takia epävarmempaa. Bennet ja Gwinner (2008) jaottelevat yhteensopivuuden käytännöllisyyden sekä imagon kautta. Käytännöllisellä yhteydellä tarkoitetaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden sopivuutta sponsoroitavan kohteen kanssa, kuten väline- ja varustevalmistajan tukea jalkapallojoukkueelle. Imagollisella yhteensopivuudella tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden imagoiden yhteensopivuutta haluttujen assosiaatioiden kanssa, kuten teleoperaattorin tukea alppihiihtojoukkueelle, koska laji yhdistetään nopeuteen, joka on teleoperaattorin kilpailuedun lähde. On vastaanottajasta kiinni, pystyykö hän yhdistämään yhteistyön haluttuun lopputulokseen. Alajan (2001) mukaan tätä epävarmuutta voidaan vähentää valitsemalla tavoiteltua kohderyhmää liikuttavat yhteistyökumppanit. Mitä syvempi yhteys sponsorin ja sponsoroitavan välillä on, sitä varmemmin vastaanottaja vastaanottaa halutun viestin (Fleck & Quester, 2007). Sponsorin ja urheiluorganisaation välinen yhteensopivuus lisää viestinnän onnistumista, sillä yhteensopivuuden myötä viesti koetaan vilpittömämmäksi sekä konkreettisemmäksi (Speed & Thompson 2000). Fleck ja Quester (2007) kuitenkin muistuttavat, että myös löyhällä brändiyhteensopivuudella on mahdollista luoda onnistuneita urheilusponsorointikumppanuuksia, kunhan niistä tuotettava viestintä koetaan mielenkiintoisena ja luontevana. Väljä yhteys mahdollistaa vastaanottajalle mahdollisuuden luoda enemmän henkilökohtaisia mielikuvia yhteistyöstä.

Kuten muutkaan yritysten markkinointiviestinnälliset toimenpiteet, ei urheilusponsorointi ole irrallinen markkinointiviestinnän muoto, vaan sen tulee pohjautua yrityksen strategiaan liiketoimintatavoitteisiin. Porterin (2006) mukaan strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla pyritään pääsemään liiketoiminnan tavoitteisiin. Strategia toimii erottautumiskeinona ja kilpailukyvyn lähteenä, jolla pyritään kertomaan yrityksen ainutlaatuisuudesta sekä tuottamastaan sen lisäarvosta. Vuokko (2004, 217) näkee urheilusponsoroinnin väyläksi yrityksille viestiä omasta brändistään, pyrkimyksistään tai kiinnostuksen kohteistaan liittäen ne ihmisille merkityksiä sisältäviin kohteisiin, kuten urheiluorganisaatioon tai urheilutapahtumaan. Tarkoituksena on integroida urheilusponsorointi osaksi riidatonta kuvaa yrityksestä, millä pyritään tehostamaan yrityksen markkinointiviestinnän sanomaa. Kitchenin (2005) mukaan olennainen osa markkinointiviestintästrategioiden onnistumisessa on, että siihen panostetaan riittävä määrä resursseja sekä sille annetaan tarpeeksi aikaa kehittyä ja juurtua. Parhaimmillaan urheilusponsorointi toimii kilpailuedun lähteenä, jota on hankalaa jäljitellä (Amis & Cornwall 2005, 149).

Sponsorointiyhteistyöllä on monia eri tavoitteita. Yhteistyökumppaneilla on omia tavoitteita sekä yhteisiä tavoitteita. Kontekstista ja yhteistyöstä riippuen urheiluorganisaatiolla sekä yrityksillä on eri tavoitteita jokaiselle kumppanuudelle. Tästä syystä Dolphin (2003) näkee urheilusponsoroinnin monimutkaisena ja vaikeasti lähestyttävänä kokonaisuutena. Alan kehittymisen ja tutkitun tiedon lisääntymisen myötä tavoitteiden ja odotusten asettaminen yhteistyökumppanuuksille on helpottunut. Tutkimuskirjallisuudesta voidaan löytää erilaisia jaotteluja tavoitteille.

- Yritys- ja kaupalliset tavoitteet (Ferrand, Torrigiani & Camps 2007).
- Markkinointiviestinnän, suhdemarkkinoinnin, verkoston sekä resurssitavoitteet (Chadwick & Thwaites 2004).
- Kognitiiviset-, affektiiviset- ja käyttäytymistavoitteet (Lagae 2005).
- Yleis- ja yrityskuva, kohderyhmä sekä muut tavoitteet (Valanko 2009).

Tavoitteista on huomattavissa, että urheilusponsoroinnilla on mahdollista hakea suoraa taloudellista myyntihyötyä, mutta myös monia epäsuoria markkinoinnillisia sekä taloudellisia hyötyjä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan urheilusponsoroinnilla pyritään ensisijaisesti tavoittelemaan organisaatioiden ulkoisia sidosryhmiä. Inoue, Havard ja Irwin (2016) nostavat esille, että urheilusponsoroinnilla on nähty olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen henkilökunnan sitoutumiseen sekä näkemyksiin yrityksestä. Sponsoroinnin kohteella ei nähty tutkimuksessa niin suurta merkitystä kuin sillä, että yritys tekee hyvää ulospäin. Valanko (2009, 174) painottaa, että tavoitteet tulisi asettaa tasojen ja kohderyhmien mukaan, ja että niiden tulisi olla kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia. Urheiluorganisaatio voi helpottaa näiden tavoitteiden asettamista omalla kohderyhmäntuntemuksellaan sekä vuorovaikutteisella dialogilla.

Olivat yrityksen tavoitteet urheilusponsoroinnille mitkä tahansa, tulisi ne asettaa siten, että niitä on mahdollista seurata ja mitata. Kun sponsorointiyhteis-

työlle on asetettu selkeitä tavoitteita, joiden saavuttamista mitataan, syventyivät osapuolet usein suhteeseen panostamiseen. Suhteeseen panostaminen sekä sen tuloksista saatava tiedon määrän lisääntyminen ovat omiaan synnyttämään positiivisen kierteen yhteistyökumppanuudelle. (Tripodi 2001.) Sponsorointisuhteen hyötyjen mittaamiseen voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Erilaiset kate- ja tuottolaskelmat (Return of Investment), budjetti- ja tehokkuusseurannat sekä myynti- ja markkinaosuuksien seuranta antavat osaltaan numeraalista faktaa sponsorointisuhteen vaikuttavuudesta. (Valanko 2009, 174.) Markkinointiviestinnässä montaa seikkaa on hankala suoraan mitata, ainakaan nopeasti. Cornwellin, Weeksien ja Royn (2005) mukaan urheilusponsoroinnin saavuttamaa tehokkuutta on vaikea eritellä koko markkinointiviestinnän tehokkuudesta sen hyödyntäessä laajasti koko yrityksen markkinointiviestinnän kanavia. Kylvien talouslukujen lisäksi sponsorointisuhteen tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi näkyvyyden, altistumisen, viestinnällisten tulosten sekä kohde-ryhmiltä saadun palautteen kautta (de Pelsmacker, Geuens, Van Den Bergh 2017, 376–378). Näkyvyyden ja altistumisen kohdalla voidaan mitata niiden numeraalista arvoa, kuten aikaa TV-lähetyksessä tai saavutettua palstatilaa lehdessä, mutta niiden vaikutuksen laatua on hankala tarkasti mitata. Mastermanin (2007, 229) mukaan tällaiset tutkimukset ovat kuitenkin tärkeitä sponsorointisuhteen tehokkuuden kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Mitään kaiken kattavaa keinoa urheilusponsoroinnin vaikuttavuuden mittaamiseen ei Valangon (2009) mukaan ole, mutta selkeästi asetetut tavoitteet sekä monipuoliset ja tarkoituksenmukaiset mittarit helpottavat sponsorointiyhteisyydellä saavutettujen tulosten ymmärtämistä ja mitattavuutta.

Urheilusponsorointia ei kuitenkaan voida pitää suorana avaimena onneen sponsorointia harjoittavissa yrityksissä. Yksi urheilun keskeisistä elementeistä on sen arvoituksellisuus. Välillä voitetaan, välillä hävitään. Mahdollisuus suureen medianäkyvyyteen menestyksen myötä on kasvattanut urheilun kiinnostavuutta markkinointiviestinnän osana. Urheilun riskialttius liittyy ailahtelevaan menestykseen. Menestystä seuraavan mediahuomion lisäksi onnistumisen riskeihin liittyy myös sponsoreiden tai urheiluorganisaatioiden kykenemättömyys arvioida tarkasti urheilua seuraavien ihmisten mieltymyksiä tai niiden muutoksia (Itkonen ym. 2007, 24.) Yksi urheilukentän kiinnostavuuden muutoksista viime vuosikymmeninä on ollut elektronisen urheilun, eli e-sportsin, kiinnostavuuden räjähdysmäinen kasvu. Sponsor Insightin (2019) tekemän sponsorointibarometrin mukaan e-sports nousi 18–29-vuotiaiden miesten keskuudessa suosituimmaksi lajiksi ohi perinteisten lajien, kuten jääkiekon. Sponsorointikohteen valinnassa on turvallista keskittyä perinteisiin lajeihin, mutta siellä sponsori saa harvoin yksinoikeuden kohteeseen. Urheiluun ja kilpailemiseen on myös liittynyt varjopuolena väärinkäytökset, doping-tapaukset sekä vilpistely. Kaupallistuva ja viihteellistynyt urheilukulttuuri on kasvattanut median kiinnostusta myös urheilijoiden yksityiselämää kohtaan. Vaikka yhteistyösopimuksiin on nykyään kirjattu sanktiot väärinkäytösten ja muiden negatiivisten tekojen varalle, kielteiset tapahtumat saavat nykyään yhä laajemman me-

diahuomion, jonka myötä sponsoriin voi siirtyä huono julkisuuskuva. (Itkonen ym. 2007, 23–25.)

3.1 Urheilusponsoroinnin historiallinen muutos

Urheilusponsorointiin verrattavan toiminnan esiaskeleet voidaan ulottaa aina antiikin Kreikkaan saakka, missä urheilijoita ja kamppailijoita tuettiin taloudellisin keinoin tukijan aseman kohottamiseksi ja vallan lisäämiseksi (Lagae 2005). Jotenkin sopivaa on, että uuden ajan ensimmäisiä kaupallistuvan urheilusponsoroinnin muotoja nähtiin Ateenan vuoden 1896 olympialaisissa, jossa sponso-reiden mainoksia oli liitetty kisaohjelman yhteyteen. Urheilusponsoroinnin varsinainen kehitys on lähtöisin 1960- ja 1970-luvuilta. Alkujaan urheilusponsorointi perustui Alajan (2001) mukaan enemmän hyväntekeväisyydelle kuin kaupallisille tai liiketoiminnallisille tavoitteille. Vähäiset liiketoiminnalliset tavoitteet liittyivät yrityksen tunnettavuuden lisäämiseen. Television yleistymisen ja sitä seurannut alkoholi- ja tupakkamainonnan vapautuminen 1970-luvulla toimi urheilusponsorointimarkkinoiden kasvun vetureina. Tämän ansiosta urheilusponsoroinnin hyödyntäminen kaupallisempiin tarkoituksiin yleistyi ja sen myötä urheilun piirissä alkoi liikkua myös enemmän rahaa. (Lagae 2005.)

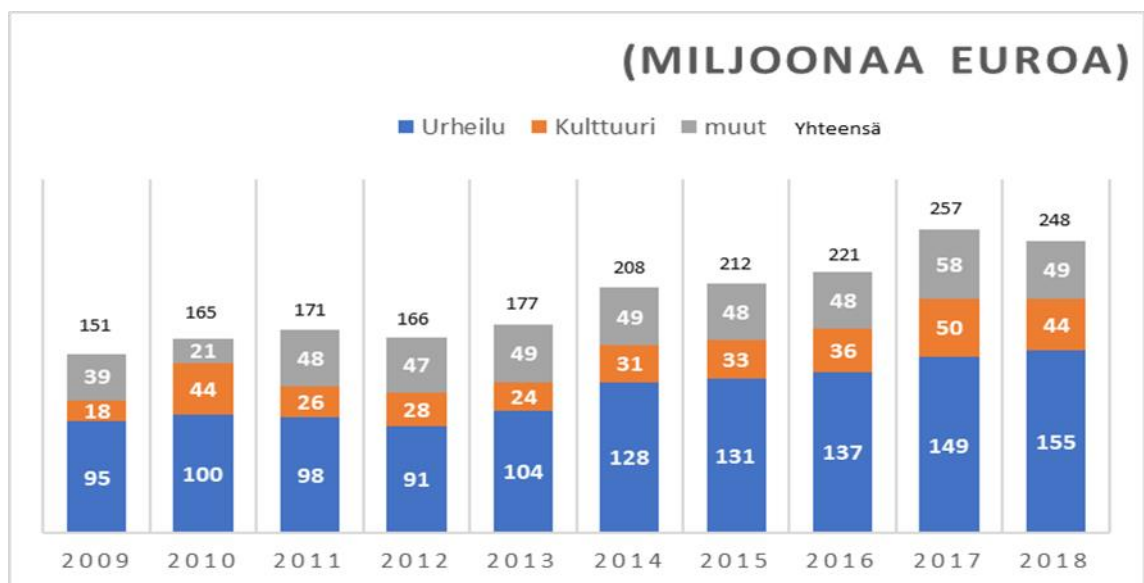
Lähtölaukaus moderniin urheilusponsorointiin koettiin Los Angelesin olympialaisissa vuonna 1984, jotka olivat ensimmäiset kaupallisin rahoin järjestetyt olympialaiset. Kisojen kaupallisen menestyksen myötä yritykset alkoivat yhä enemmän kiinnostua panostamaan urheilusponsorointiin (Masterman 2007, 14). Ihmisten lisääntynyt vapaa-aika sekä mainostamisen kallistuminen toivat yritysten markkinoijat ihmisten perässä urheilu- ja kulttuuritapahtumiin (Valanko 2009, 32). Alajan (2001) mukaan yritysten markkinointiviestinnän kehittyminen ja samalla siihen käytetyn rahamäärän kasvaminen olivat tästä syystä omiaan auttamaan urheilusponsorointia kasvamaan, kun yhä useampi yritys halusi päästä hyödyntämään urheilua markkinointiviestinnässään. 1990-luvun alun taantuma sai yritykset kiristämään nyörejänsä vaatien enemmän vastikkeellisuutta antamalleen tuelle. Yritykset joutuivat tarkastelemaan kuluja ja investointeja kriittisemmin, jonka myötä urheilusponsoroinnin oli kehityttävä yhä suunnitelmallisemmaksi toiminnaksi. (Masterman 2007, 15.)

Toiminnan yleistyessä heräsi myös akateemisen tutkimuksen mielenkiinto aihetta kohtaan. Cornwellin ja Maignanin (1998) tutkimuksen mukaan urheilusponsoroinnin akateeminen tutkimus käynnistyi 1980-luvun puolivälissä, lähtien varsinaisesti lentoon 1990-luvun alussa. Alkujaan tutkimus keskittyi urheilusponsoroinnin määrittelyyn ja sen eroavaisuuksiin muista markkinointiviestinnän toimenpiteistä. Tästä tutkimuksen painopiste on siirtynyt yhä enemmän urheilusponsoroinnin strategiseen ulottuvuuteen ja sen hyödyntämiseen. Walliser (2003) jakaa tutkimukset kahteen aihealueeseen; urheilusponsoroinnin liikkeenjohdollisiin haasteisiin, kuten suhteiden hallintaan ja tavoittei-

den asetteluun, sekä urheilusponsoroinnin mitattavuuteen. Nämä teemat ovat edelleen nähtävissä urheilusponsoroinnin tutkimuksen saralla.

Suomessa voidaan todeta urheilusponsoroinnin kehittyneen hyvin samankaltaisen kehityskaaren kautta hieman muuta maailmaa hitaammin. Kokosen (2013) mukaan Suomessa urheilusponsorointi on alkanut ottaa kehityskaskelia hyväntekeväisyydestä kohti molemmille arvoa tuovaa yhteistyösuhdetta 1980-luvulta, jolloin yritykset alkoivat haluta vastikkeita antamalleen tuelle. Urheilu ja sen sponsorointi on Suomessa pääsääntöisesti sitoutunut vahvasti paikallisuuteen. Vain parhailla ja menestyksekkäimmillä seuroilla on ollut mahdollisuus hankkia rahakkaita valtakunnallisia tai kansainvälisiä yhteistyökumppanuuksia. Tällaiset yhteistyökumppanuudet ovat edellyttäneet pitkäkestoisista kansallista tai kansainvälistä menestystä, joka on johtanut mediahuomiioon. (Itkonen ym. 2007, 17.) Valangon (2009) mukaan Suomen urheilusponsorointikenttä onkin ollut pitkään polarisoitunut. Osa etenkin ammattimaisesti toimivista urheiluseuroista toteuttaa urheilusponsorointia varsin tehokkaasti yhdessä yritysten kanssa, kun taas toisaalta monen toimintaa leimaa amatöörimäisyys, josta puuttuu varsinainen punainen lanka. (Valanko 2009, 31.) Viime vuosien aikana uudet viestintäteknologiat, kuten sosiaalisen median alustat, ovat tarjonneet uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatioille urheilusponsorointitoiminnan kehittämiseen.

Tänä päivänä urheilusponsorointi on yksi nopeinten kasvavista ja kehittyvistä markkinointiviestinnän muodoista. Vuonna 2017 yritykset käyttivät globaalisti kokonaisuudessaan yli 62 miljardia Yhdysvaltain dollaria urheilusponsorointiin (Slåtten ym. 2017). Myös Suomessa trendi on ollut samankaltainen. Sponsor Insightin (2018) tekemän sponsorointibarometrin (kuvio 4) mukaan vuonna 2018 suomalaiset yritykset käyttivät 155 miljoonaa euroa urheilusponsorointiin, joka on 62,5% koko Suomen sponsorointimarkkinasta



KUVIO 4. Sponsoroinnin muutos Suomessa 2009 – 2018 (Sponsor Insight, 2018).

Viimeisen kymmenen vuoden aikana koko sponsorointimarkkinassa on tapahtunut tasaista kehittymistä (kuvio 4). Summa on selkeästi pienempi verrattuna muihin Pohjoismaihin, mutta ero on kaventunut viime vuosien aikana (Sponsor Insight 2018).

3.2 Urheiluorganisaatio yhteistyökumppanina

Vaikka kilpa- ja huippu-urheiluorganisaatioiden syntymisen päätehtävänä on urheilumenestyksen ja elämyksien luominen pelikentillä, on yhä kilpailullisemmassa ja kaupallistuvassa urheilumaailmassa huomioitava taloudellisen puolen turvaaminen olemassaolon mahdollistajana. Yritykset pyrkivät laajentamaan yhteistyöverkostojaan etsiessään kilpailuedun lähdeä. Urheilusponsoroinnista on kehittynyt yksi strateginen työkalu kilpailuedun kasvattamiseen. (Kleinaltenkamp, Hunt, Arnet & Madhavaram 2006.) Håkanssonin ja Snehotan (1989) mukaan strategisten yhteistyökumppanuuksien solmimisen ja kehittämisen tarkoituksena on luoda molemmille osapuolille lisäarvoa toimintaansa. Urheilun kehittyessä markkinoiden ja median yhteistyössä tuotteeksi ovat urheiluorganisaatiot pystyneet tukea vastaan tarjoamaan sillan yrityksille tavoittaa kohderyhmäänsä (Itkonen 2005, 336). Voidaankin todeta urheilusponsoroinnin täyttävän myös Gummesonin (2002) määritelmän yritys yhteistyöstä (B-2-B), jonka mukaan organisaatiot jakavat resurssejaan strategisten kumppaneiden kanssa pyrkiessään laajentamaan toimintaympäristöään.

Urheilun hankalan ennakoitavuuden sekä arvaamattomuuden takia osapuolten välisessä suhteessa onnistuminen on sponsorointiyhteistyön tehokkuuden kannalta avainasemassa. Gummesonin (2002) mukaan yritys yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on yhteistyön hallinta ja kehittäminen molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Onnistuakseen yhteistyökumppaneiden tulee ottaa huomioon molempien resurssit, strategiat ja tavoitteet. Hallinta ja kehittäminen eivät kuitenkaan synny tyhjästä, vaan ne muodostuvat ajan saatossa yhteistyökumppaneiden oppiessa tuntemaan toisiaan paremmin.

Urriolagoitian ja Planellasin (2007) mukaan yhteistyökumppanuudet, kuten sponsorointiyhteistyöt kehittyvät ja muuntuvat ajan myötä. Heidän elinkaarimallinsa mukaan, lähes kaikki yhteistyökumppanuudet käyvät läpi muodostumisen, operationaalisen sekä hedelmällisyyden vaiheet. Jokainen yhteistyökumppanuus on uniikki, joten ne kehittyvät omaa tahtiaan. Muodostumisvaiheessa organisaatiot opettelevat tuntemaan toisensa työskentelytavat ja kommunikatio on usein muodollista ja hidasta. Buhlerin, Heffernan ja Hewsonin (2007) mukaan tässä vaiheessa korostuu molempien osapuolten oma osaaminen ja sen integrointi yhteisen tavoitteen eteen. Alkukankeudesta selvittyään yhteistyö kehittyy operationaaliseen vaiheeseen. Organisaatiot ja yhteistyöstä vastuussa olevat henkilöt ovat alkaneet muodostaa yhteisiä toimintatapoja. Farelly (2010) toteaa, että tällöin syntyy eniten konflikteja osapuolten välillä molempien etsiessä paikkaansa toimintatavoissa. Päästyään hedelmällisyysvaiheeseen yhteistyö alkaa varsinaisesti tuottamaan lisäarvoa osapuolille. Yhteiset toiminta-

tavat ja resurssien tehokas hyödyntäminen lisäävät osapuolten tyytyväisyyttä suhteeseen. Urriolagoitia ja Planellas (2007) huomauttavat, ettei suhde voi kuitenkaan jäädä ikuisesti hedelmällisyysvaiheeseen, vaan jossain vaiheessa sen on uusiuduttava tai se kohtaa taantuman. Sponsorointisuhteiden kehittymiskyvyn takia tulisi organisaatioiden vaalia pitkäkestoisia yhteistyökumppanuuksia. Mitä pitempään yhteistyö on jatkunut, sen paremmin osapuolet tuntevat toisensa ja pystyvät hyödyntämään yhteisiä resursseja.

Yritykset ovat suunnanneet katseita urheiluun etsiessään strategisia yhteistyökumppanuuksia. Tripodin (2001) mukaan tämä selittyy osin sillä, että sponsorointipäätökset eivät enää ole johdon mieltymysten varassa, vaan ne nähdään yhä enemmän aidosti strategisina markkinointiviestinnällisinä ratkaisuin. Myös urheiluorganisaatiot ovat huomanneet viimeisten vuosikymmenten aikana, että kehittämällä omaa brändi-imagoaan ja tuntemalla paremmin heitä seuraavat ihmiset, on heidän helpompi hankkia uusia ja syventää vanhoja yhteistyökumppanuuksia (Kahuni, Rowley & Binsardi 2009). Urheilu herättää ihmisissä tunteita. Kuinka moni strateginen kumppani urheiluorganisaation lisäksi on viikoittain luomassa merkityksellistä sisältöä kohderyhmien elämäänsä. Urheilubrändeillä on esimerkiksi mahdollisuus toimia mielipidejohtajina sekä muuttaa kuluttajakäyttäytymistä. (Donlan 2014.)

3.2.1 Urheilun arvo- ja tunnelataukset

Mikkolan (2003) määritelmän mukaan arvot ovat ihmiselle, yhteisölle tai yhteiskunnalle tärkeitä tai arvostettavina pidettyjä asioita. Urheilu nähdään katsojien silmissä lähtökohtaisesti usein hyvänä ja moraalisesti hyväksyttävänä toimintana. Urheilu pitää sisällään niin kutsutun ”hyvän kertomuksen”, joka korostaa urheilijan korkeamoraalisuutta rehellisen ja puhtaan elämäntavan edistäjänä (Kotkavirta 2004, 60). Aaltonen (2016) lisää tähän myös yhteisöllisyyttä korostavan näkökulman. Etenkin joukkueurheilussa pyritään auttamaan tiimin jäseniä, jotta joukkue saavuttaa yhteisen tavoitteen. Täten urheilulla on kyky tuoda yhteen erilaisia ihmisiä heidän taustoistaan tai kulttuureistaan riippumatta ja samalla sillä on kyky rikkoa sellaisia rajoja ihmisten välillä, joita voisi olla muuten hankala murtaa. (Aaltonen 2016, 9.)

Kaupallistuminen on aiheuttanut moraalien rapautumista urheilukulttuurissa, jonka myötä urheilutoimijat ovat joutuneet tarkastelemaan eettistä oikeutustaan. Voiton tavoittelu hinnasta piittaamatta ja tähän kytkeytyvä vilpistely, huippu-urheilun ja liikunnan eriytyminen sekä urheiluun liittyvät tasa-arvo-ongelmat ovat esimerkkejä useiden yhteiskunnassa esiintyvien arvojen vastaisuudesta. (Kotkavirta 2004, 38.) Vaikka eettiset ongelmat ovatkin lisääntyneet erityisesti huippu-urheilussa, on sen tarttumapinta ihmisiin ja yhteiskuntaan pysynyt positiivisen puolella. Aaltosen (2016, 17) mukaan ehdottoman tärkeää on ylläpitää ja tarkastella voiton tavoittelun keinojen sekä urheiluorganisaatioiden johtamisen tapojen moraalista kestävyyttä. Vain täten urheilu kykenee vastaamaan niihin toiveisiin ja mahdollisuuksiin, joita sille on asetettu.

Yksi tärkeimmistä urheilun seuraamisen ja kannattamisen motiiveista ovat sen tarjoamat voimakkaat kokemukset. Oman joukkueen voitot, pahim-

man kilpakumppanin tappiot sekä otteluiden aikaiset tapahtumat ovat omiaan tarjoamaan kannattajalle tunneryöpyä. Muita motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi pako arjesta, estetiikka, vedonlyönti, positiivinen stressi, itsetunto, ryhmään kuulumien, viihde sekä perhearvot. (Wann, Schrader & Wilson 1999; Wann, Grieve, Zapalac & Pease 2008.) Heinosen (2000) mukaan urheilun seuraamiseen ja kannattamiseen liittyy aina emotionaalista latautuneisuutta, joka voi levittyä myös muille elämän osa-alueille. Syvimmillään urheiluseuran kannattaminen koetaan rakennuspalikaksi minuuden ja identiteetin kehittymisessä (Heinonen 2005). Hognestadin (2012) mukaan kannattajat usein puhuvat ”meistä” tarkoittaessaan joukkuetta tai sen suorituksia. Joukkueen menestyksen, joukkuehengen sekä muiden positiivisten asioiden viestiminen kehittää vuorovaikutusta seuran ja sen kannattajien välillä sekä kannattajien keskuudessa. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen kannattajien keskuudessa on myös nähty lisäävän yksilöiden sitoutumista urheiluorganisaatioon. (Prichard, Stinson & Patton 2010.)

Yritysten toiveissa on kehittää brändimielikuvaansa sitomalla omat arvonsa urheilun arvojen kanssa sitoutuneen kannattajakunnan nähtäväksi. Renardin ja Sitzin (2011) tutkimusten mukaan näkyvyyden maksimoinnin sijaan yritykset etsivät ensisijaisesti tapoja tulla nähdyksi sitoutuneena sponsoroitavan kohteen kumppanina, joka jakaa heidän kanssaan yhteisiä arvoja. Yritysten tulisi ymmärtää urheilun kuluttamisen erilaisia motiiveja sekä pyrkiä löytämään kumppaneikseen heidän kohderyhmäänsä tavoitettavia organisaatioita, joiden myötä he pystyvät kirkastamaan ja tuomaan esille arvojaan sekä tärkeäksi kokemiaan asioita. Juuri tämän takia urheilusponsorointi koetaan hyväksyttävämmäksi ja vähemmän tyrkyttävämmäksi tavaksi tehdä markkinointiviestintää mainontaan verrattuna, sillä siihen yhdistyy hyvän tahdon elementti. (Meenaghan 2001.) Masonin (1999) mukaan urheilusponsoroinnin hyötynä yritykselle omien arvojensa ja viestiensä esiintuomiselle toimii yleisön emotionaalinen sitoutuneisuus urheiluorganisaatioon. Harvan kumppanin kanssa päästään jakamaan omia arvoja ja tärkeäksi pidettyjä aiheita yhtä sitoutuneelle kohderyhmälle kuin urheiluorganisaation kautta.

3.2.2 Urheiluorganisaatio yhteisön mielipidevaikuttajana

Urheiluorganisaatiot ovat paikallisia toimijoita, joilla on vaihteleva kansallinen ja kansainvälinen näkyvyys urheilullisesta menestyksestä sekä median kiinnostuksesta riippuen. Smithin (2005) mukaan urheiluorganisaatioilla on vahva kotipaikkaidentiteetti, joka tarjoaa kannattajille yhden vahvan sitoutumispuolelman organisaatioon. Menestyvien ja tunnettujen urheiluorganisaatioiden on myös nähty kasvattavan kaupunkien identiteettiä ja kohottavan asukkaiden itsetuntoa, joten se voidaan nähdä molemmin puolisena positiivisena kierteenä. Urheiluorganisaation vahvan paikallisen sitoutumisen lisäksi Wann ym. (2008) lisäävät urheilufaniuteen ylipaikallisen sosiaalisen ilmiön. Voittoa juhliitaan yhdessä, tappiota surraan yhdessä sekä tuntemattomien kanssa voidaan saada jutun juurta kannatettavien joukkueiden pelistä. Joukkueiden kannattajat identifioituvat suosikkijoukkueisiinsa ja samastuvat helposti suosikkipelaajiinsa, joista

voi tulla ihanteita ja esikuvia (Pope & Voges 2000). Parhaimmillaan kannattajayhteisö voi ”heimoitua”, luoden uusia ja merkityksellisempiä merkityksiä kannattamalleen joukkueelle. Mitä enemmän näitä merkityksellisiä yhteyksiä ihminen kokee, sitä enemmän hän haluaa olla tekemisissä urheiluorganisaation kanssa ja on avoimempi tämän viesteille. (Tsiotsou 2016.)

Elämme tällä hetkellä maailmassa, jossa ohitsemme kulkee yhä enemmän informaatiota joka hetki. Päästäkseen varmemmin kuluttajien silmille tulee informaation olla vastaanottajalle merkityksellistä tai sitoutua johonkin merkitykselliseen. Kuluttajien syvällisempi sitoutumisen aste urheiluorganisaatioon mahdollistaa sponsoriviestille normaalia yritysviestintää otollisemman alustan. (Mullin, Hardy & Sutton 2014.) Olsonin (2010) mukaan kannattajat ovat suopeampia omaa seuraansa sponsoroivia brändejä kohtaan. Mitä sitoutuneemmasta kannattajasta on kysymys, sitä todennäköisempi positiivinen asennoituminen sponsoria kohtaan on. Reaktion voimakkuutteen vaikuttaa myös yhteistyökumppaneiden välinen yhdistettävyyys (Woodside & Summers 2012) sekä se, kuinka matalan ostokynnyksen parissa toimivasta brändistä on kysymys (Carlson, Cumiskey & Donovan 2009). Esimerkiksi oluttölkkin valintaan kaikista kylmäaltaassa olevista brändeistä on todettu pystyttävän vaikuttamaan urheilusponsoroinnilla. Yritysten kannattaisi sponsoroida sellaisia kohteita, joita sen kohdeyleisö arvostaa ja joihin he voivat samaistua. (Woodside & Summers 2012.) Selkeimpänä esimerkkinä Loughin (2005) mukaan osa Nascar-faneista on keskittänyt kulutuksensa sponsoroiviin yrityksiin, sillä he tiedostavat, että ilman sponsoreiden tukea he eivät välttämättä näkisi suosikkiurheilijoidensa edesottamuksia radalla. Tsiotsou ja Alexandris (2009) ulottavat tutkimukseensa vaikuttamisen vielä pidemmälle urheiluorganisaation yleisöstä. Heidän mukaansa yleisön positiivisena urheilusponsoroinnin kautta mieltämät brändit eivät jää vain kannattajien keskuuteen, vaan niistä kerrotaan eteenpäin kukin omille verkostoilleen. Näin ollen urheilusponsoroinnin tehokkuuden kasvattamiseksi urheiluorganisaatioiden tulisi pyrkiä tuntemaan ja sitouttamaan kannattajapohjaansa yhä tiiviimmin.

Vaikka urheilusponsorointi on koettu yhdeksi helpoiten vastaanotettavammaksi viestintämuodoksi, liian pitkälle viety mainonta ja tyrkyttäminen eivät ole fanien mieleen. Urheiluorganisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään kohetuullisuus tehokkaan kumppaniviestinnän aikaansaamiseksi. (Carrilat & d’Astrous 2012.) Mullinin ym. (2007) mukaan tarkalla suunnitelmallisuudella voidaan onnistua luomaan positiivista ilmapiiriä samalla taklaten negatiivista suhtautumista. Esimerkiksi Saksassa jalkapallon Bundesliiga-fanit toteuttivat yhteistyössä eri seurojen kannattajayhdistysten kanssa 12:12 -nimisen kampanjan liiallista kaupallistumista ja mainostamista vastaan. Jos kannattajat ajautuvat pois liiallisen markkinointiviestinnän ja siitä saatavien rahavirtojen tavoittelun takia, joudutaan ikävään kierteeseen. Kannattajien lähdön myötä median kiinnostus hiipuu, joka vaikuttaa sponsorien kiinnostuksen laskuun ja lopulta rahavirtojen hupenemiseen. (Stieler, Weissman & Germelmann 2014.) Alun perin pyrkimys sponsorointitulojen lisäämiseen voi siis aiheuttaa niiden vähene-

misen. On hyvä muistaa, että lähes kaikki kannattajat seuraavat joukkueita urheilun takia, eivät mainosten.

Urheilusponsoroinnin vaikutusten syntyessä assosiaatioista kohdeyleisön mielissä on hyvä pitää kiinni yhteydestä toimijoiden välillä. Ymmärrys kannattajien kulutusmotiiveista ja mieltymyksistä auttaa urheiluorganisaatiota positioimaan itseään paremmin houkuttelevana kohteena kuluttajien sekä yhteistyökumppaneiden silmissä. Tarkemmalla positioinnilla on nähty myös olevan suhdetta syventävä vaikutus jo olemassa olevien kannattajien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Heere & James 2007.) Suoraa brändillistä yhteyttä voidaan korvata esimerkiksi sitomalla yhteistyö paikallisuuteen. Aulan, Vehkalahden ja Äikäksen (2007) mukaan kaupungin ja alueen toimijoiden yhteys urheiluorganisaatioiden vahvaan kotipaikkaidentiteettiin on omiaan kehittämään yrityksen brändimielikuvaa osana yhteisön jäsenyyttä. Olkkosen (2001) mukaan kahdenvälisen suhteen tarkastelemisen laajentaminen verkostomaiseen rakenteeseen mahdollistaa uusien resurssien hyödyntämisen sekä tehokkaamman toiminnan.

3.2.3 Urheiluorganisaatio kumppanuusverkoston solmukohtana

Yksittäiset suhteet eivät kuitenkaan leiju tyhjiössä, jossa muut osapuolten yhteistyökumppanuudet eivät vaikuttaisi suhteen dynamiikkaan sekä sen onnistumiseen (Axelsson & Easton 1992). Olkkosen (2001) mukaan kahdenvälisen suhteen tarkastelu ei ole täysinäistä tai edes mielekästä ilman sitä ympäröivän verkoston merkityksen huomioimista. Verkostomaisen yritys-yhteistyönäkemys kautta resurssit jakaantuvat yksilöllistä suhdetta laajemmalle samantyyppistä asiaa ajavien toimijoiden välille. Yhteisen tavoitteen lisäksi avoin ja selkeä vuorovaikutus verkoston sisällä vähentää toiminnan päällekkäisyyksiä auttaen verkostoa toimimaan tehokkaasti. (Axelsson & Easton 1992.) Verkosto ei kuitenkaan pysty toimimaan tehokkaasti itseohjautuvana organismina, vaan sen toiminnalle tulee tavoitteesta, koosta sekä toimialasta riippuen asettaa sitä ohjaavia suuntaviivoja. Pirnes (2002) lisääkin verkoston onnistumista edellyttäväksi tekijäksi yhteisen tavoitteen sekä avoimen vuorovaikutuksen lisäksi onnistuneen johtamisen. Aktiivinen ja tarkoituksenmukainen johtaminen auttaa verkostoa organisoimaan toimintaansa ja toimimaan sitä myöten tehokkaammin.

Urheiluorganisaatio pystyy tarjoamaan yhteisiä arvoja jakavan alustan, jonka kanssa verkoston jäsenet haluavat tulla assosioituksi sekä tukea sen toiminnan mahdollisuuksia. Koska urheiluorganisaatioiden sponsoreiden arvot ja brändimielikuvat ovat usein saman suuntaisia kuin urheiluorganisaation arvot, tarjoaa urheiluorganisaation luoma verkosto mahdollisuuden sponsoreille tulla yhdistetyksi ja toimia muiden samantyyppisen brändi-imagon omaavien toimijoiden kanssa. (Schwarz, Hunter & LaFleur 2013.) Positiivisiin ja hyviin mielikuviin kiinnittyessä urheilusponsorointi pystyykin tarjoamaan sponsorille mahdollisuuksia toiminnalleen yritysmaailmassa. Olkkosen (2001) mukaan verkostoon pääseminen ja sen kautta luotavien suhteiden kehittäminen voikin olla yksi vaikuttava tekijä strategisia sponsorointipäätöksiä tehtäessä. Urheilu-

organisaation tulisi johtaa, suunnitella ja organisoida verkostoaan, sillä vahva verkosto tarjoaa potentiaalisille kumppaneille enemmän sponsoroinnin hyödyntämismahdollisuuksia tehden urheiluorganisaatiosta houkuttelevamman yhteistyökumppanin.

Urheiluorganisaation oma kumppanuusverkosto ei suinkaan ole ainoa verkosto, johon urheiluorganisaatio kuuluu, vaan kumppaneiden verkostojen kautta se kuuluu osaksi myös ympäröiviä verkostoja. Pirneksen (2002) mukaan organisaatiot ovat kiinnostuneita lisäämään oman verkoston toimivuutta ja mahdollisuuksia etsimällä uusia strategisia kumppaneita, joilla on vaikutusvaltaa myös muissa kiinnostavissa verkostoissa. Schwarzin ym. (2013) mukaan urheiluorganisaatiot ovat lisänneet kiinnostusta strategiaan kumppaneihin, jotka voivat auttaa näitä pääsemään oikeisiin, heidän toimintaansa vaikuttaviin, verkostoihin. Urheiluorganisaatioiden tulisi pyrkiä huomioimaan yhteistyökumppaneiden hankinnassa näiden taloudellisen tukensa lisäksi niiden strateginen arvo. Oikeiden yhteistyökumppanien hankkiminen kehittää heidän verkostoaan lisäten urheiluorganisaation kiinnostavuutta sponsorointikohteena sekä mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaansa liittyvään päätöksentekoon. (Schwarz ym. 2013.)

3.2.4 Urheilusponsorointi arvonluonnin välineenä

Urheilun tuottamia suuria tunteita ei voi muuttaa suoraan rahaksi tai muuksi kaupankäynnin välineeksi, mutta urheilun ja urheilusponsoroinnin kautta voidaan kuitenkin tuottaa arvoa. Arvo on subjektiivinen näkemys jonkin tuotteen tai palvelun tuomasta hyödystä. Se, mitä joku pitää arvokkaana, saattaa olla jollekin toiselle turhaa. Jotkin asiat yhteiskunnassa, kuten valuutat, on sidottu pitämään arvonsa universaalisti. Markkinoilla tämä arvo realisoituu vaihtoarvona sekä käyttöarvona. Valuutan kaltaisten ominaisuuksien, kuten korkean vaihtoarvon lisäksi, tuotteeseen tai palveluun voidaan yhdistää arvolupauksia, jotka kuluttaessa muuttuvat käyttöarvoksi kuluttajan mielessä. (Vargo, Maglia & Akaka 2008.) Tsiotsou (2016) lisää vielä urheilun piirissä olennaiseksi osaksi arvon kontekstisidonnaisuuden. Urheilusponsoroinnissa kontekstisidonnaisuus liittyy olennaisesti monimuotoisuuteen sekä tavoitteiden moninaisuuteen. Samaa kohdetta sponsoroidessa eri sponsorit pyrkivät luomaan erilaista arvoa toiminnasta.

Urheilusponsoroinnilla pystytään tuottamaan arvon eri muotoja niin sisäisesti suhteen osapuolille kuin ulkoisesti sidosryhmille. Subjektiivisuutensa myötä myös arvon eri muodoille on monia näkemyksiä, mutta vakiintuneimpina voidaan esimerkiksi Kotlerin ja Kellerin (2009) tai Vilkon ja Ritalan (2016) mukaan pitää taloudellista, sosiaalista, toiminnallista, emotionaalista sekä symbolista arvoa. Urheilusponsorointisuhteen taloudellinen arvo on helpointa tunnistaa, sillä käytännössä voidaan laskea suhteesta saatujen tuottojen sekä käytettyjen resurssien välinen erotus. Taloudellista arvoa mitattaessa on otettava huomioon myös Olkkosen (2001) esiin nostamat strategiset kumppanuusverkostot, joiden taloudellinen hyöty perustuu suhteelle. Pelkästään taloudellisen arvon tunnuslukuista ei pystytä suoraan kertomaan onnistumista, sillä muilla

arvon muodoilla voidaan kompensoida negatiivista taloudellista arvoa. Toiminnallista arvoa suhteesta syntyy esimerkiksi Urriolagoitian ja Planellasin (2007) elinkaarimallin hedelmällisyysvaiheessa, jossa toiminnan kehittynyt taso ja osapuolten yhteiset kokemukset mahdollistavat kehittyneemmän yhteistoiminnan pienemmillä resursseilla. Sosiaalinen arvo muodostuu suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Smithin (2005) vahvan kotipaikkaidentiteetin korostaminen voi luoda tässä suhteessa sosiaalista arvoa vastaanottajan silmissä. Urheilun seuraamisen vahvat emotionaaliset sidokset lisäävät suhteen viestin voimakkuutta. Tunnetasolla puhuttelemisen urheilun kautta voi Masonin (1999) mukaan lisätä kuluttajan kokemaa merkityksellisyyden tunnetta ja urheilusta saatavaa emotionaalista arvoa. Urheilussa symbolit, kuten logot ja värit, ovat vahvasti esillä ja edustettuina. Kohderyhmien omien mielikuvien ja symbolien onnistunut assosioiminen tärkeisiin symboleihin urheilussa on Alajan (2001) mukaan yksi onnistuneen urheilusponsoroinnin edellytyksistä. Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2010) kuitenkin muistuttavat, etteivät eri arvon muodot ole toisiaan estäviä, vaan dynaamisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toimijoiden tehtyjen valintojen mukaisesti.

Urheilun kytkiessä toisiinsa erilaisia toimijoita, joilla on omat motiivit sekä jokaisella on kokemiaan arvostusperusteita. Arvonluomisen potentiaalia ei voida nähdä tuijottamalla vain yhtä suhdetta ja sen toimintaa. Arvonluonti tulisi nähdä kokonaisuutena, joka perustuu vuorovaikutussuhteille sekä eri tasoiselle keskinäiselle riippuvuudelle. (Tsiotsou 2016.)

3.3 Yhteiskuntavastuullisuus urheilusponsoroinnin muotona

Yrityksen yhteiskuntavastuu nähdään yrityksen arvoihin pohjautuvana lainsäädökset ylittävänä vapaaehtoisena toimintana, jonka avulla yritys edistää eettisesti kestävästä toimintaa. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulee olla pitkällä aikavälillä yrityksen etujen mukaista. Tästä syystä Plewa ja Quester (2011) näkevät urheilusponsoroinnin hyvänä välineenä viestiä yrityksen vastuullisuudesta. Tähän syynä on erityisesti sen tuottama lempeämpi ja hyvän tekemiseen yhdistetty viesti. Urheiluun liitettävät tietyt ominaisuudet toimivat hyvänä apuna yhteiskuntavastuullisuudesta viestittäessä. Itkosen ym. (2007) mukaan urheilun vahvuuksina ovat hyvä näkyvyys, myönteinen imago sekä merkitys lasten ja nuorten sosiaalistajana. Smithin ja Westerbeekin (2007) näkemyksen mukaan urheilu tarjoaa seitsemän hyvää ominaisuutta yhteiskuntavastuusta viestimiseen, jotka ovat median mielenkiinto ja kommunikaatiovoima, nuorten kiinnostus, positiivinen terveysvaikutus, sosiaalinen kanssakäyminen, tietoisuus kestävästä kehityksestä, sosiaalinen ymmärrys ja integraatio sekä välitön mielihyvän tunne. Yrityksen yhteiskuntavastuun onkin nähty olevan ison yleisön silmissä yksi hyväksyttävimmistä urheilusponsoroinnin muodoista (Plewa ja Quester 2011). Urheilu nähdään yleisesti positiivisena terveyttä edistävänä ja suorituskykyä lisäävänä sekä kasvattavana toimintana (Itkonen ym 2007, 23–25). Kaupallistuvan urheilukulttuurin tulee pystyä tarkastelemaan kriittisesti eettis-

tä oikeutustaan ja tehdä toimia sen positiivisena pysymiseksi. Urheiluorganisaatiot ovat Questerin (2016) mukaan lisänneet kiinnostustaan yhteiskuntavastuullisuutta kohtaan tuomalla esille ja ottamalla kantaa yhteiskunnassa vaikuttaviin teemoihin sekä kehittääkseen toimintaansa tärkeinä kokemiensa teemojen sanansaattajina.

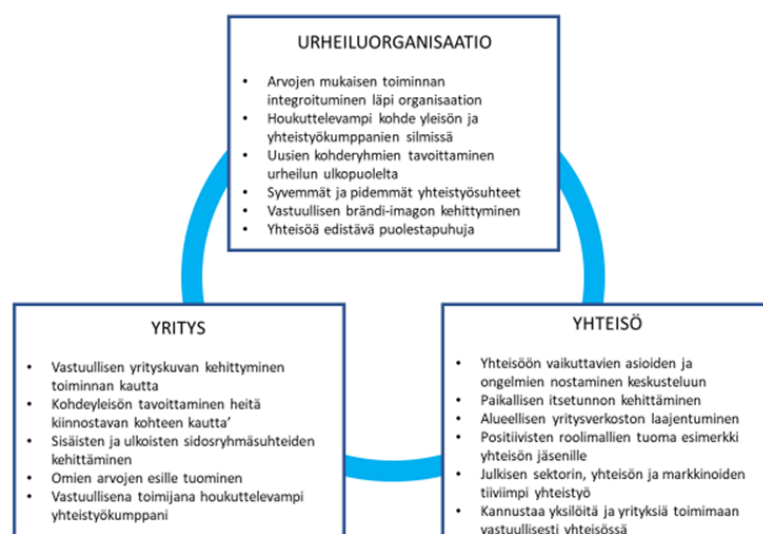
Lähtökohtana vaikuttavalle urheilusponsoroinnille sekä yrityksen yhteiskuntavastuulle on sen linkittyminen yrityksen strategiaan toimiin ja tavoitteisiin. Valangon (2009) mukaan yritysten toimintaa tarkastellaan nykyään yhä kriittisemmin, jolloin vain aito vastuu ja asioiden eteen toimiminen menevät läpi ison yleisön silmissä. Kramerin ja Porterin (2011) mukaan strategiasta pohjautuvana osina tulisi vastuullinen toiminta nähdä investointeina kulujen sijaan, jolloin niiden voidaan odottaa tuottavan arvoa toimintaan. Ferrand, Torriagin ja Camps (2007, 11) näkevätkin urheilusponsoroinnin olevan oiva väline viestiä yrityksen yhteiskuntavastuusta sen strategisista lähtökodista. Urheilusponsoroinnin toimiessa strategisena palasena useissa eri markkinointistrategioiden yhtymäkohdissa on sen vaikuttavuus ja viestintäkyky hyvällä tasolla. Urheilusponsorointia hyödyntäessään tulee kuitenkin muistaa sen rajoitteet. Urheilusponsorointi toimii assosiaatioiden kautta sekä sen viesti tavoittaa kohderyhmäkohtaisesti eri tavoin, joten sillä ei kyetä ratkaisemaan kaikkia viestinnällisiä ongelmia. (Carrilat & d'Astros 2012.) Plewan ja Questerin (2011) mukaan yhteiskuntavastuullinen sponsorointi mahdollistaa laajan strategisten yhteistyömahdollisuuksien kirjon. Heidän mukaansa pienempiä kohteita tai seuroja sponsoroidessa jo sponsorointisuhde saattaa näyttäytyä hyvän tekemisenä, kun taas suurempien organisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistaa laajalaisemman ja sitä myötä vaikuttavamman yhteiskuntavastuullisen toiminnan sponsorointisuhteen kautta. Kitchenin (2005) mukaan mitä syvemmin toiminta on integroitunut strategiaan, sitä uskottavampaa se on. Kun yrityksen yhteiskuntavastuullisuus ja urheilusponsorointi nähdään luonnollisena sisäisesti integroituna osana yrityksen toimintaan, parantaa se mahdollisuuksia toimia vaikuttavana sekä myönteisiä mielikuvia herättävänä toimintana irrallisen positiivisten mielikuvien kalastelun sijaan.

Kun yritys ja urheiluorganisaatio toteuttavat yhteiskuntavastuullista urheilusponsorointia voidaan puhua arvopohjaisesta yhteistyöstä. Kaksi osapuolta tekevät yhteistyötä jakaen resursseja tärkeäksi kokemansa asian vuoksi. Yhteisiin arvoihin perustuva sponsorointisuhde on Bühlerin ja Nuferin (2010) mukaan yksi otollisimpia kasvualustoja yhteistyön kehittymiselle ja siinä onnistumiselle. Arvoihin pohjautuessa sen on nähty olevan anteeksi antavampi kokeiluille ja epäonnistumisille erityisesti suhteen alku- ja kehitysvaiheissa. Suhteen kehittyminen vahvistaa sen sisäisiä sekä ulkoisia vaikutuksia. Mullinin ym. (2014) mukaan mitä pitemmälle suhde kehittyy, sitä enemmän vähenee sen itsepäilyttämiseen vaadittavat resurssit, jolloin niitä vapautuu yhä enemmän toiminnan kehittämiseen. Yhteisten toimintatapojen kehittyessä toiminta suoraviivaistuu, jolloin voidaan keskittyä tehokkaammin toimintaan. Bühler ja Nufer (2010) lisäävät ulkoisina vaikutuksina pitkäkestoisesta suhteesta tasautuvan assosiaatioiden vaihtelun. Mitä pidempään esimerkiksi sponsorointisuhteen

yhteiskunnallinen toiminta on kehittynyt, sitä tarkemmin voidaan mitata sen vaikutuksia sekä sitä paremmin sanoa, millaisia mielikuvia se yleisössä on herättänyt. Pitkäkestoisuuden sekä arvojen yhtenäisyyden on nähty synnyttävän suhteelle niin sanotun sädekehäefektin, jonka myötä suhteen aikaan saamat vaikutukset koetaan voimakkaammin. Cornwellin ja Releyan (2000) mukaan tutkimuksissa sponsorointisuhteiden on nähty olevan hedelmällisimmillään yhteistyön ollessa jatkuvaa ja pitkäkestoista.

Edes yhä kaupallistuvassa maailmassa mainetta ja arvostusta ei voi ostaa, vaan ne tulee ansaita oman toiminnan kautta. Vaikka yritys julistautuisi vastuulliseksi, ei siitä ole hyötyä, jos se jää kiinni ympäristön saastuttamisesta. Maineen rakentuessa Aulan ja Heinosen (2002, 90) mukaan subjektiivisesti eri sosiaalisissa konteksteissa on yhteiskuntavastuullisella urheilusponsoroinnilla mahdollista osoittaa vastuullisuuttaan kohderyhmän mielissä. Urheiluorganisaation vastuullinen maine on yksi tekijöistä, jotka lisäävät sen houkuttelevuutta yhteistyökumppaneiden silmissä (Kahuni ym. 2009). Mainetta ei kuitenkaan voi käyttää suoraan vaihdon välineenä ja sen tavoittelu itsearvona yhteiskuntavastuun kautta voi johtaa maineen huonontumiseen (Eccles ym. 2007). On siis ymmärrettävä, että yhteiskuntavastuullinen sponsorointi ei ole oikotie maineen kehittymiseen sekä resurssien puitteissa ei ole viisasta parantaa yksin kaikkia yhteiskunnallisia ongelmia, vaan vaikuttavuus syntyy pitkäjänteisestä tekemisestä keskittymällä organisaatioille tärkeimpiin asioihin.

Urheilusponsoroinnin luodessa molemmin puolisia hyötyjä ja lisäarvoa tarjoaa yhteiskuntavastuullisuus sponsorointiyhteistyön osana mahdollisuuden laajentaa hyötyjen ja lisäarvon piiriä suhdetta laajemmaksi. Breithbarthin ym. (2011) mukaan yhteiskuntavastuullisuus kehittää perinteisen hyötyjen win-win-suhteen tarkastelun uudelle win-win-win -arvon jakautumisen ketjulle (kuvio 5), jossa hyötyvät sponsorointisuhteen osapuolten lisäksi myös ympäröivät yhteisöt ja yhteiskunnalliset toimijat.



KUVIO 5. WIN-WIN-WIN -Arvon jakautumisen ketju mukailtuna Breithbart ym. (2011)

Sponsoreiden ja urheiluorganisaatioiden on siis mahdollista saada taloudellista hyötyä maksimoiden samalla ympäristönsä sosiaaliset hyödyt. Tähän voidaan päästä hyödyntämällä urheilun voimaa ja mielenkiintoa yhteisöllisten ja sosiaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Smith & Westerbeek 2007.) Adcroft, Teckman, Walters ja Chadwick (2009) lisäävät yhteiskuntavastuullisten hankkeiden edistämisen hyödyiksi myös vähentyneen jännitteen kaupallisuuden ja yhteisöllisyyden välillä sekä suhteiden kehittämisen paikallisten viranomaisten, kuten kuntapäätäjien, kanssa. Breithbarth ym. (2011) painottavat hyvien suhteiden paikallisten päätäjien sekä yhteisöjen kanssa avaavan oven uusille mahdollisuuksille. Yhteiskuntavastuullisen toimijan on nähty saavan paremman yhteisön tuen omien hankkeidensa edistämiseen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Käsissäsi on laadullinen tutkimus urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuusta sekä siitä, kuinka sitä hyödynnetään osana yhteistyökumppanuuksia. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus toimii tutkimuksen lähtökohtana, kun kiinnostuksen kohteena on tapahtumien yksityiskohdat, tapahtumissa mukana olevien toimijoiden antamat merkityksenannot tai halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voi suoraan kokeeksi järjestää (Metsämuuronen 2005, 203). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on antaa teoreettisten lähtökohtien kautta tulkinta ilmiölle, ymmärtää toimintaa tai kuvata kyseistä ilmiötä tai tapahtumaa, jonka takia ei voida kuvata tilastollista yleistettävyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75). Kriteerinä aineistolle onkin laadullisessa tutkimuksessa sen laatu, ei määrä. Tämän takia laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 2008, 60.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sitä, kuinka urheiluorganisaatiot ja heidän yhteistyökumppaninsa tulkitsevat sekä toteuttavat yhteiskuntavastuuta sekä sitä, miten se sitoutuu osaksi yhteistyökumppanuuksia. Tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miksi urheiluorganisaatiot kokevat yhteiskuntavastuullisuuden soveltuvan toimintaansa ja kuinka sitä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Ottaen huomioon yhteiskuntavastuun sekä urheilusponsoroinnin ilmiöiden moninaiset luonteet, on perusteltua soveltaa laadullista tutkimusmenetelmää tutkimuksen toteuttamiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävät tiedonhankintamenetelmät ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, fenomenografia sekä etnografinen tutkimus. Näissä hyödynnetyt keskeiset aineistonhankintamenetelmät ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tapaustutkimuksen kautta haastatteluun sekä litterointiin. Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa eritasoisten avointen kysymysten kautta käytävää keskustelua valittujen yksilöiden tai ryhmien kanssa. Tämän lisäksi litterointia eli puhtaaksi kirjoittamista hyödynnetään tutkimukseen osallistuvien haastatteluvien puheen ja/tai kirjoituksen organisoimisen ymmärtämiseen. (Metsämuuronen 2005, 233.)

4.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineiston hankinta toteutettiin teemahaastatteluina. Seuraavaksi käsitellään haastattelun ominaisia piirteitä sekä syvennyttään teemahaastatteluun aineistonhankintamenetelmänä. Menetelmänä haastattelu on hyvin joustava ja se sopiikin moneen tutkimustarkoitukseen. Koska haastattelun avulla voidaan syventää ymmärrystä valitusta aiheesta ja yhdistää haastateltavan antama informaatio laajempaan kontekstiin, toimii se hyvänä aineistonhankintamenetelmänä erityisesti, kun tarkoituksena on selventää haastateltavan vastauksia sekä syventää saatua informaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Haastattelun lähtökohtana on vuorovaikutuksen merkitys haastattelutilanteessa tiedon tuottajana. Jokainen haastattelutilanne uniikki, joten on tärkeää huolehtia vuorovaikutuksen onnistumisesta. Onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, kuinka paljon haastattelijajoutuu viemään keskustelua eteenpäin. Joissain tapauksissa haastattelijan tulee osallistua aktiivisemmin esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä, kun taas välillä haastattelu soljuu sujuvasti haastateltavan mukana. (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 22.) Haastatteluihin, kuten kaikkiin menetelmiin, sisältyy haasteita. Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus ovat aikaa vieviä prosesseja. Myöskin haastateltavan on tunnistettava oma roolinsa vuorovaikutuksen kehittymisessä, ettei haastateltava esimerkiksi anna vain sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia miellyttääkseen haastattelijaa. Aineistoa tulkittaessa on myös aina huomioitava, että haastatteluaineisto on tilanne- ja kontekstisidonnaista, joten sitä on hankala yleistää tutkimuksen ulkopuolella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 94–95.)

Haastattelun muodot ovat jaettavissa avoimeen, puolistrukturoituun sekä strukturoituun haastatteluun. Avoimessa haastattelussa haastattelutilanne muistuttaa keskustelua sen ollessa kaikista haastattelumuodoista vapain. Tässä tapauksessa haastattelijan ohjaavuus keskustelun kulusta on kaikista vähäisintä. Avoin haastattelu sopii erityisesti tilanteeseen, jossa haastateltavien määrä on pieni sekä heidän kokemuksensa vaihtelevat paljon. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on sovittu ennalta, mutta ei välttämättä kaikkia. Vaikka kysymysten esiintymisjärjestystä tai muotoa ei ole ennalta määritetty, kohdistuu haastattelu näihin ennalta valittuihin teemoihin. Puolistrukturoitu haastattelu, jota teemahaastatteluksikin kutsutaan, on parhaimmillaan haastattelutilanteissa, joissa pyritään selvittämään heikommien tiedostettuja asioita, kuten perusteluita tai arvostuksia. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmiiksi asetettu, joten sitä voidaan pitää loma-kehaastatteluna. Toistuvuutensa sekä rajaavuutensa ansiosta se on nopea ja tehokas haastattelumenetelmä. Strukturoitu haastattelu sopii erityisesti laajan ja yhtenäisen haastattelujoukon tapauksiin. (Metsämuuronen 2005, 225–226.) Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 55) toteavat, että haastattelut voidaan jakaa myös karkeammin strukturoimattomiin ja strukturoituihin tai standardoimattomiin ja standardoituihin haastatteluihin. Näiden välillä eri haastatteluiden muodot asettuvat jatkumolle strukturoinnin asteen mukaan.

Aineistonhankintamenetelmäksi tässä tutkimuksessa valikoitui teema-haastattelu, sillä sen avulla päästään käsiksi niihin teemoihin, joiden varaan tutkimus rakentuu. Keskeiset asiat teemahaastatteluissa on haastateltavien omat merkityksenannot ja tulkinnat käsiteltävistä asioista sekä haastattelun vuorovaikutustilanteesta syntyvät merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastatteluiden teemat kumpuavat jo aiemmin tiedetystä ja tutkitusta eli ne perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Näin ollen teemat ovat kaikille samat, vaikka haastattelut saattavat olla erilaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70.) Tee-moittain etenevät haastattelut vähentävät haastattelijan oman näkökulman vaikutusta antaen haastateltavan omille mielipiteille ja näkemyksille enemmän tilaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Haastatteluiden teemat kumpusivat tutkimuksessa sen viitekehyksen ja aiemman teoriatiedon pohjalta. Haastattelun teemojen sisäistä runkoa pyrittiin hiomaan seminaarissa yhdessä opiskelijakollegoiden sekä ohjaajan kanssa. Haastatteluiden teemojen runkoa kehitettiin ensisijaisesti sen takia, että haastattelijan kokemattomuus haastattelutilanteissa vaikuttaisi mahdollisimman vähän aineiston määrään ja laatuun. Tällä varmistettiin, että tutkittavasta asiasta saadaan todella tietoa. Tämän myötä tutkimuksen teemahaastattelut sijoittuvat jatkumolla lähemmäs strukturoitua kuin strukturoimatonta haastattelua.

4.2 Haastateltavien valinta

Yksi laadullisen tutkimuksen ominaisista piirteistä on aineiston harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukainen valinta, jolloin tutkimus perustuu pieneen määrään tapauksia. Aineiston ei ole tarkoitus selittää ilmiötä, vaan olla tutkijan apuna aiheen käsitteellisen ymmärryksen rakentumisessa. Aineistosta pyritään muodostamaan kestäviä teoreettisia näkökulmia sen auki selittämisen sijaan. Tästä syystä on tutkijan tehtävä aineiston rajausta. (Eskola & Suoranta 2008, 64–65.) Valituilla haastateltavilla tulee olla tarpeeksi kokemusta tai tietoa asiasta, joten on tarkoituksen mukaista käyttää harkittua haastateltavien valintaa aineistoa koottaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74).

Tämän tutkielman tarkoituksena on pyrkiä hahmottamaan, miten urheiluorganisaatiot näkevät oman yhteiskuntavastuunsa ja kuinka sitä hyödynnetään osana sponsorointisuhteita. Johdannossa esitellyn urheiluorganisaatioiden rajauksen lisäksi on haastateltavien joukko rajattu koskemaan osakeyhtiöpohjaisia urheiluorganisaatioita. Tämän rajauksen perustana on yhdistyspohjaisten organisaatioiden hämärtyvä linjanveto, missä menee yhdistystoiminnan ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan raja. Osakeyhtiön lain mukaisen tarkoituksen ollessa taloudellisen voiton tuottaminen omistajilleen. Aineiston kontekstisidonnaisuuden helpottamiseksi valitut haastateltavat tulevat samasta lajista sekä samalta sarjatasolta, jolloin tarkastelun ulkopuolelle voidaan jättää eri lajien ominaispiirteiden tuomat erot. Tutkielman tuloksia on kuitenkin mahdollista soveltaa lajirajojen yli yhteiskuntavastuun sekä urheilusponsoroinnin monimuotoisuuden johdosta.

Tutkielman haastateltavaksi valikoitui ylläolevista rajauksista johtuen neljä joukkuetta suomalaisen jääkiekon miesten korkeimmalta sarjatasolta Liigasta. Jokaiselta joukkueelta valittiin haastateltavaksi myös yksi yhteistyökumppani, jonka kanssa tehtävän yhteistyön osana yhteiskuntavastuullinen toiminta esiintyy. Jääkiekon Liiga valikoitui tutkimuksessa tarkasteltavaksi kontekstiksi sen vuoksi, että sitä voidaan pitää ainoana suomalaisena täysammattilaissarjana. Esimerkiksi jalkapallon Veikkausliigassa osa organisaatioista ja pelaajista toimii puoliammattilaisina. (Laine 2017, 118.) Urheiluorganisaatioista haastateltiin markkinoinnista vastaavat henkilöitä, jotka toimivat yhteistyökumppaneiden aktivoinnin sekä yhteiskuntavastuun operatiivisina toimeenpanijoina. Urheiluorganisaatioiden haastatelluille yhteistyökumppaneille ei alun perin annettu tiukkaa rajausta yhteiskuntavastuullisuuden laajuudesta johtuen. Haastatellut yhteistyökumppanit saatiin tavoitettua urheiluorganisaatioiden kautta, kuitenkin sellaisin reunaehdoin, että yhteiskuntavastuullinen toiminta kuuluu vähintään osaksi yhteistyökumppanuutta. Haastateltujen yhteistyökumppaneiden tehtävätaaso vaihteli toimitusjohtajasta markkinointipäittäjiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta, joista neljä kohdistui urheiluorganisaatioihin sekä neljä yhteistyökumppaneihin. Yksi haastatelluista kumppaneista oli paikallinen julkisorganisaatio. Tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden keskeiset tiedot sekä yhteistyölinkitykset on esitetty kootusti taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen haastatteluiden keskeiset tiedot

Haastateltava	Tehtävä organisaatiossa	Haastattelun kesto	Yhteistyösuhde
UO1	Markkinointi	41 min 49 sek	SP1
UO2	Markkinointi	43 min 40 sek	SP2
UO3	Markkinointi	31 min 27 sek	SP3
UO4	Markkinointi	38 min 57 sek	SP4
SP1	Johtotaso	29 min 17 sek	UO1
SP2	Johtotaso	41 min 25 sek	UO2
SP3	Palvelutoiminta	32 min 54 sek	UO3
SP4	Viestintä	38 min 42 sek	UO4
	(UO) Urheiluorganisaatio	(SP) Sponsor	

Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt ovat alansa asiantuntijoita, joten voidaan perustellusti puhua asiantuntijahaastatteluista. Alastalon ja Åkermanin (2010, 373–374) mukaan asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa haastateltavalta halutaan saada tietoa juuri kyseisestä aiheesta. Kiinnostuksen kohteena haastattelussa ei ole haastateltava itsessään, vaan hänen tietonsa sekä kompetenssi aiheeseen, jota voidaan olettaa hänellä olevan. Tällöin haastateltavien valinta perustuu heidän osallisuuteensa tai instituutionaaliseen asemaan tutkimuksessa kohteena olevassa prosessissa. Olennaisena osana asiantuntijahaastattelua on informanttien rajallinen määrä sekä heikko korvattavuus. (Alastalo & Åkerman, 2010, 373–374.) Tässä tutkimuksessa urheiluorganisaatioiden edustajilla on spesifiä tuntemusta käsitellyistä toimistaan yhteiskuntavastuullisuuden sekä urheilusponsoroinnin kentällä. Myös haastatelluilla sponsoreiden edustajilla on asiantuntijanäkemyksiä erityisesti suhteen toiminnasta sekä sisällöstä.

4.3 Haastatteluprosessin kuvaus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin pääsääntöisesti elo-syyskuussa 2019, ensimmäistä lukuun ottamatta, joka toteutettiin jo toukokuussa 2019. Haastateltavan joukon maantieteellisestä hajanaisuudesta sekä käytettävissä olevista resursseista johtuen haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin seuraavalla tavalla. Alkuun käytiin läpi lämmittelevinä teemoina keskustelua organisaatioiden toiminnasta, arvoista, imagosta ja maineesta sekä sidosryhmäsuhteista. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelun pääteemoihin yhteiskuntavastuuseen ja urheilusponsorointiin. Ensiksi teemojen kohdalla pyrittiin lähtemään yleisluontoisempien kysymysten kautta liikkeelle, jonka jälkeen avustettiin tarkennetuilla kysymyksillä haastatteluiden etenemisen mukaan. Haastatteluiden alussa läpi käytyt teemat linkittyivät pääteemoihin ja haastateltaville tarjottiin haastatteluiden edetessä mahdollisuutta täydentää ja lisätä teemoihin liittyviä seikkoja.

Haastatteluiden tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä oli perusteltua toimittaa käsiteltävät teemat ja niiden sisällöt haastateltaville tutustuttavaksi hyvissä ajoin etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan lähettämällä käsiteltävät asiat etukäteen, pystyvät haastateltavat valmistautumaan ja virittymään haastatteluun. Mitä valmistautuneempia ja virittyneempiä haastateltavat ovat haastatteluun, sitä paremmin on haastatteluista saatavan informaation laadun ja määrän nähty toimivan. Myös haastatteluiden ajankäytön tehokkuuden varmistaminen oli osasyynä teemojen etukäteen toimittamiselle. Haastatteluun valmistautuneet vastaajat eivät usein joudu miettimään vastauksiaan niin paljoa, mikä helpottaa haastatteluiden painetta rajallisten aikaresurssien puitteissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.) Tämän tutkimuksen haastateltaville lähetettiin tietoa tutkimuksesta sekä haastattelurunko haastatteluajankohtien sopimisen yhteydessä. Tämä osaltaan auttoi haastatteluja etenemään tehokkaasti ajankäytön suhteen.

Keskeisessä osassa haastatteluiden onnistumista on tutkijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009) mukaan haastattelusta syntyvä tieto luodaan osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Tästä syystä on tärkeää, että osapuolet luottavat toisiinsa tarpeeksi vuorovaikutussuhteen luomisen onnistumiseksi. Tätä luottamusta haastattelija voi kehittää kertomalla avoimesti omista ja tutkimuksen tarkoituksista sekä pitämällä kiinni saadun informaation luottamuksellisuudesta ja sovitusta anonymiteetistä. Koska tutkimuksen haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, tuli luottamuksen rakentumiseksi olla tarkkana tarkoituksien avoimuuden sekä informaation luottamuksellisuuden kanssa. Erityisen tarkkana tuli olla keskustelun luontevuuden ylläpitämisessä, kun osapuolet eivät pystyneet tulkitsemaan toistensa non-verbaalista viestintää. Vuorovaikutus on erilaista interpersoonallisesti kuin teknologian välityksellä. Asiantuntijahaastattelussa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä asiantuntija tietää, ei asiantuntijasta itsestään. Tällöin on perusteltua olettaa, että haastatteluista saadaan olennainen informaatio. Hirsijärven ja Hurmeen (2008) mukaan haastattelijan tulee pyrkiä neutraaliuteen sekä oman vaikutuksensa minimointiin haastattelutilanteessa. Haastattelija on roolissaan samaan aikaan osallistuva sekä tutkiva persoona. Teemahaastatteluiden luonteesta johtuen onnistumisen mittarina voidaan pitää vuorovaikutuksen luontevuutta kaavamaisen etenemisen sijaan. Vaikka haastattelun runko olikin haastattelijan kokemattomuuden takia jatkumolla lähempänä strukturoitua, etenivät haastattelut luontevasti teemojen sisällä.

Varmistaakseen haastattelusta tehtävät tulokset, haastattelut nauhoitettiin. Tallentamisen myötä haastattelutilanne saadaan sujumaan mahdollisimman tauottomasti. Se mahdollistaa vapautuneemman ja luontevamman keskustelun, kun haastattelija ei tarvitse keskittyä kirjaamaan kaikkea sanottua ylös. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92–93.) Tässä tutkimuksessa haastattelija piti muistiinpanovälineitä apuna keskustelun luontevuuden takaamiseksi, jolloin tarkentaviin kysymyksiin tai asioihin voitiin palata myöhemmin haastattelussa keskeytyksen sijaan. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2009) mukaan tallentaminen mahdollistaa palaamisen haastattelutilanteeseen jälkikäteen sekä vuorovaikutustilanteen analysoimisen tarkemmin. Haastattelutilanteeseen palaamisella voidaan nostaa uusia tulkintoja, jotka ovat aiemmin jääneet huomioimatta. Täten aineistoa voidaan tulkita ja raportoida tarkemmin.

Kun haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa, ne pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Litteroinnin avulla helpotetaan asioiden muistamista, aineiston käsittelyä sekä tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista (Ruusuvuori & Tiittola 2009, 16). Tarkkaa ja yksiselitteistä ohjetta aineiston litteroinnille ei ole, vaan se voidaan litteroida kokonaisuudessaan tai osittain teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 140). Tutkielman aineisto litteroitiin mahdollisimman tarkasti niiltä osin, mitkä koettiin sisällöllisesti merkitykselliseksi tutkimuksen kannalta. Täten litteroinnissa keskityttiin siihen mitä haastateltavat sanoivat ja tarkat sanavalinnat tai äänenpainot jätettiin pienemmälle huomiolle. Haastateltavat saivat litteroidun aineiston tarkas-

teltavaksi mahdollisia korjauksia tai tarkennuksia varten. Tämä osaltaan lisäsi tutkijan ja haastateltavan välistä luottamussuhdetta.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on luoda selkeyttä aineistoon ja sitä kautta pyrkiä tuottamaan uutta tietoa käsiteltävästä aiheesta. Aineistoa pyritään tiivistämään kuitenkin tärkeää informaatiota kadottamatta. Sitä vastoin aineistoa selkeyttämällä hajanaisen aineiston tuottamaa informaatiota pyritään kasvattamaan. (Eskola & Suoranta 2008, 138.)

Ennen laadullisen aineiston analysointia tulee miettiä teorian merkitystä analyysille sekä koko tutkimukselle. Eskola (2010) mukaan analyysin lähtökohdaksi voi olla teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen lähestyminen aineistoon. Jos analyysi on teorialähtöinen, sen tulee perustua jo olemassa olevaan tietoon, teoriaan tai malliin. Tarkoituksena analyysissä on testata aiemmin tuotettua tietoa uudessa kontekstissa. Toisessa päässä jatkumoa on aineistolähtöinen analyysi. Analyysin painotuksen ollessa aineistosta kumpuavan tiedon varassa, tiedon konstruktioinnissa pyritään minimoimaan tai kokonaan poistamaan aiemman tiedon tai teorioiden vaikutus analyysin lopputulokseen. Analyysiyksiköitä ei tule muodostaa etukäteen, jotteivat ne vaikuta analyysin kulkuun tai lopputulokseen. Näiden kahden välissä toimii teoriasidonnainen lähtökohta analyysille. Teoria toimii apuna tai analyysin rajoja ohjaavana tekijänä, mutta itse analyysi ei vastaa suoraan teoriaan, vaan tuottaa tietoa itsenäisesti. (Eskola, 2010.) Tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohdaksi valikoitui teoriasidonnaisuus. Tiettyjen teorian osa-alueiden vaikutus näkyi jo haastatteluita suunniteltaessa ja sitä myöten analyysia alettiin toteuttamaan niiden pohjalta. Aineistolla ei kuitenkaan pyritty vastaamaan tai vahvistamaan varsinaisesti jo olemassa olevaa tietoa, vaan aineiston annettiin tuottaa informaatiota itsenäisesti. Teoriasidonnaisuuteen vaikutti myös tutkijan kokemustaso. Vaikka tutkimus ei pyrkinyt vastaamaan mihinkään tiettyyn teoriaan tai malliin, antoi teoriapohja aineiston analysoinnille selkärangan. Eskolan (2010) mukaan teorian käyttö apuohjaajana auttaa aloittelevaa tutkijaa analyysin onnistumisessa.

Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina. Prosessin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, aineiston esitleminen sekä johtopäätösten tekeminen ja varmistaminen. Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 10–11) näkevät prosessin kolme vaihetta toisiinsa kiinnittyvinä, mutta omina osatehtävinään, joiden painotus vaihtelee tutkimuksen mukaan. Kaikki vaiheet ovat tarpeellisia tieteellisen tutkimuksen vaatimuksen täyttämiseksi, sekä sen varmistamiseksi, että aineistosta saadaan kaikki informaatio varmasti ulos. Vaiheet eivät etene lineaarisesti, vaan edellisiin vaiheisiin voidaan palata niitä arvioiden, tarkentaen ja täydentäen. Eskola ja Suoranta (2008, 153) antavat prosessin toteuttamiseen kolme erilaista vaihtoehtoa. Aineisto voidaan purkaa, jonka jälkeen siirrytään suoraan aineis-

ton analyysiin tutkijan intuitioon luottaen. Vaihtoehtoisesti aineisto voidaan purkaa, eritellä se koodaamalla ja vasta sitten edetä analysointivaiheeseen. Välimallissa aineisto koodataan purkamisen yhteydessä ja sen jälkeen siirrytään suoraan aineiston analysointiin. (Eskola & Suoranta 2008, 153.) Tutkimuksessa aineisto purettiin litteroimalla kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen sitä pyrittiin pelkistämään ja esittelemään eri osa-alueisiin koodaamisen avulla. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja siitä tehtiin johtopäätöksiä.

Laadullisen tutkimuksen yleisesti käytettyjä analysointitekniikoita ovat aineiston laadusta riippuen tyypittely, sisällön erittely, teemoittelu, keskusteluanalyysi sekä diskursiiviset analyysit (Eskola & Suoranta 2008, 161). Näistä tekniikoista teemoittelu toimi tutkimuksen analysointitekniikkana. Eskolan ja Suorannan (2008, 176) mukaan teemoittelu on selkeytensä vuoksi yleinen tapa lähestyä aineistoa ja esitellä aineiston tuloksia. Teemoittelu toimii karkeana luokitteluna pyrittäessä tunnistamaan aineistosta löytyvät tutkimusongelmien keskeisiin aihepiireihin osuvat aiheet. (Eskola & Suoranta 2008, 176.) Teorian pohjalta tutkimuksen teemoiksi valikoituivat:

- Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuun määritelmä
- Yhteiskuntavastuun edistämiseksi tehdyt toimet
- Arvojen merkitys toiminnalle
- Toiminnan vaikutus imagoon ja maineeseen
- Yhteiskuntavastuullinen toiminta sidosryhmäsuhteiden kehittäjänä
- Urheilun erityispiirteet toimintaa mahdollistavina tekijöinä
- Urheilusponsoroinnin tavoitteet ja mittaaminen
- Urheiluorganisaatio vastuullisena kumppanina
- Yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin tulevaisuus.

Teemoittelun onnistumisessa käytettiin apuna aineiston koodaamista. Milesin ja Hubermannin (1994) mukaan koodit ovat eri tutkimusyksiköille annettuja erottavia merkintöjä, jotka mahdollistavat niiden luokittelemisen sekä jakamisen teemojen alle, jotta tutkimusaineiston eri osia voidaan yhdistellä ja eritellä toisistaan. Aineiston koodaaminen helpottaa aineiston tulkitsemista jäsentäessään aineistoa sekä toimiessaan tutkijan muistiinpanovälineenä (Eskola & Suoranta 2008, 156). Aineisto koodattiin erottelemalla litteroiduista haastattelusta esiin nousseet asiat ennalta määriteltujen teemojen alle. Koko aineiston teemoittelun jälkeen, teemoja pyrittiin järjestelemään ja siivoamaan sisäisesti kokonaisuuksien paremman hallinnan ymmärtämiseksi. Ettei mitään tutkimukselle olennaista jäisi aineistosta huomioimatta, koodaamisen tarkoituksena oli myös nostaa esiin mielenkiintoisia asioita, jotka eivät soveltuneet suoraan min-kään määritellyn teeman alle.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset esitellään tutkielman nimeä mukaillen urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuun ja sen hyödyntämisestä urheilusponsoroinnissa kautta. Luvun lopuksi esitetään tutkimustulokset kootusti taulukossa. Tutkimustulosten esittämisen tukemiseksi käytetään osiossa haastattelusta suoria lainauksia. Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuuta käsitellään ensiksi oman määritelmän sekä tehtyjen toimien kautta. Tämän jälkeen siirrytään yhteiskuntavastuun arvopohjaisuuteen, millainen vaikutus sillä on imagolle ja maineelle sekä sen hyödyistä sidosryhmäsuhteiden kehittämisessä. Viimeisenä käsitellään tuloksia urheilun erityispiirteistä yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollistajana. Urheilusponsoroinnin tuloksista käsitellään ensiksi sen tavoitteita, hyötyjä sekä niiden mittaamista. Tämän jälkeen käsitellään urheiluorganisaatiota yhteistyökumppanina arvojen yhteensopivuuden, imagon ja maineen sekä sidosryhmäsuhteiden kautta. Lopuksi esitellään tuloksia yhteiskuntavastuullisuudesta urheilusponsoroinnin muotona.

5.1 Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuu

Tässä osiossa tarkastellaan kuinka haastatellut organisaatiot määrittelevät yhteiskuntavastuullisen toiminnan, millaisia vaikutuksia toiminnalla on sekä minkälaisen alustan urheilu luo yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiselle. Koska tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti ymmärtää ja selventää urheiluorganisaatioiden näkemystä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, käsitellään tutkimuksesta esiin nousseet asiat yleisestä yhteiskuntavastuullisuuden tasosta kohti urheiluorganisaatioita.

5.1.1 Yhteiskuntavastuun määritelmä

Haastateltavat määrittivät yhteiskuntavastuullisen vähän eri tavoin omista lähtökohdistaan. Yhteiskuntavastuullisuus nähtiin yrityksen vapaaehtoisena toimintana, jossa painottuivat taloudellinen, sosiaalinen sekä ekologinen vastuu organisaatiosta riippuen. Toiminta perustuu aina yrityksen strategiaan ja resursseihin, joten yksinään yritykset eivät voi kaikkia ongelmia ratkaista. Haastateltavien vastauksissa painottui toiminnassa monesti sosiaalinen vastuu, kuten muista huolehtiminen.

"Meille se on, koska ollaan paikallinen urheiluorganisaatio, tämän alueen asukkaiden ja varsinkin kaikkien huonoimmassa asemassa olevien erityistä huomiointia." (UO4)

"Ensiarvoisen tärkeätä on, että täytetään lakien ja asetusten vaatimukset. Sen lisäksi otettaisiin huomioon taloudelliset, ympäristölliset ja muut vaikutukset. Ei pelkästään se lain asettama minimitaso." (SP3)

Haastateltavien vastauksissa urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuu painottui erityisesti yhteisöllisyyden rakentamiseen. Sosiaalista vastuuta kannettiin alueen puolestapuhujana sekä suunnannäyttäjänä. Haastateltavien vastauksista esiintyi taloudellinen vastuu erityisesti hinnoittelun muodossa. Urheiluorganisaatiot halusivat mahdollisimman monen pääsevän kuluttamaan urheilua ja nauttimaan siitä. Haastateltavien vastauksissa painottuivat myös toiminnan pitkäjänteisyys sekä tekojen merkitys puheen sijasta.

"Vastuu puhua tän alueen ihmisten puolesta ja olla suunnannäyttävä, esimerkki ja kokoava voima sekä näkyvä elementti ulospäin. Meillä yhteiskuntavastuu halutaan, et se on nimenomaan tekoja eikä julkilausumia, et osoitetaan sitä ihan siinä meidän arjen työssä, jo lähtien ihan siitä, et miten me kohdellaan meidän kumppaneita päätyen sellaisiin näyttäviin yhteiskuntavastuu kampanjoihin. Ne on tietysti omalukunsa vielä. Meille se yhteiskuntavastuu on sitä, et me toimitaan itse vastuullisesti ja kannetaan vastuu toisista sekä meidän yhteistyökumppaneista." (UO2)

"...Se lähtee siitä, että me hinnoitellaan meidän tuote siten, että kaikilla on tähän mahdollisuus". (UO1)

Haastateltavien vastauksissa kävi ilmi myös yhteiskuntavastuullisen toiminnan suunnitelmallisuus ja sen kattavan koko organisaation toiminnan. Yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole vain tempauksia ja kampanjoita, vaan se on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista toimintaa, jota mitataan ja kehitetään. Toiminta halutaan kuitenkin pitää myös ketteränä, jolloin voidaan reagoida yllättäviin tilanteisiin ja eteen avautuviin mahdollisuuksiin. Myöskin yhteiskuntavastuullinen toiminta tulee jalkauttaa johdon pöydiltä koskemaan koko organisaation toimintaa, jolloin toimitaan tehokkaammin ja yhteiskuntavastuullisuus juurtuu syvemmin organisaation toimintaan.

"Meillä on tietty toimintasuunnitelma ja mittarit. Esimerkiksi työturvallisuuden kehittämien ja riskien hallinnan kehittämistä, ni painopiste on siellä missä on haasteita, halutaan kehittyä tai ei oo kehitytty tarpeeksi, se vähän ohjaa sitä." (SP1)

”Kyllähän ne pitkälti suunnitellaan, kun mietitään yhteiskuntavastuulista toimintaa, vuosikellomaisesti. Pyritään pitkäjänteisesti, et se ois hienoa, jos me pystyttäisiin sitoutumaan joihinkin asioihin useammaksi vuodeksi. Vähintään ainakin vuodeksi kerrallaan mietitään, et missä me ollaan tänä vuonna mukana. Tietenkin voi tulla sellaisia pienempiä juttuja ja halutaankin olla ketterästi mukana, mut ne isot linjat määritellään kun tehdään vuosisuunnitelmaa.” (UO2)

5.1.2 Yhteiskuntavastuun edistämiseksi tehtyjä toimia

Haastatteluista kävi ilmi, että urheiluorganisaatiot tekevät monenlaista yhteiskuntavastuullista toimintaa. Konkreettinen yhteiskuntavastuullinen toiminta painottuu erityisesti koulujen ja julkisen sektorin kanssa tehtävään yhteistoimintaan sekä erilaisiin rahankeruu- ja tiedonedistämiskampanjoihin. Myös tärkeinä toimina nähtiin temaottelut erilaisten yhdistysten kanssa sekä muut paikallista yhteisöä tukevat toimet.

”Ollaan kerätty ainakin huomattava määrä rahaa hyväntekeväisyyteen, kun näissä tapahtumissa on usein lipaskeräys tai kerätään ne jonkun kampanjasivun kautta. Kyllä se on huomattava se rahasumma ja helposti mitattavissa. Ei tarvitse mutuilla yhtään, kun saadaan viedä täydet lippaat siihen hyväntekeväisyysjärjestöön pelin jälkeen.” (UO1)

”Muutamana järjestön kanssa toimitaan. Meillä on esimerkiksi erityisryhmätapahtuma, koska voi olla et erityislapsi ei pysty ottelutapahtumaan osallistumaan, koska on valtavasti ärsykejä siinä, ni pyritään luomaan sellanen rauhallisempi tapa järjestää. Silloin hallissa ei oo muita ja he pääsee tapaamaan pelaajia ja tutustuu siihen halliin ja kiekkoiluun sitä kautta.” (UO3)

Sosiaalisen ja taloudellisen vastuun lisäksi haastatteluissa esiintyi useasti urheiluorganisaatioiden mahdollisuudet tehdä konkreettisia toimia ympäristövastuun eteen. Ympäristöystävällisinä valintoina urheiluorganisaatioiden toiminnassa nousivat esille erityisesti fossiilivapaiden energiamuotojen käyttöönotto, muovin käytön vähentäminen, jätteiden lajittelu ja kierrätys sekä lentokilometrien rahallinen kompensointi. Pienilläkin ympäristövalinnoilla nähtiin olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta

”Ollaan siirrytty jo lähes kokonaan uusiutuvan sähkön käyttöön, sit kaikki jätelajittelu, muovituopeista luopuminen on sellaisia näkyviä. Sit on osittain jo siirrytty ja siirrytään maakaasuautoihin organisaation omistamissa autoissa siis. Joukkue on siirtynyt uusiutuvan dieselin käyttöön matkustaessaan. Ihan rahakompensaatiolla, kun tulee lentomatkoja, ni kompensoidaan lentokilometrejä rahallisesti, kun nykyään on noita mahdollisuuksia pienentää omaa hiilijalanjälkeä sillä.” (UO4)

Haastateltavien mukaan konkreettiset toimenpiteet eivät aina ole pelkästään menestyksekkäitä yhteiskuntavastuullisessa mielessä, vaan niillä voi olla myös vaikutusta yksilöihin. Monissa kouluissa vuosittaiset koulukiertueet ovat odotettuja koululaisten keskuudessa. Tämä kasvattaa niiden sanoman painoarvoa ja merkityksellisyyttä.

”Sit ihan sellainen positiivinen palaute mitä saadaan esimerkiksi koulukiertueesta kouluilta, et he kokee sen tärkeinä ja ne on haluttuja juttuja. Laajemmalla ringillä on varmasti kysyntää mitä pystytään toteuttamaan. Silloin koen sen, et sillä on merkitystä, että käydään siellä, koska se on niin haluttu.” (UO3)

Yhteiskuntavastuullisuuden termin ja toiminnan ollessa vielä suhteellisen tuoretta suomalaisella urheilun kentällä, hakee sen toiminta edelleen muotoa. Urheiluorganisaatiot ovat ottaneet toiminnan potentiaalin huomioon, mutta toteutusten painotus ja kokonaispaletin hiominen vie aikaa ja vaivaa. Urheiluorganisaatiot pyrkivät jatkamaan toiminnan kehittämistä, jotta tulevaisuudessa tehtävät toimet olisivat tehokkaampia ja niillä voitaisiin vastata laajempiin ongelma-kohtiin.

”Kyllä mä nään et siinä on potentiaalia tehdä paljon enemmänkin vielä, mutta just se viisasten kiven löytäminen siihen, et pitääkö tehdä vähän kaikkea kaikille vai jotain isompia panostuksia isosti tasasin väliajoin. Mikä määrä on yhteistyökumppanien kanssa tehtävää yhteiskuntavastuuta. Mä luulen, et se ainakin kasvaa tulevina vuosina. Sellainen oikean paletin hakeminen tähän on homma mikä pitää tulevaisuudessa tehdä ja kattoa.” (UO1)

5.1.3 Arvojen merkitys yhteiskuntavastuullisen toiminnan pohjana

Haastatteluista kävi ilmi, että jokaisella organisaatiolla arvot rakentuvat heidän omista lähtökohdistaan. Haastatelluilla urheiluorganisaatioilla julkilausutut arvot liittyivät ensisijaisesti yhteisöllisyyteen, paikallisuuteen, pitkäjänteisyyteen ja luotettavuuteen. Nämä kaikki voidaan nähdä yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamista ajavina tekijöinä tai ne eivät ainakaan ole ristiriidassa toiminnan kanssa. Arvojen nähtiin kattavan myös koko organisaation riippumatta työtehtävistä, sillä eri toiminnot tuottavat osia yhteiskuntavastuullisuudesta yhdessä ja erikseen.

”Se liittyy hyvin pitkälti yhteisöllisyyteen. Se on osa sitä yhteisöllisyyttä, et me ollaan koko tän ja halutaan olla koko tän seutukunnan joukkue.” (UO1)

”Kyllä se on, että meidän on tärkeätä toimia siinä meidän yhteisössä. Olla tietenkin yhteistyökumppaneiden suuntaan luotettavia, et mitä siellä sovitaan, ni ne toteutetaan. Ja että meidän toiminta on johdonmukaista. Pitkäjänteisyys ihan tuolla joukkueen puolella, että se ei ole ihan yhden kauden juttu ja tuolla kiekollisella puolella panostetaan siihen nuorten kehittämiseen, et se olisi pitkäjänteistä se toiminta.” (UO3)

Arvot toimivat strategisen suunnittelun pohjana ja sitä kautta pystytään miettimään organisaation toimintaa tulevaisuudessa. Kuten strategiaakin, organisaation tulee tarkastella tietyin väliajoin arvojen soveltuvuutta sekä kuinka arvojen mukainen toiminta on onnistunut.

”Mietitään mikä on seuran etu, se on kaikista olennaisinta siinä. Tehdään oikeita asioita, ihmiset tekee oikeita asioita, keskitytään oikeisiin asioihin ja kannustamme oppimaan sekä jatkuvasti kehittymään. Myös uskallamme uneksia vähän isompia asioita ja kattoa vähän eteenpäin. Emme tyydy siihen mitä meillä tällä hetkellä on.” (UO2)

”Käytännön toiminnassa sanoisin että nämä on aika syvällä. Nämä on osa kaikkea mitä me tulevaisuudessa tehtäisiin. Siinä yhteydessä näitä punnitaan. Itse sanoisin, et nämä on aika automaattisia juttuja, että halutaan kehittyä, palvella, ja sit kun lähdetään jotain tekemään ni mietitään onko se ympäristövastuullista ja voidaanko se tehdä turvallisesti sekä miten se vaikuttaa henkilöstöön. Nämä on todella selkäytimessä meidän toiminnassa” (SP3)

Haastatteluista ilmeni yhteiskuntavastuullisen toiminnan rajoitukset, joihin arvopohjainen toiminta mahdollistaa ratkaisun. Urheiluorganisaatiot eivät voi yksin ratkaista kaikkia yhteiskunnallisia ongelmia, joten niiden kannattaa keskittää resursseja. Arvot, eli organisaation tärkeinä pitämät asiat, tarjoavat tälle keskittämislle suuntalinjoja. On helpompi välittää vahvempia ja aidompia viestejä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta, kun arvot on selkeästi omaksuttu ja tuotu julki.

”Se ois aika falskia, jos me oltais kaikessa mukana. Silloin me ei pystyittäis paneutumaan ja sikse me valitaan sellasia tiettyjä juttuja, jotka on meille tärkeitä ja joihin me itse uskotaan. Sellasia, joissa me halutaan ite olla mukana, ja jotka on myös vaikuttavia, jolloin se tulee myös sitä brändiä.” (UO2)

5.1.4 Yhteiskuntavastuullisen toiminnan vaikutus imagoon ja maineeseen

Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on merkitystä imagon eli organisaatiosta haluttujen mielikuvien tulkittamiselle. Haasteltavat näkivät toiminnan kehittävän myös organisaation mainetta. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan synnyttämät positiiviset imago- ja mainehyödyt ovat haastateltavien mukaan lisänneet kannattajien ja yhteistyökumppaneiden luottamusta toimintaan sekä sen jatkuvuuteen.

”Mun mielestä meillä on hyvä maine ja hyvät yhteydet, niin yhteiskunnallisesti kun tällä toisella puolella. Sillä lailla asiat on hoidettu, et vaikka ollaan nuori joukkue, ni ollaan saatu jalansijaa, kun ollaan tehty hyvä työtä pitkään. Asiat on hoidettu hyvin ja lupauksista pidetty kiinni, ni se helpottaa kaikkien sidosryhmien kanssa toimimista.” (UO2)

”Näkisin että meidän maine on nykyään kohtalaisen hyvä. Kuten sanoin, kohtalaisen lyhyt historia ja ylipäätään tällä alueella kiekossa on totuttu, et on sitä aallokkoa sekä kaikennäköisiä ylä- ja alamäkiä. Ei ole ollut ehkä sellaista luottamusta siihen toimintaan, ni ollaan siinä päästy paljon eteenpäin. Koen, että meidän maine on nykyisen organisaation alla hyvä ja nousujohteinen. Meidän toimintaan uskotaan ja ollaan saatu luottamus aikaseksi. Sit varmasti siihen hieman negatiivisesti vaikuttaa tämä historia. Se ei ole ollut niin helppoa, kun taustalta löytyy niin paljon epäonnistuneita yrityksiä ja ollut sitä sun tätä täällä kiekkotoiminnassa. Se on tietysti vaikeuttanut sitä osittain.” (UO4)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että yhteiskuntavastuullinen toiminta loi urheiluorganisaatiosta kokonaan uuden kuvan, joka ei ole riippuvainen sen urheilullisesta menestyksestä. Urheilun ja sitä kautta saadun menestyksen ailahtelevaa huomiota voidaan tasapainottaa yhteiskuntavastuullisella toiminnalla. Toiminnan näkyvyys on huomattavasti vakaampaa, kun sen lopputuloksen muoto on kokonaan omissa käsissä sekä sillä on kyky tavoittaa myös kohderyhmiä, jotka eivät ensisijaisesti ole niinkään kiinnostuneet urheiluorganisaation päätoiminnasta eli jääkiekosta.

”Kyllä sen on vahvistanut meidän brändiä ja tosi paljon herätetty kiinnostusta sellaisissa kohderyhmissä, joita se jääkiekko ei välttämättä kiinnosta. Ollaan tosi paljon saatu siitä positiivista palautetta. Voidaan sanoa, et ollaan saatu sillä huomattavasti enemmän positiivista sädettä ympärille, mitä esimerkiksi urheilullisilla suorituksilla, et se on ollut tosi isossa roolissa.” (UO4)

”Se on meille pienimuotoinen haaste, jos mennään ihan tonne kumppanipuolelle. Meidän pitää sitä (yhteiskuntavastuu) huomioida, jotta me voidaan meidän brändipääomaa kasvattaa. Monille ei ehkä meidän nimi sano hirveästi mitään, eikä oikein voi sanoa, et vihaa tai rakastaa, semmoinen neutraali.” (UO2)

Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisuudella itsestään luoma uusi puoli on hakenut paikkaansa yleisön mielissä sekä vaatinut urheiluorganisaatioilta työtä juurruttaa yhteiskuntavastuullisuus osaksi toimintaansa. Haastattelujen mukaan urheiluorganisaatiot ovat joutuneet käymään julkista keskustelua siitä, mihin asioihin he voivat ottaa kantaa toimialueensa ulkopuolella. Haastateltavat korostivat julkisesti jaettujen arvojen merkitystä sidoksena esiin nostettuihin teemoihin sekä saavutetun huomioarvon hyödyntämistä tärkeiden asioiden esille tuomisessa.

”Kyllähän silloin nämä yhteiskuntavastuulliset kampanjat näkyi ja ne ylitti myös uutiskynnyksen valtakunnallisestikin. Ne herätti myös tunteita, että saako urheilujoukkue kampanjoida sairaalan puolesta, et ne herätti tunteita, kysymyksiä ja keskustelua. Mikä on juuri yks arvo sille yhteiskuntavastuulliselle työlle, että ne herättää sitä keskustelua aiheesta. Se, että niillä in varmasti jotain taloudellisia vaikutuksia ollut, mutta ne isot vaikutukset on olleet eteenkin brändin puolesta, et nostetaan niitä isoja ja tärkeitä asioita esille ja ihmisten mieliin. Tottakai rahalliset keräykset on tärkeitä, mutta tärkeintä on, et nostetaan niitä isoja kysymyksiä esille.” (UO2)

5.1.5 Yhteiskuntavastuullinen toiminta sidosryhmäsuhteiden kehittäjänä

Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatioilla on laaja kirjo sidosryhmäsuhteita. Läheisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi junioriorganisaatio, kannattajat, satunnaiset ottelukävijät, henkilöstö ja vapaaehtoistoimijat, julkinen sektori, yhteistyökumppanit, media sekä Liiga. Vaikka sidosryhmiä ei ole välttämättä järkevää, saati mielekästä arvottaa tärkeysjärjestykseen, on tunnistettava eri sidosryhmien erilaiset tarpeet ja vaateet, joiden välissä urheiluorganisaatiot joutuvat luovimaan pyrkiessään jakamaan resurssejaan tehokkaasti. On myös huomioitava, että henkilöt voivat toimia useassa sidosryhmässä samaan aikaan.

”Siellä on tietysti meidän kannattajat ja katsojat, jotka vielä jakaisin melkein, et siellä on kausikorttilaisia, jotka käy enemmän peleissä. Sit on asiakaskuntaa, jotka käy sen muutaman kerran tai vaan kerran kauden aikana. Et se on kokonaisuus se asiakunta sieltä puolelta. Sit on yhteistyökumppanit. Toki Liiga on merkittävä. Sit meillä on hallilla vapaaehtoiset, ottelutapahtumat pyörii isolta osin vapaaehtoisten varassa, ni ne on yks tärkeä sidosryhmä. Plus sit toi junioriorganisaatio, pelaajapolku on pitkälti sieltä riippuvainen mitä siellä tapahtuu.” (UO3)

”Kaikki sidosryhmät on meille äärimmäisen tärkeitä, ei me haluta niitä mihinkään järjestykseen laittaa. ... eri sidosryhmillä on erilaiset tarpeet. Jokaista ryhmää yritetään palvella heidän tarpeidensa kautta mahdollisimman hyvin. Pitää myös huomioida se yks tietty henkilö voi kuulua kolmeen eri sidosryhmään, jotka aikaisemmin mainitsin. Hän voi olla junioripelaajan vanhempi, kannattaja sekä yhteistyökumppani. Sellaisia meillä on aika monta.” (UO1)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta tarjoaa urheiluorganisaatioille mahdollisuuden osoittaa ympäröivälle yhteisölleen olevansa osa sitä sekä tekevänsä töitä sen kehittämiseksi. Osoittaessaan ympäröivälle yhteisölleen olevansa samassa

veneessä tarjoaa se esimerkiksi kannattajille, julkisorganisaatioille sekä yhteistyökumppaneille laajemman tartuntapinnan urheiluorganisaatioon. Jos vastaaja kokee urheiluorganisaation tekevän asioita hänen tärkeäksi kokemien asioiden vuoksi, on sen helpompi samaistua ja kiinnostua urheiluorganisaatiosta.

”...meidän slogan viittaa tietysti siihen meidän joukkueen toimintaan ja antaa kaikkensa joukkueen puolesta. Mut siinä on myös vilpitön näkemys siitä, et me taistellaan tämän alueen puolesta. Meillä tämä alueen ja maakunnan hyvinvointi on sellaista mitä me halutaan korostaa. Johtuen myös siitä, et tällä puolella Suomea ei mene ihan parhaalla mahdollisella tavalla. Me ajatellaan, et me puhutaan meidän ja meidän alueen sidosryhmien puolesta.” (UO2)

”Meidän kumppanit on ottanut sen tosi vahvasti omakseen ja olleet ylpeitä siitä miten me toimitaan, halunneet olla siinä mukana ja olleet kiinnostuneita.” (UO4)

Haasteena sidosryhmäsuhteiden kehittymisen yhteiskuntavastuullisen toiminnan kautta urheiluorganisaatiot kokivat vaikean mitattavuuden käytettävissä olevin resurssein. Myös organisaatioiden uusien valintojen tuottama muutosvastarinta kannattajien keskuudessa nähtiin haasteena toiminnalle. Mittareita ja kyselyitä asian selvittämiseksi riittäisi, mutta urheiluorganisaatioiden tulee tarkastella resurssiensa valossa, pidetäänkö sidosryhmäsuhteiden kehittymisen tarkastelua itseisarvona ja kuinka tarkoilla mittareilla sitä tulisi arvioida. Oletusarvoisesti yhteiskuntavastuullinen toiminta luo positiivista ilmapiiriä suhteen kehittymiselle, mutta kehittymisen mittaaminen ei välttämättä ole ensisijainen kohde tehokkaasti resursseja jaettaessa. Myöskin uudet valinnat kannattajille tuttuihin vaihtoehtoihin voi luoda alkuun vastaväitteitä, mutta avoimella viestinnällä sekä pitkäjänteisyydellä, uudet valinnat voivat juurtua ja lisätä positiivista mielikuvaa organisaatiosta.

”Tottakai jossain määrin se generoi yleisölle ja meillekin positiivisia asioita, mutta en halua lähteä niitä enempää erittelemään, koska niitä on tosi vaikea mitata ja faktana sanoo. Sen sanominen faktana, et 100 ihmistä tuli peliin, koska oli vaikka Roosa-nauhaottelu, ni ei pysty ainakaan meidän tän hetkisillä välineillä varmistamaan. Ei pysty sanoo mitään tollasta.” (UO1)

”Kannattajilta tuli tietysti alkuun vähän tällaisia soraääniä, mutta kun he ovat ymmärtäneet, et sen oluen saa silti, vaikka sitä muovituoppia ei olekaan, heidänkin puolelta se on kääntynyt positiiviseksi. Sellainen yleinen positiivinen keskustelu somessa ja muualla on ruokkinut joka suuntaan, on edesauttanut hommia.” (UO4)

5.1.6 Urheilu yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollistajana

Esimerkillisyys sekä urheilun suuri huomioarvo olivat haastateltavien mukaan suurimpia yksittäisiä tekijöitä, jonka myötä urheilu mahdollistaa yhteiskuntavastuullisen toiminnan. Urheiluorganisaatiot ovat laajasti seurattuja ja vahvoja brändejä, jotka koetaan vaikuttaviksi niin alueellisesti kuin kansallisestikin. Eri-tyisesti urheiluorganisaatioissa toimivia pelaajia fanitetaan, katsotaan ylöspäin ja etenkin nuoret kuuntelevat heidän sanomaansa. Näitä hyödyntämällä urheiluorganisaatioiden on mahdollista toteuttaa yhteiskuntavastuullista toimintaansa tehokkaasti ja vaikuttavasti.

”Urheiluseurat on vahvoja brändeja ja meidän ydintuotteeseen liittyy henkilöitä, jotka on tosi seurattuja ja fanitettuja, sekä meillä on iso media-arvo Suomessa. Myös tällä sarjalla missä me pelataan on valtava huomioarvo ... Niitä seurataan ja fanitetaan, halutaan heidän esimerkin voimaa käyttää tämmösiin yhteiskunnallisesti tärkeisiin asioihin, kuten koulukiusaamisen vastaiseen työhön.” (UO1)

”Jos mietitään, minkälaista vaikuttajamarkkinointia nykyisin tehdään, et ihmiset seura, on kyseessä tubettajia tai bloggaajia et vaikuttajamarkkinointi lisääntyy. Esimerkiksi urheilun puolella sitä vaikuttajamarkkinointia pystyy tekemään.” (UO2)

Urheiluorganisaatioiden toimiessa yhteisellä kilpailun kentällä on muiden tekemillä toimilla vaikutusta kilpailukentän yleiseen ilmapiiriin sekä sen parissa toimiviin organisaatioihin kohdennettuihin odotuksiin. Vaikka kentällä tai kaukalossa jokainen joukkue antaa kaikkensa ollakseen parempi kuin muut, haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatiot toivovat toisten urheiluorganisaatioiden pärjäävän hyvin, jotta yhdessä voidaan tehdä enemmän hyvää lajille sekä paikallisille yhteisöille. Yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa urheiluorganisaatiot eivät kilpaile toisiaan vastaan, vaan kaiken toiminnan nähdään kääntävän yhteistä hyvän kierrettä.

”Se on yleinen väärä olettama ihmisten mielessä, et me ollaan pelkästään kilpailijoita toisillemme. Faktahan on se, että seurat omistaa Liigan ja kaikkien seurojen menestys sataa toisten joukkueiden laariin. Se, että meidän optimi-tilanne on, että jokainen joukkue menestyy kaukalossa, kun taloudellisestikin ja muuten kaukalon ulkopuolella. Siitä hyöttyy kaikki. Mitä kiinnostavampia joukkueita on muualla, sitä enemmän täällä käy yleisö kattomassa niitä. Me toivotaan kaikille menestystä. Jos mietitään yksittäistä kautta, ni tottakai me halutaan voittoa mestaruus ja parhaita, mutta meidän laariin sataa se, että muutkin menestyy ja pärjää hyvin. ... mutta kyllä ne sitä näkyvyyttä lisää kun lajin imago kasvaa ja paranee, kun kaikki osallistuu siihen. Yleisajatus siitä, että Liiga-joukkueet tekee kaikki jotain hyvää. En tiedä hyödyttääkö muiden toimet suoranaisesti muuten meitä, mutta ei niistä mitään kilpailua ole. Ei meidän tarvitse kilpailla kenellä on isoin koulukiertue tai kuka lahjottaa eniten rahaa hyväntekeväisyyteen. On sekin ihan positiivinen asia.” (UO4)

Urheilun nauttiessa laajaa huomiota haastateltavien mukaan sen myös odotetaan hyödyntävän huomiotaan toimimalla esimerkiksi nostamalla esille tärkeitä asioita. Urheiluorganisaatioiden toimintaa tarkastellaan yhä tiukemmalla seuralalla, mitä enemmän heidän toimintansa saa huomiota. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan perustella paremmin vapaaehtoiseen urheilutoimintaan sijoitettuja rahoja ja resursseja, kun ne olisi voitu sijoittaa esimerkiksi koulutukseen tai vanhustenhuoltoon. Tavallaan yhteiskuntavastuullisella toiminnalla urheilu vaalii eettistä oikeutustaan yhteiskunnallisena instituutiona, julkisten palveluiden käyttäjänä sekä tukien saajana.

”Tietysti Liiga on Suomen ainoa selkeästi ammattilaissarja, ni tietyllä tavalla me ollaan sellaisen luupin alla, et meiltä odotetaan tietynlaista käyttäytymistä ja meiltä odotetaan sellaista tietynlaista esimerkiksi suhteellisuutta. Ja meillä on resursseja niitä tehdä. Meillä on meidän tietyt foorumit, joissa me voidaan puhua hyvien asioiden puolesta. ... Tietyllä tavalla urheilu kun on jotain mikä ei ole pakollista ja moni suhtautuu urheiluun ristiriitaisestikin tai pitää täysin turhana, esimerkiksi kuntapuolella, jos mietitään jotain avustuksia, oli ne sitten pienempiä tai isompia urheiluseuroja. Et kylä siellä sitä keskustelua käydään, että kannattaako tähän antaa rahaa, vai annettaisiinko sitä rahaa vanhustenhuoltoon tai johonkin muuhun tärkeään asiaan, ni sen kautta pienemmillekin urheiluseuroille yhteiskuntavastuullisten kysymysten miet-

timinen on yhä tärkeämpää. Ymmärretään se, et ollaan osana isoa yhteisöä ja meidän tulee huomioida myös muut siinä meidän toiminnassa.” (UO2)

5.2 Yhteiskuntavastuun hyödyntäminen urheilusponsoroinnissa

Tämän osion tarkoituksena on tarkastella haastatteluiden tuloksia urheilusponsoroinnin yhteistyökumppanuuksien toteuttamisesta ja kehittämisestä sekä sitä, minkälaisia elementtejä ja mahdollisuuksia yhteiskuntavastuullisuus tuo yhteistyökumppanuuksille. Osion aluksi tarkastellaan yleisesti urheilusponsorointia ja sen toimintaa. Tämän jälkeen siirrytään urheiluorganisaation mahdollisuuksiin sekä hyödyntämiseen yhteistyökumppanina. Lopuksi käsitellään yhteiskuntavastuullisuutta omana teemanaan urheilusponsoroinnin osana ja pohditaan, millaiset tulevaisuuden näkymät sillä on. Koska tutkimuksen jälkimmäisen osan tarkoituksena on selvittää, kuinka yhteiskuntavastuuta hyödynnetään urheilusponsoroinnissa, kulkee se mukana kaikissa teemoissa.

5.2.1 Urheilusponsorointi

Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatiot näkivät yhteistyökumppanuuksien olevan tärkeä toiminnan mahdollistava tekijä, sillä ilman yhteistyökumppaneiden tukea toimintaa olisi mahdotonta pyörittää. Perimmäinen olemus urheilusponsoroinnissa on urheiluorganisaation rahallinen tukeminen.

”No tietysti rahallinen tuki, kun yritystoiminnasta on kyse, on osa sitä.” (UO3)

”Kyllähän se taloudellinen merkitys, et ilman heidän tukeaan tämä homma ei yksinkertaisesti pyöris. Kyllä se talous on se, et raha suoraan sanottuna.” (UO1)

Haastateltavien mukaan suuntaus on muuttunut vahvasti vastikkeellisempaan suuntaan viime aikoina. Yhä harvempi yhteistyökumppani on mukana tuke-massa urheiluorganisaation toimintaa pelkästä hyvästä tahdosta tai pelkästä kiinnostuksesta seuraa kohtaa, vaan tuelle ja panostuksille haetaan vastinetta eri muodoissa. Koska urheilusponsorointi asemoituu yhä vahvemmin yhdeksi markkinointiviestinnän muodoksi, siihen käytetty rahamäärä kilpailee muiden markkinointimuotojen kanssa käytettävästä budjetista. Tästä syystä urheiluorganisaatiot ovat pyrkineet kehittämään uusia muotoja yhteistyökumppaneille kiinnittyä toimintaan.

”Tietysti kumppanipuoli on tässä se haastava, ku nykyään sitä vanhanaikaista sponsorointirahaa sitä on hyvin vähän tarjolla. Se on nykyään kumppanuutta, et he haluaa kanssa jotain vastineeksi, jotain mitä he tähän hommaan laittavat ja sen kasvattaminen on tän toiminnan elinehto. Joudutaan hyvin paljon tehdä duunia et saadaan heidät tyytyväiseksi ja saadaan heitä lisää.” (UO4)

”Harvempi enää haluaa sen kaukalonlaitamainoksen tai se ei enää riitä, et sit halutaan jotain muuta. Halutaan yhä elämyksellisempää, jotain koskettavampaa, henkilökohtaisempaa, räätälöidämpää ja kohdennetumpaa mainontaa tai ylipäätään yhteistyötä. Nykyään kun on mahdollista tavoittaa yhä kohdennetumpaa yleisöä, ni se

ei enää riitä et ollaan mukana vain kannatuksen vuoksi. Toki niitäkin edelleen on, mutta yhä useampi mittaa ja pitääkin mitata, sillä sponsorointi on yks markkinoinnin muoto, josta pitää saada tietty euromäärä sitten takasin. ... Tietyllä tavalla me kilpailaan Facebookin, Instagramin ja muiden some-palveluiden kanssa markkinointieuroista, et se ei ole enää pelkkää printtimediaa, vaan me ollaan kaikki siellä samalla viivalla" (UO2)

Samanlainen paradigman muutos on havaittavissa haastatteluissa myös yhteistyökumppanien puolelta. Markkinointiviestinnän muotona urheilusponsorointi halutaan liittää lähemmäs kohti yrityksen ydintoimintaa ja sillä pyritään viestimään strategiasta. Urheiluorganisaatiot nähdään yhä enemmän strategisina kumppaneina kuin hyväntekeväisyytenä.

"Tässä tapauksessa aika pitkälti urheiluorganisaation ja mainostoimiston kanssa haetaan tulokulmaa, mikä yhdistää meidän strategiaan, kuten joku juttu tai mainoskampanja. Sitten totta kai johto osallistuu, kun mietitään, miten saadaan meidän strategiaa viestittyä." (SP1)

"Meillä on aina, jos me ollaan jossain mukana näkyvyyden osalta, ni meillä linkittyy siihen aina muutakin yleensä. Asemasta, kun tämä kyseinen yhteistyö linkittyy vahvasti meidän neuvontatyöhön, halutaan tavoittaa sen kautta sellaisia kohderyhmiä, joita ei muuten tavoitettaisi. Se linkittyy meidän toiminta-ajatukseen ja miksi me ollaan olemassa." (SP3)

Tavoitteet

Yritysten asettamat tavoitteet urheilusponsoroinnille vaihtelivat yrityksen koon sekä käytettävien resurssien mukaan. Haastateltavien mukaan yritysten urheilusponsoroinnille asettamat tavoitteet liittyvät ensisijaisesti urheiluorganisaation näkyvyyden hyödyntämiseen. Näkyvyyden hyödyntämisellä ei enää kuitenkaan tarkoiteta pelkkää mainosta kaukalonlaidalla tai pelipaidassa, vaan vastikkeellisuuden kautta elämyksellisyys ja koskettavuus ovat nousseet esille näkyvyyden osina. Näkyvyydellä voidaan tavoitella myös paikallista profiloitumista sekä pyrkimystä muuttaa mielikuvaa yrityksestä tai sen toimialasta, jolla voidaan tavoitella myös parempaa työnantajaimagoa.

"Jos me tehdään yhteistyötä näkyvyyden tai muun osalta, ni se tarkoittaa sitä, että meillä on joko jonkinlainen viesti siinä näkyvytydessä ja halutaan saada paikallisten tietoon. Se ei oo pelkkä logomainos ikinä, se meidän ydintekeminen tulee aina siinä mukana." (SP3)

"Meillä on tarjottavana näkyvyyttä, meillä on tarjottavan elämyksiä heille. Ehkä se näkyvyys on se tärkein mitä meiltä halutaan, mutta se maailma on muuttunu paljon siitä, että se mainos laidassa tai jäässä ei oo enää se juttu, että siihen lävätetään monta kymmentä tonnia ja mennään sillä. Kokoajan yritetään kehittää uusia tapoja, millä ne sponsorit hyötyy meistä." (UO4)

"Me haetaan tunnettavuutta. Kuten alussa sanoin, et meidän toimialalla on vähän huono imago ja sitä pidetään vähän jälkijättöisenä työyhteisönä. Halutaan tän kautta profiloitua. Eli haetaan tällaista tunnettavuutta. Ensisijaisesti yritysten piirissä, mutta muutenkin. Et meidät tunnettaisiin hyvänä työnantajana ja jengi haluisi meille töihin, joten ihan kadun kulkijoidenkin mielissä." (SP1)

Näkyvyyden hyödyntämisen jälkeen tulee paljon muitakin tavoitteita, jotka pirstaloituvat yrityskohtaisesti. Haastateltavien mukaan usein sponsorointisuhteilta haetaan myös esimerkiksi verkostohyötyjä, suoria myynnillisiä mahdollisuuksia tai sisäisten sidosryhmätarpeiden tyydyttämistä.

”Monet sidosryhmät hakee meiltä ihan näkyvyyttä ja palveluita, mut aika monet hakee meiltä sitä meidän sidosryhmää, kasvattaakseen omia sidosryhmiään. ... Me ollaan yks verkoston tekijä tai silmukohta, et me pystytään yhdistämään toisia yrityksiä ja yhteisöjä toisiinsa. Et tarjotaan myös sellaista. Tuntuu, että kasvavassa määrin sitä halutaan ja sitä kysytään, et pystytään yhdistämään isoja toimijoita toisiinsa.” (UO2)

”Sit on kumppaneita, jotka haluavat jotain konkreettisia juttuja, et he haluaa vaikka testata laittamalla meidän kautta heidän mainosfilkan julki ja siihen linkin, että käy ostamassa joku tuote vaikka, ja he haluaa nähdä kuinka monta tuotetta sitä kautta menee.” (UO4)

Mittaaminen

Haastatellut urheiluorganisaatiot kokivat sponsorointisuhteen aktivoinnin hyötyjen mittaamisen nykyään suhteellisen helpoksi. Markkinointi- ja viestintäkanavien siirtyessä yhä digitaalisempaan muotoon dataa on hyödynnettävissä enemmän kuin ennen. Suhteen hyötyjä mitataan erityisesti kyselyillä tavoiteltua kohderyhmältä. Mittaamisen myötä halutaan selvittää, miten viestit ovat jääneet heille mieleen ja millaisia mielikuvia ne ovat herättäneet. Paras onnistumisen mittari haastateltavien mielestä on suhteen jatkuminen, jolloin molempien voidaan sanoa olleen tyytyväisiä toimintaan ainakin sen jatkumiseksi.

”Meidän pitää edesauttaa heitä hyödyntämään meitä. Kaiken mittaaminen on nykyään paljon helpompaa ja sitäkin halutaan. Me tehdään joka vuosi eri tutkimuksia meidän kannattajien ja katsojien keskuudessa, että miten yhteistyökumppanit on jäänyt heille mieleen ja minkälaisia mielleyhtymiä ne herättävät.” (UO4)

”Totta kai me sisäisesti me mietitään vastaako palvelu asiakkaan tarpeita, ostaako se sen ensi vuonna uudelleen tai haluaako hän kehittää sitä jotenkin. Se on yks parhaimpia mittareita, et jos yhteistyö jatkuu, silloin isossa kuvassa mittarit on onnistunut.” (UO2)

Haastateltavat urheiluorganisaatiot jakautuivat mittareiden käytössä sen osalta, kuinka paljon mittareita räätälöidään kumppaneiden mukaan suhteille sopiviksi. Osa haastatelluista organisaatioista muodosti mittareita kumppanista riippuen, kun toiset käyttivät enemmän yleisiä mittareita suhteiden hyötyjen ja muutosten vertailemiseen. Kaikkien mielestä kuitenkin tärkeää on tarjota kumppanille arvokasta dataa suhteen onnistumisesta ja sen tuomista hyödyistä.

”Niin tietyllä tavalla jokaisen kohdalla mietitään mikä on se tyyli. Toiset sponsorit haluavat mitata sitä onnistumista omilla mittareillaan, ni totta kai me halutaan palvelulla asiakasta niin, että ne saa käyttää omia mittareitaan ja me vastataan niihin mitä he itse toivoo. Toisaalta on sit niitä, jotka on enemmän mukana osallistumisen ilosta ja heille se ei ole niin tärkeää. He haluaa tukea jotain toimintaa, mut mittareilla ei ole kauheasti väliä.” (UO2)

”Kyllä ne on enemmän yleismallisia. Tietyntyylinen kyselypohja on sama kaikille, et kuinka hyvin he jäävät mieleen ja minkälaisia mielleyhtymiä he herättävät.” (UO4)

Mitattavuuden helppous ja hyöty eivät täysin kohdannut kuitenkaan kumppanipuolella. Haastateltavat kokivat hyötyjen mittaamisessa haasteita, etenkin kun tavoitteet liittyivät näkyvyyteen. Näkyvyyden vaikutus tunnettavuuteen tai muuttaminen konkreettiseksi hyödyksi koettiin haastavaksi tai tarkoituksettomaksi. Osa haastatelluista koki, ettei ollut saanut minkäänlaista apua hyötyjen mittaamiseen. Tämä on erityisen mielenkiintoinen huomio, sillä urheiluorganisaatioiden pyrkimys on haastatteluiden perusteella auttaa kumppaneita hyötymään heistä.

”Aika hankala mitata. Kun siellä on se banneri jossain, ni kuinka moni sitä katsoo ja kauan ne viipyy siellä. Eihän se kovin luotettava mittari siitä ole. Koitetaan mitata, mut aika hankala sitä loppuarvoa on yksilöidä. Katsotaan joku pelaajauutinen, jossa ollaan mukana, ja siitä katsotaan kuin moni on käynyt katsomassa sen jutun tai mediaklipin. He tarjoavat niitä tuloksia. Se voidaan jollakin laskutavalla muuttaa rahaksi. Jos vaikka ajatellaan, et on kypärässä mainos ja se on näkynyt X kertaa jossakin, ni se vois olla mainosarvona. Se on vähän tollanen teoreettinen arvo kylläkin” (SP1)

H: ”Tarjooko teillä kumppanit mahdollisuutta mittaamiseen? Onko teillä kiinnostusta tähän?”

I: ”Ikänä ei oo kumppani tätä tarjonnut. Kiinnostusta kyllä olisi.”

H: ”Mut ei oo tullut sitten?”

I: ”Ei oo.” (SP4)

5.2.2 Yhteiskuntavastuullinen urheiluorganisaatio yhteistyökumppanina

Haastateltavat urheiluorganisaatiot näkivät, että tehdyillä yhteiskuntavastuullisilla toimilla oli positiivinen merkitys uusien yhteistyökumppanien hankinnassa, vanhojen suhteiden kehittämisessä sekä verkostosuhteiden rakentumisessa. Yhä kasvavammat odotukset ja vaatimukset eri toimijoiden yhteiskuntavastuulliseen toimintaan ovat kehittäneet urheilusponsoroinnin hyödyntämistä yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa ja siitä viestittäessä. Uudenlainen toimintamalli on auttanut suhteita syventymään, jonka ansiosta se koskettaa laajemmin ja toiminta on usein pitkäjänteisempää. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan nähtiin houkuttelevan aivan uudenlaisia potentiaalisia kumppaneita myös perinteisten kytkösten rinnalle. Kumppanuuksista saatavien hyötyjen ailahtelevuutta ja sidoksia urheilulliseen menestykseen on kyetty hallitsemaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan kautta.

”Yrityksiltä, yhteisöiltä, toimijoilta ja urheilutoimijoilta odotetaan yhä enemmän. No, mietitään vaikka ilmastokriisiä tai ylipäättään syrjäytymistä tai muita isoja teemoja ja toiminnan kestävyyttä kun monella mittarilla mitataan, kun sitä odotetaan, että toimitaan vastuullisesti, ekologisesti, taloudellisesti ja kaikkiaan kestävästi, ni kyllä mä uskon et se tuo sille sponsorointipuolelle.” (UO2)

”Se tuo kokonaan uuden puolen siihen. Markkinointinäkyvyys ja muu korreloituu vahvasti siihen urheilulliseen menestykseen, kun yhteiskuntavastuullisuus on oma puoli, millä ei oo mitään väliä ollaanko me Liigan viimesiä, kun me tehdään hyviä asioita ja ne näkyy, ni se on kumppaneille ihan sama pärjätäänkö me kaukalossa silloin. Se on kokonaan oma iso juttunsa, joka me voidaan omalla toiminnalla tekemään

riippumatta kenestäkään muusta ja olemaan siinä hyvä ja parhaita mitä me halutaan olla.” (UO4)

Sama oli huomattavissa myös kumppanipuolella. Yhteinen toiminta ja sitä kautta syntyvä syvempi luottamus ajaa molempien toimintaa eteenpäin. Suhteiden kehittyessä ja merkitysten syventyessä osapuolet voivat luottaa suhteen jatkumoon, jonka myötä resursseja voidaan vapauttaa uusien kumppaneiden metsästyksestä ja kohdentaa ne toiminnan kehittämiseen. Luottamuksen rakentumiselle tärkeää on myös avoin kommunikaatio. Osapuolet voivat luottaa siihen, ettei uutisia tule yllätyksenä ja sen takia jäädä tyhjän päälle, vaan ikävistäkin asioista uskalletaan puhua jo varhaisissa vaiheissa.

”Kun on sitä luottamusta yhteistyökumppaneiden kanssa, ni nämä kumppanit voi rakentaa sitä omaa tulevaisuuttaan, kun he tietävät, että jos he toteuttavat meidän strategian mukaisia toimia ja toimivat meidän arvojen mukaisesti, niin se yhteistyö ei ole aina katkolla. Voi sitten jopa itsekin resursoida omaa toimintaansa, on se sitten henkilöstöä, tiloja tai jotain muuta. ... Pitää sen yhteistyön olla sen verran reilua, että jos isoja muutoksia on tulossa, siitä kerrotaan etukäteen, jotta on mahdollista sopeuttaa sitä omaa toimintaansa. Me ei pärjätä yksin, vaan tarvitaan erilaisia kumppaneita ja sidosryhmiä sekä meidän yhteistä tulevaisuuden tekemistä.” (SP2)

Arvojen yhteensopivuus

Haastateltavat näkivät kumppanien arvopohjien yhteensopivuudella olevan positiivisia vaikutuksia suhteen onnistumiselle sekä yhteistyön syvemmälle jatkumolle. Etenkin suhdetta tunnusteltaessa ja sen alkuvaiheissa avoimesti omista arvoistaan kertominen ja niiden toteuttaminen vähentää suhteeseen liittyvää epävarmuutta ja lisää luottamusta. Samoja arvoja jakavista ja yhteisten tärkeiden asioiden eteen toimivista kumppaneista ollaan ylpeitä ja samalla pyritään toteuttamaan toimintaansa siten, että kumppanitkin voivat olla ylpeitä yhteistyöstä.

”Yhä tarkemmin valitaan se, minkälaisia arvoja sillä sponsoroitavalla kohteella on ja miten hän tai se tuo niitä esille. Sillä on merkitystä, kun yhä vähemmän on niitä, jotka on mukana ihan olemisen ilosta, koska yhä vahvemmin sponsorointi on sen sponsorin brändin rakentamista, ni on tärkeätä, että ne arvot kohtaa molemmilla puolilla. ... Kyllä siitä varmasti on etua, jos pystyy avoimesti kertomaan omat arvonsa ja elämään niiden mukaan sekä toteuttamaan yhteiskuntavastuuta, ni siitä on hyötyä molemmille puolille siinä sponsorointisuhteessa.” (UO2)

”Siihen ollaan pyritty, et meidät koetaan sellaisena yhteistyökumppanina, mikä halutaan liittää omaan toimintaan. Me toivotaan, et kumppanit haluisi kertoa, et he on meidän kanssa yhteistyössä. Me ollaan tosi ylpeitä meidän jokaisesta kumppanista sekä toivotaan ja halutaan, et meidän kumppanit on ylpeitä meistä.” (UO1)

Myös kumppaneilla oli samansuuntainen näkemys asiasta. Lähtökohtana on, että kumppanien arvot eivät saa ainakaan olla ristiriidassa yhteisen toiminnan kanssa. Arvojen yhteneväisyyden nähtiin lisäävän kiinnostusta kumppaniin sekä helpottavan yhteistoimintaa. Sellaisen kumppanin rinnalla on helppo kulkea, jonka kanssa ollaan samaa mieltä asioista ja molemmat tekevät toimia sen eteen.

”Periaatteessa arvot ei saa ainakaan olla ristiriidassa. Se, että onko ne kaikilta osin yhteneväisiä, en ehkä niin painottaisi. Meidän kumppanilla on tuo ympäristö vastuullisuus on hyvin voimakkaasti ja ovat saaneet siitä tunnustusta, ni se on mitä mä painottaisin meidän yhteistyön ytimen osalta. Se on meille tärkeää, että hekin haluat panostaa niihin asioihin, silloin tää yhteistyö on fiksua.” (SP3)

”Kyllähän me hyvin mielellämme tehdään yhteistyötä sellaisten seurojen ja joukkueiden kanssa, jotka jollain tavalla osoittaa vastuullisuutta ja valveutuneisuutta. Nyt kun kumppani on nostanut päätään tässä ympäristöasiassa, ni kyllä me todella mielellämme ollaan viety yhdessä viestiä eteenpäin. Esimerkiksi meidän asiakaslehdessä on tiedotettu asiasta. Sen osalta meillä on harvinaisen yhteneväiset tavoitteet.” (SP4)

Osa haastateltavista näki jo yhteistyökumppaneiden valinnan sekä arvojen yhtenäisyyden yhteiskuntavastuullisena toimintana. Yhä verkostomaisemmassa maailmassa organisaatioiden vastuullista toimintaa tarkastellaan myös sen perusteella kenen kanssa he tekevät yhteistyötä. Arvojen yhteneväisyyden nähtiin luovan syvempiä merkityksiä suhteelle, minkä kautta vastaanottava yleisö koee vähemmän ristiriitaa suhteen yhteistyöstä viestittäessä. Haastatteluista kävi myös ilmi arvojen sidos yrityksen johtoon ja omistajiin sekä niiden muuttuva luonne. Etenkin pienemmistä yhteistyökumppaneista puhuttaessa on mietittävä, tuleeko erilaisen arvopohjan omaava yhteistyökumppani sulkea yhteisön ulkopuolelle ja onko tällainen edes mahdollista.

”Yhteiskuntavastuuta on myös se, et minkäläisten yritysten tai yhteisöjen kanssa me tehdään yhteistyötä. Tässä on ollut viime viikkoina erilaisia caseja kotimaissa ja ulkomailla, jossa on ihan aiheellisesti kyseenalaistettu voiko urheiluseura tehdä yhteistyötä tietyn tyyppisten yritysten kanssa. Kyllä se on mun mielestä osa sitä yhteiskuntavastuuta, et mietitään keiden kumppaneiden kanssa me halutaan tehdä, kun aina siihen liitetään se, että kenen mainoksia siellä näkyy ja ihmiset ajattelee myös sen, että jaamme samoja arvoja ikään kuin. Mun mielestä se on kanssa osaltaan yhteiskuntavastuuta, että tehdään yhteistyötä ja pyritään lisäämään yhteistyötä sellaisten kanssa, jotka jakaa meidän kanssa samat arvot.” (UO2)

”...mitä pienempi yritys, ni sitä enemmän ne on yksittäisiin ihmisiin sidoksissa, et ne voi jopa vaihtua tosi nopeasti. Puhutaan tosi ylätasolla ja tosi laajoista arvoista. Ei tässä yhteistyökumppanikentässä kauhean spesifeillä arvoilla, kuinka lähtee myllärimään. Pitää tietyllä tavalla olla tarkkana ja kunnioittaa kaikkia osapuolia siinä hommassa. Näissä on määrätynlainen viritys ja lataus, kun lähetään tätä arvotyötä tekemään. Niin kun mä paalutin tossa, et me halutaan olla tämän koko seutukunnan joukkue eikä myöskään haluta omalla arvotyöllä sulkea ketään pois.” (UO1)

Imagon ja maineen luominen yhteistyön tuloksena

Pääasiallisen urheiluorganisaatioiden tarjoaman ollessa näkyvyys eri muodoissa, pyritään sen avulla luomaan, vahvistamaan tai muuttamaan organisaatioiden imagoa. Urheiluorganisaatiot tunnistavat haastatteluiden perusteella olevansa erittäin seurattuja, erityisesti alueellisella tasolla. Näkyvyyttä on urheiluorganisaatioiden mahdollista mitata, mutta he ymmärtävät myös toimintansa sekä siihen liittyvien mielikuvien merkityksen sponsorintisuhteiden onnistumisessa. Pystyäkseen tarjoamaan kumppaneilleen mahdollisuuden luoda positiivisia mielikuvia yhteistyön tuloksena on oman pesän oltava myös kunnossa.

”Me ollaan erittäin vahva brändi. Paikallisesti erittäin vahva brändi. Valtakunnallisesti ollaan hyvin tunnettu brändi.” (UO1)

”Jos mennään maakunnalliselle tai alueelliselle tasolle, ni me ollaan ainoa ammattiuurheiluseura tai ammattilaissarjassa pelaava joukkue, esimerkiksi meidän maakunnassa se bränditunnettavuus on paljon isompaa kun valtakunnallisella tasolla väkimääräänkin nähden. ... huonommin mitattavaa on se, millaisia mielikuvia siihen sponsoriin liitetään meidän kautta, jossa on iso vastuu meillä. Sponsorointi on isolta osalta sitä maineen rakentamista ja sitä brändin rakentamista nykyisin yhä enemmän.” (UO2)

Yhteistoiminnan tuloksena syntyvä mainehyödyt luovat osapuolille myös uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Yhteistoiminnan kautta kehittyvä vastuullinen maine houkuttaa uusia potentiaalisia kumppaneita sekä sen avulla pystytään kehittämään ja syventämään nykyistä toimintaa. Kaikkien yhteistyösuhteiden tavoite tai tulos ei kytkeydy näkyvyyteen, vaan niissä voidaan painottaa esimerkiksi paikallista vaikuttavuutta tai syvempää sidosta yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle.

”Se on ollut näkyvä juttu toi ympäristövastuullisuus, meille on oltu yhteydessä aika isoiltakin valtakunnallisilta toimijoilta, että haluaisivat olla jotenkin mukana tässä toiminnassa ja haluaisivat kuulla lisää. Tässä on paljon sellaisia uusia, joita ei ole vielä julkistettu, mutta on niin sanotusti tossa työn alla. Aika isojakin kumppanuuksia tulossa tämän myötä. Paikallisessa toiminnassa se kiinnosta kauheasti, oikeastaan riippumatta lajista. Eräskin meidän iso kumppani ei siinä mielessä tarvitse näkyvyyttä, vaan he haluaa parantaa omaa brändiään toimimalla meidän kanssa lasten parissa.” (UO4)

”Rakennetaan tulevaisuutta ja ajatellaan, että yhteistyökumppanit on meidän mukana rakentamassa sitä brändiä. Mitä hyvää tapahtuu meidän yhteistyökumppanuuksille, niin se sataa myös meidän laariin” (SP2)

Sidosryhmäsuhteiden kehittäminen urheilusponsoroinnin kautta

Haastatteluista nousivat esille erityisesti verkostohyödyt urheilusponsoroinnista luodulle sidosryhmäsuhteiden kehittymiselle. Urheiluorganisaatiot kokivat pystyvänsä tarjoamaan yritysverkostonsa kumppaneille käytettäväksi, jonka kautta kumppanit voivat kehittää toimintaansa. Sama oli nähtävissä myös urheiluorganisaatioisen päästessä yritysten kautta uusiin verkostoihin, mutta tämä painottui vähemmän haastateltavien puheissa.

”Se on ehkä sellainen, missä kumppanit enemmän hyötyy meistä. Me pyritään enemmän olemaan tällainen yhdistävä tekijä ja he kokee, että meidän verkostosta on heille hyötyä.” (UO4)

”...sen lisäksi ehkä että päästään verkostoitumaan tuolla yritysmaailmassa, et se on toinen juttu.” (UO1)

Yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin nähtiin mahdollistavan verkoston kehittymistä sekä mahdollistuvan tehokkaammin verkoston myötä. Verkoston kehittyminen yhteiskuntavastuullisuuden kautta pohjautuu saman kaltaisten arvopohjan omaavien toimijoiden yhteen saattamiseen, jolloin verkoston

sisäinen yhteistyö helpottuu. Myös verkoston toimiessa yhdessä yhteiskuntavastuullisten asioiden edistämisessä on toiminnan tulos suurempi kuin sen osien summa. Yhdessä tekemällä voidaan saavuttaa vaikuttavampia yhteiskuntavastuullisia toimia.

”Koska lähestulkoon kaikki allekirjoittaa samanlaiset arvot, varsinkin yhteiskuntavastuullisuuden osalta, ni se tärkeää kaikille kumppaneille.” (UO4)

”Et jos otetaan vaikka Roosa-nauhakampanja. Jos viisi PK-yritystä päättää lähtee jollakin panoksella X Roosa-nauhakampanjaan, se tuottaa jonkinlaisen hyödyn sille kampanjalle ja jonkinlaisen maine hyödyn sille yritykselle. Se, että nämä viisi yritystä lähtee meidän kautta Roosa-nauhakampanjaan, me uskotaan et me pystytään rakentaa sellainen malli, jossa me pystytään hyödyttämään isommin sitä kampanjaa enemmän kun se viiden yrityksen X panos. Myöskin ne yritykset saa isomman huomion ja mainehyödyn, kun me tehdään kaikki yhdessä.” (UO1)

Verkostohyötyjen lisäksi haastateltavat näkivät yhteiskuntavastuullisella yhteistyöllä olevan hyötyjä organisaation sisäisissä suhteissa sekä suhteissa julkishallintoon. Yhteiskuntavastuullisella yhteistoiminnalla voidaan näkyvästi luoda uutta kuvaa läheisille sidosryhmille ja julkishallinnolle. Tällä pyritään näyttämään toimijoiden olevan yhteisesti mukana kehittämässä entistä kestävämpää tulevaisuutta yhteisössään. Tällöin nähtiin myös julkishallinnon tulevan vastaan, mikä lisää yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehää positiivisessa mielessä.

”Se on meille yks tapa tehdä sitä, mitä me tehtäisiin muutenkin. Se tuo meille kuitenkin lisäarvoa, sillä tavoitetaan sellaisia ihmisryhmiä, joilla ei välttämättä oo meihin muuta suoraa kanavaa.” (SP3)

”...siinä on toisaalta se yhteiskunnallinen jalansija. Kun me halutaan tarjota verkostoja muille, ni meidänkin tulee olla osa jotain isompaa verkostoa. Tarvitaan toisia siinä, et meillekin ne verkostot on tärkeitä siinä ja mitä sponsorit voi tarjota siinä meille. Päästään eteenpäin tietyissä pöydissä tai meitä pidetään uskottavina kun meillä on tiettyjä sponsoreita. Tällasia tiettyjä maineen ja brändin rakentamista samalla, et jos meillä on isoja tukijoita ja brändejä ni meitä saatetaan pitää uskottavampina kumppanina ja ison yleisön silmissä uskottavampi. Tietyllä tavalla sellanen itsearvoinen kiva kehä hyvässä mielessä.” (UO2)

”Kun kaupungin organisaatio näkee, et me viestitään itsestämme... vaikka me järjestetään, ni sillä on yhteinen intressi. Silloin kaupunki on valmis tekemään ikään kuin vastapalvelusta. Koetaan olevamme samassa veneessä.” (SP1)

5.2.3 Yhteiskuntavastuun tulevaisuus urheilusponsoroinnin muotona

Haastateltavat näkivät yhteiskuntavastuullisuuden kasvattavan osuuttaan urheilusponsoroinnissa tulevina vuosina. Ison yleisön kasvanut kiinnostus, kasvava tietoisuus yhteiskuntavastuullisista mahdollisuuksista sekä maailmassa ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ovat tekijöitä, jotka edesauttavat yhteiskuntavastuun kehittymistä osana urheilusponsorointiyhteistyötä myös jatkossa. Urheiluorganisaatiot näkivät, että avauksia tulee varmasti yhteistyökumppaneiden puolelta lisää, mutta heidän pitää pystyä tarjoamaan uusia alustoja sekä mahdollisuuksia yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle.

”Kyl se selkeästi, koska se on kehittynyt, tulee kehittymään. Se mitä puhuttiin jo, että monet yritykset eivät tarvitse näkyvyyttä eikä tietoisuuden lisäämistä itsestään, vaan jokainen tarvitsee aina parempaa ja vahvempaa brändiä ja imagoa itselleen. Siinä toi yhteiskuntavastuu on isossa roolissa. Nyt on myös aika otollinen aika myös, kun maailmassa tapahtuu niin paljon kaiken näköistä huolestuttavaa ja pelottavaa, ni nyt on hyvä mahdollisuus tehdä jotain hyvää ja positiivista. Tässä myös yritykset haluaivat olla mukana.” (UO4)

”Kyllä se tulee yhä tärkeämpi ja tärkeämpi elementti. Jos katsotaan ruotsalaisia, jotka on mielestäni tässä jo paljon pidemmällä, ehkä he on muutenkin tässä vastuullisuudessa edellä, kun ne sitä on kauemmin harjoittanut. Kyllä se Suomessakin tulee kasvamaan, vähän naapurina perässä. Merkitys tulee lisääntymään.” (SP1)

Osa haastatelluista kuitenkin toppuutteli laajentumismahdollisuuksien kasvattamisen rajattomuutta. Riskinä yhteiskuntavastuullisen toiminnan suunnitelmattomuudelle on se, että siitä tulee päälle liimattua sekä sillä ei pystytä keskittymään itselle tärkeisiin asioihin. Laajentumisen sijaan tulisi puhua syventymisestä organisaation tärkeinä pitämiin asioihin. Myös tällöin yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa tapahtuu kasvua, mutta ei suhteiden määrässä, vaan toiminnan laadussa ja nykyisten suhteiden syventymisessä.

”...se on tietyllä tavalla riski, että siitä tulee päälle liimattua, jos sitä laitetaan kaikkien mukaan. Ehkä voidaan sanoa, et meidän uusien arvojen myötä, meidän on helppo keskittyä meille tärkeisiin ja luonteviin, josta miellä on oikeasti kompetenssia sanoa ja puhua. Ei voi sanoa, että määrällisesti kasvaa, mutta syvenee ja siitä tulee suunnitelmallisempaa sekä meidän sponsoreille puhutaan vielä oikeasti paremmin ja syvemmin niistä muutamista asioista ja teemoista, joita me pidetään tärkeinä.” (UO2)

5.3 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Seuraavassa (taulukko 2) on esiteltyinä haastatteluista esille nousseet keskeiset tulokset tiivistettynä. Tulokset on jaoteltu taulukkoon teoriaosiossa esiintyneiden teemojen mukaisesti.

TAULUKKO 2. Haastatteluiden keskeiset tulokset

Teema	Keskeiset tulokset
Yhteiskuntavastuun määritelmä	Muista, erityisesti huonoimmassa asemassa olevien, huolehtiminen Yhteisöllisön tukeminen, alueen puolestapuhuminen Suunnitelmallista, koko organisaation kattavaa toimintaa
Konkreettisia toimia	Yhteistoiminta koulujen ja julkissektorin kanssa Rahankeruu- ja tiedonedistämiskampanjat Teemaottelut ja paikallisia yhteisöjä tukevat toiminnot Ympäristön kestävä kehitystä tukevat toimet
Arvojen merkitys yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle	Arvot yhteensopivia yhteiskuntavastuullisuuden kanssa Yhteisöllisyys, pitkäjänteisyys, paikallisyys, luotettavuus Keskittyminen arvojen mukaisiin toimiin tehostaa resursseja
Imagon ja maineen kehittäminen yhteiskuntavastuullisuuden kautta	Vastuullinen toiminta lisää luotettavuutta organisaatioon Onnistuminen ei riipu urheilullisesta menestyksestä Toiminta yhteiskuntavastuullisen keskustelun herättäjänä
Toiminta sidosryhmäsuhteiden kehittäjänä	Eri sidosryhmien tarpeisiin ja vaateisiin vastaaminen Sidosryhmille laajempi tartuntapinta organisaatioon Haasteen mittaamisen hankaluus sekä muutosvastarinta
Urheilu toiminnan mahdollistajana	Urheilun laaja huomioarvo ja esimerkillisyys Yhteistoiminta muiden urheiluorganisaatioiden kanssa Urheilu hakee eettistä oikeutustaan vastuullisuuden kautta
Urheilusponsorointi	Urheiluorganisaation oiminnan mahdollistava tekijä Vastikkeellista yhteistyötä Paradigman muutos kohti strategista markkinointiviestintää
Urheilusponsoroinnin tavoitteet	Ensisijaisesti näkyvyyden hyödyntäminen eri muodoissa Tämän lisäksi piristaloitunutlaajasti muita yrityskohtaisesti Verkostohyödyt, myynnilliset mahdollisuudet, sisäinen hyöty
Tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen	Kohderyhmät ja suhteen jatkuminen mittareissa läsnä Räätälöinnin ja yleisten mittareiden painotuksessa vaihtelua Kumppanit kokivat hyötyjen mittaamisessa haasteita
Urheiluorganisaatio yhteistyökumppanina	Kasvat yhteiskuntavastuulliset odotukset lisänneet yhteistoimintaa
Arvojen yhteensopivuus toiminnassa	Arvojen yhteensopivuus lisää luottamusta osapuolten välillä Jo arvoja jakavien kumppanien valinta indikoi vastuullisuutta Arvojen kanssa tulee toimia hienovaraisesti
Yhteistyön merkitys imagolle ja maineelle	Kumppanien tunnistettava toimintansa merkitys tulokseen Mahdollisuus houkuttaa uusia kumppaneita, jopa ydinalueen ulkopuolelta
Sidosryhmäsuhteiden kehittäminen urheilusponsoroinnin kautta	Verkostohyötyjen lisääminen molemmille osapuolille Yhdessä toimiminen enemmän kuin osien summa Suhteiden kehitys paikallisten julkisorganisaatioiden kanssa
Yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin tulevaisuus	Tulee kehittymään, uusia avauksia molemmilta osapuolilta Keskittyminen syvemmin tärkeimpiin osa-alueisiin

6 POHDINTA

Viimeisessä pääluvussa on tarkoitus nivoa tutkimus yhteen ja tehdä siitä johtopäätelmiä eri näkökulmista tarkastellen. Edellisen luvun tulokset pyritään yhdistämään aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, minkä kautta pyritään vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin esitettyjen vastauksien pohjalta tehdään johtopäätöksiä. Lopuksi tutkimusta pyritään arvioimaan kokonaisuutena, tarkastelemaan tutkijan suoriutumista ja oppimista sekä tekemään tutkimukseen perustuvia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Keskeiset tulokset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tarkastella urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullista toimintaa sekä kuinka sitä hyödynnetään osana sponsorointikumppanuuksia. Tähän tutkimustehtävään on pyritty hakemaan ratkaisua vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten mukaisesti tavoitteena tutkimuksessa on vastata, millainen merkitys yhteiskuntavastuulla on urheiluorganisaation toiminnassa, miten yhteiskuntavastuuta hyödynnetään osana sponsorointikumppanuuksia sekä miten yhteiskuntavastuullinen sponsorointi kytkeytyy osaksi yhteistyökumppanin toimintaa. Edellisessä luvussa haastatteluiden tuloksia pyrittiin esittämään yksityiskohtaisesti tukeutuen sitaatteihin haastatteluista. Seuraavaksi näitä esille nousseita tuloksia käsitellään yhdessä aiemman tiedon eli tutkielman teoriaosuuden kanssa. Tämän yhdistävän käsittelyn perusteella tehdään johtopäätöksiä tutkimustehtävän ratkaisemiseksi.

6.1.1 Yhteiskuntavastuun merkitys urheiluorganisaation toiminnassa

Tutkimuksen kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää käsitellä heti aluksi, miten urheiluorganisaatiot näkevät ja määrittelevät oman yhteiskuntavastuullisen toimintansa. Urheiluorganisaatioiden määritelmän kautta pystymme ymmärtämään haastattelun vastauksia, tehtyjä toimia sekä peilaamaan sitä tutkimuskirjallisuuteen paremmin. Tämän myötä pystymme tarkastelemaan toimintaa laajemmassa kontekstissa. Tulokset osoittautuivat tutkimuskirjallisuutta tukeviksi määrittelyn osalta. Urheiluorganisaatiot eivät pystyneet antamaan suoraa universaalia määritelmää toiminnalleen ja niiden lähestymistavat yhteiskuntavastuulliseen toimintaan vaihtelivat haastateltavien välillä. Kuten tutkimuskirjallisuus antoi käsittää, jokainen organisaatio määrittelee toiminnan omista lähtökohdistaan sitoen sen strategiaansa sekä toimintaympäristöönsä. Kaikkien urheiluorganisaatioiden määritelmässä oli kuitenkin nähtävissä sidoksia Elkingtonin (1998) Tripe bottom line -malliin. Kaikkien haastateltujen mukaan vapaaehtoinen toiminta lähti strategisista lähtökohdista yhdistellen taloudellista, sosiaalista sekä ekologista vastuuta organisaatioittain eri osa-alueita painottaen. Sosiaalinen vastuu, erityisesti yhteisöllisyys ja yhteisöstä huolehtiminen, nousi keskeisimmäksi osa-alueeksi haastatteluiden perusteella. Myös taloudellinen ja ekologinen vastuu olivat esillä haastatteluiden aikana. Toiminta nähtiin pohjautuvan ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen perustuvana, kuten Carrollin (1991) yhteiskuntavastuun pyramidimallissa esitetään. Haastattelun tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että ihmisten lisääntyvä tietoisuus ja kiinnostus yhteiskunnallisiin teemoihin on osaltaan lisännyt urheiluorganisaatioihin kohdennettuja odotuksia sekä vaateita. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan odotusarvoisuuden lisääntyminen on nakertanut sen vapaaehtoisuuden luonnetta viime aikoina.

Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullinen toiminta on haastatteluiden tulosten perusteella lähtöisin heidän arvopohjastaan. Mikkolan (2003) määritelmän mukaan arvojen ollessa kohteen arvokkaina ja tärkeinä pitämiä asioita, voidaan haastatteluiden perusteella yhteiskuntavastuullisen toiminnan nähdä keskittyvän pääosin tällaisiin kohteisiin. Arvojen ja arvojärjestyksen mukaiseen toimintaan keskittyminen auttaa urheiluorganisaatioita myös jakamaan resursseja toimiakseen tehokkaasti yhteiskuntavastuullisuuden kentällä. Keskityessään tärkeimpiin asioihin, joihin urheiluorganisaatiolla on eniten kompetenssia, pystytään yhteiskuntavastuullista toimintaa tehostamaan sekä tarjoamaan selkeämpää ja laajempaa tarttumapintaa toiminnasta sidosryhmille, jota esimerkiksi Aaltonen ja Junkkari (2003, 231) korostavat. Tuloksien perusteella urheiluorganisaatioiden on tärkeää huomioida arvojen ja toiminnan yhtenevyyden tärkeys. Kuten Spitzer (2010) huomioi, jos arvojen ja toiminnan välillä on ristiriitaa, voidaan toiminta nähdä päälle liimattuna maineen kalasteluna. Haastatteluiden perusteella entistä valveutuneemmat vastaanottajat huomioivat tarkemmin tällaiset epäkohdat ja ottavat niihin kantaa.

Tutkimusten tulosten perusteella urheiluorganisaation yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan nähdä olevan positiivisia vaikutuksia sen ima-

goon ja maineeseen. Hanikan ym. (2009) mukaan yhteiskuntavastuullisen maineen ja imagon kehittyminen vie aikaa, mutta kuten haastatteluista käy ilmi, strategiaan perustuessa sen avulla ei ole tarkoitus hakea pikavoittoja, vaan tuottaa pitkäaikaista hyötyä organisaatiolle sekä sen ympäristölle. Smithin ja Langfordin (2009) mukaan yhteiskuntavastuullinen toiminta lisää luottamusta sekä positiivisia tunteita vastaanottajissa. Haastatteluiden perusteella etenkin omasta ja yhteisön taloudellisesta vastuusta huolehtimisen nähtiin lisäävän luottamusta organisaation pitkäjänteiseen toimintaan. Myös muista osa-alueista huolehtimisen koettiin parantavan urheiluorganisaation imagoa ja mainetta yhteisön jäsenenä. Tutkimuskirjallisuudessa esille nousseita maineeseen ja imagoon vaikuttavia tilannetekijöitä on urheiluorganisaation mahdollista hallita yhteiskuntavastuullisella toiminnalla. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan hallita esimerkiksi Itkosen ym. (2007) esille nostamaa urheilullisesta menestyksestä johtuvaa yleisön ja median kiinnostuksen vaihtelua. Yhteiskuntavastuullinen toiminta, siinä onnistuminen sekä sen huomioarvo on lähes kokonaan urheiluorganisaation käsissä riippumatta muista, esimerkiksi vastustajista kilpakentillä. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on mahdollista kehittää urheiluorganisaation imagoa sekä mainetta urheilullisesta menestyksestä riippumatta.

Urheiluorganisaatio ei voisi toimia ilman sidosryhmiään. Sponsorit mahdollistavat taloudellisen toiminnan tason, yleisö ja kannattajat tekevät organisaatiosta kiinnostavan, sisäiset sidosryhmät suorittavat toiminnan. Talvion ja Välimaan (2004, 48) mukaan eri sidosryhmät lataavat erilaisia odotuksia organisaation toiminnalle sekä tarkastelevat yhteiskuntavastuullista toimintaa ja siinä onnistumista omista lähtökohdistaan. Haastatteluista esille nousseiden tulosten mukaan urheiluorganisaatiot luovivat sidosryhmien erilaisten vaateiden ja odotusten ristiaallokossa. Vaikka sidosryhmiä itsessään ei ole mielekäästä arvottaa tärkeysjärjestykseen niiden erilaisten luonteiden vuoksi, on hyvä organisaatioiden huomioida Mitchellin ym. (1997) luoman mallin ehdotus, jossa urheiluorganisaatioiden tulee tarkastella sidosryhmien odotusten ja vaateiden valtaa, legitimizeettiä sekä kiireellisyyttä arvioidessaan resurssien tehokasta hyödyntämistä. Esimerkiksi yhteiskuntavastuullisella toiminnalla nähdään olevan positiivista vaikutusta paikallisten julkisorganisaatioiden kanssa toimimiseen. Tämän myötä urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullinen toiminta voidaan nähdä siirtyvän yhä enemmän Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon suuntaan, jossa pyritään panostamaan resursseja yhteisten etujen eteen tulevaisuuden toiminnan ja toimintaympäristön kehittämiseksi. Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuullisella toiminnalla pyritään osaltaan lähentämään ja syventämään sidosryhmäsuhteita sekä tarjoamaan niihin uudenlaisia merkityksiä. Näiden uusien merkitysten avulla voidaan saavuttaa myös sellaisia sidosryhmiä, joille itse urheilu tai laji, tässä tapauksessa jääkiekko, ei ole toimintaan motivoiva tekijä.

Urheilu toimintaympäristönä tarjoaa urheiluorganisaatiolle oivan alusta toteuttaa yhteiskuntavastuullista toimintaa. Haastatteluiden tuloksissa esiintyi samoja teemoja urheilun yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollistavina tekijöinä, joita myös Ratten ja Babiak (2010) nostivat esille. Tuloksista huomaa-

tiin erityisesti urheilun valtava näkyvyysarvo, urheilun ja urheilijoiden esimerkin voima sekä sidosryhmien voimakkaampi emotionaalinen sitoutuminen. Näiden mahdollistavien tekijöiden myötä odotusarvot urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle ovat kasvaneet. Lardon ym. (2015) mukainen yhteiskilpailullinen ajattelu mahdollista esimerkiksi lajien sisäisen yhteiskuntavastuullisuuden yhteistuottamisen. Yhdessä tehtynä, yhteiskuntavastuullinen toiminta nähdään isompana kuin osiensa summana. Yhteiskuntavastuuta ei nähty kilpailuna, yhteiskuntavastuullisen toiminnan lisääntymien ja kehittymien ei ole muilta toimijoilta pois.

6.1.2 Yhteiskuntavastuu osana urheiluorganisaation kumppanuuksia

Kuten tutkimuskirjallisuudessa nostettiin esille, esimerkiksi Loughin (2005) määritelmässä, urheilusponsorointi on vastikkeellista yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa molempien osapuolten toimintaan. Vanhankaltaista löysää "sponsorointirahaa" pyörii toiminnassa yhä vähemmän, koska urheilusponsorointi on joutunut aloittamaan kilpailun markkinointieuroista muiden markkinointikanavien kanssa. Lähtökohta urheilusponsoroinnille on kuitenkin pysynyt samanlaisena, missä yritys tukee urheiluorganisaation toimintaa taloudellisesti saadakseen vastiketta eri tyyppisten näkyvyysselementtien tai muiden hyötyjen muodossa. Näkyvyys on muuttunut viime vuosina yhä elämyksellisempään, räätälöidymmään ja suunnitelmallisempaan muotoon, kuin pelkkä logo pelipaidassa tai kaukalon laidalla. Näkyvyyden vanavedessä tuloksista ilmeni muiden tavoitteiden pirstaloituvan suhdetohtaisesti. Nämä tavoitteet sitoutuvat kumppanin strategiaan, kuten myös tutkimuskirjallisuudessa aiemmin esitettiin. Tavoitteiden saavuttamisen ja sitä myötä suhteen onnistumisen taustalla on tehtyjen toimien vaikutusten sekä suhteen hyötyjen mittaaminen. Positiivinen kierre mahdollistuu lisääntyneen datan hyödyntämisen sekä sen kautta paranevan tehokkaan resurssien kohdentamisen myötä, kuten esimerkiksi Tripodi (2001) on todennut. Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatiot jakautuivat mittauksen räätälöinnin suhteen, mutta kaikki pitivät mittauksista edes jollakin tasolla tärkeänä.

Urheilusponsoroinnin kehittyessä yhä vahvemmin strategiseksi markkinointiviestinnän välineeksi, ovat urheiluorganisaatiot alkaneet kiinnittää kumppanien valinnassa entistä tarkempaa huomiota brändien yhteensopivuuteen eli brand fittiin. Haastatteluiden tulosten perusteella etenkin isompia kumppanuuksia solmiessaan urheiluorganisaatiot pyrkivät arvioimaan arvojen yhteensopivuutta halutun mielikuvan välittämiseksi. Pyrkimyksenä on tuntee suurta ylpeyttä jokaisesta yhteistyökumppanista, saada yhteistyökumppani ylpeäksi kumppanuudesta sekä sovittaa kumppanuus osaksi urheiluorganisaatioiden kumppanuuksien kokonaisuutta. Tuloksista kuitenkin esiintyi myös pienempien kumppaneiden arvojen henkilösidonnaisuus. Arvojen syvempää yhteensopivuutta tuleekin tarkastella tapauskohtaisesti, sillä niiden takia ei välttämättä haluta sulkea ketään yhteisöstä pois. Arvojen ollessa Mikkolan (2003) mukaan henkilön, yhteisön tai organisaation arvostamia tai tärkeänä pitämiä asioita, tulee niitä käsitellessä toimia hienovaraisesti. Aaltonen (2016) ko-

rosti urheiluorganisaation voiton ja hyödyn tavoittelun keinojen sekä johtamistapojen moraalista kestävyyttä kyetäkseen vastaamaan sille asetettuihin odotuksiin. Haastatteluiden perusteella osa urheiluorganisaatioista piti kumppaniensa valintaa jo yhteiskuntavastuullisena toimintana. Taloudellinen tuki ei korvaa kumppanin vastuutonta toimintaa eikä imagoa.

Sponsorointisuhteessa onnistumisen sekä haluttujen mielikuvien luominen yhteistyön kautta riippuu molempien panostamisesta suhteeseen. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa urheiluorganisaatioiden tuntevan vastuunsa sponsorointikumppanuuksien onnistumiselle, jonka hyötynä kumppanille on Masonin (1999) mukaan omien arvojen ja viestien esiintuominen emotionaalisesti urheiluorganisaatioon sitoutuneelle kohderyhmälle. Tämän linkittymien yhteiskuntavastuulliseen toimintaan nähtiin Plewan ja Questerin (2011) mukaan olevan yksi hyväksyttävimmistä urheilusponsoroinnin muodoista. Urheiluorganisaatioiden ollessa usein erittäin vahva paikallinen sekä tunnettu kansallinen brändi, voidaan yhteisellä yhteiskuntavastuullisella toiminnalla vaikuttaa laajoihin kohdeyleisöihin. Laajemman vaikuttamisen yhteydessä yhteiskuntavastuullisuudella voidaan herättää uusien kohderyhmien kiinnostusta, sillä se on riippumatonta urheilusta ja siinä menestymisestä. Lisääntyneen kiinnostuksen myötä sillä voidaan tavoittaa myös uusia potentiaalisia kumppaneita, joita ei välttämättä kiinnosta urheilu, mutta heitä kiinnostaa tavoittaa nämä uudet kohderyhmät. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan siis kehittää urheiluorganisaation mainetta uusien kohderyhmien kautta, mikä lisää potentiaalisten kumppaneiden kiinnostusta yhteistyöstä.

Tuloksien perusteella suurimmat sidosryhmähyödyt urheiluorganisaatioiden puolelta liittyivät verkoston tarjoamiin mahdollisuuksiin. Schwarzin ym. (2013) mukaan yritykset hakevat sponsorointikumppanuksiltaan verkostohyötyjä, sillä urheiluorganisaation muiden kumppaneiden samankaltainen arvopohja tarjoaa uusia yhteistyömahdollisuuksia. Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisia toimia ajava arvopohja edistää kumppanien välistä yritysverkostoa. Yhdessä toimimalla verkoston toiminnan vaikutukset ylittävät sen osien summan. Näin ollen urheiluorganisaatio voi kehittää vaikuttavampaa yhteiskuntavastuullista toimintaa hyödyntämällä johtamaansa yritysverkostoa.

Urheiluorganisaatioiden kasvava panostus yhteiskuntavastuulliseen toimintaan on avannut uusia mahdollisuuksia aktivoida yhteistyökumppanuuksia ja tämä tulee jatkumaan tulevaisuudessakin. Questerin (2016) mukaan urheiluorganisaatioiden lisääntyneiden omien ulostulojen ja kannanottojen myötä kiinnostus yhteiskuntavastuullisuudesta osana yhteistyökumppanuuksia on ollut kasvussa viime aikoina. Haastatteluiden perusteella urheiluorganisaatioiden tekemä yhteiskuntavastuullinen toiminta kumppaneiden kanssa tulee kehittymään ja lisääntymään. Se, että lisääntyykö toiminta kumppanien määrässä vai syventyykö nimetyt suhteet tärkeimpiin asioihin, jokoivat haastateltavia urheiluorganisaatioita. Vaarana määrällisessä kumppanikehityksessä on käsiteltävien toimien liikkuminen pois urheiluorganisaation kompetenssialueelta, jolloin toiminnasta uhkaa tulla päälle liimattua.

6.1.3 Yhteiskuntavastuullinen urheilusponsorointi sponsorin toiminnassa

Urheilusponsoroinnin muotoutuessa yhä strategisemmän markkinointiviestinnän suuntaan ovat kumppanit alkaneet tarkastella kumppanuuksia ja niistä saatavia hyötyjä tarkemmalla seulalla. Haastatteluiden perusteella yritykset yhä useammin kiinnostuvat kumppaneista, jotka tavoittavat heille tärkeitä kohderyhmiä tai ovat sidoksissa yritystoiminnan tavoitteisiin. Vuokon (2004) näkemyksen mukaan yritykset pystyvät viestimään itsestään sekä tavoitteistaan urheilusponsoroinnilla liittäen itsensä osaksi kohderyhmälle merkityksellistä toimintaa. Tulosten perusteella sponsorit ovat siirtymässä yhä vahvemmin Alajan (2001) mainitsemaan suuntaan, jossa urheilusponsorointia ei nähty mainontana urheilun kautta. Tämä toki ei poista jää-, kaukalonlaita- tai pelipaitamainoksia, mutta niiden tarkoitus on olla tehostava osa yhteistyökumppanuutta ei sen pääpaino. Haastateltujen sponsorien edustajien mukaan yhteistyökumppanuuksien tulee tukea yrityksen strategiaa tavoitteita. Tähän ei pelkkä mainos tai logo pelipaidassa yleensä kykenee. Erityisesti urheilusponsoroinnin hyötynä yrityksen strategisille tavoitteille huomioitiin sen hyvä tavoittavuus. Urheilusponsoroinnin kautta voidaan haastateltavien mukaan tavoittaa sellaisia kohderyhmiä, joita on yrityksen omalla viestinnällä hankala tavoittaa.

Haastatteluiden perusteella yrityksillä on usein monia erilaisia tavoitteita jokaiselle suhteelle. Erityisesti positiivisen mielikuvan hakeminen yhteistyöltä erilaisten näkyvyyslementtien kautta oli monen sponsorin tavoitteissa. Tavoitteiden asettelu lähtee yrityksen strategiasta, jolloin ymmärrettävästi haastateltujen sponsorien tavoitteet yhteistyökumppanuudelle liittyivät yhteiskuntavastuullisen toiminnan edistämiseen. Nämä tulokset tukevat esimerkiksi Dolphin (2003) sekä muun tutkimuskirjallisuuden näkemystä, jossa urheilusponsoroinnille annetut tavoitteet voidaan tunnistaa eri toimintoihin liittyviksi, mutta ne kumpuavat lähtökohtaisesti yrityksen strategiasta. Haastatteluista nousi myös esille Inuen ym. (2016) esittämä näkemys, ettei kaikki urheilusponsoroinnin tavoitteet ole ulkoisia tai kaupallisia, vaan sillä voidaan myös kehittää organisaation sisäisiä suhteita. Esimerkiksi urheilusponsoroinnilla ja sen yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan kehittää työntekijöiden viihtyvyyttä sekä ylpeyden tunnetta omasta organisaatiostaan. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee toimintaa ja siitä saatavia hyötyjä mitata. De Pelsmackerin ym. (2017) mukaan yrityksen tulisi asettaa tavoitteet siten, että niitä pystytään mahdollisimman yksikertaisesti ja selkeästi myös mittaamaan. Tässä näki moni haastatelluista yrityksistä haasteita. Haastatteluiden mukaan mittareiden laatimisen haasteellisuus sekä kumppanin tarjoama tuki mittaamiselle nähtiin esteenä hyötyjen tarkalle arvioinnille. Urheiluorganisaatioiden mukaan dataa kyllä olisi, joten yritysten tulisi miettiä tavoitteiden asettelua mittaamista tukevaksi sekä sopia tarkemmin mittaamisen mahdollisuuksista yhteistyökumppanin kanssa.

Knirschin ja Szekelyn (2005) mukaan yrityksen strategia pohjautuu sen arvoihin. Strategian toteuttamiseksi asetetut tavoitteet urheilusponsoroinnille tulisi näin ollen olla linjassa yrityksen arvojen kanssa. Haastatteluiden tulosten

perusteella yhteisesti jaetuilla arvoilla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia suhteen kehittymiselle, mutta yhteistyökumppaneiden arvot eivät saaneet olla ristiriidassa toistensa kanssa. Erityisesti lähes toistensa kanssa linjassa olevien arvojen nähtiin kehittävän suhdetta huomattavasti paremmin kuin vähäisempien arvopohjaa jakavien suhteiden. Järvisen (2004) mukaan yleisön ollessa entistä valveentuneempia yhteiskuntavastuuta koskevissa asioissa lisää yhteisistä arvoista viestiminen yhteistoiminnan autenttisuutta. Haastatteluiden perusteella yhteisten arvojen eteen toimiminen kehittää luottamusta suhteeseen. Avoin kommunikaation vallitessa sekä luottamuksen kasvaessa molemmat voivat kehittää sekä resursoida toimintaansa, koska tietävät ettei suhde ole katkeamassa yllättäen. Bühlerin ja Nuferin (2010) mukaisen yhteiselle arvopohjalle perustuvan yhteistyökumppanuuden sekä sen kautta kasvaneen luottamuksen myötä yritysten on mahdollista käyttää resurssejaan tehokkaasti toimintaansa sekä yhteiseen toimintaan edistäessään yhteiskuntavastuullisuuttaan.

Yritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt toimet nähtiin haastateltavien mukaan kasvattavan myös yrityksen mainetta. Vastuullisen yrityksen mielikuvaa on pyritty tuomaan vahvemmin esille yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehittämisen ja näkyvämmän viestimisen kautta. Maignanin (2001) mukaan kuluttajien tulisikin olla tietoisia yrityksen vastuullisesta imagosta, jos sen halutaan hyödyttävän yrityksen tavoitteita. Kuluttajien tietoisuuden kehittymisen lisäksi yhteiskuntavastuullisen maineen ja imagon kehittymien vie aikaa (Hanikka ym., 2009). Haastateltujen sponsoriin mukaan yritykset pyrkivät toiminnassaan pitkäjänteisyyteen, jonka myötä suhteiden vaatimat resurssit usein pienenevät sekä hyödyt kasvavat. Pitkäjänteisen ja viestityn kumppanuuden myötä yritykset kokivat hyötyvänsä myös kumppanille tapahtuvista positiivisista asioista. Kumppanit koettiin olevan mukana rakentamassa yrityksen brändiä.

Haastatteluiden tulosten mukaan yritykset näkivät yhteiskuntavastuullisella urheilusponsoroinnilla olevan hyötyä sidosryhmäsuhteiden kehittämisessä. Toiminta on Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon mukaista, jossa se nähdään investointina yrityksen ja sen ympäristön tulevaisuuteen hyväntekeväisyyden sijaan. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan voidaan kehittää asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien arkea sekä heidän ekologista ympäristöään. Haastatellut yritykset kokivat yhteiskuntavastuullisen yhteistoiminnan myötä olevansa itse halutumpi kumppani pystyen helpommin rakentamaan uusia kumppanuuksia vastuullisen maineensa kautta. Urheilusponsoroinnilla yritykset kokivat myös tavoittavansa sellaisia ihmisiä, joihin heillä ei olisi muuten kanavaa. Enemminkin kuin urheiluorganisaation tarjoaman koko sidosryhmäverkoston kiinnostavuudesta, haastatellut yritykset olivat kiinnostuneita sen osista. Olkkosen (2001) mukaan verkostosuhteiden hyödyntäminen onkin yksi päätöksentekoon vaikuttavista strategisista tekijöistä. Yhteiskuntavastuullisilla sponsorointisuhteilla nähtiin olevan mahdollisuus kehittää paikallisia suhteita etenkin julkisorganisaatioihin. Yrityksen osoittaessa toimivansa paikallisen yhteisön eteen, oli sen asema yhteisössä voimakkaampi ja sitä myötä suhteet parantivat myös paikallisiin päätöksentekijöihin. Haastateltavien mukaan yritykset,

yhteisöt tai julkisorganisaatiot eivät voi pyörittää toimintaa yksin, vaan kaikkien panosta tarvitaan paremman huomisen kehittämiseen.

Haastateltavien yritysten mukaan yhteiskuntavastuullisuus on tullut osaksi urheilusponsorointia jäädäkseen. Toiminnan ja ympäröivän yhteiskunnan muuttuessa sekä kehittyessä yritysten tulee etsiä uusia tapoja hyödyntää yhteistyökumppanuuksiaan. Kuten Smith (2003) ja monet muut ovat todenneet kasvavien vaateiden ja odotusten kohtaavan yrityksiä vastuullisuuden osalta, näkivät haastateltavat mahdollisuudeksi muuntaa panos/tuotos suhteesta enemmän kohti toiminnan aikaansaannoksia. Yritykset näkivät myös entistä enemmän nykyisten ja potentiaalisten yhteistyökumppanuuksien kehittyvän ja muotoutuvan kohti yhteistä arvopohjaa. Haastateltujen yritysten mukaan yhteisesti jaetut arvot ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempi osa sponsorointikumppanuuksia.

6.2 Liikkeenjohdolliset ja sosiaaliset johtopäätökset

Vastuullisuus on kehittynyt pysyväksi osaksi yritysten toimintaa. Enää ei organisaatiossa kysytä miksi pitää toteuttaa vastuullista toimintaa, vaan miten sitä toteutetaan. Odotukset organisaation ulkopuolelta ovat kasvaneet ihmisten lisääntyneen tietoisuuden sekä sosiaalisen median aikaansaamien joukkoliikkeiden myötä. Organisaation sisällä kiristyvät tehokkuusvaatimukset ovat kehittäneet tarkastelua eettisiin johtamiskäytänteisiin sekä työntekijöiden hyvinvointiin, sillä yritys ei voi olla tehokas pitkäjänteisesti, jos sen työntekijät voivat huonosti. Myöskään urheiluorganisaatiot eivät ole jääneet tämän tarkastelun ulkopuolelle. Urheilu ei ole yhteiskunnasta irrallinen saareke, jossa hyvän kertomusta käytetään kasvattavana voimana. Yhä kaupallistuvan urheilukulttuurin myötä sen on pystyttävä objektiivisesti tarkastelemaan eettistä oikeutustaan osana ympäröivää yhteiskuntaa. Urheilun ollessa vapaaehtoista, joskin verrattain laajaa mielenkiintoa nauttivaa toimintaa, on se pystynyt oikeuttamaan asemaansa yhä vahvemman yhteiskuntavastuullisen toiminnan kautta. Urheiluorganisaatiot ovat yhä vahvemmin alkaneet löytämään yhteyden huomionsa sekä vastuullisen vaikuttamisen välillä. Tätä on hieman vaikeaa yleistää koskemaan koko urheilukulttuuria maailmalla tapahtuvien korruptio- ja dopingskandaalien keskellä, mutta yhteiskuntavastuullisuuden huomiointia sekä toiminnan kehittymistä vastuulliseen suuntaan on ollut huomattavissa Suomessa ja maailmalla.

Yhteiskuntavastuullinen toiminta ei kuitenkaan pohjautu hyväntekeväisyydestä, vaan se on organisaation strateginen arvovalinta, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuullisena toimintana voidaan pitää sellaista koko organisaation kattavaa toimintaa, joka ylittää lain vaatimukset pohjautuen vapaaehtoisuuteen. Toimintaa voidaan jakaa kattamaan yhtä tai useampaa vastuullisuuden osa-aluetta, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen sekä ekologinen vastuu. Urheiluorganisaation yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi voidaan määritellä paikallisista ihmisistä

sekä ympäristöstä huolehtiminen. Käyttääkseen rajallisia resurssejaan tehokkaasti tulee urheiluorganisaatioiden miettiä yhteiskuntavastuullisen toiminnan muotoja arvojensa kautta, jotta se tukee organisaation strategiaa mahdollisimman hyvin. Urheiluorganisaation ei siis ole järkevää, saati tarkoituksenmukaista ratkaista kaikkia ongelmia itse, vaan sen on syytä keskittyä itselleen ajankoh-taisiin sekä tärkeisiin aiheisiin. Jos urheiluorganisaatio ottaa kantaa jokaiseen ongelmaan tai pyrkii vaikuttamaan joka puolelle, voi sen yhtiskuntavastuulliselta toiminnalta kadota pohja. Tällöin yhteiskuntavastuullinen toiminta näyttää enemmän päälle liimatulta maineen kalastelulta.

Hyvin strategisista lähtökohdista suunniteltuna yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on usein positiivinen vaikutus organisaation imagoon ja maineeseen. Yhteiskuntavastuullisella toiminnalla voidaan pienentää urheilulliseen menestykseen perustuvaa kiinnostavuuden ailahtelevuutta sekä toiminnan tulosten arvoituksellisuutta. Toisin kuin urheilun kilpailullisella kentällä, yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulos riippuu täysin organisaatiosta itsestään. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehittyminen vastuulliseksi maineeksi kestää kuitenkin oman aikansa juurtua, joten se tulisi nähdä osana pitkän aikavälin strategisia suuntalinjoja. Paikallisista ihmisistä ja ympäristöstä huolehtiessaan urheiluorganisaatiolla on mahdollisuus syventää sidosryhmäsuhteitaan erityisesti kannattajien, paikallisten julkisorganisaatioiden sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Vastuullisen maineen kautta urheiluorganisaatioiden on mahdollista lähestyä myös sellaisia sidosryhmiä, joita itse urheilu tai kyseinen laji ei kiinnosta. Tämän myötä urheiluorganisaatio voi laajentaa toimintapohjaansa, minkä kautta toimintaa voidaan kehittää yhä pitkäjänteisemmin urheilukentällä kuin sen ulkopuolellakin. Yhteiskuntavastuullinen toiminta tulisikin nähdä urheiluorganisaatioissa tulevaisuuteen suunnattuna investointina toimikentän kehittämiseksi, josta hyötyvät urheiluorganisaation lisäksi myös sidosryhmät.

Toimintaympäristönä urheilu tarjoaa loistavan alustan urheiluorganisaatioille toteuttaa yhteiskuntavastuullista toimintaa. Laajan mielenkiinnon, emotionaalisen sitoutumisen sekä esikuvana toimimisen kautta urheiluorganisaatiot pystyvät tuottamaan vastuullista toimintaa vaikuttavammin sekä näkyvämmiin kuin monella muulla toimialalla. Erityisesti lasten ja nuorten toimintaan sekä ympäristöasioihin keskittyminen koettiin tutkimuksessa luonnollisena toimintana yhteiskuntavastuullisuuden saralla urheiluorganisaatioissa. Vaikka urheiluorganisaatiot toimivat kilpakumppaneina urheilun areenoilla, yhteiskuntavastuullisessa toiminnassa onnistumisesta on hyötyä myös organisaation ulkopuolella. Yksittäisen urheiluorganisaation yhteiskuntavastuullinen toiminta kehittää lajin sekä sarjan imagoa ja luo näin lisää odotuksia toiminnalle. Täyttäessään nämä kasvaneet odotukset urheiluorganisaatio luo lisää hyvinvointia ympärilleen. Yhteiskuntavastuun saralla urheilukenttien kilpakumppanit eivät kilpaile keskenään, vaan kaikkien tekeminen kasaantuu yhteiseen hyvään.

Kilpakumppaneiden kanssa toimimisen lisäksi yhteiskuntavastuullisuuden vaikuttavuutta sekä näkyvyyttä voidaan kehittää yhteistyökumppaneiden kanssa urheilusponsoroinnin myötä. Urheilusponsoroinnissa kumppanit jakavat resursseja yhteistoimintaan, jonka tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa mo-

lempien toimintaan. Käytännössä kumppanit tarjoavat taloudellista tukea urheiluorganisaatioille liittäkseen itsensä näkyvyyslementteihin tai muihin strategiaansa palveleviin tavoitteisiin. Urheilusponsorointi on asemoitunut yrityksissä strategisen markkinointiviestinnän muodoksi, joka kamppailee budjetista muiden markkinointiviestinnän keinojen kanssa. Tämän myötä näkyvyyslementit ovat kehittyneet viime vuosikymmeninä pelkästä laita- tai pelipaitamainoksesta kohti yksilöidympää ja elämyksellisempää kohdentamista. Erityisesti uuden teknologian sekä sosiaalisen median alustojen mukanaan tuomat mahdollisuudet tavoittamiseen, kohdentamiseen sekä mittaamiseen ovat luoneet uusia mahdollisuuksia yhteistyön osapuolille toiminnan kehittämiseen. Uusien toteutusmuotojen myötä myös yhteistyösuhteista saatavan datan määrä on lisääntynyt. Lisääntyneen datan myötä myös mittaamisen pitäisi olla entistä helpompaa, mutta juuri mittaamisen osalta koettiin haasteita yhteistyökumppaneiden puolelta. Osapuolten tulisi yhdessä määrittellä suhteille sellaiset tavoitteet, jotka ovat mitattavissa saatavilla olevalla datalla. Kaikkea ei ole rajallisten resurssien puitteissa tai numeraalisesti mahdollista mitata, mutta se tulee ottaa huomioon jo tavoitteita määritettäessä.

Yhteiskuntavastuun ollessa organisaation strateginen arvovalinta tulee osapuolien arvojen olla samansuuntaisia yhteiskuntavastuullista urheilusponsorointia toteutettaessa. Osapuolten tulee muistaa hienotunteisuus arvoihin liittyviä asioita käsiteltäessä, sillä ne ovat toiselle usein tärkeitä ja tunteikkaita. Arvojen ollessa samansuuntaisia, kuten yhteiskuntavastuullisuus, on suhteen luottamusta ja tätä kautta myös toimintaa helpompi kehittää. Luottamuksen sekä avoimen kommunikaation vallitessa suhteessa osapuolet voivat panostaa toimintaan enemmän resursseja tietäessään osapuolten asennoituvan pitkäjänteisesti suhteeseen. Tällöin muutoksista kerrotaan etukäteen, jolloin toinen pystyy ennakoimaan sekä sopeuttamaan toimintaansa. Yhteisiin arvoihin pohjautuva sponsorointikumppanuus, jonka osana tehdään yhteiskuntavastuullista toimintaa, näyttäytyy myös ulospäin usein vaikuttavammalta sekä yhtenäisemmältä.

Yhteiskuntavastuullisen toiminnan pienentämä urheilullisen menestyksen ailahtelevuus sekä tavoittavuuden heilahtelu ulottuu myös sponsorointikumppanuuksiin. Yhteiskuntavastuullisuuden ollessa osana yhteistyötä voidaan osittain taklata urheilusponsoroinnin heikkoutta, jossa urheilullinen menestys sekä yhteistoiminnan assosioituminen määrittää suhteen onnistumista. Yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin myötä osapuolet voivat tehdä yhä laajempaa sekä näkyvämpää yhteiskuntavastuullista toimintaa, jolloin siitä hyötyy yhä useampi. Pitää kuitenkin muistaa, että toimintaa ei voi laajentaa rajattomasti. Mikäli toiminta ei ole autenttista, tämä voi näyttäytyä kuluttajien silmissä keinoitekoisena maineen kalasteluna. Tämän johdosta yhteistyökumppanuuksissa tulee keskittyä organisaatioiden tärkeisiin tavoitteisiin ja strategiaa tukevaan toimintaan. Osapuolten sekä sitä ympäröivän samanlaisen arvopohjan omaavan verkoston yhteistoiminnalla voidaan nähdä olevan laajempi vaikuttavuus kuin heidän toimiessa yksinään. Yhteistoiminnalla kehitetyn vastuullisen mai-

neen myötä osapuolien on helpompi löytää kumppaneita laajempaan verkkotoon.

Perinteisestä sponsorointikumppanuudesta hyötyvät molemmat suhteen osapuolet. Yhteiskuntavastuullisesta urheilusponsoroinnista hyötyy osapuolien lisäksi myös ympäröivä yhteisö. Yhteiskuntavastuullisuus on ison yleisön silmissä nähty olevan yksi hyväksyttävimmistä urheilusponsoroinnin muodoista. Se on nähtävissä jaetun arvon periaatteiden mukaisesti toimintaympäristön kehittämisenä, jolla on tulevaisuuden tuotto-odotuksia. Vapaaehtoisina yhteisön kehittäjinä osapuolet nähdään tärkeinä yhteisön jäseninä, joita ollaan valmiita tukemaan. Toiminnan ja palveluiden kehittyessä myös yhteiskuntavastuullinen urheilusponsorointi tulee kehittymään. Yksittäisten yritysten sekä urheiluorganisaatioiden ei kannata laajentaa toimintaa liian pitkälle arvoistaan, mutta ne voivat syventää ja kehittää suhteitaan toiminnan vaikuttavuuden kehittämiseksi. Myös yhä useamman yrityksen sekä urheiluorganisaation ottaessa osaa yhteiskuntavastuulliseen toimintaan voidaan yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin kokonaisuudella kattaa entistä laajemmin nykyistä hyvinvointia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tämän alaluvun tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta tutkijan toiminnan kautta. Eskolan ja Suorannan (2008, 209) mukaan tieteellistä tutkimusta tehtäessä tutkijan tulee aina huomioida ja pystyä arvioimaan tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset. Tutkijan on tärkeä tunnistaa tutkimuksensa ongelmakohdat sekä tarkastella niitä avoimesti ja kriittisesti. Kun tästä avoimesti viestitään, lukija voi arvioida tutkijan tieteellistä pätevyyttä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden jälkeen tarkastellaan tutkijan omaa oppimista tutkielmasta ja sen tekoprosessista.

6.3.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisiä kysymyksiä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan lähteä tarkastelemaan tiedonhankinnan ja tutkittavien suojan sekä tulosten soveltamisen normien kautta. Tiedonhankinnan eettisyys tutkimuksessa perustuu tutkijan toteuttamiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin. Tutkittavien suojasta tutkimuksen edetessä on pyritty huolehtimaan anonymiteetin säilyttämisellä sekä haastatteluiden huolellisella taltioinnilla ja säilyttämisellä. Informanttien anonymiteetti on perusteltua tutkielmassa, sillä osa informaatiosta koskee sponsorintisuhteen kahdenvälistä toimintaa, jonka ei tule kilpailullisten syiden takia olla julkista. Koska kummallekaan tutkimuksen pääteemalle, yhteiskuntavastuulle tai urheilusponsoroinnille, ei ole kyetty antamaan universaalia määritelmää tai käyttöohjetta, voidaan tulosten sovellettavuutta pitää mahdollisena tietyiltä osin. Molemmat teemat toimivat kontekstista ja organi-

saatioiden tavoitteista riippuen eri lailla, joten tulosten toimivuus tulee aina sijoittaa kyseiseen kontekstiin. Tällöin tutkimuksen tuloksista voi olla apua toimintaa suunniteltaessa, mutta niiden hyödyntäminen sellaisenaan on haastavaa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan arvioida aineiston keruutekniikoiden, analyysimenetelmien, sekä tutkimusprosessin julkisuuden perusteella. Aineisto kerättiin teemahaastatteluluilla puhelinyhteydellä haastateltaviin. Teemahaastattelurungon struktuurilla pyrittiin vähentämään tutkijan kokemattomuuden vaikutusta haastattelutilanteessa. Puhelinhaastatteluluilla on hankala päästä yhtä syvään vuorovaikutukseen interpersoonallisen haastattelun kanssa, mutta sen säästämien ajallisten resurssien tuoman hyödyn katsottiin olevan suurempi kuin sen kuinka paljon enemmän informaatiota sillä olisi haastatteluista saatu irti. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisesti, koska sillä ei pyritty todistamaan tiettyä teoriaa. Eskolan (2010) mukaan se kuitenkin antaa erityisesti aloittelevalle tutkijalle suuntaa aineiston analysoinnissa aineistolähtöiseen analyysimenetelmään verrattuna. Tutkimusprosessista kyetään antamaan kattava kuva haastateltaville tutkimuksen aikana sekä lukijalle tutkimuksen etenemisestä. Haastateltaville kerrottiin ennen tutkimukseen osallistumista selkeästi tutkimuksen tarkoitusperät, haastateltavien anonyymiteettisuoja sekä heidän mahdollisuutensa tarkastaa vastauksensa ennen aineiston analysointia, millä nähtiin olevan merkitystä vuorovaikutussuhteen luotettavuuden paranemiselle. Tämän lisäksi lukijalle pyritään selventämään tutkielmassa tutkimusprosessin kulku sekä tutkijan tekemät valinnat mahdollisimman perusteellisesti tutkimuskirjallisuutta apuna käyttäen.

6.3.2 Tutkijan oma oppiminen

Yksi suurimmista tavoitteista pro gradu -tutkielmalle on tutkijan oma oppimisprosessi ja sen kehittyminen. Oppimisprosessi on ollut monivaiheinen ja oppimista on tapahtunut monella alueella holistista ihmiskäsitystä miettiessä. Käsissä oleva tutkimusraportti ja sen kirjoittaminen ovat olleet näkyvin osa oppimisprosessia, mutta oppimista on tapahtunut myös esimerkiksi itsejohtamisessa sekä sosiaalisissa suhteissa. Tutkielman poikkitieteellinen lähestymistapa, kauppatieteet sekä liikunnan yhteiskuntatieteet, ovat tarjonneet hedelmällisen alustan tutkielman toteuttamiselle. Tämä on osaltaan kehittänyt tutkimuksen luonnetta pakottamalla tutkijan tarkastelemaan käsiteltävää aihetta usealta kantilta.

Tutkielman teemojen kautta tapahtunut oppiminen tapahtui molempien pääteemojen saralla. Erityisesti suurta oppimista ja ymmärryksen kehittymistä tapahtui vastuullisuuden ympärillä. Organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten jokapäiväiset valinnat sekä sen kautta syntyvä vastuullinen organisaatiokulttuuri tulisi nähdä investointina yrityksen tulokselliseen toimintaan kulujen sijasta. Organisaation vastuullinen toiminta ei ole nimettyjen henkilöiden asia, vaan sen tulisi kattaa koko organisaation toiminta. Tätä aihetta peilaten saman aikaisesti ympäröivässä maailmassa tapahtuviin asioihin, kuten ympäristöongelmien, sosiaalisen epäarvoisuuden sekä taloudellisten tehokkuusvaa-

timusten kiristymiseen on kehittänyt vahvasti kiinnostuneisuutta vastuullisuudesta. Erityisesti kiinnostusta on herännyt yksilöiden, yhteisöiden sekä yritysten vastuullisesta toiminnasta ihmisten sekä ympäristön hyvinvoinnin takaamiseksi tulevaisuudessa.

Tutkielman aiheen valikoituessa tutkija omasi selkeästi laajemman tietämyksen urheilusponsoroinnista kuin yhteiskuntavastuusta. Pidempiaikainen kiinnostuneisuus sekä tutkijan aiemmin tekemä kandidaatintutkielma aiheesta oli kehittänyt mielipiteen siitä, kuinka urheilusponsorointia tulisi toteuttaa sekä miten sitä tulisi hyödyntää kumppaneiden kanssa. Tämän mielipiteeni muuttaminen objektiiviseksi näkemykseksi sponsoroinnin hyödyntämisestä kuitenkin tuotti enemmän hankaluuksia, kuin yhteiskuntavastuun uuden tiedon kerittyminen. Urheilusponsoroinnin puolella suurin oppimisprosessi tapahtui ehdottomasti sen lähtökohdista organisaationstrategiaan perustuvana kontekstisidonnaisena markkinointiviestinnän keinona. Ei voida sanoa, että jokin olisi väärä tapa toteuttaa sponsorointikumppanuuksia, sillä jokainen toteuttaa niitä tyylillään omista lähtökohdista. Tämän ymmärtäminen osaksi mielipidettä urheilusponsoroinnin toteuttamisesta oli yksi vahvimista opeista urheilusponsoroinnin saralla.

Tutkielman rakentuminen aiheen valinnasta valmiiksi teokseksi kesti lähes kaksi vuotta. Alkuun tutkijan kokemattomuus aiheutti ongelmia kokonaisuuden hahmottamisessa, joka osaltaan hankaloitti motivoitumista tutkielmaan paneutumiseen. Myös tutkielman alkuaikoina sattuneet epämiellyttävät elämäntapahtumat antoivat omanlaisensa (teko)syyntä tutkielman sivuun siirtämiseen. Pohjimmiltaan kyse, ainakin näin jälkikäteen tarkasteltuna, oli itsejohtamisen puutteesta. Aina tuntui olevan jotain muuta tärkeämpää meneillään. Tutkielma ja aihe pyöri kuitenkin alati mielessä, tutkielman kokonaisuuden alkaessa hahmottumaan pienin palasin. Osaltaan tutkijan oma oppiminen ei rajoittunut akateemiseen oppimiseen, vaan se voidaan nähdä matkana myös ihmisenä kasvamiseen. Epämiellyttävätkään asiat eivät ratkea lakaisemalla ne sivuun, vaan ne silti pyörivät mielessä. Ainoastaan kohtaamalla ja käsittelemällä voidaan ongelma ratkaista vapauttamalla uusia resursseja tulevien, usein miellyttävämpien, ongelmien ratkaisuun.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusprosessin myötä aiheesta heräsi myös jatkotutkimusehdotuksia. Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus liittyy urheilun sisäiseen monimuotoisuuteen sekä lajien erityispiirteisiin. Urheilun yhteiskuntavastuullisuuden kehittämiseksi olisi hyödyllistä selvittää urheiluorganisaatioiden omia sekä yleisön ja muiden sidosryhmien näkemyksiä urheilulajien erityispiirteiden eroista yhteiskuntavastuun osa-alueiden toteuttamiseksi. Mielenkiintoista olisi selvittää näyttävyyttäkö jotkin lajit erityisesti ekologisen vastuun saralla hedelmällisenä tai onko jollain lajilla enemmän kytköksiä sosiaaliseen vastuuseen. Tämän myötä urhei-

luorganisaatiot voivat tehokkaammin suunnitella omaa yhteiskuntavastuullista toimintaansa sekä toteuttaa sitä entistä vaikuttavammin.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena esille nousi yhteiskuntavastuullisen urheilusponsoroinnin tavoitteiden asettelu sekä mittaaminen. Etenkin kumppanit kokivat yhteistyökumppanuuden onnistumisen ja hyötyjen mittaamisen haasteelliseksi tai lähes mahdottomaksi. Tutkimuksen kautta olisi hyödyllistä selvittää, millaisten tavoitteiden kautta yhteiskuntavastuullinen urheilusponsorointi toimii tehokkaimmin ja kuinka näitä tavoitteita tulisi mitata. Tämän avulla sekä urheiluorganisaatiot että yhteistyökumppanit voivat skaalata näitä omaan toimintaansa sopiviksi.

Tutkimuksessa käsiteltiin urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuuta ja sen hyödyntämistä sponsorointisuhteissa. Yhä enemmän yksittäiset urheilijat joukkueiden sisältä ovat nousseet henkilöbrändeiksi sekä solmineet myös omia yhteistyökumppanuuksiaan. Osa henkilöbrändeistä ottaa osaa myös yhteiskuntavastuullisiin teemoihin. Olisikin mielenkiintoista selvittää, miten urheilijoiden henkilökohtainen yhteiskuntavastuullisuus kohtaa urheiluorganisaation toiminnan kanssa sekä miten yksittäiset urheilijat hyödyntävät yhteiskuntavastuullista toimintaansa omien kumppaneidensa kanssa. Tämän sekä aikaisemmin esitettyjen jatkotutkimusehdotusten myötä voidaan urheilun yhteiskuntavastuullisuudesta sekä sen hyödyntämisestä osana sponsorointisuhteita saada entistä kattavampi kokonaiskuva.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. 2016. Ei vain urheilua. Liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016:2.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T., & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Adcroft, A., Teckman, J., Walters, G., & Chadwick, S. 2009. Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision* 47, 51–66.
- Adi, A., Grigore, G. & Crowther, D. 2015. Corporate social responsibility in the digital age. 1. painos. Bingley, England: Emerald.
- Alaja, E. 2001. Summapeliä! Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: Faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 373–377.
- Amis, J., & Cornwell, T. B. 2005. Global sport sponsorship. Oxford: Berg.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. 1998. The effect of corporate image in the formation of customer loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82–92.
- Anttiroiko, A. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa R. Järvinen. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere University Press, 19–60.
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. 2011. Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences. Paper presented at the 4th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business.
- Aula, P., & Heinonen, J. 2002. Maine: Menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P., & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOYpro.
- Aula, P., Vehkalahti, K., & Äikäs, T. 2007. Kaupunkimaine. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Axelsson, B., & Easton, G. 1992. Industrial networks: A new view of reality. London: Routledge.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. 2013. Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(03), 11.
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. 2011. Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721–737.
- Brønn, P. S. 2011. Marketing and corporate social responsibility. Teoksessa Ø, Ihlen, J. Bartlett & S. May (toim.) 2011. The handbook of communication

- and corporate social responsibility. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 110-127.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. 1997. The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Buhler, A. W., Heffernan, T. W., & Hewson, P. J. 2007. The soccer club-sponsor relationship: Identifying the critical variables for success. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(4), 291-310.
- Bühler, A., & Nufer, G. 2010. *Relationship marketing in sports*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Carlson, B. D., Todd Donovan, D., & Cumiskey, K. J. 2009. Consumer-brand relationships in sport: Brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 370-384.
- Carrillat, F. A., & d'Astous, A. 2012. The sponsorship-advertising interface: Is less better for sponsors? *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 562-574.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chadwick, S., & Thwaites, D. 2004. Advances in the management of sport sponsorship: Fact or fiction? Evidence from English professional soccer. *Journal of General Management*, 30(1), 39-60.
- Clarkson, M. E. 1995. A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collier, J., & Esteban, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Cornwell, T. B., & Maignan, I. 1998. An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1-21.
- Cornwell, T. B., & Relyea, G. E. 2000. Understanding long-term effects of sports sponsorship: Role of experience, involvement, enthusiasm and clutter. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2(2), 39-55.
- Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. 2005. Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21-42.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dees, W. 2011. New media and technology use in corporate sport sponsorship: Performing activation leverage from an exchange perspective. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 10(3-4), 272-285.
- Dolphin, R. R. 2003. Sponsorship: Perspectives on its strategic role. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 173-186.

- Donlan, L. 2014. An empirical assessment of factors affecting the brand-building effectiveness of sponsorship. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(1), 6–25.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. 2007. Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104.
- Elkington, J. 1998. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st - century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37 - 51.
- Ekroos, K., Jalonen, H. & Haltia, J. 2018. Yhteisötyö - Urheiluseuran uusi ydin? Viitattu 9.9.2019. Saatavilla: <https://www.csb.fi/arvoa-urheilustahanke/yhteisotyö-urheiluseuran-uusi-ydin/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179–203.
- Euroopan komissio. 2002. Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestävään kehitykseen. KOM(2002) 347 lopullinen. Bryssel 2.7.2002.
- Farrelly, F. 2010. Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24(3), 319–337.
- Ferrand, A., Torrigiani, L., & Camps, A. 2007. *Routledge handbook of sports sponsorship: Successful strategies*. Abingdon, Oxon: New York: Routledge.
- Fleck, N. D., & Quester, P. 2007. Birds of a feather flock together... definition, role and measure of congruence: An application to sponsorship. *Psychology & Marketing*, 24(11), 975–1000.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, L. 2004. *The development of social network analysis. A Study in the Sociology of Science*. North Charleston, SC: BookSurge, LLC.
- Godfrey, P. C. 2009. Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698–716.
- Gummesson, E. 2002. Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37–57.
- Gwinner, K., & Bennett, G. 2008. The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management*, 22(4), 410–426.
- Håkansson, H., & Snehota, I. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A., & Nyman, C. 2007. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kestävä työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti. Kerava: Savion Kirjapaino.
- Harvey, B. 2001. Measuring the effects of sponsorships. *Journal of advertising research*, 41(1), 59–59.

- Heere, B., & James, J. D. 2007. Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319–337.
- Heikkala, J. 2009. Liikunta ja urheilu vastuullisuuden oppimisen areenana. Teoksessa J. Lampinen & M. Melén-Paaso (toim.): *Tulevaisuus meissä: Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:40, 127–130.
- Heinonen, H. 2000. Mediavälitteistä urheilufaniutta paikantamassa: Jälkimodernia intohimoa, yhteisöllisyyttä ja selviytymistä. *Yhteiskuntapolitiikka* 65 (2000): 4, 340–354.
- Heinonen, H. 2005. *Jalkapallon lumo: Tutkimus suomalaisesta Everton-faniudesta*. Jyväskylä: Atena.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. 2004. Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44.
- Hennigfeld, J., Pohl, M., & Tolhurst, N. 2006. *The ICCA handbook on corporate social responsibility*. Chester, England: John Wiley & Sons.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hognestad, H. K. 2012. What is a football fan? Teoksessa R. Krovel & T. Roksvold (toim.) *We love to hate each other - Mediated football fan culture*. Göteborg: Nordicom, 25–44.
- Inoue, Y., Havard, C. T., & Irwin, R. L. 2016. Roles of sport and cause involvement in determining employees' beliefs about cause-related sport sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(1), 3–18.
- Itkonen, H. 2005. Changes in civil society of Finnish sport. Historical sociological perspective. Teoksessa M. Sabour & L. Koski (toim.) *Searching for the meaning of education and culture*. Joensuu: Joensuu university press.
- Itkonen, H., Ilmanen, K., & Matilainen, P. 2007. *Urheilun sponsorointi suomessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteiden laitos.
- Itkonen, H., Lehtonen, K. & Aarresola, O. 2018. Tutkimuskatsaus liikuntapoliittisen selonteon tausta-aineistoksi. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2018:6. Viitattu 10.9.2019. Saatavilla: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/627/Tutkimuskatsaus_liikuntapoliittiseen_selontekoon_2018.pdf
- Jalonen, H. 2017. Social media as a 'service' for value co-creation by integrating sponsoring companies, sports entities and fans. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Science Index* 121, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 13–20.
- Jamali, D. 2008. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.

- Järvinen, R. 2004. Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Tampere University Press.
- Joyner, B. E., & Payne, D. 2002. Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2003. "Born again": A Finnish approach to corporate social responsibility. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.
- Kahuni, A. T., Rowley, J., & Binsardi, A. 2009. Guilty by association: Image 'spill-over' in corporate co-branding. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 52–63.
- Kaptein, M. 1998. Ethics management. Netherlands: Springer.
- Kitchen, P. J. 2005. New paradigm-IMC-under fire. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 15(1), 72–80.
- Kleinaltenkamp, M., Ehret, M., Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21/2 (2006) 72–87.
- Kokkonen, J. 2013. Liikuntaa hyvinvointivaltiossa: Suomalaisen liikuntakulttuurin lähihistoria. Helsinki: Suomen Urheilumuseo.
- Kotkavirta, J. 2004. Urheilun moraalit ja etiikka. Teoksessa K. Ilmanen (toim.) *Pelit ja kentät*. Tampere: Domus Offset. 31–56.
- Könnölä, T., & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakaari.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2009. *Marketing management* (13th ed., International ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Kramer, M. R., & Porter, M. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Kujala, J., & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen: Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Lagae, W. 2005. *Sports sponsorship and marketing communications: A European perspective*. Essex, England: Pearson Education.
- Laine, A. 2017. Finland: The Importance of the Private Sport Sector Has Increased in the 2000s. Teoksessa A. Laine & H. Vehmas (toim.) *The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective*. Cham, Switzerland: Springer, 107–124.
- Lardo, A., Trequattrini, R., Lombardi, R., & Russo, G. 2015. Co-opetition models for governing professional football. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1.
- Lee, M. P. 2008. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73.
- Liiga.fi 2019. Ympäristöohjelma. Viitattu 10.9.2019 Saatavilla: <https://www.liiga.fi/ymparistooohjelma/>

- Lindroos, N. 2016. Jos ei voi rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja Elinkoinoministeriön julkaisuja 36/2016.
- Lough, N. 2005. Sponsorship and sales in the sponsorship industry. Teoksessa A. Gillentine & R. B. Crow (toim.) *Foundations of sport management*. Morgantown: Fitness Information Technology, 99–108.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. 2014. *Applied sport management skills* (2nd edition ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Maignan, I. 2001. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57–72.
- Mason, D. 1999. What is the sports product and who buys it? the marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 402–419.
- Mason, K. 2005. How corporate sport sponsorship impacts consumer behaviour. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 32–35.
- Masterman, G. 2007. *Sponsorship for a return on investment*. Amsterdam: Elsevier.
- McCullough, P. B. & Kellison, T. B. 2018. *Routledge Handbook of Sport and the Environmental*. United Kingdom: Henry Ling Limited, 3–10.
- Meenaghan, T. 2001. Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122.
- Melé, D. 2008. Corporate social responsibility theories. Teoksessa C. Andrew, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (toim.) *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, 2008, 47–76.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Helsinki: International Methelp.
- Mikkola, T. 2003. Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka: Tutkimus arvojen mittaamisesta ja monitasoisuudesta. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 241.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. 2001. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45–72.
- Moon, H., Parc, J., Yim, S. H., & Park, N. 2011. An extension of Porter and Kramer's creating shared value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, Volume 18, Number 2, 2011, 49–64.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. 2014. *Sport marketing* 4. painos. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. 2001. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236.

- Olkkonen, R. 2001. Case study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(4), 309–329.
- Olson, E. L. 2010. Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 180–199.
- Pappu, R., & Quester, P. G. 2016. How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 2–28.
- Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Bergh, J. V. d. 2017. *Marketing communications: A European perspective*. 6. painos. Harlow, England: Pearson.
- Pirnes, H. 2002. *Verkostoylivoimaa*. Helsinki: WSOY.
- Plewa, C., & Quester, P. G. 2011. Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22–38.
- Pope, N. K., & Voges, K. E. 2000. The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport Marketing Quarterly*, 9(2).
- Porter, M. 2006. Why do good managers set bad strategies? [Http://Knowledge.Wharton.Upenn.Edu/Article.Cfm?Articleid=1594](http://Knowledge.Wharton.Upenn.Edu/Article.Cfm?Articleid=1594), 3, 2014.
- Pritchard, M. P., Stinson, J., & Patton, E. 2010. Affinity and affiliation: The dual-carriage way to team identification. *Sport Marketing Quarterly*, 19(2), 67.
- Ratten, V., & Babiak, K. 2010. The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 482–487.
- Renard, N., & Sitz, L. 2011. Maximising sponsorship opportunities: A brand model approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), 121–129.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2.painos. Tampere: Vastapaino.
- Scheinbaum, A., Lacey, R., & Drumwright, M. 2019. Social responsibility and event-sponsor portfolio fit: Positive outcomes for events and brand sponsors. *European Journal of Marketing*, 53(2), 138–163.
- Schwarz, E. C., Hunter, J. D., & LaFleur, A. 2013. *Advanced theory and practice in sport marketing*. 2. painos. Abingdon, Oxon; New York: Routledge.
- Shank, M. D. 2009. *Sports marketing: A strategic perspective* 4. painos. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Siltaoja, M., & Takala, T. 2003. *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja maine: Fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Slåtten, T., Svensson, G., Connolley, S., & Bexrud, C. 2017. The sponsorship motive matrix (SMM): A framework for categorising firms' motives for sponsoring sports events. *European Journal of Tourism Research*, 15, 143.
- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43–54.

- Smith, A. 2005. Reimagining the city: The value of sport initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217–236.
- Smith, N. C. 2003. Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.
- Smith, V., & Langford, P. 2009. Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management & Organization*, 15(1), 97–109.
- Speed, R., & Thompson, P. 2000. Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238.
- Spitzer, R. 2010. Is social responsibility good? *The Journal for Quality and Participation*, 33(3), 13.
- Sponsor Insight 2018. Sponsorointibarometri Viitattu 24.8.2019. Saatavilla: <https://www.epressi.com/>
- Sponsor Insight 2019. Tutkimus. Viitattu 24.8.2019 Saatavilla: <http://www.sponsorinsight.fi>
- Stieler, M., Weismann, F., & Germelmann, C. C. 2014. Co-destruction of value by spectators: The case of silent protests. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 72–86.
- Székely, F., & Knirsch, M. 2005. Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628–647.
- Takala, T., & Jaatinen, M. 2000. Yrityksen vastuut: Nykyajan yrityskansalaisuus, yrityksen vastuut ja viestintä. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Talvio, C., & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Thorne McAlister, D., & Ferrell, L. 2002. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 689–705.
- Tripodi, J. A. 2001. Sponsorship-A confirmed weapon in the promotional armoury. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(1), 82–103.
- Tsiotsou, R. H. 2016. A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 478–509.
- Tsiotsou, R., & Alexandris, K. 2009. Delineating the outcomes of sponsorship: Sponsor image, word of mouth, and purchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 358–369.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Törnroos, L. 2011. Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.
- Uddin, M. B., Tarique, K. M., & Hassan, M. 2008. Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *DIU Journal of Business and Economics* Volume 3, No 1, 199–212.
- Urriolagoitia, L., & Planellas, M. 2007. Sponsorship relationships as strategic alliances: A life cycle model approach. *Business Horizons*, 50(2), 157–166.

- Valanko, E. 2009. Sponsorointi: Yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Vilko, J., & Ritala, P. 2016. IAM VALUE - identification, analysis, and management of customer value in supply networks Lappeenranta University of Technology.
- Visser, W. 2006. Revisiting Carroll's CSR pyramid. *Corporate Citizenship in Developing Countries*, 29–56.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Walker, M., & Kent, A. 2009. Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743–769.
- Walliser, B. 2003. An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5–40.
- Wann, D. L., Grieve, F. G., Zapalac, R. K., & Pease, D. G. 2008. Motivational profiles of sport fans of different sports. *Sport Marketing Quarterly*, 17(1).
- Wann, D. L., Schrader, M. P., & Wilson, A. M. 1999. Sport fan motivation: Questionnaire validation, comparisons by sport, and relationship to athletic motivation. *Journal of Sport Behaviour*, 22(1), 114.
- Woodside, F. M., & Summers, J. 2012. The impact of sponsorship awareness in low involvement settings. *Contemporary Management Research*, 8(3), 205–228.
- Yamak, S., & Sürer, Ö. 2005. State as a stakeholder. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(2), 111–120.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko urheiluorganisaatioille

Arvot:

1. Millaiset ovat organisaationne arvot?
2. Miten arvot näkyvät toiminnassa?

Sidosryhmät:

1. Mitkä ovat organisaation tärkeimmät sidosryhmät?
2. Kartoitatteko sidosryhmienne tarpeita? Jos kyllä, niin miten?
3. Minkä sidosryhmänne tarpeet ovat helpoiten tyydytettävissä? Minkä vaikeimman? Miksi?
4. Minkälaista vuoropuhelua käytte sidosryhmienne kanssa toiminnastanne?

Imago ja maine:

1. Miten kuvailisitte organisaationne mainetta ja mistä se muodostuu?
2. Minkälaisia mielikuvia haluatte luoda sidosryhmillenne yrityksestä?
3. Onko organisaationne maine joskus vahingoittunut? Jos kyllä, niin miksi? Vaikutukset? Miten ongelma ratkaistiin?

Yhteiskuntavastuu:

1. Miten määrittelette yhteiskuntavastuullisen toiminnan?
2. Mikä motivoi teitä yhteiskuntavastuulliseen toimintaan?
3. Minkälaisia toimia on tehty?
4. Millaisia vaikutuksia yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on ollut?
 - a. Miten arvot vaikuttaa ja vice versa?
 - b. Maineeseen ja imagoon?
 - c. sidosryhmäsuhteisiin?
5. Kuka vastaa teillä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta?
6. Miten toimialan (urheilu) piirteet mahdollistavat yhteiskuntavastuullisen toiminnan

Sponsorointi

1. Mitä tarjottavaa teillä on sponsoreille? Mitä sponsorit suhteilta haavevat?
 - a. Aito vastikkeellinen yhteistyö vai rahallinen tuki
2. Mitä arvoa näet sponsoroinnin tuottavan? Mitkä ovat ne tärkeimmät ydinarvot?
3. Koetko, että yritysten arvot kytkeytyvät jollain tapaa heidän sponsorointiratkaisuihinsa?
4. Miten sponsoroinnin hankintaprosessi etenee normaalisti?
5. Miten sponsorointisuhdetta johdetaan ja sen tuottamaa hyötyä mitataan?
6. Minkälaisia ulottuvuuksia/Kuinka tärkeä yhteiskuntavastuu tuo sponsorointiyhteistyöhön?
7. Miten näet yhteiskuntavastuun kehittyvän osana sponsorointiyhteisyyttä tulevaisuudessa?

Liite 2: Haastattelurunko sponsoroiville yrityksille

Arvot:

1. Millaiset ovat organisaationne arvot?
2. Miten arvot näkyvät toiminnassa?

Imago ja maine:

1. Miten kuvailisitte organisaationne mainetta ja mistä se muodostuu?
2. Minkälaisia mielikuvia haluatte luoda sidosryhmillenne yrityksestä?
3. Onko organisaationne maine joskus vahingoittunut? Jos kyllä, niin miksi? Miten tilanne hoidettiin?

Sidosryhmät:

1. Mitkä ovat organisaation tärkeimmät sidosryhmät?
2. Kartoitatteko sidosryhmienne tarpeita? Jos kyllä, niin miten?

Yhteiskuntavastuu:

1. Miten määrittelette yhteiskuntavastuullisen toiminnan?
2. Mikä motivoi teitä yhteiskuntavastuulliseen toimintaan?
3. Minkälaisia toimia on tehty?
4. Millaisia vaikutuksia yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on ollut?
5. Arvoihin?
6. Maineeseen ja imagoon?
7. sidosryhmäsuhteisiin?
8. Kuka vastaa teillä yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta?

Sponsorointi:

1. Minkälainen asema sponsoroinnilla on yrityksenne markkinointiviestinnässä?
2. Mitä haette sponsorointiyhteistöltä?
3. Miten tuloksia mitataan?
4. Miten suhteita johdetaan?
5. Mitä arvoa näet sponsoroinnin tuottavan? Mitkä ovat ne tärkeimmät ydinarvot?
6. Millä perusteella sponsorointikumppanuudet valitaan?
7. Miten sponsoroinnin hankintaprosessi etenee normaalisti? Toimitteko proaktiivisesti?
8. Minkälaisia ulottuvuuksia yhteiskuntavastuu tuo sponsorointiyhteistyöhön?
9. Motivoiko yhteiskuntavastuu sponsoroimaan?
10. Miten toimialan (urheilu) piirteet mahdollistavat yhteiskuntavastuullisen toiminnan?
11. Miten näet yhteiskuntavastuun kehittyvän osana sponsorointiyhteisyyttä tulevaisuudessa?