

*Arvonluonnin*  
**PELIKIRJA**

URHEILUN JA LIIKETOIMINNAN  
RAJAPINTAAN

*Harri Jalonen  
Jaakko Haltia  
Sasu Tuominen  
Arto Ryömä*

*Harri Jalonen, Jaakko Haltia, Sasu Tuominen & Arto Ryömä*

# ARVONLUONNIN PELIKIRJA

URHEILUN JA LIIKETOIMINNAN RAJAPINTAAN

Harri Jalonen, Jaakko Haltia, Sasu Tuominen & Arto Ryömä  
Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan

Turun ammattikorkeakoulu tutkimuksia 47  
Turun ammattikorkeakoulu  
Turku 2017

Graafinen suunnittelu ja layout: Mari Knuutila, Etusivupaja

ISBN: 978-952-216-627-2 (painettu)

ISSN: 1457-7917 (painettu)

Painopaikka: AS Spin Press  
Tallinna 2017

ISBN 978-952-216-645-6 (pdf)

ISSN 1796-9964 (elektroninen)

Jakelu: loki.turkuamk.fi



**HARRI JALONEN** (FT) työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa yliopettajana ja arvonluonnin uusia muotoja ja alustoja tarkastelevan ([www.turkuamk.fi/aadi](http://www.turkuamk.fi/aadi)) tutkimusryhmän vetäjänä. Lisäksi Jalonen toimii dosenttina Tampereen ja Vaasan yliopistoissa. Jalonen on johtanut ja ollut mukana lukuisissa yritysten ja julkisorganisaatioiden tutkimus- ja kehittämisprojekteissa. Viime aikoina hän on tutkinut urheilubisneksen lisäksi arvonluontia digitalisoituvissa liiketoimintaekosysteemeissä, innovointia edistäviä ja estäviä tekijöitä, tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja kipupisteitä sekä sosiaalisen median hyödyntämistä liiketoiminnassa. Urheiluseuran käytännön arkea Jalonen on elänyt jalkapalloseuran vara-puheenjohtajana 15 vuoden ajan.



**JAAKKO HALTIA** (KM, Mesgo) työskentelee Turun ammattikorkeakoulussa lehtorina sekä urheilujohtamisen ja urheilumarkkinoinnin koulutuksen ja Centre for Sport Business -verkoston ([www.csb.fi](http://www.csb.fi)) vetäjänä. Haltia on toiminut urheiluorganisaatioiden kehittämisessä liitto- ja seurasatolla. Haltia on perustanut miesten mestaruusliigajoukkue Hurrikaani-Loimaan, jossa hän on toiminut sekä puheenjohtajana että toiminnanjohtajana. Haltia on toiminut myös useita vuosia lentopallon Mestaruusliigan hallituksessa. Tutkimuskohteet ovat keskittyneet urheilubisnekseen ja siellä erityisesti vastuullisuuden mahdollisuuksiin sekä sosiaalisen median hyödyntämiseen. Myös ruohonjuuritason seurojen markkinoinnin kehittäminen on lähellä Haltian sydäntä.



**SASU TUOMINEN** (KTT) työskentelee markkinoinnin yliopistonlehtorina Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteiden laitoksella. Hän on työskennellyt erilaisissa tutkimusprojekteissa ja toiminut kouluttajana useilla eri kursseilla. Tuomisen tutkimus on suuntautunut pääasiallisesti brändijohtamiseen, kuluttajakäyttäytymiseen sekä pk-yritysten markkinointiin. Hän on ollut myös suunnittelemassa urheilujohtamisen aineopintokokonaisuutta Itä-Suomen yliopistoon. Viime aikoina hänen tutkimuksellinen mielenkiintonsa on kohdistunut urheilubrändäykseen ja urheilun kuluttajakäyttäytymiseen. Urheilumarkkinoinnin käytännön haasteet ovat tulleet hänelle tutuiksi lukuisten ohjaus- ja projektitöiden parissa.



**ARTO RYÖMÄ** (KTT) työskentelee Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa johtamisen ja organisoinnin aineen tutkijatohtorina. Ryömän tutkimuksellinen kiinnostus kohdistuu erilaisiin johtajuuden ("leadership") ilmenemismuotoihin, kuten sankarilliseen johtajuuteen, jaettuun johtajuuteen ja välittävään johtajuuteen. Lisäksi hän on erikoistunut ottamaan ihmisen kehollisuuden, aistit, tunteet ja niiden myötä luovuuden, intuitiivisuuden ja improvisoinnin huomioon osana johtajuusajatteluaan. Tutkimus- ja opetustyössään Ryömä ammentaa entisenä Mestis-tason jääkiekkoilijana ja junioritason jääkiekkovalmentajana urheiluympäristön hyödyntämättömästä potentiaalista uutta toisenlaisiin organisaatio-olosuhteisiin.

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE</b> .....	<b>6</b>	<b>ERÄ 5. Urheilu sosiaalisen pääoman kehittämisessä</b> .....	<b>66</b>
<b>ALKULÄMMITTELY</b> .....	<b>9</b>	Urheilu yhdistää ja erottaa .....	66
<b>ESIOTTELU</b> .....	<b>14</b>	Urheilulla on positiivisia ulkoisvaikutuksia .....	68
Missä arvo luuraa? .....	15	Urheiluorganisaation kannattaa pohtia muutakin kuin urheilutuloksia .....	70
Urheilussa arvo syntyy vuorovaikutuksessa .....	19	Vapaaehtoistyön merkitystä ei voi ylikorostaa .....	72
Urheilun erityispiirteet .....	21	Urheilu kaupunkibrändin rakentajana .....	73
Urheilu kiinnostaa monista syistä .....	23	Erän idea pähkinänkuoressa .....	76
Arvon monet muodot .....	24	<b>ERÄ 6. Urheilu tarinoiden tuottajana ja välittäjänä</b> .....	<b>78</b>
<b>ERÄ 1. Urheilu yhteiskuntavastuun kommunikoinnin areenana</b> .....	<b>31</b>	Urheilu ruokkii tarinoita .....	78
Yhteiskuntavastuu näkyy yrityksen maineessa .....	32	Tarina tekee hyvää .....	79
Urheilu yhteiskuntavastuullisuuden osoittamisen välineenä .....	34	Millainen on hyvä urheilutarina yritykselle? .....	80
Yhteiskuntavastuusta arvostuksen ansaitsemiseen .....	36	Mikä on urheiluorganisaation rooli? .....	82
Erän idea pähkinänkuoressa .....	38	Erän idea pähkinänkuoressa .....	83
<b>ERÄ 2. Urheilu yrityksen brändikumppanina</b> .....	<b>40</b>	<b>ERÄ 7. Urheilukokemukset digitalisoituvat</b> .....	<b>85</b>
Urheilu taipuu monenlaiseen brändityöhön .....	40	Digitalisaatio on moninkertaistanut datan määrän .....	85
Miksi urheilu sopii hyvin yritysten brändikumppaniksi? .....	41	Digitalisaatio muuttaa fanikokemusta .....	87
Yhteensopivuuden ja yhteistyön merkitys brändikumppanuuksissa .....	43	Digitalisaatio tarkoittaa urheilussakin arvon luomista datan avulla .....	89
Brändi esiin urheilun kohderyhmiä unohtamatta .....	46	Erän idea pähkinänkuoressa .....	91
Erän idea pähkinänkuoressa .....	47	<b>ERÄ 8. Urheilubrändin laajentaminen e-urheilun avulla</b> .....	<b>93</b>
<b>ERÄ 3. Joukkueurheilusta oppia johtajuuteen</b> .....	<b>49</b>	E-urheilusta on kehittymässä iso bisnes .....	93
Urheilujoukkueen johtajuudesta pintaa syvemmältä .....	50	E-urheilu voi olla hyvä kumppani perinteiselle urheilulle .....	95
Työskentelyn jakautuminen suunnitteluun ja toteutukseen .....	51	E-urheilussa pelataan uusin säännöin .....	96
Johtajalla ei ole välitöntä vaikutusvaltaa suorittavaan työnteeseen .....	51	Erän idea pähkinänkuoressa .....	98
Työntekijät koordinoivat yhteistyötä .....	52	<b>ERÄ 9. Sosiaalinen media tuo urheilun iholle</b> .....	<b>100</b>
Työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ja kilpailu avoimessa konfliktissa .....	53	Ilman mediaa ei ole urheilua .....	100
Avoimuutta ja heittäytymistä uusille avauksille .....	54	Sosiaalinen media muokkaa urheilua .....	101
Erän idea pähkinänkuoressa .....	56	Sosiaalinen media muodostaa alustan yhteiselle arvonluonnille .....	103
<b>ERÄ 4. Joukkueurheilun hyödyntäminen yhteisöllisyyden rakentamisessa</b> .....	<b>58</b>	Sosiaalisessa mediassa voi onnistua .....	105
Oikeanlaista kemialla .....	58	Erän idea pähkinänkuoressa .....	107
Yhteisöllisyys rakentuu yhteisen työtehtävän ympärillä .....	59	<b>ERÄ 10. Urheilun seuraamisen motiivit</b> .....	<b>109</b>
Valmentaja tunnelmanluojana .....	60	Urheilun seuraaminen monimuotoistuu .....	109
Pelaajien keskinäinen kunnioitus .....	61	Urheilun seuraamisen sekä fanittamisen motivaatiotekijät .....	111
Joukkueen sisäinen vaatimustaso .....	62	Urheilun seuraamisen motivaatiotekijät Suomessa .....	112
Erän idea pähkinänkuoressa .....	64	Motivaatiotekijöiden tunnistaminen edesauttaa tekemään perusteltuja päätöksiä .....	114
		Erän idea pähkinänkuoressa .....	115
		<b>JATKOAIKA</b> .....	<b>117</b>
		<b>LÄHTEET</b> .....	<b>123</b>

**ESIPUHE**



**ARTO HEINONEN**  
johtaja, LähiTapiola

# URHEILU TARJOAA ALUSTAN MONENLAISELLE ARVONLUONNILLE

**V**anhan ja kuluneen sanonnan mukaan urheilu kuuluu kaikille. Tämän kirjan taustalla oleva Arvoa urheilusta -hanke on konkretisoinut sanontaa ja tuonut lisäarvoa yritysten ja urheilun väliseen yhteistyöhön.

Huippu-urheilu on viime vuosina rypenyt rötöksestä toiseen, mutta silti kiinnostus urheiluun on edelleen vahvaa. Tästä on osoituksena muun muassa se, että urheiluun sijoitetut sponsorointirahat ovat kasvaneet sekä Suomessa että maailmalla.

Urheilun lieveilmiöt, kuten doping-, vedonlyöntivilppi- ja korruptiotapaukset ovat kuitenkin jättäneet jälkensä. Sosiaalinen media ja siihen liittyvä klikkiotsikointi on entisestään lisännyt negatiivisen julkisuuden määrää. Huippu-urheilussa nähdään mädännäisyyttä nykyisin myös siellä, missä sitä ei edes ole.

Yrityspuhe ja mediajulkisuus ovat 2010-luvulla painottuneet yhä kiinteämmin urheilun vastuullisuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tämä pakottaa urheiluliitot ja -seurat pohtimaan, täytyykö suuren yleisön tiedontarve kertomalla yksinomaan senteistä ja sekunneista. Voivatko kansalliset lajiliitot ohittaa olankohautuksilla esimerkiksi kansainvälisten lajiliittojen lahjontatapaukset?

Kun perehtyy urheilun historiaan, ei ole yllätys, että aika määrittelee sen, mikä on milloinkin hyväksyttävää ja mikä taas paheksuttavaa. Tupakkayhtiöt sponsoroivat jo 1800-luvun lopulla urheilua. Silloisen käsityksen mukaan tupakka "friskasi", joten tupakkayhtiöiden urheilusponsorointi oli ymmärrettävää ja hyväksyttävää. Yritykset ovat toimineet, kuten kulloisessakin kulttuurissa on ollut tapana.

Yritykset ovat vuosikymmeniä käyttäneet urheilua välineenä, jonka avulla ne ovat tavoitelleet asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Urheilu on säilynyt, mutta yritysten keinot synnyttää sen avulla kiinnostusta ovat jatkuvassa muutoksessa.

Perinteisesti urheilusponsorointi on sisältänyt näkyvyyttä ja vieraanvaraisuutta. Tällaiseen kaupankäyntiin urheilujärjestöt ovat taipuneet sujuvasti. Sen sijaan modernit ajatukset ja myytävien palveluiden tuotteistaminen ovat jääneet urheilujärjestöille melko vieraiksi. Urheilujärjestöjen toimintaperiaatteet ovat usein kivettyimiä menneiltä vuosikymmeniltä.

Nykyään yhä useammat yritykset etsivät itselleen arvokasta tarkoitusta. Yritykset haluavat korostaa liiketoimintansa sosiaalisia ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia – eivätkä ainoastaan korostaa, vaan myös toteuttaa niitä käytännössä.

Kuluttajien odotukset ja tarpeet muuttuvat, ja yritykset niiden mukana. Kuluttajille ei enää riitä oman henkilökohtaisen tarpeen tyydyttäminen, vaan tuotteiden ja palvelujen ostamiseen liitetään myös emotionaalisia, symbolisia ja yhteisöllisiä elementtejä.

Arvoa urheilusta -hanke on nimensä mukaisesti keskittynyt arvонуontiin. Urheilu ja myös huippu-urheilu istuvat todella hyvin yritysten arvонуonnin alustaksi ja välineeksi. Lisäksi urheilu voi toimia liimana yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Ajan hengessä kiinni pysyttelevät yritykset ovat oivalta- neet, että tulosta ei tehdä pelkästään tuotteita ja palveluja luukuttamalla. Lisäarvoa rakennetaan entistä enemmän yhteisöllisyydellä ja sosiaalisuudella. Arvo syntyy yritysten toiminnasta suhteessa ympäröivään maailmaan – ei vain yksittäisistä tuote- tai asiakaspalvelukokemuksista.

Urheilu on huipulla kovaa, mutta tarvitsee instituutiona menestyäkseen myös pehmeitä arvoja. Urheiluorganisaatioiden on käärittävä hihat ja rakennettava yrityksiä houkuttelevia yhteistyökonsepteja. Mitä paremmin yritysten ja urheilun arvot kohtaavat, sitä vaikuttavampaa yhteistyö on molemmille osapuolille.



**ALKULÄMMITTELY**

# ALKULÄMMITTELY

Urheilulla on ollut suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävä rooli. Sata vuotta itsenäisenä elänyt kansa on iloinnut urheilijoidensa menestymistä ja surrut epäonnistumisia. Urheilu on tarjonnut esikuvia ja samaistumisen kohteita. Urheilijat ovat kohottaneet kansakunnan itsetuntoa. Itsenäisen Suomen ensimmäisinä vuosikymmeninä mainetta niittivät ja olympiamitaleja rohusivat muun muassa Hannes Kolehmainen, Paavo Nurmi ja Ville Ritola. Yksi hämmästyttävimmistä tapauksista oli Ilmari Salmisen, Arvo Eskolan ja Volmari Iso-Hollon kolmoisvoitto vuoden 1936 Berliinin olympiakisojen 10 000 metrillä. *Lentävät suomalaiset* tunnettiin kotona ja maailmalla. Muutamaa vuosikymmentä myöhemmin kultaisella 70-luvulla Lasse Virén, Pekka Vasala ja Juha Väätäinen jatkoivat vahvaa sinivalkoista juoksuperinnettä. Juoksijoiden ohella suomalaiset keihäänheittäjät ovat jääneet kansakunnan kollektiiviseen muistiin. Monille yksi mieleenpainuvimmista hetkistä on Tiina Lillakin voittokiskaisu Helsingin maailmanmestaruuskisoissa 1983. Talvilajeissa suomalaiset ovat olleet kestämenestyjiä. Hiihtäjät ja mäkihyppääjät ovat dominoineet monia arvokisoja mennen tullen. Joukkueurheilussa suuret voitot ovat olleet harvemmassa, mutta sitäkin hohdokkaampina ihmisten mielissä. Jääkiekon ensimmäinen maailmanmestaruus vuodelta 1995 oli joidenkin mielestä tapaus, jolla oli jopa kansantaloudellisia vaikutuksia, sillä sen koettiin vauhdittavan Suomen irrottautumista laman kourista. Ruotsalaisten itselleen tilaama *Den glider in nousi* Suomessa toukokuussa 1995 hitiksi, jota soitettiin marketeissa Hangosta Ivaloon. Jotakin patoutuneen purkauksen voimasta kertoo se, että kappale äänestettiin samana vuonna Radiomafian top 500 -listalla kaikkien aikojen 13. parhaaksi kappaleeksi. Taakse jäivät The Beatlesin *Yesterday* (20.), Bruce Springsteenin *Born*

*in the U.S.A.* (51.), Dingon *Autiotalo* (60.) ja monet muut karaokebaareissa puhki laulettu biisit.

Urheilu ei olisi urheilua ilman katkeria tappioita. Monet muistavat Juha Miedon sadasosasekunnin tappion Ruotsin Thomas Wassbergille Lake Placidin olympiakisoissa 1980. Jääkiekkoväki pettyi vuoden 1986 MM-kisojen ottelussa, jossa varmanoloinen 4–2-johto Ruotsia vastaan kääntyi ottelun loppuhetkillä 4–4-tasapeliksi. Tappion synkkyyttä lisäsi tieto siitä, että voitto olisi merkinnyt Leijonille historiansa ensimmäistä arvokisamitalia. Jalkapallon ystävät näkevät edelleen painajaisia lokakuulta 1997, jolloin Suomen maajoukkue hävisi MM-karsintaottelun Unkarille lisäajan omalla maalilla. Kilpailun kärsittyjen tappioiden lisäksi urheiluihmissä on vedetty kölin alta dopingskandaaleilla. Los Angelesin kesäolympialaisissa vuonna 1984 kiinni jäänyt Martti Vainio oli vasta esimakua sille, mitä näimme hiihdon MM-kisoissa Lahdessa vuonna 2001. Salpausselällä kaikkiaan kuusi Suomen maastohiihtojoukkueen hiihtäjää jäi kiinni dopingin käytöstä, minkä seurauksena suomalaiset menettivät kolme kilpailuissa voittamaansa mitalia.

*Arvonluonnin pelikirja* ei ole yhteenveto suomalaisten urheilijoiden aiheuttamista tähtihetkistä ja kauhunpaikoista. Nostamme esiin joitakin suomalaisin silmin merkityksellisiä hetkiä vain siksi, että ne kertovat, millainen voima urheilulla on sekä hyvässä että pahassa. Urheilijoiden teot puhuttelevat ihmisiä tunnetasolla. Kun tunne on riittävän vahva, se vaikuttaa tapaamme ajatella ja toimia. Maailmanmestaruutta juhliiva kansalainen ei pidä outona riehumis-taan puolialastomana hyisessä suihkulähteessä. Urheilijoiden medianäkyvyys ja tunneside ihmisiin kiinnostaa myös

yrityksiä. Ne haluavat näyttäytyä menestyjien ja suosittujen seurassa. Voittajat houkuttelevat, sillä he saavat julkisuutta, jonka arvellaan tuovan positiivista näkyvyyttä myös yrityksille.

Huippu-urheilun ohella urheilu tarjoaa arkeen tärkeää sisältöä niille sadoillettuhansille suomalaisille, jotka joko harrastavat jotakin lajia tai toimivat vapaaehtoisina noin kahdeksassatuhannessa maamme urheiluseurassa. Urheiluseuroista on kehkeytnyt vuosikymmenten saatossa toimijoita, joista monet paikkakunnat parhaiten tuntee. Mitä olisi esimerkiksi Sotkamo ilman pesäpalloa tai Kurikka vailla Juha Mietoa? Seuroilla on merkittävä rooli yhteisöllisyyden rakentajana sekä kansalaisten henkisen ja fyysisen kunnon ylläpitäjänä. Urheiluseurojen toiminta perustuu valtaosiltaan vapaaehtoistyölle. Tilastokeskuksen työvoimakustannustutkimuksessa (2014) vapaaehtoistyön arvoksi on arvioitu vuositasolla noin 1,65 miljardia euroa. Vapaaehtoistyö on halpaa mutta ei ilmaista. Lasten ja nuorten liikunnan harrastuskulut katetaan paljolti vanhempien kukkaroista. Julkisen rahoituksen ohella urheiluseurojen toimintaa rahoittavat yritykset. Toisin kuin huippu-urheilussa, tässä yhteistyössä ei ole kysymys näkyvyyden myymisestä ja ostamisesta vaan ennemminkin yritysten osoittamasta yhteiskuntavastuusta. Paikkakunnan lasten ja nuorten urheiluharrastuksen tukeminen auttaa yritystä näyttäytymään ”hyvänä kansalaisena”.

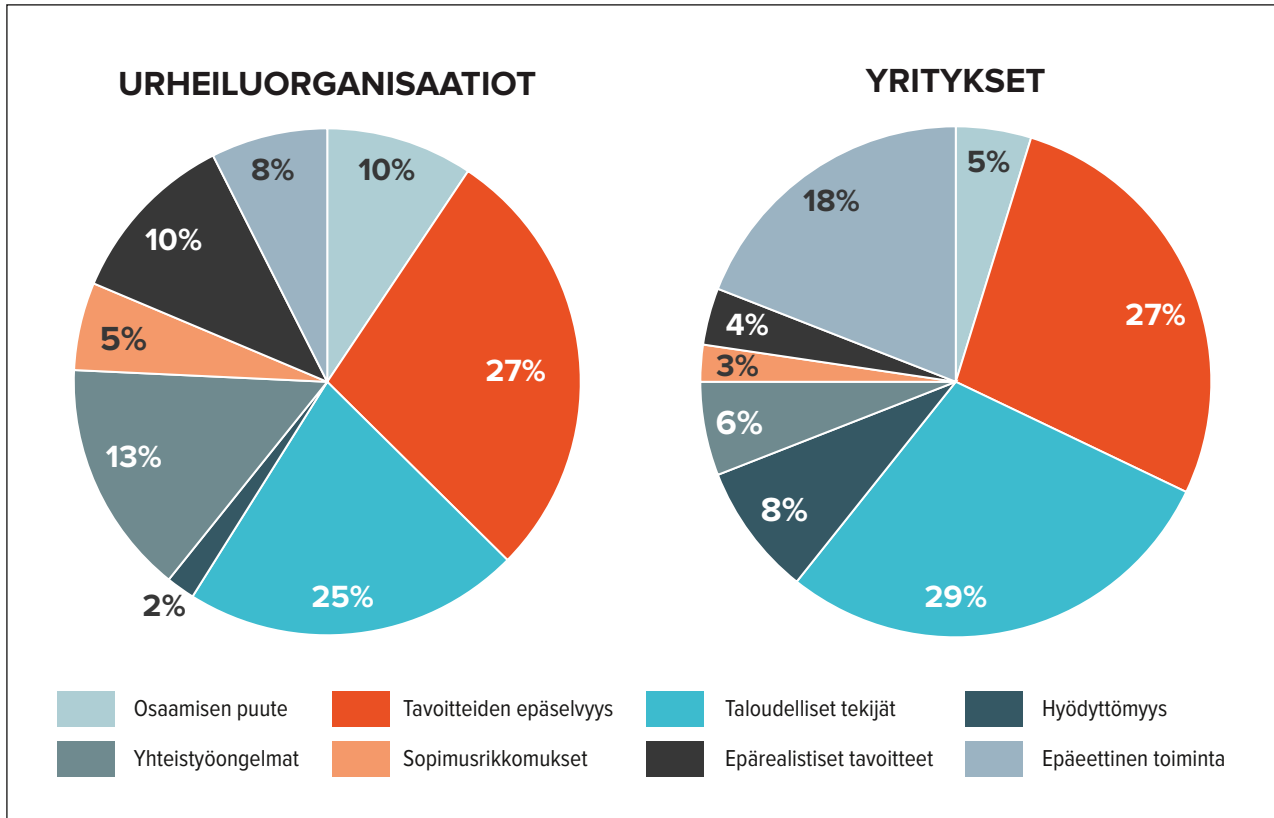
Huippu-urheilu ja muu urheilu ovat tavoitteiltaan, odotusarvoiltaan ja resurssitarpeiltaan erilaista toimintaa. Erilaisuudestaan huolimatta niillä on myös kiinteä yhteytensä. Huippu-urheilijoiden seuloutuminen edellyttää isoja harrastajamassoja, ja huippu-urheilun mukanaan tuoma mediahuomio lisää lasten ja nuorten kiinnostusta urheilua kohtaan.

Urheilu kehittyy yhteiskunnan mukana. Lentävistä suomalaisista tunnetuin, Paavo Nurmi, sai kilpailukiellon kansainvälisiin kisoihin juuri ennen vuoden 1932 Los Angelesin olympialaisia. Yhdysvalloissa palkintorahoja juossut Nurmi

katsottiin ammatillaiseksi ja siksi olympialaisiin sopimattomaksi urheilijaksi. Sittenkin olympialaisten sääntöjä on löyhennetty. Nykyään tuloslistojen kärkipäästä ei juuri amatööripohjalta urheilevia löydy. Huippu-urheilu on ammattimaistunut, mutta sama ammattimaisuuden vaatimus on leviämässä myös ruohonjuuritasolla toimiviin urheiluseuroihin. Kysymys ei ole vapaaehtoistyön korvaamisesta palkkayöillä, vaan urheiluseurojen toiminnan systemaattisesta kehittämisestä.

Käsillä olevassa pelikirjassa huippu- ja muun urheilun ammattimaistuminen ja sen edellyttämät lisääntyneet vaatimukset ja odotukset nähdään tekijöinä, jotka ohjaavat kiinnittämään huomiota yritysten ja urheilun väliseen rajapintaan ja kysymään, millaisia yhteistyö- ja arvonluonnin mahdollisuuksia tuossa rajapinnassa avautuu.

Tulevaisuudesta emme vielä tiedä, mutta silti voimme hahmottaa kaksi toisistaan poikkeavaa tulevaisuuskuva. Kutsumme niitä filosofi Esa Saarista mukailien *alarekisterin* ja *ylärekisterin* perspektiiveiksi (Martela ym., 2013). Alarekisterin perspektiiville on leimallista pysähtyneisyys ja uusien ratkaisujen etsimisen vaikeus. Liiketoiminnan kannattavuusongelmat ajavat yrityksiä leikkaamaan myös urheilusponsoroinnista, sillä se koetaan yrityksissä ylimääräiseksi kulueräksi – ei investoinniksi. Yrityksiltä puuttuu näkemystä urheilun tarjoamista mahdollisuuksista. Urheilun kielteiset lieveilmiöt, kuten doping, tulosmanipulointi ja korruptio karkottavat yrityksiä. Urheilua tuetaan pienillä summilla, koska niin on aina tehty. Urheiluorganisaatioiden ymmärrys liiketoiminnan lainalaisuuksista on puutteellista. Yritysten taloudellisen tuen väheneminen merkitsee urheiluorganisaatioille vaikeuksia kehittää omaa toimintaansa ja yritysten toivomia lisäarvoa synnyttäviä konsepteja. Urheiluorganisaatioille ei ole kovin selvää, mitä ne oikeastaan yrityksille myyvät. Uskottavien konseptien kehittäminen on hankalaa, koska urheiluorganisaatioilla ei ole riittävästi tietoa kohderyhmistä, joita yritykset voisivat niiden kautta tavoittaa. Urheiluorganisaatioiden tilannetta vaikeuttaa lisäksi kulttuurinen muutos, joka näkyy ihmisten heikke-



**Kuva 1.** Yritysten ja urheiluorganisaatioiden yhteistyöhön liittyvät uhkat ja epäonnistumiset (kysely 11/2015, 102 yritystä, 51 urheiluorganisaatiota; Urheilun arvokartoitus 2015, Arvoa urheilusta -hanke).

nevään osallistumisena urheilun perinteiseen toimintaan, talkootyöhön. Lopulta päädytään tilanteeseen, jossa urheiluorganisaatiot tekevät mitä ennenkin ja yritykset tukevat – jos tukevat – urheiluorganisaatioita ilman erityisiä tavoitteita. Alarekisterin perspektiivi ei ole semanttista voimistelua vaan todellinen uhka. Urheiluorganisaatioille ja yrityksille syksyllä 2015 toteuttamastamme kyselystä käy selkeästi ilmi monia ongelmia ja riskejä. Eniten ongelmia nähtiin taloudessa ja epäselvässä tavoitteenasettelussa (ks. kuva 1).

Alarekisterin perspektiivin vastakohtassa, ylärekisterin perspektiivissä, tavoitellaan kasvua ja osapuolia hyödyttävien ratkaisujen ennakkoluulotonta etsimistä. Urheiluorganisaatiot kykenevät kommunikoimaan urheilun erityispiirteitä yrityksiä puhuttelevalla ja ajan henkeen sopivalla tavalla. Kokeilunhaluiset yritykset tunnistavat urheilun edustavan arvoja, jotka sopivat niiden liiketoimintaan. Erityisesti urheilun kyky puhutella ihmisiä emotionaalisella tasolla sekä urheilun hyvät tarinat kiinnostavat yrityksiä. Yritykset ja urheiluorganisaatiot kehittävät yhdessä mo-

lempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyökonsepteja. Yhteistyö lisää molemminpuolista ymmärrystä, mikä auttaa näkemään yhteistyössä uusiakin mahdollisuuksia. Onnistuneiden konseptien toteuttaminen lisää yritysten uskoa siihen, että urheiluorganisaatioihin panostaminen voi olla vastikkeettoman tuen ohella liiketoimintaa eteenpäin vievä investointi, jolle voidaan laskea tuotto-odotus. Urheiluorganisaatioiden liiketoimintaosaaminen kehittyy, mikä seurauksena niiden taloudellinen perusta vahvistuu. Osaamisen kehittymisen myötä urheiluorganisaatioista tulee tasavertaisempia kumppaneita yrityksille. Urheiluorganisaatioilla on selkeät tuote- ja palvelutarjoomat, joihin yritykset voivat investoida mielekkäällä tavalla. Kertaluonteisten kampanjoiden ja yksittäisten mainossopimusten sijaan yhteistyö yritysten ja urheiluorganisaatioiden välillä kehittyy pitkäjänteisiksi kumppanuuksiksi.

Käsillä olevassa *Arvonluonnin pelikirjassa* etsitään keinoja, jotka näyttävät yritysten ja urheiluorganisaatioiden välisen yhteistyön yläkisterin perspektiivistä. Kirja perustuu vuosina 2015–2017 toteutetun ja TEKESin (vuoden 2018 alusta Business Finland) sekä yritysten rahoittaman Arvoa urheilusta -hankkeen tutkimustuloksiin sekä muuhun kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen. Turun ammattikorkeakoulun, Turun yliopiston kauppakorkeakoulun ja Itä-Suomen yliopiston yhteistyössä toteuttamassa hankkeessa oli mukana 13 yritystä, kaksi kaupunkia, seitsemän urheiluorganisaatiota ja kolme toimialayhdistystä. Jo hankevalmistelu osoitti, että urheilun ja yritysten välistä yhteistyötä ei juurikaan oltu lähestytty arvonluonnin näkökulmasta. Käsitys sai vahvistusta hankkeen aikana to-

teuttamassamme tutkimuskirjallisuuden systemaattisessa katsauksessa (Jalonen ym., 2017b).

Olemme kirjoittaneet pelikirjan ihmisille, jotka ovat kiinnostuneita yritysten ja urheiluorganisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisestä. Pelikirja sopii erityisen hyvin yritysten toimitusjohtajille sekä markkinointi- ja viestintätehtävissä, yhteiskuntavastuutehtävissä ja henkilöstön kehittämisen asiantuntijatehtävissä toimiville. Se on hyvää lukemista urheiluorganisaatioiden toiminnanjohtajien ja markkinointi-ihmisten lisäksi kaikille, joiden tehtäviin kuuluu yhteistyö yritysten kanssa. Uskomme, että kirjasta on hyötyä myös urheilumarkkinointia ja -johtamista pää- tai sivuaineenaan opiskeleville. Kirjan teksteistä ja mahdollisista asiavirheistä vastaavat Harri Jalonen, Jaakko Haltia, Sasu Tuominen ja Arto Ryömä. Kirjan taitto on Mari Knuutilan käsialaa. Kirjan kuvituskuvat ovat peräisin Shutterstock-kuvapalvelusta. Pelikirja on jaettu 12 lukuun, joita kutsumme urheilutermein esiotteluksi, eriksi (10 kpl) ja jatkoajaksi. Olemme elävöittäneet eriä käytännön esimerkeillä Suomesta ja maailmalta.

Kymmenen erää on jääkiekko-otteluksi liian pitkä, mutta toisaalta ultrajuoksua harrastavalle vasta alkuverryttelyä. Erät vaihtelevat sisällöltään, mutta niitä yhdistävänä tekijänä on, että niissä esitetään tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvia, mutta vahvasti käytäntöön suunnattuja avauksia. Teokseen päättävää lukua kutsumme jatkoajaksi, emme voittomaaliksi. Uskomme nimittäin, että *Arvonluonnin pelikirja* vie korkeintaan kalkkiviivoille asti – maalinauhan katkaisemisen jätämme suosiolla lukijoiden oman luovuuden varaan.

**HARRI JALONEN**  
**JAAKKO HALTIA**  
**SASU TUOMINEN**  
**ARTO RYÖMÄ**

**ESIOTTTELU**

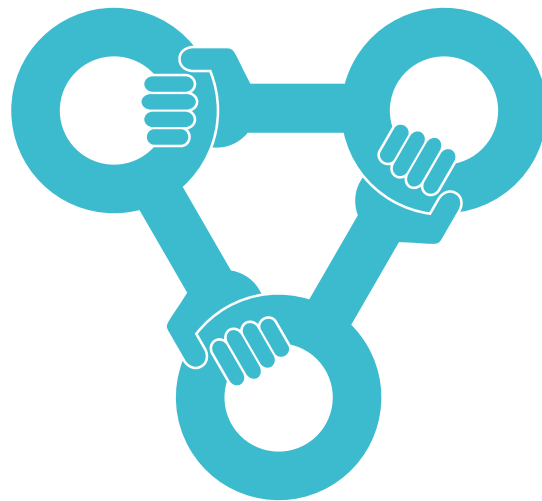
# ESIOTTELU

**M**onet yritysjohtajat ovat tunnettuja urheilun ystäviä. Syitä on todennäköisesti yhtä paljon kuin johtajiakin. Joskus kysymys on oman lapsuuden suosikkilajin tukemisesta, toisinaan taas liiketoiminnan edistämisestä. Vierasta ei ole sekään, että yritysjohtaja haakeutuu urheiluorganisaation luottamustehtäviin siksi, että niiden kautta on mahdollista päästä osaksi verkostoa, jotka muutoin pysyisivät johtajien ulottumattomissa. Urheilu yhdistää ja antaa luontevan ympäristön intohimoiselle fannittamiselle. Urheilun parissa kovakin yritysjohtaja voi löytää itsestään puolia, joita ei muistanut olevan olemassaakaan.

Suomalaisen liike-elämän ja urheiluliikkeen yhteistyön juuret ulottuvat 1900-luvun alkuvuosikymmenille. Esimerkiksi vuorineuvos Juuso Walden (1907–1972) tunnettiin englantilaisen jalkapallon suurena ystävänä. Aikalaidistusten mukaan Waldenin panostus Valkeakosken Hakaan ja monien muiden tehdaspaikkakuntien seuroihin perustuu paljolti niihin kokemuksiin, joita hän sai käydessään Lontoossa katsomassa otteluita. Jalkapallo oli jo sata vuotta takaperin jäänsärkijä, jonka avulla myyjä ja ostaja tunnustelivat toistensa aikeita. Jalkapallosta ja erityisesti omasta seurasta tuli Waldenille eräänlainen kunniakysymys, jonka sanottiin menneen ajoittain liiketoiminnan edelle. Walden piti itseään koko paikkakunnan isänä ja suojelijana. Yhtyneiden Paperitehtaiden yhteiskunnallinen jalanjälki ei rajoittunut tehtaan porttien sisäpuolelle, vaan yhtiö huolehti koko yhteisöstä. Urheiluun panostettiin, koska se nähtiin yhtenä keskeisimmistä yhteisön koheesiota ylläpitävistä voimista. (Raiskio, 2012.)

Vaikka patruunakulttuuri edustaakin mennyttä maailmaa, yritysten kiinnostus niitä ympäröiviin yhteisöihin ei ole kadonnut mihinkään. Yritykset eivät toimi tyhjiössä vaan ovat

riippuvaisia yhteiskunnan muista toimijoista. Yritys, joka laiminlyö yhteiskunnallisia tehtäviään, vaarantaa nykykäsityksen mukaan ennen pitkää myös oman olemassaolonsa. Yrityksen tehtävänä on tehdä voittoa, mutta ei hinnalla millä hyvänsä (Bower & Paine, 2017; Cliffe, 2017). Richard Branson (Virgin Group), Joe Kaeser (Siemens), Ben van Beurden (Royal Dutch Shell), Ginni Rometty (IBM), Andrew Liveris (Dow Chemical Company), Hugh Grant (Monsanto), Bernard Chàrles (Dassault Systems), Joseph Jimenez (Novartis) ja monet muut globaalien suuryritysten toimitusjohtajat ovat peräänkuuluttaneet, että yritykset eivät ainoastaan voi, vaan niiden pitää ja kannattaa tehdä myös hyvää (Fortune + Time Global Forum, 2016). Suomessa yritysten sosiaalisen vastuun puolesta ovat julkisuudessa puhuneet muun muassa Supercellin Ilkka Paananen ja Mikko Kodisoja sekä St1:n Mika Anttonen. Edelläkävijäyrityksissä hyvän tekemistä ei nähdä rahan tekemisen esteenä vaan sen välttämättömänä ehtona.



Yritysjohtajien ohella myös eturivin liiketaloustutkijat ovat puhuneet yritysten yhteiskunnallisista vastuista uudella tavalla äänenpaineilla. Yhteiskuntavastuu on ollut agendalla pitkään, mutta enää kysymys ei ole pelkästään hyväntekeväisyydestä vaan arvон tuottamisesta sekä yhteiskunnalle että yrityksille. Eräänä virstanpylväänä voidaan pitää Michael Porterin ja Mark Kramerin *Harvard Business Review*'ssä vuonna 2011 julkaisemaa artikkelia, jossa he argumentoivat *jaetun arvon* ("shared value") puolesta. Jaetun arvon luominen ei ole hyväntekeväisyyttä vaan yrityksille uusi tapa saavuttaa menestystä. Kysymys on *arvonluonnin ekosysteemistä* ("ecosystem of shared value"), johon kuuluu yritysten lisäksi julkisen sektorin toimijoita, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja joskus myös kilpailijayrityksiä (Kramer & Pfitzer, 2016). Olennaista ekosysteemissä on keskinäisten riippuvuussuhteiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Urheiluseurat ovat oivallisia ekosysteemikumppaneita jaetun arvon synnyttämisessä, sillä ne tarjoavat mielekkäitä harrastusmahdollisuuksia ja lisäävät paikallisyhteisöjen elinvoimaa. Urheiluseurojen toimintaa arvostetaan, mikä tekee niistä houkuttelevia kumppaneita myös yrityksille. Lukemattomat yritysten ja urheiluseurojen yhteistyöprojektit ovat käytännön tekoja, joilla yritykset voivat osoittaa hyvää yrityskansalaisuuttaan ja sitoutumistaan niitä ympäröiviin yhteisöihin.

## MISSÄ ARVO LUURAA?

*Triumfaattori – Hannes Kolehmainen on kansansa symboli, kansansa, jonka kohtalo on ollut elää unhossa, taistella hallaa vastaan olevaisuuden äärimmäisillä rajoilla, loitota maailman kunniakentiltä, mutta joskus on välähtänyt kuin kultainen salama taivaalla piirtäen sinne ikuisiksi ajoiksi "hakkapeliittain" ja "Kalevalan" nimen. – Kansansa tunnuskuvalla! – Voiko ihminen olla enemppää?* (Suomen Kuvalehti, 35/1920; Viita, 2003)

Ajat ovat toiset, mutta edelleen *Hakkaa päälle* -huudot ovat suosittuja siellä missä on suomalaisurheilijoita. Ur-

heilusankareita palvotaan, vaikka heidän ja kansakunnan kohtalonyhteyteen ei enää yhtä vahvasti uskotakaan. Urheilusta on tullut kansainvälistä viihdettä ja panokset nousseet sen mukaisesti. Kovapalkkaisimmat suomalaisurheilijat tienaaavat miljoonia euroja ammattilaisliigoissa, maailman huiput kymmeniä miljoonia. Urheilusponsoinnissa liikkuvat suuret rahat. Tilastointiin erikoistuneen saksalaisen Statistan mukaan vuonna 2016 urheilusponsointiin käytettiin globaalisti jo yli 60 miljardia dollaria. Urheilu tarjoaa mediayhtiöille mieluisaa sisältöä, josta ollaan valmiita myös maksamaan. Esimerkiksi Englannin Valioliigan televisiointioikeuksista vuosille 2016–2019 maksettiin ennätyskelliset 5 100 000 000 puntaa (BBC, 2015). Rahaa kuluu myös seuroilta, jotka haluavat riveihinsä maailmanluokan tähtiä. Loppukesästä 2017 jalkapalloväkeä puhuttu brasilialaisen Neymar Jr:n siirtyminen FC Barcelonasta Paris St-Germainiin 222 miljoonalla eurolla (BBC, 2017). Jopa siinä määrin, että monet ovat tulkinneet siirtooperaation Euroopan jalkapalloliiton UEFA:n Financial Fair Play -sääntöjen rikkomiseksi. Julkisuuudessa näkyvien isojen sopimusten lisäksi yritykset tukevat ruohonjuuritason urheilutoimijoita summilla, joiden kokonaismäärästä ei ole kenelläkään selkeää käsitystä.

Urheilu on ollut näkyvästi mukana myös kansainvälisessä politiikassa. Kylmän sodan kuumimpina vuosina oli ennemminkin sääntö kuin poikkeus, että maat boikotoivat kansainvälisiä urheilutapahtumia. Esimerkiksi vuoden 1980 Moskovan kesäolympialaisista pois jäivät muun muassa Yhdysvallat, Saksan liittotasavalta ja Japani. Kisojen boikotointi oli protesti Neuvostoliiton tekemisille Afganistanissa. Neljä vuotta myöhemmin Los Angelesissa boikottivuorossa olivat Neuvostoliiton johdolla monet Itä-Euroopan maat. Urheilu on historian saatossa tarjonut ehtymättömästi tilaisuuksia sekä poliittisten ja ideologisten jännitteiden esilläpidolle että oman kansakunnan erinomaisuuden osoittamiselle. Kouluesimerkinä Yhdysvaltain silloisen presidentin Jimmy Carterin arvio USA:n jääkiekkomaajoukkueen olympiavoitosta Lake Placidissa liki neljäkymmentä vuotta sitten: "Vuoden 1980 'Miracle on



"Maan julkisuudenhallinnan tarkoituksena on vahvistaa kuvaa Qatarista itsenäisenä maana. Saudi-Arabian hegemonia on aina nurkan takana. Qatarin imago on tahriintunut. Neymarin siirto on Qatarille mahdollisuus parantaa jalkapalloimagoa"

Wolfgang Mühlenberg, Ulkopoliittisen instituutin vanhempi tutkija, *Helsingin Sanomat*, 5.8.2017.

*Ice'* oli paljon enemmän kuin yllättävä urheilutulos olympialaisissa, paljon enemmän kuin altavastajien jääkiekkopelissä ottama voitto ennakkosuosikeista. Tuntemattomat työläistäustaiset amerikkalaiset nuoret miehet voittivat mahtavan ja kokeneen neuvostoliittolaisen ammattilaisjoukkueen, joka vain muutamaa kuukautta aiemmin oli nylkenyt NHL:n all stars -joukkueen vuoden 1979 Challenge Cupissa. Yllätys tuli otolliseen aikaan, sillä kansakuntamme historian edeltävä vuosikymmen oli todella koeteltu maamme luonnetta. Monille amerikkalaisille tämä ottelu ei merkinnyt ainoastaan ruumiillista vaan myös ideologista ja suorastaan hengellistä voittoa. Siinä saavutettu menestys oli omalla erityisellä tavalla kenties jopa yhtä merkityksellinen kuin Berliinin ilmasilta tai Apollo-kuulento". (Jokisipilä, 2014.) Urheilu ja politiikka ovat toisistaan erillään korkeintaan juhlapuheissa. Käytännössä urheilun yhteiskunnalliseen painoarvoon liittyvä poliittinen potentiaali kiinnostaa hallituksia ja poliitikkoja ympäri maailmaa (Jokisipilä, 2014). Tuoreimpana esimerkkinä urheilun ja politiikan kytköksestä toimii Neymarin siirto, jota pidetään varsin yleisesti piskuisen, mutta rikkaan Qatarin yrityksenä karistaa osa siitä negatiivisesta julkisuudesta, jota se on saanut osakseen maassa vuonna 2022 pidettävien jalkapallon MM-kisojen rakennustyömailla sattuneiden tapaturmien ja työntekijöiden kaltoinkohtelujen vuoksi. Panostaminen juuri Neymariin on loogista, sillä Qatarin valtion sijoitusyhtiö omistaa leijonanosan pariisilaisseurasta. Vuonna 2011 toteutuneen seurakaupan kättilönä toimi tietävästi Ranskan silloinen

presidentti Nikolas Sarkozy (Virtanen, 2017c). Neymar ei ole yksittäistapaus, sillä pelaajien siirtosummat ovat trendinomaisessa kasvussa. Esimerkiksi Valioliigassa joukkueet käyttivät vuonna 2017 pelaajaostoihin ennätyselliset 1,5 miljardia euroa. Summa on kasvanut viidessä vuodessa kolminkertaiseksi. (Sky Sports, 2017.)

Yritysten investointeja urheiluun voidaan kauhistella. Rakentavampaa on kuitenkin analysoida investointien hyötyjä. Isokin panostus voi olla mielekäs, jos se luo *arvoa*. Arvonluonnin näkökulma on tarpeellinen, sillä se ohjaa pohtimaan arvon erilaisia ilmenemismuotoja, syntymekanismia, eri arvonlajien välisiä suhteita sekä arvonluonnin kontekstuaalisia tekijöitä.

Arvoa on tutkittu paljon, mutta se ei ole yhdenkään tieteenalan yksityisomaisuutta. Arvo on keskeinen tutkimuksen kohde muun muassa taloustieteessä, psykologiassa, antropologiassa ja filosofiassa. Tutkimuksista huolimatta – tai juuri niiden vuoksi – arvon olemuksesta ei ole yksimielisyyttä. Yhden tulkinnan mukaan arvo tarkoittaa jostakin toiminnasta koituvan hyödyn ja toimintaan uhratun vaivan erotusta. Kysymys on tällöin *arvo-objektivismista*, jossa arvo nähdään ihmisistä ja heidän tulkinnoistaan riippumattomaksi asiaksi. Toisin sanoen arvo on kohteen ominaisuus, ja se voidaan vangita tuotteen tai palvelun hintaan. Arvon realisointi tapahtuu markkinoilla, kun tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa. *Vaihtoarvoa* ("value-in-exchange") painottaa näkökulma sopii moniin yhteyksiin, mutta ei yksistään

riitä selittämään yritysten urheilukumppanuuksiin liittyvää arvonmuodostusta. *Arvosubjektivismissa* painotetaan arvottajan antamia merkityksiä. Tuotteeseen ja palveluun voidaan ladata arvolupauksia, mutta niiden lunastaminen riippuu tuotteen tai palvelun käyttäjästä. *Käyttöarvon* ("value-in-use") näkökulmasta olennaista on, että arvolupaus sopii tuotteen tai palvelun käyttäjän tarpeisiin. (Vargo ym., 2008; Schroeder, 2016.)

Molemmat arvonlajit sopivat urheiluun liittyvän arvonmuodostuksen tarkasteluun. Vaihtoarvon avulla voidaan selittää esimerkiksi arvokisojen televisio-oikeuksien hinnanmuodostusta. Mitä suuremmat oletetut katsojamäärät, sitä korkeammaksi hinnalla on taipumus nousta. Käyttöarvon avulla voidaan puolestaan ymmärtää esimerkiksi urheilun kuluttajien käyttäytymistä ja valintoja. Kun fani samaistuu joukkueeseen, voitoilla on merkitystä, mutta olennaisempaa on se emotionaalinen tyydytys, joka joukkueen fanittamisesta syntyy. Merkitys ei välttämättä näy fanin kasvoilta, mutta se tuntuu hänen sydämessään.

Vaihto- ja käyttöarvon lisäksi urheilun yhteydessä on luontevaa puhua *kontekstisidonnaisesta arvosta* ("value-in-context") (Tsiotsou, 2016; ks. myös Chandler & Vargo, 2011). Arvon kontekstisidonnaisuudella voidaan kiinnittää huomiota urheilumarkkinan monimuotoisuuteen (Budzinski & Saltzer, 2011), joka antaa eri toimijoille erilaisia arvolupauksia ja niiden lunastamisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi katsojat ostavat lippuja tapahtumiin ja fanituotteita ja saavat vastineeksi "heimoon" kuulumisen tunnetta. Urheiluliigan media-oikeudet hankkinut tv-yhtiö maksaa sisällöstä, jota se myy edelleen yrityksille, jotka tavoittelevat urheiluliigan avulla näkyvyyttä. Sanomalehti kirjoittaa urheilusta, koska se kiinnostaa maksavia lukijoita. Vastaavasti joukkuetta suoraan sponsoroivat yritykset haluavat liittää itsensä joukkueeseen tavalla, jonka ne toivovat tuovan itselleen osan siitä suopeudesta, jota fanit kokevat suosikkijoukkuettaan kohtaan.

Liikeyritysten menestymistä mitataan kannattavuuden,

tuloksen ja pääoman tuoton kaltaisilla taloudellisilla tunnusluvuilla. Taloudelliset tunnusluvut eivät ole merkityksellisiä urheiluorganisaatioillekaan. Esimerkiksi talouslehti *Forbes* on jo pitkään listannut arvokkaimpia urheiluseuroja. Tuoreimman listan kärjessä on NFL-seura Dallas Cowboys, jonka arvoksi lehti arvioi noin 4,2 miljardia dollaria. Arvokkain eurooppalainen seura on Manchester United, joka ylittää noin 3,6 miljardin dollarin arvollaansa *Forbesin* listalla kolmanneksi. (*Forbes*, 2016.) Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta urheilu on kuitenkin vain harvoin taloudellisessa mielessä erityisen kannattavaa bisnestä. Esimerkiksi Manchester Unitedin, FC Barcelonan ja Real Madridin kaltaisilla jättiläisillä on yli puolen miljardin euron liikevaihdot, mutta tulostensa puolesta ne eivät ole houkuttelevia sijoituskohteita (Aarons, 2017; Hurmerinta, 2017). Suomessa seurojen liikevaihdot ovat kertaluokkaa pienempiä, mutta viivan alle jäävän summan edessä on usein miinusmerkki. Esimerkiksi jääkiekon SM-liigajoukkueiden yhteenlaskettu liikevaihto kaudella 2015–2016 oli noin 92,1 miljoonaa euroa ja yhteenlaskettu tappio noin 1,6 miljoonaa euroa (Vehviläinen, 2016). Kansainvälisten ja kotimaisten esimerkkien valossa näyttääkin siltä, että urheilussa iso osa osingoista kuitataan eurojen sijaan elämyksinä. Taloudellinen arvo kiinnostaa seurojen omistajia, mutta urheilun kuluttajille suurempi merkitys on niiden kilpailullisella menestymisellä ja seurojen tarjoamalla yhteisöllisyydellä.

Arvottaminen voi perustua moneen tekijään. Taloudellinen arvo on tärkeä, mutta ei ainoa arvottamisen peruste. Urheiluun sisältyvän arvonluonnin rajaaminen yksinomaan taloudelliseen arvoon ei ole mielekäästä. Urheilu synnyttää suuria tunteita, joiden muuttaminen rahaksi on monella tavoitteena, mikä ei kuitenkaan onnistu tavanomaisella panos–tuotos-laskelmiin perustuvalla analysoinnilla vaan edellyttää urheilun erityispiirteiden ymmärtämistä. Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan kytkeytyvän arvonluontipotentiaalini ymmärtäminen vaatii erilaisten arvottamisen tapojen huomioimista, sillä arvo ei näyntyä kaikille samanlaisena.

*Pluralistisessa* arvokäsityksessä (esim. Eymard-Duvernay

**Taulukko 1.** Arvojärjestysten erityispiirteet (tiivistetty lähteestä Sorsa, 2013; alun perin Eymard-Duvernay ym., 2005).

Arvojärjestys	Arvioinnin muoto	Relevantin informaation muoto	Kelpuutetut objektit	Ydinsuhde	Ihminen kelpoisuuden määrittäjänä
Inspiroitunut	luovuus	emotionaalinen	emotionaalisesti latautunut asia (taide, uskonto)	intohimo	luova
Kansalaisuus	kollektiivinen intressi	muodollinen	sääntely, oikeudet	solidaarisuus	edustuksellinen
Mielipide	kuuluisuus, maine	semioottinen	merkit, media	tunnustus	kuuluisa
Koti	kunnioitus, maine	suullinen, esimerkit, anekdootit	perintö, erityinen ominaisuus	luottamus	luotettava
Teollisuus	tuottavuus, tekninen tehokkuus	mitattava: jaksot, tilastot	investoinnit, tekniikat, menetelmät	funktionaalinen yhteys	ammattilainen, asiantuntija
Markkinat	hinta	rahallinen	hyödykkeet ja palvelut	vaihto	kiinnostunut

ym., 2005; Boltanski & Thévenot, 2006; Stark, 2009) tunnustetaan, että toiminnassa voi olla paljon taloudellisesti arvokkaita ja/tai taloudellisen arvonmuodostuksen kannalta välttämättömiä toimintoja, joiden arvoa ei kuitenkaan voida ymmärtää yksinomaan talouden logiikalla ja markkinavaihdon välinein. Pluralistinen arvokäsitys perustuu kolmelle periaatteelle: i) mikään ei ole arvokasta sellaisenaan vaan se *tehdään arvokkaaksi*, ii) arvostaminen on *tilannekohtaista* ja *riippuu käytännöistä*, iii) on tunnistettavissa *yleisiä*, mutta *yhteismitattomia arvonlähteitä* ja *arvokkaaksi kelpuuttamisen* tapoja. Pluralistinen arvokäsitys ja siitä johdetut erilaiset arvojärjestykset on tiivistetty taulukkoon 1. Taulukossa esitetyt arvojärjestysten erityispiirteet auttavat hahmottamaan sitä moninaisuutta, joka asioiden ja ilmiöiden arvottamiseen aina liittyy. Siinä missä toinen pitää arvokkaana vapaa-aikaa, saa toinen nautintoa työnteosta. Jollekin nautinto syntyy itsensä koettelemisesta lenkkipolulla, kun taas joku toinen viettää aikansa mieluummin hyvän kirjan parissa. Urheilutapahtumassakin ihmisiä voi kiinnostaa voittoa enemmän ystävien tapaaminen tai vaikkapa pallopoikien ja -tyttöjen toiminnan seuraaminen.

Pluralistisen arvojärjestyksen kategorioiden rajat ovat monissa tapauksissa kuin veteen piirrettyjä viivoja. Näin on, koska kykenemme arvostamaan sekä eri asioita samoin perustein että samoja asioita eri perustein. Vierasta ei ole sekään, että arvostamme asioita, joihin liittyy ilmeisiä ristiriitoja: ”Jotkut voivat nähdä esimerkiksi kännykän valmistamisen arvokkaaksi tuottavuuden (teollisuus) ja toiset innovatiivisuuden (inspiraatio) vuoksi. Vaikka molemmat olisivat töissä kännyköitä valmistavassa yrityksessä, on selitys sille, miksi he näkevät työnsä yhteiskunnallisesti arvokkaaksi tai miksi he esimerkiksi päättävät lähteä yrityksestä, perustavanlaatuisesti erilainen.” (Sorsa, 2013.)

Mitä pluralistinen arvokäsitys tarkoittaa urheilun ja liiketoiminnan rajapinnassa? Syntyykö arvo urheilijoiden ja joukkueiden menestymisestä vai brändin näkyvyydestä? Onko arvo katsojan silmissä vai sponsorointisopimuksissa? Miten arvojärjestykset näkyvät ja millaisia arvottamisen tapo-

”On kestämaton yhtälö, että itsellä ei ole viimeistä sanaa siihen, miten bisneksessä käy. Olen sen varassa, miten joukkue pelaa. Haluan siihen muutoksen. [...] Meillä pitää olla liiketoimintaa, joka rullaa siitä riippumatta, mitä kentällä tapahtuu.”

Eeva Perttula, HC Ässät Pori Oy:n toimitusjohtaja, *Talouselämä*, 5.5.2017.

ja voidaan tunnistaa urheiluorganisaatioiden ja yritysten välisessä yhteistyössä? Entä mikä on urheilun kuluttajien rooli ja mitä arvoa urheilusta on yhteiskunnalle?

## URHEILUSSA ARVO SYNTYY VUOROVAIKUTUKSESSA

Putkimaisesti organisoituneelle toiminnalle on tyypillistä, että toiminnassa syntyvä arvo voidaan vangita tuotteen hintaan. Putkimaisessa liiketoiminnassa arvottaminen perustuu teollisuuden ja markkinoiden logiikalle. Arvoa syntyy, kun markkinoilla hyödykkeestä saatava hinta ylittää tuotantokustannukset ja liiketoiminta täyttää omistajien asettaman tuottotavoitteen. Elintarvikebisnes on hyvä esimerkki putkimaisesta arvonluonnista. Esimerkiksi leivän arvo syntyy ketjussa, jossa vilja korjataan, kuivataan ja vietään myllyyn, jonka jälkeen jauhot toimitetaan leipomoon, jossa niistä leivotaan leipä. Leipä toimitetaan kauppaan

myytäväksi. Leipä valmistuu vaiheesta toiseen, eikä asiakasta juuri tarvita ennen myyntihetkeä.

Alustoja hyödyntävässä toiminnassa arvo syntyy vuorovai-  
kutuksessa. Googlen, Facebookin, Amazonin ja muiden  
alustabisneksen jättiläisten alustoilla ei ole juuri arvoa,  
ellei niitä käytetä. Google kerää, tarjoaa ja jalostaa infor-  
maatiota, Facebookista on muodostunut ympäristö kans-  
sakäymiseen ja imagon rakentamiseen, kun taas Amazon  
on virtuaalinen tori, joka yhdistää myyjät ja ostajat. Alus-  
toilla arvo ei ole sen enempää kohteen ominaisuus kuin  
arvottajan subjektiivinen kokemukseen, vaan seurausta  
vuorovaikutukselle altistumisesta.

Alustoilla arvoa *tarjoavien* ("provider") ja arvoa *hyödyntä-  
vien* ("beneficiary") toimijoiden roolit elävät ja vaihtuvat.  
Yritysten välisen (B2B) tai yritysten ja kuluttajien (B2C)  
välisen suhteen sijaan erityisesti urheilun yhteydessä on  
mielekkäämpää puhua erilaisten toimijoiden välisestä ja  
tilanteittain erilaisia kokoonpanoja muodostavista *A2A-yh-  
teenliittymistä* ("actor-to-actor") (vrt. Vargo & Lusch, 2017).  
Arvon "toimittamisen" sijaan A2A-liittymien ja -alustojen  
voima on erilaisten toimijoiden yhteen saattamisessa. Ur-  
heilutoimijat eivät pysty yksin päättämään, miten eri sidos-  
ryhmät urheilua hyödyntävät. Ennemmin kysymys on  
siitä, että urheilu muodostaa riippuvuussuhteiden kudel-  
man, joka tarjoaa erilaisia arvonnun mahdollisuuksia  
monille eri toimijoille.

Urheiluun liittyvän arvonnun ymmärtäminen ei onnis-  
tu, ellemmä kiinnitä huomiota i) *urheilun erityispiirteisiin*, ii)  
*sidosryhmien motiiveihin* ja *arvottamisen tapoihin* sekä iii)  
*arvon erilaisiin ilmenemismuotoihin*. Urheilun erityispiirteet,  
erilaiset motiivit ja arvottamisen tavat sekä monenlaiset  
arvon ilmenemismuodot synnyttävät kokonaisuuden, joka  
tekee urheilusta erityislaatuisen arvonnun ympäristön.

Urheilun erityispiirteet ovat vuosikymmenien saatossa  
kehittyneitä toimintatapoja, jotka tekevät urheilusta näyt-  
tämön, joka houkuttelee ja vetää puoleensa ihmisiä ja yri-

tysten huomiota. Urheilun erityispiirteet voidaan ymmärtää  
kivijalaksi, joka mahdollistaa erilaisia arvonnun muoto-  
ja erilaisille toimijoille.

Julkisuudessa urheilua kuvataan usein *tuotteena* ("pro-  
duct"). Tuotenäkökulman avulla halutaan todennäköises-  
ti korostaa urheilun ja urheiluorganisaatioiden toiminnan  
ammattimaistumista. Tuotteen on oltava kunnossa, jotta  
se kiinnostaa maksavaa asiakasta. Ajatus on ymmärrettä-  
vä, mutta ei välttämättä kaikkein käyttökelpoisin urheilun  
yhteydessä, sillä tuotenäkökulma perustuu putkimaiselle  
arvonnun logiikalle. Putkimaisessa arvonnun  
fyysinen tuote valmistetaan ja toimitetaan asiakkaan kulu-  
tettavaksi. Siinä myös tarjoaja ja kuluttaja erotetaan toisistaan.  
Kauppa syntyy, kun tarjonta kohtaa kysynnän.

Vaikka urheilun ympärillä on paljon liiketoimintaa (esim.  
fanituotteet), jossa fyysiset tuotteet vaihtavat omistajaansa,  
urheilun perimmäinen olemus on kuitenkin lähem-  
pänä *palvelua* ("service") – ainakin silloin, kun palvelun  
ominaisuuksina pidetään *aineettomuutta* ("intangibility")  
tuottamisen ja kuluttamisen *samanaikaisuutta* ("insepa-  
rability"), laadun *vaihtelevuutta* ("heterogeneity") sekä *ka-  
toavaisuutta* ("perishability"), joka tekee palvelun varas-  
toimisesta mahdotonta (Lovelock & Gummesson, 2004).  
Palveluperustaisessa arvonnun *asiakas* ("customer")  
ja *kuluttaja* ("consumer") eivät ole passiivisia toiminnan  
kohteita vaan aktiivisia toimijoita. Tämä on linjassa urhei-  
lun erityispiirteiden kanssa. Urheilutapahtuman katsojat  
ovat paitsi kuluttajia myös tapahtuman (yhteis)tuottajia  
("co-producer") ja (yhteis)kehittäjiä ("co-creator"). Esimer-  
kiksi SM-liigaottelu olisi koko lailla toisenlainen tapahtuma  
ilman omiensa puolta pitäviä katsojia.

Tässä pelikirjassa nojataan tutkimuskirjallisuudessa (Woratschek ym., 2014; Tsiotsou, 2016; Smith ym., 2017) omaksut-  
tuun näkemykseen, jonka mukaan urheilu on *ensisijaisesti  
palvelua*, jossa sisältö luodaan yhteistyössä eri toimijoiden  
välillä tavalla, joka mahdollistaa erilaisia arvonnun muo-  
toja ja arvokkaaksi kelpuuttamisen tapoja.

## URHEILUN ERITYISPIIRTEET

Huomion kiinnittäminen urheilun erityispiirteisiin ei tarkoita, etteivätkö esimerkiksi Herbert A. Simonin ajatukset rationaalisen ja irrationaalisuuden suhteesta päätöksenteossa, Henry Mintzbergin havainnot johtamisesta, Alfred Chandlerin ja Peter Druckerin strategiateesit, Philip Kotlerin markkinointiopit sekä Michael Porterin näkemykset kilpailuedun lähteistä päde pääpiirteissään myös urheiluorganisaatioihin. Urheilu kätkee kuitenkin sisälleen piirteitä, jotka eivät näy – ainakaan yhtä vahvoina – muilla aloilla. Urheilun erityispiirteitä on tarkasteltu kirjallisuudessa vähintään 80-luvulta lähtien. Seuraavassa esitetty koonti perustuu seuraaviin lähteisiin: Keidel (1984), Steward & Smith (1999), Heinonen (2005), Hockey & Allen-Collinson (2007), Itkonen ym. (2008), Smith & Stewart (2010) ja van Breukelen ym. (2012).

**Tavoitteiden monimuotoisuus** – Liiketoiminnan näkökulma ohjaa yhä enemmän urheiluorganisaatioiden valintoja. Erityisesti ammattilaisliigat ovat isoa bisnestä, jossa pääomalle odotetaan myös tuottoa. Vahvistuvasta liike-toimintaulottuvuudesta huolimatta urheiluorganisaatiot poikkeavat yrityksistä, sillä niiden ensisijaisina tavoitteina ei ole liikevoiton maksimointi ja omistaja-arvon kasvattaminen. Taloudellisten tunnuslukujen sijaan urheiluorganisaatioiden menestymistä arvioidaan useimmiten urheilullisen kriteerein. Seuraa ei määritellä menestyväksi kassavirran vaan voitettujen pokaalien perusteella. Amatööri-pohjalta toimivilla urheiluseuroilla tavoitteena on kilpailullisen menestymisen ohella mielekkäiden harrastusmahdollisuuksien tarjoaminen. Raha on usein välttämätön resurssi, ei toiminnan tarkoitus.

**Intohimoinen ja irrationaalinen suhde urheiluun** – Harvalla, jos millään toisella toimialalla koetaan kuluttajilla yhtä intohimoista ja irrationaalista suhdetta brändiin. Monilla urheilun kuluttajilla on vahva emotionaalinen suhde suosikkijoukkueeseen ja -urheilijaan. Urheilun kuluttaminen synnyttää tunteita laidasta laitaan. Voittoa iloitaan ja juhlitaan kollektiivisesti, tappioiden hetkellä nuollaan haavoja ja haetaan vertaistukea. Valitettavasti joskus myös kuuhuu yli, jolloin seurauksena on suunsoittoa ja käsirsyjiä.

**Kilpailullinen tasapaino toiminnan elinehtona** – Useimmilla toimialoilla pyritään turvallisuuden tunteen ja varmuuden tuottamiseen. Sen sijaan urheilussa ottelu- tai kilpailutapahtuman lopputuloksen epävarmuus on tekijä, joka synnyttää mielenkiinnon. Urheilussa se, mikä on parasta yhdelle seuralle, ei ole parasta koko sarjalle tai liigalle. Kilpailullinen tasapaino kilpailijoiden kesken pitkällä aikavälillä tuottaa parhaan taloudellisen tuloksen, koska silloin lopputuloksen epävarmuus ruokkii parhaiten kuluttajien (fanien) mielenkiintoa. Vaikka urheilussa on kysymys voittamisesta, yhden joukkueen tai urheilijan ylivoima kääntyy itseään vastaan ja vähentää maksavan yleisön kiinnostusta. Siksi myös kansainvälisessä jalkapalloyhteisössä otettiin ilolla vastaan kuusi perättäistä naisten Euroopan mestaruutta voittaneen Saksan karsiutuminen vuoden 2017 kisojen finaalista.

**Vaihteleva laatu** – Laadun varmistamisella on useimmilla toimialoilla pitkät perinteet. Hyvä ja tasainen laatu on esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa liiketoiminnan elinehto. Lainsäädäntö ja alakohtaiset standardit määrittelevät, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Ottelu- ja kilpailutapahtumassa laadun vaihtelu on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tähän vaikuttavat mm. vastustajat, sää, loukkaantumiset ja sairastumiset, tapahtuman järjestelyt, kilpailijoiden taktiikat ja monet muut tekijät. Tiedättehän, ”kaiken piti olla hyvin, mutta jalat eivät vain toimineet”. Ilman vaihtelevaa laatua urheilu tuskin olisi vedonlyönnin kohteena.

**Ei-kilpailullinen käyttäytyminen** – Joukkueet ja yksittäiset urheilijat kilpailevat keskenään, mutta taloudellinen menestys vaatii kilpailijoilta yhteistyötä urheiluareenoiden ulkopuolella. Kilpailijat ovat vahvassa riippuvuussuhteessa toisiinsa. Esimerkiksi urheilutapahtuman järjestämisessä tarvitaan aina vähintään kaksi osapuolta. Monopoli ei tämän vuoksi ole urheilussa tavoiteltava tila. Toisin kuin monessa muussa bisneksessä, urheilussa joukkueen tai urheilijan monopoliasema olisi tuhoisaa ja kääntyisi nopeasti itseään vastaan.

**Vahva brändiuskollisuus** – Urheilussa ei juurikaan ole korvaavia tuotteita. Suosikkilimonadin voi melko helposti korvata toisella, mutta urheilufanit eivät helpolla vaihda suosikkijoukkuettaan tai -urheilulajiaan toiseen. Emotionaalinen sitoutuminen on urheilussa poikkeuksellinen voimakasta ja ulottuu usein yli sukupolvien. Esimerkiksi Englannin Valioliigassa on enemmän sääntö kuin poikkeus, että joukkue periytyy isältä pojalle.

**Sijaisidentifikaatio** – Urheilijoita pidetään varsin yleisesti esikuvina ja roolimalleina. Urheilun kuluttajat samaistuvat monesti fanituksen kohteisiinsa. Sijaisidentifikaatio voi olla voimakastakin, mikä johtaa usein siihen, että urheilussa kuluttajat eivät miellä olevansa markkinoinnin kohteena, vaan ennemminkin osa isompaa tarinaa. Esimerkiksi jalkapallon supertähden Lionel Messin tarinaan kuuluu olennaisena osana hänen henkilöhistoriansa. Messi oli ujo ja hiljainen poika, joka kärsi lapsena kasvuhäiriöstä, jonka hoitamiseen tarvittiin hormonihoitoa. FC Barcelona näyttäytyy tarinassa hyväntekijänä, joka uskoivat Messiin ja kustansi tälle kalliit hoidot. Tarina on vahva, eikä sitä himmennä edes se, että nykyisin Messi ansaitsee yli 100 000 euroa päivässä ja on ollut julkisuudessa epäilyttävä veronkierrosta.

**Fanien sokea optimismi** – Urheilussa asiakkailta on toleranssia suoritusten laadun ja pelaajiston vaihteluun. Tähtipelaajan siirtyminen toiseen joukkueeseen aiheuttaa harvoin fanien siirtymistä näiden seurojen välillä. Mielikuvat pelaajista ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Siinä missä Messiä pidetään sympaattisena naapurinpoikana, vaikuttaa Real Madridin tähtipelaaja Cristiano Ronaldo ylimieliseltä kukkoilijalta. Hämmästyttävää tai ei, jalkapallotähtien vastakkaiset persoonat ja julkisuuskuva eivät estä sitä, että molemmat ovat keränneet ympärilleen miljoonien fanittajien joukon. Fanit jäävät kannattamaan useimmiten alkuperäistä seuraa, vaikka sen suoritusten laatu olisikin ulkopuolisen silmissä laskenut.

**Rajattu saatavuus** – Sarjajärjestelmät ja kilpailut määrätään ennen sarja- ja kilpailukauden alkua, eikä niitä voida muuttaa, vaikka pääsylippujen kysyntä ylittäisikin tarjonnan. Paikkoja voidaan lisätä, mutta niidenkin määrä on rajallinen. Rajattu saatavuus lisää urheilun houkuttelevuutta ja antaa urheilijoille ja joukkueille uusia ansaintamahdollisuuksia sponsorimarkkinoilla. Hyöty on kuitenkin useimmiten lyhytaikainen, sillä menestyminen nostaa urheilijoiden palkkoja ja siirtokorvauksia.

### Harmonisen yhteistyön välttämättömyys

– Urheilun joukkuelajeissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten urheilija ja hänen suorituksensa soveltuvat osaksi yhteisöä ja sen urheilusuoritusta. Sijoittuminen pelikentällä tai syöttöpeliin osallistuminen joukkuekaverin kanssa eivät voi toimia yksilöllisistä lähtökohdista, vaan urheilija sijoittuu kentällä mielekkäällä tavalla suhteessa muihin joukkuekavereihinsa tai huomioi syöttöä antaessaan pelivälineen vastaanottavan urheilijan sijainnin kentällä, hänen vauhtinsa ja kehonsa asennon. Urheilujoukkueen suoritus ei toteudu mielekkäällä tavalla, jos urheilijat eivät tunnista kytköstään toisiinsa.

**Kehollisuuden intensiivisyys** – Urheilulle on leimallista se, että urheilijoille muodostuva ymmärrys omasta työsuorituksestaan ei perustu ainoastaan järkeilyyn, vaan ymmärrys muodostuu heidän kehossaan ja kehonsa välityksellä. Urheilijat aistivat, tuntevat ja kokevat kehossaan ilman aikaa urheilutapahtumien perusteelliseen rationalisointiin. Lukemattomien toistojen kautta he ovat kehollisessa kokemuksellisuudessaan rutinoituneet tietynlaisiin käytäntöihin.

**Luovuuden, intuitiivisuuden ja improvisoinnin vaatimus** – Urheilukilpailun, erityisesti erilaisten joukkuepelin, intensiteettiin vaikuttavat pelikentän koko ja pelikentällä pelaavien urheilijoiden määrä. Mitä pienempi on pelikentän koko ja mitä enemmän pelikentällä on urheilijoita, sitä nopeampaa päätöksentekoa urheilijoilta vaaditaan. Urheilun muodosta riippumatta harkinnanvaraiseen pohdintaan tukeutuminen käy urheilusuorituksen aikana riittämättömäksi. Urheilijoilta vaaditaan myös kykyä luovaan, intuitiivisuutta ja improvisointia heijastelemaan päätöksentekoon. Ammattimaisessa kilpaurheilussa päätöksenteon hektisyyteen on osin onnistuttu vastaamaan yhteisellä taktiikalla, joka ohjeistaa urheilijoita oman joukkueen kannalta mielekkäiden ratkaisujen teossa. Kuitenkin kun kentällä on samanaikaisesti myös vastustaja, jonka liikkeitä on mahdoton ennustaa, luovan päätöksenteon vaatimus nousee usein esiin.

## URHEILU KIINNOSTAA MONISTA SYISTÄ

Ilman urheilijoita ei ole arvonluontia. Urheilijoille kysymys on määrätietoisesta oman suorituskyvyn kehittamisestä. Varsinkin ammatikseen urheilevat optimoivat teemistään teollisen tehokkaasti, sillä suorituksia mitataan intensiivisesti ja kehittymistä analysoidaan yksityiskohtaisesti. Urheilijat eivät paranna suorituskykyään yksin, vaan heidän ympärillään on iso joukko valmentajia, managereja, lääkäreitä, tilastojia, huoltajia ja monia muita asiantuntijoita. Fanit ja muut urheilua seuraavat ovat paitsi urheilun kuluttajia, myös urheilukokemusten osatuottajia. Esimerkiksi urheilutapahtumaa on vaikea kuvitella ilman katsojia. Erityisesti fanit ovat mielipiteissään vahvoja ja puolustavat omiaan loppuun saakka. Arvottaminen ei faneilla perustu rationaalsiin järkisyihin vaan emotionaalsiin kokemuksiin. Urheilijat ja fanit muodostavat *arvonluonnin kovan ytimen*, josta yksityisen, julkisen, kolmannen ja neljännen sektorin toimijat voivat ammentaa.

Yritykset ovat kiinnostuneita urheilusta pääsääntöisesti kolmesta syystä: ne hyödyntävät urheilua joko *brändityössään, yhteiskuntavastuun kommunikoinnissa tai verkostojen rakentamisessa*. Yritykset haluavat tavoittaa urheilun avulla asiakkaansa ja puhutella heitä tavalla, joka synnyttää merkityksellisiä kokemuksia. Toimintaa ohjaavana arvojärjestyksenä on markkinalogiikka. Kun urheilijan tai joukkueen hinta on yrityksen kannalta houkutteleva suhteessa odotettuihin hyötyihin, yritykset investoivat urheiluun.



Julkinen sektori tekee urheilutoimijoiden kanssa yhteistyötä edistääkseen *kansanterveyttä* ja tukeakseen ihmisten *osallisuutta*. Veronmaksaja voi olla tyytyväinen, kun urheiluseurat liikuttavat lapsia ja nuoria, sillä se osaltaan tukee heidän integroitumistaan yhteiskuntaan. Urheilu on veronmaksajille parhaimmillaan kustannustehokas areena solidaarisuuden osoittamiselle ja kollektiivisen intressin edistämiseksi. Sairauksien ja syrjäytymisen ehkäiseminen voidaan nähdä investointina, joka maksaa itsensä takaisin. Liikunnan ja urheilun yhdistäminen terveyteen ei ole ollut aina itsestään selvää. Esimerkiksi osa suomalaisista liikunta- ja urheilulääketieteen asiantuntijoista suhtautui 1960-luvulla suosiota kasvattaneeseen hölkkäharrastukseen melko penseästi. Tarinan mukaan Suomessakin yli kolmekymmentävuotiaita kehoitettiin 60- ja 70-luvuilla pistäytymään ennen hölkkäharrastuksen aloittamista lääkärin puheilla (Vettenniemi, 2017b). Ajat ovat muuttuneet ja käsitykset urheilun yhteiskunnallisesta merkityksestä sen mukana. Terveyden ja osallisuuden edistämisen lisäksi urheilu tarjoaa kunnille ja kaupungeille ja alueille oivallisen kanavan *paikkamarkkinoinnin* toteuttamiseen (Smith, 2005).

Kolmannen sektorin näkökulmasta urheilun arvo on yksilöiden *valtaistamisessa* ja *sosiaalisen pääoman* vahvistamisessa. Urheilu inspiroi ja tarjoaa vapaaehtoisille talkoolaisille mielekästä tekemistä. Vapaaehtoistyötä tekemällä voidaan edistää paikallisyhteisöissä asioita, jotka koetaan tärkeiksi ja joista ollaan ylpeitä. Vapaaehtoistyöhön osallistutaan myös siksi, että se lisää sosiaalista vuorovaikutusta. Vapaaehtoistyön parissa voidaan tavata ihmisiä, jotka jakavat samankaltaisia arvoja. Vapaaehtoistyöhön motivoi hyvien asioiden edistäminen sekä yhteisön että vapaaehtoistyön tekijän itsensä hyödyksi. Vapaaehtoistyön tekemiseen liittyvät motivaatiot heijastavat arvoja, jotka sopivat hyvin yhteen myös urheilun välittämien arvojen kanssa. Kansalaisten ja perheiden kannalta urheilun arvo on ruumiin ja hengen kulttuurin vaalimisessa ja merkityksellisissä kokemuksissa. Urheilu antaa erityisesti lapsille ja nuorille harrastusmahdollisuuksia, jotka omalta osaltaan rakentavat luotamusta toisiin ja opettavat kunnioittamaan muita ihmisiä.

## ARVON MONET MUODOT

Arvon jakaminen vaihto- ja käyttöarvoihin on hyvä, mutta liian suppea näkökulma urheilun ja liiketoiminnan yhteistyöhön kätkeytyvän arvонуontipotentialin ymmärtämiseen. Kirjallisuudessa ei ole pulaa arvokategorioista. *Taloudellisen* arvon lisäksi melko vakiintuneita arvon muotoja ovat *toiminnallinen*, *emotionaalinen*, *symbolinen* ja *sosiaalinen* arvo (Sheth ym., 1991; Kotler, 2000; Rintamäki ym., 2007; Vilko & Ritala, 2016; Jalonen ym., 2016). Pienistä nyanssieroistaan huolimatta luokitteluja yhdistää se, että arvo nähdään *hyötynä* ("utility"), joka on seurausta eri toimijoiden tekemistä valinnoista.

Arvon eri ilmenemismuodot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa – sekä hyvässä että pahassa. Esimerkiksi osa urheiluun kohdistuvasta emotionaalaisesta fanituksesta voi *läikkyä* ("spillover effect", ks. Ahluwalia ym., 2001) urheilua sponsorivalle yritykselle taloudellisena arvona vain, jos kuluttajat kokevat, että yritys on kiinteä osa urheilijan tai joukkueen tarinaa. Yritys, joka tekee pitkäjänteistä yhteistyötä ja tukee urheilijoita ja joukkueita sekä ylä- että alamäissä, nauttii lähtökohtaisesti urheilun kuluttajien arvostusta. Pikavoittoja etsivät yritykset saatetaan vastaavasti kokea fanien ja kuluttajien keskuudessa tungettelijoiksi.

Arvonluonti on herkkää ja alttiina epäonnistumisille. Loukkaantumiset, henkilökemiat ja monet muut syyt voivat vaikuttaa siihen, että etukäteen vahvaksi arvioitu ja sponsorimarkkinoilla kalliiksi hinnoiteltu urheilija tai joukkue ei menestykään kilpailullisesti. Kilpailullinen menestymättömyys vähentää median kiinnostusta ja lisää todennäköisyyttä, että yritys ei saakaan näkyvyyttä, josta se kokee maksaneensa. Joskus arvонуonti kääntyy suoranaiseksi *arvon tuhoamiseksi*. Urheilijan dopingkäryn varalta sponsorisopimuksissa on pykälänsä, mutta niissä mainitut korvaussummat vastaavat harvoin niitä mainitappioita, joita aiheutuu vilppiin syyllystyneen urheilijan sponsorille. Dopingkäry on urheilijaa tukevalle yritykselle vakava paikka,

## ARVON MONET MUODOT

### Toiminnallinen arvo

Toiminnallinen arvo syntyy aikaan ja vaivaan liittyvien uhrausten minimoinnista. Kysymys on hyötyjen ja uhrausten puntaroinnista. Urheiluorganisaatio tarjoaa yritykselle toiminnallista arvoa esimerkiksi silloin, kun se paketoi yritysysteistyöpakettinsa helposti ostettavaksi. Urheilun kuluttaja puolestaan arvostaa tekoja, jotka takaavat hänelle vaivattoman ja odotuksia vastaavan urheilukokemuksen.

### Taloudellinen arvo

Taloudellinen arvo konkretisoituu toimintaan uhrausten panosten ja siitä koituneiden tulosten erotuksena. Esimerkiksi urheilusponsorointi on yritykselle taloudellisesti mielekästä ja hyvä investointi, jos vaikkapa altavastaajana sarjaan lähtenyt joukkue menestyy ja ansaitsee mediassa paljon huomiota. Joukkueen pelipaidassa näkyvä sponsori saa yhteistyöstä myönteistä näkyvyyttä hyvällä panos–tuotos-suhteella.

### Sosiaalinen arvo

Sosiaalinen arvo ei ole yhden vaihtoehdon ominaisuus vaan sen suhde muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin. Sosiaalista arvoa syntyy esimerkiksi silloin, kun urheilu edistää kuluttajan kuulumista hänelle tärkeään viiteryhmään tai muista erottautumista hänelle merkityksellisellä tavalla. Liverpoolin *You'll Never Walk Alone* on hyvä esimerkki musiikin hyödyntämisestä tarinallisuuden luomisessa. Laulu on synnyttänyt urheilujoukkueen ympärille yhteisöllisyyttä, joka kantaa sukupolvesta toiseen eikä kunnioita maantieteen asettamia rajoja.

### Emotionaalinen arvo

Emotionaalista arvoa syntyy, koska urheilu puhuttelee tunnetasolla. Siinä missä toiminnallinen arvo perustuu ajatukseen rationaalisesta päätöksenteosta, tunnearvoa painottavassa näkökulmassa toimijat nähdään impulsiivisina päätöksentekijöinä, jotka ovat kiinnostuneita toimintaan liittyvistä fiiliksistä. Koleassa kelissä värjöttely, television ääreen leiriytyminen ja suosikkijoukkueen perässä matkustaminen ovat mielekkäitä valintoja, kun ne tuottavat kokijoilleen merkityksellisyyttä.

### Symbolinen arvo

Symbolisessa arvossa on kysymys urheiluun liittyvistä mielikuvista, tarinoista ja merkityksellisistä kokemuksista. Urheilun piirissä ei arastella symbolisten elementtien käyttämistä ja näyttämistä. Symbolit – tunnuksat, kannatuslaulut ja värit – ovat elementtejä, joiden varaan joukkueet rakentavat identiteettejään. Kuluttajien osana on tunnustaa omaa ja hylkiä vierasta väriä.

”Tuo lippalakkinen on Kurikan apulaiskaupunginjohtaja ja tuo tuolla Seinäjoen kaupunginhallituksen puheenjohtaja. Kaikille riittää tehtävää [...] Kukaan ei jää ilman korvausta. Osingot maksetaan elämyksinä.”

Johanna Manninen, pääsihteeri & Olli-Pekka Karjalainen, järjestelytoimikunnan puheenjohtaja, Kalevan kisat 2017, *Helsingin Sanomat*, 22.7.2017.

sillä vaarana on, että vilppiä seuraava negatiivinen julkisuus tarttuu urheilijasta yritykseen. Sponsoreiden logojen eteen vedetyt mustat esiriput helmikuussa 2001 Lahden MM-kisojen lehdistökeskuksessa eivät suomalaisilta hevvin unohdu.

Doping heittää pitkän varjon myös siihen syyllistyneiden urheilijoiden päälle. Tämän sai kokea esimerkiksi Justin Gatlin vuoden 2017 yleisurheilun MM-kisojen sadalla metrillä. Kahdesti dopingista kiinni jäänyt amerikkalainen voitti maailmanmestaruuden, mutta ei lontoolaisyleisön sympatiaa – päinvastoin, sillä iso osa yleisöä osoitti buuausten kera, mitä mieltä se oli vilppiin urallaan turvautuneesta urheilijasta. Suuren yleisön lisäksi myös Kansainvälisen yleisurheiluliiton (IAAF) puheenjohtaja Sir Sebastian Coe suhtautui Gatlinin mestaruuteen happamanoloisesti (CBC, 2017). Tulevaisuus näyttää, onko kysymys ”moraalisesta paniikista” eli tilanteesta, jossa pahennuksen kohteena olevat käryt edustavat vain jäävuorenhuippua systeemisestä dopingongelmasta (McDermott, 2016; Vettenniemi,

2017a) – vai sittenkin kulttuurisesta muutoksesta, jonka myötä urheilutoimijoihin kohdistetaan uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia. Dopingin ohella korruptio ja tulosten manipulointi ovat tehokkaita tapoja yritysten karkottamiseen.

Arvon eri ilmenemismuotojen kuvailu on helppoa, jos sitä vertaa *hyötyjen mittaamiseen*. Tämä johtuu arvon riitasoinnusta, joka syntyy erilaisista taustaoletuksista, arvonluonnin logiikoista sekä siitä, että erilaiset arvot ovat osittain yhteismitattomia ja vaikeasti vertailtavissa (Eymard-Duvernay ym., 2005). Arvojen riitasoinnusta on kysymys esimerkiksi silloin, kun yritys kokee sijoittavansa (huippu-)urheiluun rahaa ja odottaa markkinalogiikan mukaisesti panostuksestaan hyötyä (rahassa mitattavaa) panostusta enemmän. Tämä ei kuitenkaan toteudu, sillä urheilutoimija myy yritykselle näkyvyyttä ja optiota maineeseen, jota menestyminen tuottaa. Näkyvyys ja maine ovat jossain määrin rahassa mitattavia, mutta niihin liittyy myös muita arvoja. Kokonaisuutta sekoittaa se, että huippu-urheilun ulkopuolella arvon logiikka perustuu korostuneesti yrityskansalaisuuden varaan. Rahoittaessaan paikallisen urheiluseuran toimintaa yritys ei lähtökohtaisesti osta näkyvyyttä, vaan paikallisyhteisön arvostusta. Tästä on kysymys esimerkiksi Fortumin Tutor-ohjelmassa ([www.fortumtutor.fi](http://www.fortumtutor.fi)) ja LähiTapiolan StreetTennis-koulukiertueessa ([www.streettennis.fi](http://www.streettennis.fi)), joita yritykset toteuttavat yhteistyössä Palloliiton, Lentopalloliiton ja Tennisliiton kanssa. Yrityksille yhteistyö merkitsee myönteistä julkisuutta ja yhteiskunnallista arvostusta samalla, kun lapset ja nuoret saavat parempia liikuntamahdollisuuksia

Koska urheilu kytkee yhteen erilaisia toimijoita erilaisin motivein ja tarjoaa erilaisia arvottamisen muotoja, ei ole liioittelua puhua urheilusta *arvonluonnin ekosysteeminä* (ks. kuva 2). Muiden ekosysteemien tapaan urheilun ekosysteemi perustuu *vuorovaikutussuhteille ja keskinäisriippuvuudelle*. Urheilun arvonluontipotentialia ei voi ymmärtää yksittäiseen toimijaan tuijottamalla, sillä toimijoilla on vahva kohtalonyhteys. Ekosysteemi on näppärä käsite, sillä se pakottaa ajattelemaan kokonaisuuden selviytymistä



Kuva 2. Urheilu muodostaa arvonluonnin ekosysteemin. (Ks. arvottamisen tavoista taulukko 1.)

ja nostaa esiin toimijoiden välisten suhteiden tärkeyden.

Toimijoiden roolit vaihtelevat tapauskohtaisesti, mutta yksi tärkeimmistä näkökulmista on yritysten, kuluttajien ja yritysten välinen kohtalonyhteys. Urheilijat ovat urheilunäytelmien päättähtiä. Kuluttajien tehtävänä on nauttia ja maksaa lysti joko suoraan tai epäsuorasti. Lippujen ja fanituotteiden ostamisen yhteys urheilutuotteeseen on selvä. Urheilijoiden palkkojen ja joukkueiden toimintakulujen kattaminen yksistään lipputuloin ei kuitenkaan ole

mahdollista edes suosituimmissa lajeissa. Olipa kyseessä Valioliigan jalkapallojoukkue tai maakuntasarjatason pesäpalloporukka, yhteistä niille on se, että toimiakseen ne tarvitsevat yhteistyötä yritysten kanssa. Urheilun tarkastelu ekosysteemin näkökulmasta on linjassa sen kehityksen kanssa, jota on kuvattu markkinoinnin muuttumiseksi arvolähtöiseksi toiminnaksi (Kotler ym., 2010). Arvolähtöisyys on haaste, johon vastaaminen edellyttää sekä yrityksiltä että urheiluorganisaatioilta uutta ajattelua. Tavoitteena tulisi olla ekosysteeminäinen yhteiselo, sillä siitä hyötyvät



paitsi yritykset ja urheiluorganisaatiot, myös leikin viimekätiset maksajat eli urheilun kuluttajat. Ekosysteemi on hyödyllinen käsite myös siksi, että sen avulla voidaan ymmärtää toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvää mahdollisuutta arvon *yhteistuhomiseen* ("value co-destruction"). Kysymys ei ole teoreettisesta vaan todellisesta uhkasta, sillä yhdelle arvoa luova toiminta voi osoittautua toisen näkökulmasta sitä tuhoavaksi. Hyvänä esimerkkinä Saksan Bundesliigassa kaudella 2012–2013 nähty 12:12-kampanja, jossa fanit olivat hiljaa ottelujen ensimmäisten 12 minuutin ja 12 sekunnin ajan. Hiljaisuudella fanit protestoivat Bundesliigan johdon kehittämiä katsomoturvallisuuden parantamiseen tähtääviä uudistuksia vastaan. Bundesliigaottelun kaltaisesta tapahtumasta häviää paljon, kun kokemuksesta otetaan pois fanien intohimoinen omien kannattaminen. (Stieler ym., 2014.) Urheiluhuliganismissa on kysymys huomattavasti vakavammasta arvon tuhoamisesta. Ikkunoita särkevä ja tappeluita käynnistävä jalkapallohuligaani tuhoaa omaisuutta ja aiheuttaa joskus myös peruuttamattomia henkilövahinkoja. Huliganismiin suhtaudutaan urheilupiireissä syystäkin vakavasti, mistä osoituksena muun muassa se, että väki- ja ilkivaltaan syyllistyvän

"jalkapallofanin" käyttäytymisestä rangaistaan myös niitä seuroja, joiden värejä huligaanit tunnustavat (Tsiotsou, 2016).

Käsityksemme mukaan Suomessa ei ole liiaksi onnistuneita esimerkkejä urheilun syvällisestä yhdistämisestä liiketoiminnan edistämiseen. Merkkejä muutoksesta on, mutta kehitys on hidasta. Tämä näkyy myös suomalaisen elinkeinoelämän panostuksissa. Esimerkiksi ruotsalasiin yrityksiin verrattuna suomalaiset yritykset panostavat urheiluun huomattavasti vähemmän. Kun huomioidaan erot maiden bruttokansantuotteissa, ruotsalaiset yritykset ovat investoineet urheiluun koko 2010-luvun ajan yli kaksinkertaisesti suomalaisiin yrityksiin verrattuna. Volyymin lisäksi eroja on myös painotuksissa. Sponsorointi ymmärretään Suomessa melko kapea-alaisesti, ja sponsoroinnin jalkauttamiseen osaksi yrityksen sidosryhmäviestintää käytetään Ruotsiin verrattuna vähän resursseja. Sponsorointiyhteistyö on ollut Suomessa enimmäkseen näkyvyyslementtien ostamiseen painottunutta liiketoiminnan ja urheilun välistä yhteistyötä (Virtanen, 2014). Erialaisten arvoulottuvuuksien luova hyödyntäminen ja tutkimuksissa tehokkaiksi osoitetut, epäsuoraan vaikuttamiseen liittyvät tarinalliset elementit ovat olleet urheilun yhteydessä liian harvassa.

Näin ei tarvitsisi olla, sillä maailmalla on paljon esimerkkejä konsepteista, joissa yritykset tekevät urheiluorganisaatioiden kanssa yhteistyötä muun muassa yhteiskunnallisten ongelmien helpottamisessa. Esimerkiksi Ruotsissa yhteiskuntavastuu mainitaan toiseksi tärkeimpänä syynä, jonka takia yritykset harjoittavat sponsorointiyhteistyötä seurojen ja urheilijoiden kanssa, kun taas Suomessa yritykset mieltävät yhteiskuntavastuun vasta seitsemänneksi tärkeimmäksi syyksi sponsorointiyhteistyöhön (Virkkunen, 2013). Uusimmat luvut Suomesta osoittavat, että muutos saattaa olla käsillä. Sponsor Insightin vuoden 2015 urheilusponsorointia tarkastelevasta selvityksestä nimittäin käy ilmi, että nuoris- ja paikallisliikunnan tukeminen kiinnostaa suomalaisia yrityksiä aiempaa enemmän. Urheilun potentiaalista kertoo myös Kilpa- ja huippu-urheilun tut-



**Kuva 3.** Yritysten ja urheiluorganisaatioiden yhteistyössä on hyödyntämättömiä mahdollisuuksia (mukaillen Valanko, 2009).

kimuskeskus KIHU:n ja Taloustutkimuksen tuore selvitys, jonka mukaan suomalaiset suhtautuvat huippu-urheilun kaupallistumiseen ja viihteellistymiseen aiempaa suopeammin (Mäkinen, 2017).

Urheilun merkitys on 2000-luvun Suomessa puutteellisesti ymmärretty ilmiö ja siksi myös heikosti hyödynnetty arvонуonnin ympäristö (ks. kuva 3). Vaarana on, että näkyvyyden ostamisesta ei kyetä siirtymään toimintaan, jossa urheilua hyödynnetään syvällisesti yritysten sisäisissä, ulkoisissa ja yhteiskunnallisissa suhteissa. Mainosverryttelypuvussa tai kausijulkaisussa voi olla seuran varainhankinnan kannalta käyttökelpoinen ratkaisu, mutta ei riitä yritykselle, joka hakee urheilutoimijasta itselleen vakavasti otettavaa kumppania.

Emme ole kirjoittaneet *Arvонуonnin pelikirjaa* kritisoidaksemme suomalaisten yritysten ja urheiluorganisaatioiden yhteistyökuviota. Tiedämme ja tunnemme monia oivallisia konsepteja. Esimerkiksi Tero Auvisen ja Arto Kuuluvaisen (2017) kirjassa *Urheiluseurojen sisäpiirissä* esitetään tari-

noiden muodossa useita käytännössä hyväksi koettuja yhteistyökuviota ja avataan niiden taustoja. Uskomme kuitenkin, että todellista arvoa luova yhteistyö edellyttää yrityksiltä ja urheilutoimijoilta nähtyä enemmän ennakkoluulottomuutta ja rohkeita avauksia. Myös aimo annos sitkeyttä on tarpeen, sillä toimintatavat eivät muutu hetkessä. Urheilutermein ilmaistuna harjoittelemme seuraavassa 10 erässä *lättysyöttöä* suoraan lapaan.

”Vanha tapa tehdä urheilu-  
liiketoimintaa ei enää toimi.  
Kun on merkityksellistä sisältöä  
toiminnassa, intohimo muuttuu  
lisäarvoksi kaikille.”

Aki Riihilahti, HJK:n toimitusjohtaja,  
*Helsingin Sanomat*, 29.3.2017.

*Erä*



**URHEILU  
YHTEISKUNTAVASTUUN  
KOMMUNIKOINNIN  
AREENANA**

# URHEILU YHTEISKUNTAVASTUUN KOMMUNIKOINNIN AREENANA

Mitä yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan? Voiko yritys tehdä urheilun kautta sekä hyvää että kannattavaa bisnestä? Miksi urheilu on oivallinen yhteiskuntavastuukumppani yrityksille? Entä miten urheilujärjestöt voivat tehdä itsestään yrityksiä houkuttelevia yhteiskuntavastuukumppaneita?

**Y**hteiskuntavastuu ("corporate social responsibility", CSR) tarkoittaa yritysten vapaaehtoista toimintaa erotuksena lain edellyttämiin toimiin. Esimerkiksi tasa-arvosuunnitelman laatiminen ei ole yli 30 henkilöllä työllistävälle suomalaiselle yritykselle yhteiskuntavastuuta vaan tasa-arvolakiin sisältyvä vaatimus. Sen sijaan panostaminen tasa-arvoa edistäviin urheiluseurojen liikuntahankkeisiin on yrityksen näkökulmasta vapaaehtoista yhteiskuntavastuuta.

Yhteiskuntavastuun määrittely ei ole vaikeaa, jos arviointikriteerinä käytetään sitä, onko toiminta lakisääteistä vai vapaaehtoista. Jos yhteiskuntavastuullisuus ymmärretään hyvän tekemisen ja kannattavan tekemisen yhdistelmänä, lain-säädännön näkökulma on liian kapea. Yhteiskuntavastuun ohella puhutaan usein *tilivelvollisuudesta* ("accountability"), jolloin huomio kiinnittyy yrityksen toiminnan seurauksiin osakkeenomistajille ja muille sidosryhmille. Tilivelvollisuuden vastakohtaa voidaan puolestaan kutsua *vastuutyhjiöksi* ("accountability vacuum"). Sillä viitataan tilanteisiin, joissa yritykset toimivat lakien mukaan, mutta kuitenkin tavalla, joka ei vakuuta kaikkia sidosryhmiä. Lain mukainenkin liiketoiminta voi näyttäytyä sidosryhmien näkökulmasta enemmän tai vähemmän vastuuttomana (Bower & Paine, 2017). Aito tilivelvollisuus ei siten tarkoita tilikausittain osakkeenomistajille tuotettuja voittoja vaan osakkeenomistajien voiton optimointia kestäväällä tavalla. Tällöin oleelliseksi asiaki-

nousee yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön panostaminen. Tilikauden tuloksen lisäksi kestävässä tilivelvollisuudessa korostetaan muun muassa työpaikkojen säilyttämistä ja yhteisöjen hyvinvoinnin kehittämistä. Kysymys ei ole liiketoiminnan viher- eikä valkopesusta vaan kiinteästä osasta yrityksen toimintaa (Marques & Mintzberg, 2015). Koulutetusta ja osaavasta työvoimasta riippuvaisille yrityksille ei esimerkiksi ole yhdentekevää, millaisia harrastusmahdollisuuksia paikkakunnalla on työntekijöiden lapsille. Urheiluseuran toiminnan taloudellinen tukeminen voi siten olla yritykselle investointi, joka maksaa itsensä takaisin sitoutuneempana henkilöstönä.

Vaikka yhteiskuntavastuun merkitys ja sen kommunikoinnin tavat vaihtelevatkin toimialoittain, ilmastonmuutoksesta, tasa-arvosta ja monista muista yhteiskunnallisista haasteista kiinnostuneet intressiryhmät pitävät huolen siitä, että vastuuttomasti toimivat yritykset nostetaan syytettyjen penkille. Erityisesti sosiaalisessa mediassa yritykset ovat jatkuvan läpivalaisun kohteena. Muun muassa Naïm (2013) on esittänyt, että sosiaalinen media on yksi keskeisimpiä voimia kehityksessä, joka on merkinnyt perinteisten instituutioiden, kuten suuryritysten, vallan hupenemista. Kun yritys jää kiinni esimerkiksi ympäristörikkeestä, se on välittömästi somessa tuomiolla. Sosiaalisesta mediasta on kehkeytynyt lyhyessä ajassa tekijä, joka muokkaa ihmisten käsityksiä myös yritysten yhteiskuntavastuullisuudesta.





Yhteiskunnallisen kehityksen ja mediamaiseman muutosten valossa on ymmärrettävää, että 2000-luvulla monet edelläkävijäyritykset ovat nostaneet yhteiskuntavastuun keskeiseksi toimintaansa ohjaavaksi periaatteeksi. Myös Suomessa monet yritykset ovat panostaneet bisneksen ja hyvän tekemisen yhdistämiseen. Yhä useammat yritykset ymmärtävät, että kannattavaa liiketoimintaa on vaikea tehdä, jos samalla ei kanneta vastuuta yrityksen sidosryhmistä. Yritykset ovat huomanneet, että yhteistyö järjestöjen kanssa edistää bisnestä, sillä järjestöillä on hyvät kanavat suurten ihmisjoukkojen tavoittamiseen. Suomen tuhannet urheiluseurat muodostavat suoran yhteyden satoihin tuhansiin suomalaisiin koteihin.

## YHTEISKUNTAVASTUU NÄKYVÄ YRITYKSEN MAINEESSA

*Maine* on yritykselle keskeinen menestystekijä, sillä se vaikuttaa asiakkaiden, sijoittajien, investoijien, yhteistyökumppaneiden, median ja muiden sidosryhmien valintoihin ja päätöksiin. Mainesta ei voi sopia, eikä sitä voi vaatia, sillä maine syntyy, kun yritys ja sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen, 2015). Hyvä maine on käyttäytymisen ja tekojen vapaaehtoisen arvioinnin pohjalta syntynyt myönteinen tulkinta yrityksestä. Parhaimmillaan hyvämaineisista yrityksistä ja niiden tuotteista muodostuu fanittamisen kohteita. Kysy-

mys on käyttäytymisestä, jolle on tyypillistä se, että fanit suhtautuvat kohteeseen suopeasti ja ovat myös valmiita antamaan anteeksi tilanteissa, joissa tapahtuu jotain ikävää. Vastaavasti vastuuttomana näyttäytyminen tuo mukanaan negatiivisia seurauksia, jotka vaikeuttavat yrityksen toimintaa ja vahingoittavat verkostosuhteita. Penseästi tai vihamielisesti yritykseen suhtautuvat ovat usein aktiivisia ja uskossaan vahvoja.

Yhteiskuntavastuun toteuttaminen on samanaikaisesti sekä universaalialla että kulttuurisidonnaista. Ihmisoikeudet ja ympäristökysymykset ovat esimerkkejä teemoista, jotka eivät katso valtioiden rajoja. Sen sijaan yritysten ja urheiluorganisaatioiden välinen yhteistyö sosiaalisten ongelmien helpottamisessa riippuu paljolti institutionaalisista järjestelyistä, kuten julkisen ja kolmannen sektorin vastuista ja työnjaosta, verotuksellisista ratkaisuista sekä kulttuurisesta perimästä. Siinä missä angloamerikkalainen yhteiskuntavastuu perustuu paljolti hyväntekeväisyyteen ja yhteisöllisyyteen, pohjoismaalaisessa yhteiskuntavastuussa on vahva liiketoimintaulottuvuus (Juholin, 2004; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013). Moraalisten ja eettisten kysymysten sijaan suomalaiset yritykset suhtautuvat yhteiskuntavastuuseen pragmaattisesti. Hieman kärjistään: hyvää tehdään, koska myös yritys hyötyy. Hyvänä esimerkkinä käytännönläheisyydestä on Juuso Waldenin aikoinaan johtama Yhtyneet Paperitehtaat, jossa investoitiin paljon työntekijöiden asuntoihin, kouluihin, ja urheilupaikkoihin. Arvatenkin Walden ajatteli, että työntekijöiden olosuhteilla on vaikutusta yrityksen menestykseen. Yhteiskunnallisista eroista johtuen myös urheiluorganisaatioiden roolit vaihtelevat maittain. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa urheiluorganisaatiot ovat vahvasti läsnä niiden yhteisöjen arjessa, joissa ne toimivat. Ero on suuri Pohjoismaihin verrattuna, joissa yhteisöjen kehittämiseen ja yksilöiden hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat paljon enemmän julkisen sektorin vastuulla.

Urheilu ja liikunta liittyvät toisiinsa, mutta eivät ole sama asia. Keskeinen niitä erottava tekijä on *kilpailu*. Liikunta



## NÄIN MAAILMALLA

*Englannin rugbyliitto RFU ja teleoperaattori O2 julkistivat maaliskuussa 2015 ”Try For Change” -ohjelman. Ohjelma tarjosi sateenvarjon kuu-delle valtakunnalliselle rugbya toiminnassaan hyödyntävälle hyväntekeväisyys- ja avustusjär-jestölle. Ohjelman perimmäisenä tavoitteena oli järjestöjen toiminnan vaikuttavuuden parantami-nen. Tavoitteen saavuttamiseksi teleoperaattori sitoutui keräämään ohjelmalle 350 000 puntaa, jotka korvamerkittiin ohjelmaan osallistuvien järjestöjen toimintaedellytysten parantamiseen. Ohjelma oli sekä RFU:lle että O2:lle hyödyllinen, sillä se osoitti konkreettisella tasolla, miten urhei-lua voi hyödyntää hyvän tekemisessä. Molemmat hyötyivät myös ohjelman mukanaan tuomasta myönteisestä näkyvyydestä.*

England Rugby (2015).

on fyysisen kunnan ylläpitämistä ja kehittämistä. Myös urheilu vaikuttaa fyysiseen kuntoon, mutta se ei ole urheilussa tavoite vaan väline. Fyysinen suorituskyky edistää kilpailuissa menestymistä ja lisää ihmisten mielenkiintoa. Erityisesti kaupallisessa urheilussa yleisön mielenkiinto on toiminnan perusedellytys, jolla on myönteisiä seurauksia. Mitä enemmän ihmiset osoittavat mielenkiintoa urheilijoita ja joukkueita kohtaan, sitä enemmän urheilu kiinnostaa myös mediaa. Median kiinnostus on urheilulle tärkeää, sillä se tekee urheilijoista ja joukkueista houkuttelevia kumppaneita yrityksille. Urheilun saama paikallinen, kansallinen ja globaali medianäkyvyys on merkittävin tekijä, joka vetää yrityksiä puoleensa. Yhteiskuntavastuuta on vaikea osoittaa, jos ei ensin herätä kiinnostusta sidosryhmissä.

## URHEILU YHTEISKUNTA- VASTUULLISUUDEN OSOITTAMISEN VÄLINEENÄ

Huippu-urheilijat ovat lapsille ja nuorille esikuvia, joiden tekemisiä seurataan ja sanomisia kuunnellaan. Huippu-urheilijaksi ei kuitenkaan synnytä vaan sellaiseksi kasvatetaan. Suomessa näitä kasvuympäristöjä tarjoavat noin 8000 urheiluseuraa. Median kiinnostuksen kohteena olevaa huippu-urheilua onkin vaikea kuvitella ilman lapsia ja nuoria liikuttavia ruohonjuuritason ja paikallisyhteisöihin integroituneita urheiluseuroja.

Urheilu ja liikunta edustavat arvoja, joita yhteiskuntavastuullinen yritys tarvitsee. Urheilutoimijoiden ja yritysten välinen yhteistyö konkretisoituu usein *sponsorointiyhteistyösopimuksen* sisällössä. Sponsorointi on monimuotoinen markkinointiviestinnän keino, jossa yhteistyö voi tarkoittaa muun muassa näkyvyyden tavoittelua, edustus- ja verkostoitumistilaisuuksia, tapahtumia ja tuotepromootioita. Sponsoroinnissa on kysymys tavoitteellisesta yhteistyöstä, ei vastikkeettomasta tuesta. Suomalaisten asennoitumista urheilun sponsorointia kohtaan tarkastelleen tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuuta pidetään urheilulajista, ikäryhmästä ja sukupuolesta riippumatta erityisen sopivana ja hyväksyttävänä yritysten sponsoroinnin muotona (Hirvonen & Tuominen, 2017). Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on osoitettu urheilun potentiaali yritysten yhteiskuntavastuukumppanina. Esimerkiksi Smith & Westerbeek (2007) ovat tunnistaneet urheilusta seitsemän ominaisuutta, jotka tekevät siitä oivallisen *välineen* ("vehicle") yhteiskuntavastuun kommunikointiin (ks. oheinen laatikko).

Urheilun yhteiskuntavastuullisuudessa voidaan Smithin ja Westerbeekin (2007) mukaan erottaa kaksi ulottuvuutta. Urheiluorganisaation *oman toiminnan* ("CSR in sport") on oltava vastuullista, sillä vastuuttomasti toimiva urheiluorganisaatio on huono kumppani vastuullisuutta korostaval-

## URHEILU JA YHTEISKUNTAVASTUU

### Median mielenkiinto ja kommunikaatiovoima

– Urheilu on ns. ansaitun median mielenkiinnon kohteena. Urheilu saa julkisuutta, josta yritysjohtajat voivat vain unelmoida. Urheilua ymmärretään kaikkialla. Urheiluun liittyy suuria tunteita, joiden arvoa viestien välittäjänä ei voi, eikä tule aliarvioida.

### Nuorten kiinnostus

– Urheilu viehättää nuoria kahdesta eri näkökulmasta: osallistujan ja katsojan. Lisäksi urheilu parantaa harrastajansa itsetuntoa, yhteistyökykyä ja kannustaa aktiiviseen elämäntapaan.

### Positiivinen terveysvaikutus

– Kyseessä on urheilun sisäänrakennettu ominaisuus. Urheilu tarjoaa alustan aktiivisuuteen rohkaisemiselle ja terveyden tiedostamiselle.

### Sosiaalinen kanssakäyminen

– Urheilu tarjoaa alustan myös sosiaaliselle kanssakäymiselle toiminnallisella tavalla. Urheiluun liitetyt yhteiskuntavastuuohjelmat edistävät myös sosiaalista yhtenäisyyttä ja reilun pelin henkeä.

### Tietoisuus kestävästä kehityksestä

– Urheilun yhteiskuntavastuu on linkitetty ympäristön ja kestävä kehityksen tietoisuuden parantamiseen.

### Kulttuurillinen ymmärrys ja integraatio

– Urheilu on kansainvälinen kieli ja auttaa eri kulttuuritaustaisia ihmisiä ymmärtämään toisiaan.

### Välittömän mielihyvän tunne

– Urheilun yhteiskuntavastuu tarjoaa osallistujille ja järjestäjille merkityksellisyyttä ja kokemuksia hyvän asian puolesta toimimisesta.

Smith & Westerbeek (2007).

le yritykselle. Urheiluorganisaation oma yhteiskuntavastuullisuus voi tarkoittaa esimerkiksi kestäväen kehityksen huomioimista urheilutapahtumien järjestämisessä tai sukupuolten välisen tasa-arvon asettamista kaiken toiminnan läpileikkaavaksi tavoitteeksi. Kun yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sponsoroimalla paikallisesti toimivaa urheiluseuraa, kysymys on *urheilun kautta* ("CSR through sport") tapahtuvasta vastuullisuudesta. Arvoa syntyy, kun yritysten urheilun kautta toteuttama yhteiskuntavastuu mahdollistaa urheiluorganisaatioiden tekemän työn ja yritysten vastuullisuussanoma yhdistyy urheiluorganisaation arvomaailmaan.



Englantilainen Fleetwood Town FC (FTFC) on hyvä esimerkki yhteiskuntavastuun käytännön toteuttamisesta. Kysymys on osakeyhtiöstä, johon kuuluu eri sarjatasoilla pelaavia jalkapallojoukkueita, stadion ja harjoituskeskus sekä niihin liittyvät toiminnot. Osakeyhtiön yhteydessä on Community Trust -yhdistys, jonka tehtävänä on etsiä julkista rahoitusta erilaisiin yhteiskuntavastuuprojekteihin. Yhdistys työskentelee kehitysvammaisten kanssa, tekee yhteistyötä yksityiskoulun kanssa ja auttaa ympäröivää yhteisöään monella eri tavalla. Kaikki yhdistyksen työntekijät ja vapaaehtoiset kulkevat aina FTFC:n väreissä ja tunnukissa. FTFC:n kannalta kysymys on *merkitysten luomisesta* omassa yhteisössään. FTFC haluaa herättää kiinnostuksen sellaisissa ihmisissä, jotka eivät ole tiedostaneet sen olemassaoloa tai eivät ole välittäneet sen toiminnasta. Kysymys on yksinkertaisesta mutta tärkeästä oivalluksesta: jos jalkapalloa markkinoisi vain jalkapallolla niille, jotka eivät pidä jalkapallosta, todennäköisyys fanien määrän kasvusta olisi varsin huono. Sen sijaan FTFC tekee hyvää



## NÄIN MAAILMALLA

*Hollannin pääsarjassa pelaava FC Utrecht tekee yhteistyötä Zorg van de Zaag -verkoston kanssa. Yrityksistä ja muista toimijoista koostuvan verkoston tehtävänä on yhteiskunnallisten haasteiden ratkaiseminen. Verkostossa on toimijoita, jotka ovat kehittäneet palveluja muun muassa tupakoinnin lopettamiseen, päihteidenkäytön vähentämiseen sekä ylivelkaantumisen ja uhkapeliriippuvuuden ehkäisemiseen. Verkosto sponsoroi FC Utrechtia, koska se on oivaltanut, että jalkapallon avulla voidaan tavoittaa ihmisiä merkityksiä luovalla tavalla. Jalkapalloilijat ovat vaikuttajia ("influencer"), joiden kannanotot puhuttelevat faneja. FC Utrechtille yhteistyö hyvää tekevien toimijoiden kanssa on tärkeää, sillä se viestii seuran yhteiskuntavastuusta ja tekee siitä houkuttelevan kumppanin yrityksille.*

Jerryl Smeenk, FC Utrechtin  
markkinointikoordinaattori,  
henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2017.

ja rakentaa merkityksiä Community Trustin kautta toivoen jonakin päivänä näkevänsä projektien vaikutuspiirissä olevia ihmisiä otteluissaan.

FTFC, kuten muutkin kaupalliset urheiluorganisaatiot ovat tietoisia siitä, että heidän toimintansa ytimessä ovat kannattajat. Mitä voimakkaampi kannattajien sitoutuminen seuraan on, sitä todennäköisemmin he tulevat otteluihin, olosuhteista riippumatta. Seuran toimiminen FTFC:n tavoin omassa yhteisössään lähentää suhdetta kannattajiin. FTFC:ssä ymmärretään, että suhde ei synny hetkessä, vaan sitä on rakennettava vuosikausia, jopa vuosikymmeniä. Kun FTFC:n kannattaminen periytyy vanhemmilta lapsille, otteluiden kanssa ei kilpaile mikään muu viihde.



## YHTEISKUNTAVASTUUSTA ARVOSTUKSEN ANSAITSEMISEEN

Kunnianhimoisimmat yritykset tähtäävät jaettuun arvoon, jolla tarkoitetaan vastuullisuuden integroimista kaikkeen liiketoimintaan (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011). Jaetun arvon idea menee vastikkeetonta hyväntekeväisyyttä ja vastikkeellista yhteiskuntavastuuta pidemmälle. Ajatuksena siinä on, että yritysten tulisi kytkeä oman toimintansa tarkoitus yhteiskuntia uhkaaviin sosiaalisiin (esim. taloudellinen eriarvoisuus, syrjäytyminen ja muutoliike) ja ympäristöllisiin (esim. energian- ja ravinnontuotanto, ilmaston lämpeneminen) haasteisiin. Jaetussa arvossa vastuullisuus ei ole kustannustekijä vaan kestävä liiketoiminnan välttämätön ehto. Kysymys on myös uusien markkinoiden ja kohderyhmien löytämisestä. Jaetun arvon hengessä kaurahiutaleita jalostavaa yritystä ei tule nähdä

osaksi puurobisnestä vaan toimijaksi, joka on ratkomassa maailman ravinto-ongelmaa. Monen urheiluorganisaationkin toiminta näyttäytyisi uudessa valossa, jos ottelujen voittamisen sijaan tavoitteena olisi niiden vaikutuspiirissä olevan yhteisön hyvinvointi.

Jaetun arvon aikaansaaminen tuottaa siihen osallistuville *arvostusta* ("esteem"). Arvostukseen pätee sama kuin maineeseen: arvostettavaksi ei tulla julistautumalla, sillä arvostus syntyy teoista. Yritys voi strategiassaan korostaa vastuullisuuttaan, mutta se ei riitä, jos se jää kiinni lapsityövoiman käyttämisestä, ympäristön saastuttamisesta tai päättäjien lahjomisesta.

Arvostus on pääomaa, jonka kysyntä ylittää poikkeuksetta tarjonnan (Brennan & Pettit, 2000). Toisin kuin hyödykkeiden ja palvelujen kohdalla, arvostuksen kysyntää ja tarjontaa ei ohjaa hintamekanismi. Torilla perunan kauppa käy,

kun hinta asettuu tasolle, jonka sekä myyjä että ostaja hyväksyvät. Arvostusmarkkinoilla ei ole samalla tavalla myyjä eikä ostajia. Arvostus on vapaaehtoista, mistä seuraa, että sen voi myös menettää melko helposti. Arvostus on aina suhteellista, ei absoluuttista. Arvostamme ihmisiä ja organisaatioita joko suhteessa toisiinsa tai kulttuurissa kulloinkin vallitseviin normeihin. Venäjän yleisurheiluliitto menetti kansainvälisen urheiluyhteisön arvostuksen jäätyään kiinni dopingtestien laajamittaisesta manipuloinnista. Kansainvälisen jalkapalloliiton FIFA:n työ rasismia vastaan menettää sitä mukaan uskottavuuttaan, kun kabineteissa tapahtuvasta kähmimisestä paljastuu uusia tietoja. Norjalainen hiihtäjätär sai arvostukseensa tahrin huulirasvasta.

Arvostuksen vapaaehtoisuus merkitsee myös sitä, että arvostusta ei voi käyttää vaihdon välineenä. Arvostuksen tietoinen etsiminen voi johtaa paradoksaalisesti epäarvostukseen. Ns. *Elsterin aksiooman* mukaan "mikään ei ole sääliävämpää kuin toiminta, jota tehdään arvostuksen saamiseksi". Laskelmoiva arvostuksen etsiminen on kynnikolle helppo maalitaulu.

Yritys voi pärjätä arvostusmarkkinoilla, jos se onnistuu luomaan kumppanuuksia toimijoihin, jotka nauttivat arvostusta. Jos alueensa nuoria liikuttavan urheiluseuran toiminta nähdään sidosryhmien keskuudessa arvostettavana, voi osa tästä arvostuksesta läikkyä myös urheiluseuraa taloudellisesti tukevalle yritykselle. Vaikeaksi tämän tekee käytännössä se, että yhteistyö voidaan tulkita yrityksen opportunistiseksi toiminnaksi. Yrityksen pitäisikin tehdä hyvää tavalla, joka ei vaikuta laskelmoivalta. Olennaista arvostuksen kannalta on, että yhteistyö on pitkäjänteistä ja kohdistuu yhteisön ihmisten ja elinolosuhteiden parantamiseen.

Arvostuksen ansaitsemiseksi ja epäarvostuksen estämiseksi yritysten kannattaa tehdä kotiläksynsä huolella. Yksi hyvä tapa on panostaa urheilukumppaneiden toiminnan arviointiin. Urheilukumppani, jonka kaapeissa piilee luurankoja, on yrityksen näkökulmasta tikittävä aikapommi. Arvostusmarkkinoilla kyyti on kylmää, jos paljastuu, että

"Yritykset eivät pääse vastuullisuutta pakoon. Yritysvastuu integroituu ydinliiketoimintaan. Tämän vuoksi yritysten, järjestöjen ja julkisen vallan yhteistyö ja keskinäiset kumppanuudet vahvistuvat ja samalla sosioekonomisten vaikutusten mittaaminen korostuu. [...] Koska yritykset haluavat lisätä arvostustaan yritysvastuukumppanien avulla, kumppanien pitää toimia vastuullisesti. Urheilukumppanien on löydettävä tavat, joilla lisätään yritysten legitimitettä. Pelkän logonäkyvyyden tarjoaminen on markkinointikivettyä menneisyydestä."

Arto Heinonen, LähiTapiolan yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja, *Suomen Kuvalehti*, 19.6.2016.

yrityksen tukea nauttiva urheilukumppani syyllistyy kiellettyyn tai eettis-moraalisesti arveluttavaan toimintaan. Myös urheiluorganisaatioiden on suhtauduttava vakavasti siihen, millaisena niiden toiminta näyttäytyy muiden silmissä. Yhteiskunnan arvostusta on turha odottaa, jos urheilussa pelataan omilla säännöillä. Urheilu on osa muuta elämää – ei päinvastoin. Menestyminen kilpailukentällä on tärkeää, mutta yhtä tärkeää on myös urheilun *sosiaalinen jalanjälki*.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Urheilua voidaan pitää yhtenä parhaimmista tavoista osoittaa sitoutumista yhteiskunnassa tärkeinä pidettyihin arvoihin. Yrityksen kannattaa rakentaa yhteiskuntavastuuprojektinsa urheiluorganisaatioiden kautta, koska urheilun periaatteet sisältävät valmiiksi niitä arvoja, joita vastuullinen yritys tarvitsee. Näitä ovat erityisesti median mielenkiinto ja kommunikaatiovoima, nuorten kiinnostus, positiivinen terveysvaikutus, sosiaalinen kanssakäyminen, tietoisuus kestävästä kehityksestä, kulttuurillinen ymmärrys ja integraatio sekä välittömän mielihyvän tuomat edut. Urheilun taustalla olevat arvot on lisäksi usein eksplisiittisesti artikuloitu, koska urheilutoiminta on perinteisesti toiminut kulttuurissamme nuorten ja lasten sosiaalistajana. Urheilu on myös median näkökulmasta kiinnostava, minkä vuoksi urheilun kautta voidaan potentiaalisesti tavoittaa jopa globaali yleisö. Parhaimmillaan yhteistyö urheiluorganisaatioiden kanssa tuottaa yritykselle arvostuspääomaa, jonka varaan voi rakentaa kestäväää liiketoimintaa.

*Enä*



**URHEILU YRITYKSEN  
BRÄNDIKUMPPANINA**



# URHEILU YRITYKSEN BRÄNDIKUMPPANINA

**Mikä tekee urheilusta mielenkiintoisen brändikumppanin? Millaisiin asioihin yritysten ja urheiluorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomioita, jotta yhteistyön avulla voidaan saavuttaa molemminpuolisia brändihyötyjä?**

Urheilua on hyödynnetty brändien rakentamisessa pitkään. Urheilun suosiota kuvaa hyvin se, että globaali sponsorointitulo on lähes kaksinkertaistunut vuodesta 2007 (37,9 miljardia) vuoteen 2016 (60,2 miljardia) (www.statista.com). Investoimalla urheilujoukkueisiin, yksilöihin sekä urheilutapahtumiin sponsorit pyrkivät edistämään brändihyötyjä ja liiketoimia sekä luomaan kuvaa vastuullisuudesta. Tutkimuksissa on osoitettu, että sponsoroinnin avulla voidaan luoda *brändin tunnettuutta, imagoa ja persoonallisuutta* sekä edistää myös *myyntiä ja liikesuhteiden* hoitoa. Lisäksi sponsorointia voidaan hyödyntää yrityksen sisäisessä kehittämisessä, etenkin *henkilöstön motivoinnissa ja yhteenkuuluvuuden lisäämisessä*.

1980-luvulta asti aktiivisena vallinnut urheilun sponsorointia koskeva tutkimus viestii osaltaan urheilun merkitystä brändin rakentamisen foorumina. Tutkimus on heijastanut kunkin aikakauden tarpeita yritysten ja urheiluorganisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksissa on haettua tietoa muun muassa sponsoroinnin määrittelyyn ja sponsorointimuotoihin, sponsoroinnin strategiseen hyödyntämiseen ja mittaamiseen sekä viimeisimpänä etenkin sponsorointisuhteeseen ja yhteistyökumppanuuksiin (Johnston & Spais, 2015).

## URHEILU TAIPUU MONENLAISEEN BRÄNDITYÖHÖN

Brändien suhde urheiluun, niiden rooli ja merkitys ovat moninaistuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Nykyään

brändihyötyä eivät hae ainoastaan urheilua sponsoroivat yritykset, vaan entistä useammin myös urheiluorganisaatiot ja urheilijat. Etenkin vahvat joukkuebrändit herättävät kullattajien sekä median mielenkiintoa ja kykenevät luomaan näkyvyyttä myös yhteistyökumppaneille. Merkittävä osa sponsorointituesta ja brändin rakentamisesta tapahtuukin joukkueurheilun parissa. Euroopan suurimmat seurabrändit, Real Madrid, FC Barcelona ja Manchester United, ovat globaalin mielenkiinnon kohteena kansainvälisine sponsoreineen, satelliittifaneineen sekä fanituotemyynteineen. Jalkapallon Mestarien liiga (UEFA Champions League), Heineken ja Adidas ovat kaikki vahvoja brändejä, jotka tekevät myös näyttävää yhteistyötä. Urheilussa tapahtuva brändäys onkin tänä päivänä hyvin monipuolista. Urheilun ulkopuolelta tulevien sponsoreiden ohessa brändiään rakentavat yhtä lailla liigat, seurat, yksilöt sekä urheiluliiketoimintaa harjoittavat brändit. Kaikilla näillä on omat ominaispiirteensä ja motiivinsa. Kokonaisuudessaan urheilun ympärille on muodostunut arvonluonnin ekosysteemi (ks. s. 27, kuva 2), joka mahdollistaa monipuolisen brändin rakentamisen ja eri tavoitteita palvelevan yhteistyön.

Urheiluorganisaatioiden ja yritysten välinen yhteistyösuhde perustuu usein sponsorointisopimukseen, jossa määritellään yhteistyön keskeiset vastuut ja velvoitteet. Vaikka sopimukset ovat pääsääntöisesti muodollisia dokumentteja, piilee niiden arvo usein siinä, että ne avaavat ovet brändien väliseen yhteistyöhön urheilun ympärillä. Sekä urheiluorganisaatiot että yritykset voivat hyötyä brändien välisestä yhteistyöstä. Yhteistyön juurruttaminen ja kumppanuuksien muodostaminen vaativat kuitenkin ai-



kaa ja yhteisymmärrystä. Tarvitaan myös kyvykkyyksiä ja ymmärrystä kehittää uusia arvонуonnin konsepteja. Etenkin urheiluorganisaatioiden johtamista sekä sponsorointisuhteiden hallintaa on luonnehdittu liian lyhytjänteiseksi. Urheilua vertauskuvallisesti hyödyntäen brändin rakentaminen tulisi ymmärtää mieluummin kestävyyslajina kuin sadan metrin pyrähdysenä. Urheilu yhteistyön ja sponsoroinnin kautta saatavat hyödyt ilmenevät epäsuoraan ja usein vasta pitkällä aikavälillä. Brändin imago ei kohene hetkessä, eikä kassakone välttämättä laula heti sponsorointisopimuksen allekirjoittamisen jälkeen.

Parhaimmillaan yrityksen ja urheiluorganisaation välinen yhteistyösuhde on ammattimaista ja pitkäkestoista, jolloin luodaan myös edellytykset *brändikumppanuudelle*. Tästä hyvänä kotimaisena esimerkkinä toimii Helsingin IFK:n ja Sinebrychoffin välinen yhteistyö, jossa on onnistuttu luomaan arvoa molemmille osapuolille. Yhteistyö on huomattu, ja se on pokannut myös palkintoja. Esimerkiksi Sponsorointi ja Tapahtumamarkkinointi ry palkitsi KOFF–HIFK-olutkampanjan Vuoden 2015 sponsorointitekona.

Laajimmillaan sponsorintiyhteistyö on kumppanuuteen

tähtäävää strategista markkinointiyhteistyötä, jossa sekä urheiluseurat että yritykset yhdessä miettivät markkinoinnin kohderyhmiä, tuotteistamista, yhteisbrändäystä sekä yhteistyön onnistumisen mittaamista. Myös keinoja on monenlaisia, alkaen mediamainonnasta ja myynninedistämisestä sosiaalisen median ja julkisuuden hyödyntämiseen. Toisaalta kumppanuus voi ilmetä yhteiskuntavastuuta osoittavana suhteena sponsorin ja urheiluorganisaation välillä. Tuolloin yhteistyösuhteen toimintatavat eivät lähtökohdaisesti perustu liikesuhteen kaltaiselle win-win -ajattelutavalle, vaan ytimessä ovat vastuullisuus ja hyvien asioiden edistäminen. Yhteistyösuhteen avulla voidaan silti sekä tavoitella että saavuttaa brändihyötyjä molemmin puolin.

## MIKSI URHEILU SOPII HYVIN YRITYSTEN BRÄNDIKUMPPANIKSI?

Brändi voidaan ymmärtää dynaamiseksi sidokseksi organisaation toiminnan ja kuluttajien tekemän tulkinnan välillä. Brändeihin liitetään sekä *funktionaalisia* että *emotionaalisia arvoja* ja ominaispiirteitä, jotka määrittävät kuluttajan brändikokemusta (De Chernatony, 1999). *Hedonistinen* ja

”Ottelun kaksi tärkeintä kappaletta ovat kotijoukkueen maalilaulu sekä juuri ennen pelin alkua soitettava sisääntulokappale. Juuri sisääntulobiisi on se hetki, joka luo tapahtuman alun kohokohdan. Siihen saakka jännitys on nousussa, ja sitten se räjähtää joukkueen saapuessa kentälle. [...] Ottelun alku voi saada hyvin speaktaakkelimaisiakin piirteitä.”

Kaj Ahlsved, urheilutapahtumissa soitettavaa musiikkia tutkiva väitöskirjatutkija, *Helsingin Sanomat*, 4.7.2017.

*symbolinen* kuluttaminen liittyvät keskeisesti brändeihin ja kuluttajien brändikokemukseen. Organisaatiot pyrkivät ohjaamaan kuluttajan brändikokemusta brändiä rakentavilla toimenpiteillä ja viestinnällä. *Brändi-identiteetti* (”brand identity”) on brändin rakentajan työkalu tavoiteprofiiliin ja erottuvuuden rakentamiseen. Brändi-identiteetti ilmaisee mielikuvia tuotteesta sekä organisaatiosta ja heijastaa myös brändiä personoivia tekijöitä sekä brändin ja asiakkaan välistä suhdetta (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Urheilussa on monipuoliset mahdollisuudet brändi-identiteetin esille tuomiseen. Tuotteiden brändäyksestä tutut keinot, kuten visuaalinen ilme, logot, tunnusmusiikit ja kannatushuudot liittyvät urheilujoukkueiden brändien rakentamiseen ja yleisön viihdyttämiseen. Ne antavat oman leimansa urheilubrändiin. Symboliikan ja visuaalisten elementtien lisäksi urheilussa on kuitenkin paljon muutakin, mikä tekee siitä brändin rakentamisen näkökulmasta houkuttelevan.

Selkeimmin brändit eroavat tuotteista siten, että ne vahvistavat tuotteiden laatua ja lisäävät vetovoimaisuutta sekä pyrkivät tarjoamaan myös *psykologisia hyötyjä* brändien käyttäjille. Tähän urheilu tarjoaa paljon ainutlaatuisia mahdollisuuksia. Emootiot ja psykologiset tekijät ovat aidosti läsnä urheilussa. Yksilöt ja inhimilliset piirteet näyttelevät keskeistä osaa urheilusuorituksissa, olipa kyseessä sitten hiihto, taitoluistelu tai moottoriurheilu. Brändien rakentamisessa hyödynnettäviä keskeisiä keinoja, kuten sisällöntuotantoa ja tarinankerrontaa, on mahdollista hyödyntää urheilussa aidolla tavalla. Lisäksi brändin persoonallisuuden esiintuominen on varsin luontevaa, sillä esimerkiksi urheilujoukkueiden kohdalla brändiä rakentaviksi elementeiksi luokitellaan muun muassa yksittäiset pelaajat sekä valmentajat ja heidän persoonansa. Nämä näyttelevät isoa osaa urheilujoukkueen brändin rakentamisessa ja elävöittämisessä. Urheilussa on paljon luontaisia persoonia, tarinoita sekä sisältöä jo valmiiksi, mikä tekee urheilusta houkuttelevan myös urheilun yhteistyökumppanin brändin elävöittämiseen ja personointiin. Urheilun tarinat, yksilöt sekä joukkueet herättävät lisäksi laaja-alaista mielenkiintoa mediassa ja urheiluyleisön keskuudessa. Tämä on yhteistyökumppaneille erityisen tärkeää, sillä sponsoroitipäätöksiä perustellaan usein medianäkyvyydellä.

Urheilussa tapahtuu laaja-alaisesti *kuluttajien identifioitumista* joukkueisiin ja urheilijoihin. Ihmiset kokevat helposti yhteenkuuluvuutta suosikkijoukkueeseen ja kannattavat suosikkiurheilijoitaan. Sosiaalisen identifioitumisen myötä kuluttajat samaistuvat helposti urheilijoihin, joista tulee esikuvia ja ihanteita. Urheilijabrändit voivat toimia *mielipi-dejohtajina* ja *ohjata kuluttajien käyttäytymistä*. Urheilijoiden vetovoimaisuutta on hyödynnetty markkinoinnissa paljon. Myös tutkimukset osoittavat, että urheilijoiden välityksellä tapahtuva markkinointi on huomiota herättävää ja usein myös tehokasta (Pope & Voges, 2000; Donlan, 2014). Menestyneet urheilijat voivat lisätä mainosten tehoa ja edistää tuotteiden myyntiä. Esimerkiksi joukkueeseen identifioitumisen on osoitettu lisäävän kuluttajien osallistumishalukkuutta urheilutapahtumiin, kuluttamista, positiiv-

vista suusanallista viestintää ("word-of-mouth") sekä myönteistä asennoitumista joukkueen sponsoreihin ja tukijoihin.

Urheilu tarjoaa myös monipuolisia *elämyksiä, osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta*. Urheilutapahtumien katsojat voivat kokea voimakkaita elämyksiä. Jännitys, draama ja viihteellisyys määrittelevät katsojien urheilukokemusta. Urheilu myös yhdistää ihmisiä, jopa kokonaisia kansakuntia, luoden ympärilleen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuluttajat haluavat jakaa urheiluelämyksiä ja kokemuksia toisilleen sekä ennen että jälkeen urheilutapahtumien. Yksilöille voi kehittyä halu kuulua urheilussa toimiviin yhteisöihin, ja he liittyvät mukaan esimerkiksi seura- tai harastetoimintaan. Urheilun ympärillä toimii myös epämuodollisia yhteisöjä. Esimerkiksi omaa suosikkijoukkuettaan kannattavat fanit voivat "heimoutua" keskenään, ja kannattajayhdistyksen jäsenten yhteisöön voi kehittyä omat rituaalit joukkueen kannattamisen ympärille. (Tsiotsou, 2016.) Hyvänä kotimaisena esimerkkinä HJK:n ja HIFK:n väliset paikallisotellut. *Stadin derbyksi* nimetystä tapahtu-

masta on muutamassa vuodessa kehkeytnyt ilmiö, joka on enemmän kuin pelkkä jalkapallo-ottelu. Derby tunnetaan ennen kaikkea *sinisten* (HJK) ja *punaisten* (HIFK) fanien välisenä kohtaamisena (Virtanen, 2017b).

Suuret tunteet, elämykset, yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys ovat urheilun sisältämiä erityispiirteitä. Moni brändin rakentaja unelmoi ja haluaisi niiden siirtyvän osaksi kuluttajan brändikokemusta. Urheilu erottuukin edukseen monista muista markkinoinnin foorumeista, mikä mahdollistaa urheiluun kiinteästi kuuluvien emootioiden ja elämysten liittämissä osaksi myös urheilun yhteistyökumppanin brändiä.

## YHTEENSOPIVUUDEN JA YHTEISTYÖN MERKITYS BRÄNDIKUMPPANUUKSISSA

Urheilussa toimivien yhteistyökumppanien ennalta-arviointi on tärkeä osa sponsorointisuhteen suunnittelua, mutta yrityksille se on usein haastavaa ja joissain tapauksissa lähes mahdotonta. Lukuiset käytännön esimerkit ja akateeminen tutkimus ovat kuitenkin osoittaneet, että sponsorin ja sponsoroitavan välinen suhde on monella tapaa ratkaisevassa asemassa yhteistyön onnistumisen kannalta. Niin sponsorointisuhteen *sisäinen toimivuus* kuin *ulkoisten sidosryhmien arviot* ovat tärkeässä asemassa määritettäessä suhteen toimivuutta. Suhteen toimivuus on oleellinen osa molempipuolista arvontuotantoa sponsorointisuhteissa. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että urheilusponsorointi kantaa hedelmää etenkin silloin, kun sponsorointiyhteistyö on jatkuvaa ja pitkäkestoista (Cornwell & Relyea, 2000). Sponsorointiyhteistyön loppuminen ennen aikaansa on kuitenkin arkipäivää urheiluorganisaatioiden ja yritysten välillä. Yhteistyön päättymiseen voi liittyä pettymys toiseen osapuoleen. Sponsorointisuhteen osapuolten erilaiset käsitykset sponsoroinnin arvontuotantomahdollisuuksista, arvontoteutumisesta sekä sponsorointiyhteistyön velvollisuuksista ovat tekijöitä, jotka voivat johtaa sponsoreiden vetäytymiseen yhteistyöstä. Myös vähäinen panostus yhteistyösuh-



### NÄIN MAAILMALLA

*Uusi-Seelanti on maailman johtavia rubgymaita. Kolme maailmanmestaruutta voittaneen maan maajoukkue on tullut maailmalla tunnetuksi myös muille kuin lajia seuraaville. Ansio tästä kuuluu paljolti perinteiselle haka-tanssille, jonka joukkue on esittänyt jokaisessa ottelussaan vuodesta 1975 lähtien. Hakan ensimmäinen versio nähtiin vuonna 1888. Vahvat ilmeet, voimakas ääntely sekä jalkojen tömistely ja nyrkkien takominen kehoon luovat sosiaalista identiteettiä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta pelaajien ja heidän faniensa keskuuteen. Kysymys on riittävästä, joka herättää mielenkiintoa ja sitoo urheilun yhteisöllisiin perinteisiin.*

Smith ym. (2017).

Yhteensopivuuden osa-alueita	Määre
<b>Arvojen yhteensopivuus</b>	Missä määrin brändin/ yrityksen ja yhteistyökumppanin arvot ovat samankaltaiset.
<b>Imagon yhteensopivuus</b>	Missä määrin brändin/ yrityksen ja yhteistyökumppanin imagot ovat samankaltaisia.
<b>Maantieteellinen yhteensopivuus</b>	Missä määrin brändillä/yrityksellä ja yhteistyökumppanilla on siteitä samalla maantieteellisellä alueella.
<b>Visuaalinen yhdenmukaisuus</b>	Missä määrin brändin/yrityksen ja yhteistyökumppanin värit ja visuaalinen ilme ovat yhteneviä.
<b>Kohdemarkkinan yhteensopivuus</b>	Missä määrin brändin/ yrityksen ja yhteistyökumppanin kohdesegmentit ovat yhteneviä.
<b>Mission yhdenmukaisuus</b>	Missä määrin brändin/ yrityksen ja yhteistyökumppanin toiminta-ajatus ovat yhteneviä.
<b>Yhteistyösuhteen julkistaminen</b>	Missä määrin brändien välistä yhteistyösuhdetta on tuotu esiin kuluttajille mainonnan ja promootion avulla.

**Taulukko 2.** Yhteensopivuuden osa-alueita.

teeseen ja sen ylläpitoon heikentää merkittävästi sponsoroinnin luomaa arvoa. (Farrelly, 2010.)

Tilanteen parantamiseksi etenkin urheilujohtajat tarvitsevat lisää osaamista strategiseen sponsorointiyhteistyöhön sekä brändien yhteensopivuuden edistämiseen. Myös sitoutumista osoittavat toimenpiteet (esim. tiedottaminen ja viestintä) ovat tärkeitä onnistuneessa sponsorointiyhteistyössä. Sponsoreiden tulisi puolestaan kiinnittää enemmän huomiota sponsorointikohteiden kykyyn luoda arvoa yhteistyön avulla jo ennen sponsorointisuhteen aloittamista.

Ulkoisten sidosryhmien arvioihin perustuvaan näyttöön pohjautuen sponsorointisuhteista saatava hyöty on parasta silloin, kun kuluttajat tai katsojat kokevat, että sponsoroitavan ja sponsorin välillä vallitsee looginen yhteys. *Yhteensopivuus* ("congruence") viittaa johonkin samankaltaisuuteen sponsorin ja sponsoroitavan välillä ja sitä voidaan arvioida jatkumona huonon ja hyvän yhteensopivuuden välillä. Yhteensopivuus vaikuttaa kuluttajan sponsoriin kohdistuviin asenteisiin, jotka taas vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen. Jos loogista yhteyttä ei ole, voi sponsoroinnilla olla pahimmassa tapauksessa jopa negatiiviset vaikutukset kuluttajien brändimielikuviiin. Kirjallisuudessa (esim. Zdravkovic ym., 2010) on määritelty useita yhteensopivuuden lähteitä (ks. taulukko 2).

Yhteensopivuuden etsintä voi kohdistua moneen eri osa-alueeseen. Esimerkiksi yhteinen arvomaailma ja maantieteelliset siteet voivat edesauttaa yhteensopivuuden syntymistä. Yhdistävänä tekijänä voivat hyvin toimia myös visuaaliset piirteet, jotka saavat brändit näyttämään keskenään hyvin yhteensopivilta.

Yhteensopivuuden merkitystä on tutkittu melko paljon. Korkeampi yhteensopivuus johtaa kuluttajien positiiviseen asennoitumiseen sponsoria kohtaan, parantaa sponsorin imagoa sekä saattaa edistää myös sponsorin tuotteiden

**Taulukko 3.** Yhteistyön ja yhteensopivuuden merkitys suomalaisten yritysten ja urheiluorganisaatioiden keskuudessa (Urheilun arvokartoitus, 2015).

OSA-ALUE	VÄITTÄMÄT Vastausasteikko 1-5 (1=ei merkitystä, 5=erittäin tärkeä)	Yritykset	Urheiluorganisaatiot
Yhteistyön syvyys	Urheiluorganisaatio ymmärtää, mitä yritys tavoittelee	3,7	4,6
	Urheiluorganisaatiot kehittävät uusia yhteistyömuotoja yritys yhteistyöhön	3,5	4,5
	Yritykset kehittävät uusia yhteistyömuotoja urheiluyhteistyöhön	3,4	4,3
	Yhteistyö on tuloksellista ja tavoitehakuista	3,6	4,6
Arvojen ja imagon yhteensopivuus	Yritys ja urheiluseura sopivat hyvin yhteen	3,8	4,6
	Yrityksen ja urheiluseuran imago ovat samankaltaisia	3,6	4,4
	Yritys ja urheiluorganisaatio edustavat samankaltaisia arvoja	3,7	4,4
Maantieteellinen yhteensopivuus	Yrityksen/brändin sijainti on sama kuin urheiluseuran sijainti	3,6	2,8
	Yrityksen/brändin sijainnilla ja urheiluseuran sijainnilla on hyvä yhteys	3,7	2,8
	Yrityksen/brändin sijainti sopii hyvin yhteen seudulle, jossa seura toimii	3,7	3,2

hankintaa ja suosittelua. Hyötyjinä ovat usein sekä sponsoroiva yritys että sponsoroitava urheilubrändi. Tämän johdosta sponsorointikohteiden valinnassa tulisikin tarkastella huolella yhteensopivuutta ja sen eri osa-alueita, jotta positiivisten brändimielikuvien luominen olisi mahdollista.

Taulukossa 3 avataan sponsorointisuhteen yhteensopivuutta ja yhteistyösuhteen toimivuutta suomalaisten yritysten sekä urheiluorganisaatioiden keskuudessa. Taulukosta käy ilmi, että urheiluorganisaatiot arvioivat arvoihin ja imagoon perustuvan yhteensopivuuden merkityksen korkeammaksi kuin yritykset. Yritykset pitävät maantieteellistä

yhteensopivuutta kuvaavia tekijöitä hieman merkittävämpinä kuin urheiluorganisaatiot. Tulokset antavat viitteitä siitä, ettei yhteensopivuuden merkitystä ole täysimääräisesti tiedostettu kummankaan kohderyhmän keskuudessa. Taulukosta ilmenee myös, että yhteistyön syvyyttä koskevien väittämien merkitys arvioidaan selkeästi korkeammaksi urheiluorganisaatioiden kuin yritysten kohdalla. Yritykset eivät näin ollen ole täysin tiedostaneet yhteistyön merkitystä ja potentiaalia urheiluyhteistyössä. Kokonaisuudessaan tulokset kertovat siitä, että urheiluorganisaatioilla ja yrityksillä on vielä jonkin verran kehittämistä yhteisymmärryksen löytämisessä kaikilla edellä tutkituilla osa-alueilla.

## BRÄNDI ESIIN URHEILUN KOHDERYHMIÄ UNOHTAMATTA

Valitsemalla itselleen sopivan urheilukumppanin yritys voi saavuttaa sellaisia asioita, joiden tavoittaminen voisi olla muutoin hankalaa. Brändin rakentajille tämä tarkoittaa tunnettuuden kasvattamista ja imagohyötyjä, joiden avulla se voi vahvistaa erottuvuutta kilpailijoistaan. Erityisesti imagon kohdalla ne ominaisuudet, hyödyt tai arvot, joita kuluttajat liittävät keskeisesti tiettyyn urheilubrändiin, voivat siirtyä ainakin osittain myös yhteistyökumppanin imagoon. Yhdenmukaisuus yhteistyökumppanin ja urheilutoimijan kanssa vahvistaa tätä sidettä. Yhteensopivuuden lisäksi yrityksen ja urheiluorganisaation kannattaa panostaa siihen, millä tapaa yhteistyökumppanuus tuodaan esiin. Tutkimuksissa on osoitettu, ettei etenäkään sponsorin liika tungettelevuus ole fanien mieleen. Voi hyvinkin olla, että kohtuullisuus sponsoroinnissa johtaa parhaaseen lopputulokseen (Carrillat & d'Astrous, 2012). Parhaan tuloksen asiakkaiden asenteiden kehittymisen kannalta voi saavuttaa, kun yritys toimii urheilutapahtumassa joko pääsponsorina ja saa näkyvyyttä sen mukaisesti tai vaihtoehtoisesti tarjoaa urheilutapahtuman luonteeseen sopivia tuotteita tai palveluja virallisena yhteistyökumppanina. Sponsorin uskottavuus ei välttämättä lisäännä urheiluyhteisön ja fanien mielissä, mikäli sponsorointi on liian näkyvää tai tungettelevää. Myös aito sitoutuminen sponsorointikohteeseen sekä emotionaalisen kokemuksen välittäminen faneille ja urheiluyhteisölle voivat edesauttaa positiivisten asenteiden syntymistä sekä ostohalukkuuden heräämistä. Sponsoroinnin tehokkuuden kannalta tämä on tärkeää, sillä urheiluyhteisöjen voittaminen brändin puolestapuhujiksi voi olla tehokasta etenkin, kun kuluttajat voivat jakaa kokemuksiaan eteenpäin omissa verkostoissaan.

Urheilukumppania valittaessa yritysten kannattaa kiinnittää huomiota myös urheilun välityksellä tavoitettaviin kohderyhmiin ja segmentointimahdollisuuksiin. Nykyään markkinasegmentit ovat entistä pirstaloituneempia, mikä

"Kannattaa käydä yhteistyökumppaneiden kanssa avointa keskustelua siitä, minkälaisia tuotteita ja palveluita ne toivovat. [...] Kaikki yhteistyökumppanuudet ovat tärkeitä, ja niitä on hoidettava hyvin. Jos jotain luvataan, lupaukset myös pidetään."

Rene Österman, HIFK-jalkapallon puheenjohtaja  
(Auvinen & Kuuluvainen, 2017).

on brändin rakentajille usein sekä haaste että mahdollisuus. Urheilun avulla voidaan tavoitella spesifimpiä kohderyhmiä, kuluttajia tai yhteisöjä, joilla on samankaltaisia arvoja. Urheilulajit toimivat itsessään brändin asemoinnin välineenä, sillä lajien arvomaailma ja kulttuuri poikkeavat jo lähtökohtaisesti toisistaan. Esimerkiksi hiihto, lumilautailu, jääkiekko ja taitoluistelu herättävät kaikki omanlaisia mielikuvia sekä heijastavat myös erilaista arvomaailmaa. Toiset lajit viestivät voimaa ja aggressiivisuutta, toiset tekniikkaa, keskittymistä tai taiteellista ilmaisua. Valitsemalla kohderyhmäänsä sopivan urheilulajin ja sponsorointikohteen yritys voi tehdä brändiään tunnetuksi, mutta myös pyrkiä heijastamaan tietynlaista arvomaailmaa sekä lajin harrastajille että sitä seuraavalle yleisölle. Näin ollen eri urheilulajien laaja kirjo ja urheilun tavoittamat moninaiset kohderyhmät voivat palvella myös segmentointiin ja asemointiin liittyviä ratkaisuja brändin rakentajille.



# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Brändimarkkinoinnin termein urheilu tarjoaa mielenkiintoisen foorumin brändien tunnetuksi tekemiseen sekä mielikuvien luontiin ja vahvistamiseen. Urheilu tarjoaa myös laaja-alaiset mahdollisuudet erilaisten kohderyhmien tavoitteluun sekä brändin asemointiin suhteessa kilpailijoihin. Urheilussa on myös monipuoliset mahdollisuudet brändin sisällöntuotantoon, sillä urheilun välityksellä on mahdollista luoda luonnollisia tarinoita ja elämyksiä brändin ympärille. Oikein valittu urheilukumppani auttaa brändihyötyjen saavuttamisessa. Brändien välinen yhteensopivuus sekä urheilutoimijan ja yrityksen kyvykkyys ja halu yhteistyöhön edistävät arvon tuotantoa urheilun ympärillä. Parhaimmillaan urheiluorganisaation ja yrityksen välinen yhteistyösuhde voi olla win-win -tilanne, joka tuottaa arvoa molemmille osapuolille kestäväällä tavalla.



*Erä*

03

JOUKKUEURHEILUSTA  
OPPIA JOHTAJUUTEEN

# JOUKKUEURHEILUSTA OPPIA JOHTAJUUTEEN

Mitä johtajuudella tarkoitetaan ja miten johtajuus ilmenee joukkueurheilussa? Miten urheilun oppeja voi siirtää yritysten ja muiden organisaatioiden johtamiseen? Mitä uusien oppien siirtäminen vaatii yhteistyösuhteen osapuolilta?

**J**ohtajuus ("leadership") määritellään sosiaaliseksi prosessiksi, jossa joku (tai jotkut) vaikuttaa yhteisesti hyväksyttävästi tarkasteltavan yhteisön sosiaaliselle järjestykselle (Hosking, 1988; Uhl-Bien, 2006). Kun johtajuus vaatii toteutuakseen aina joidenkin muiden toimijoiden hyväksynnän, voidaan todeta, että johtajuus ei ole yksilölläinen ilmiö. Ennemmin kysymys on *sosiaalisesta ilmiöstä*, jonka ihmiset muodostavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Johtajuuden vuorovaikutuksellinen luonne on tärkeä muistaa, vaikka se tekeekin johtajuuden hahmottamisesta hankalampaa (Barge, 2012). Olemme erilaisia, ja siksi vaikutumme eri asioista ja koemme myös johtajuuden eri tavoin. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa voimme tunnistaa johtajuuden saavan samankin yhteisön sisällä hyvin moninaisia muotoja. Joskus johtajuuden muodot ovat hyvin ristiriitaisiakin. Yhdellä hetkellä toivomme esimiehemme osallistavan alaisiaan päätöksenteossa, kun taas toisella hetkellä esimiehen itsevaltainen ja hiljaisuudessa tehty päätös saa hyväksyntämme. Suhde esimiehemme voi olla toisinaan läheinen ja lämmin, toisinaan etäinen ja kylmä. Olennaista on tunnistaa, että johtajuuden rakentumiseen, oli sen muoto läheinen tai etäinen, tarvitaan kummankin osapuolen hyväksyntä, jotta ilmiö määrittyy johtajuudeksi.

Urheilualmentajat ja huippu-urheilijat ovat olleet käytettyjä luennoitsijoita erilaisissa liikkeenjohdon koulutuksissa. Koulutusten taustalla vaikuttaa usko siihen, että

"Kun pelaat jalkapalloa, katsot palloa etkä yleisöä, eikö niin? Kvartaalitaloudessa katsotaan yleisöä, ei palloa."

Tero J. Kauppinen, VIA Groupin toimitusjohtaja,  
*Helsingin Sanomat*, 6.8.2017.

menestyksen resepti on siirrettävissä toimialalta toiselle: menestykseen johtanut toiminta esimerkiksi joukkueurheilussa on mallinnettavissa ja hyödynnettävissä myös toisen toimialan käytäntönä (Weinberg & McDermott, 2002). Urheilutoimijat ovat olleet kysytyjä puhujia kaikkialla maailmassa. Suomessa ilmiö nousi esiin erityisesti sen jälkeen, kun Suomi oli voittanut jääkiekon maailmanmestaruuden Tukholmassa 1995. Mestaruuden jälkihuumassa monet yrittivät tavalla tai toisella löytää kansalaistemme itsearvontuntoa hivelleestä tapahtumasta opittavaa ja opetettavaa. Valmentajien odotettiin tarjoavan oppejaan tiimityöskentelyn organisoimisesta ja johtamisesta. Urheilijoiden anti puolestaan perustui ryhmätyöskentelyn hienouksiin ja ilmiöön, jota johtajuuskirjallisuudessa kutsutaan kollektiiviseksi johtamiseksi (Denis ym., 2012).

Johtajuuteen liittyvässä kehitystyössä on viime vuosina ollut havaittavissa trendi, jonka mukaan sekä akateemiset tutkijat että elinkeinoelämän toimijat ovat hakeneet uusia ideoita perinteisten toimialojen ulkopuolelta. Monenlaiset taideorganisaatiot, kuten jazz-orkesteri, sinfoniaorkesteri, teatteri ja tanssi, ovat vakiinnuttaneet paikkansa johtajuusajattelun inspiraation lähteenä (Ropo & Sauer, 2008; Parush & Koivunen, 2014). Siinä missä taideorganisaatioiden antia johtajuusajattelulle on analysoitu tarkoin, urheilun hyödyntämisessä olisi vielä tilaa mennä pintaa syvemmälle. Erityisesti joukkueurheilusta voi ammentaa myös muiden toimialojen organisaatioiden arkeen.

Johtajuuteen liittyvissä keskusteluissa yhä useammat puhuvat sen puolesta, että hierarkkisen, johtajavaltaisen keskustelun sijaan meidän pitäisi ymmärtää johtajuus organisaatioissa laajemmalle jakautuneena (Bathurst & Larkin, 2012). Siitä huolimatta, että nimetty johtaja kantaa edelleen merkittävän vastuun organisaationsa suorituksista, valta- ja vastuukysymyksiä ei pitäisi lähestyä liian yksioikoisesta näkökulmasta. Voi nimittäin olla, että joukkueurheilussa valta ei olekaan yksiselitteisesti joukkueen valmentajan käsissä. Ehkä hyödyllisempää on tarkastella, miten pelaajat ja heidän työsuorituksensa rakentavat kokonaisuutta ja ratkaisevat lopulta sen, miten hyvältä tai huonolta valmentaja ja hänen johtamistyönsä näyttää.

## URHEILUJOUKKUEEN JOHTAJUDESTA PINTAA SYVEMMÄLTÄ

Urheilujoukkueen tiimityöskentely, sen johtaminen ja organisointi, on inspiroinut työyhteisöjen kehittäjiä. Analogiat liike-elämän tiimien ja urheilujoukkueen sekä tiimijohtamisen ja urheilupalmentamisen välillä ovat ajoittain tuntuneet toimivilta. Toisinaan toimialojen on koettu eroavan liiaksi toisistaan. Urheilualan johtajuuskäytännöt ovat voineet tuntua kuulijoiden korvissa kaukaisilta työelämässä totuttuun nähden. Tämän seurauksena koulutukseksi tarkoitetut sanat ovat saattaneet jäädä viihteeksi, ilman riittävästi autettua yhteyttä luvattuihin uusiin oppeihin.

Voisimmeko lähestyä johtajuutta uusin linssein? Miten ylläpitää uskoa siihen, että joukkueurheilussa ilmenevästä johtajuudesta on ammennettavaa myös muille toimialoille, ja samalla edetä urheilun analysoinnissa syvemmälle? Selvää on, että urheilumaailman johtajuus näyttäytyy erilaisena kuin liike-elämän monissa organisaatioissa, ja siksi on perusteltua ajatella, että kaikki, mikä toimii urheilussa, ei ole sovellettavissa muille toimialoille – ei ainaakaan sellaisenaan. Konteksti tekee sen toimijoista ja heidän sosiaalisista suhteistaan tietynlaisia (Fairhurst, 2009). On paikallaan tarkastella joukkueurheilun toimintaympäristön piirteitä, joita ei ole toistaiseksi riittävästi huomioitu



## NÄIN MAAILMALLA

*Musiikkikuoron johtaja ja musiikkialan ammattilainen Peter Hanke on kouluttanut mm. Oxfordin yliopistossa liikkeenjohdon koulutusohjelmassa johtajuuden vuorovaikutukselliseen luonteeseen liittyen. Akateemisten luentojen tueksi Hanke vetää kokeellisia sessioita, joissa opiskelijat pääsevät johtamaan kuoroa. Ammattimaisen kuoron avustuksella Hanke ohjaa opiskelijoita kädestä pitäen tunnistamaan, miten johtajuus rakentuu herkässä tasapainoilussa johtamisen ja johdettavaksi heittäytymisen välillä. Liikkeenjohtajana ja kuoronjohtajana havainnollistuu, miten yhtäältä tulee kontrolloida mutta kuitenkin vapauttaa, suunnitella tarkkaan mutta kuitenkin hyväksyä uudenlainen ja yllättävä sekä ohjeistaa mutta kuitenkin kuunnella.*

(Parush & Koivunen, 2014).

Voisiko musiikkikuoron ja sen kapellimestarin korvata urheilujoukkueella ja sen valmentajalla?

johtajuuden kehittämisen ja inspiraatioiden lähteinä muilla toimialoilla. Liian usein on luotettu urheilusta saatuun ensivaikutelmaan, eikä ole pohdittu, mitä sen pinnan alla piilee.

## TYÖSKENTELYN JAKAUTUMINEN SUUNNITTELUUN JA TOTEUTUKSEEN

Joukkueurheilun toimintaympäristössä on kaksi toisistaan poikkeavaa olosuhdetta: pelin ulkopuoliset ja pelinaikaiset olosuhteet. Näistä pelin ulkopuolisissa olosuhteissa suunnitellaan tulevia pelinaikaisia toimia. Valmentajat laativat joukkueelleen taktiikkaa ja rakentavat joukkueelleen mielestään toimivinta kokoonpanoa. Pelikentän tapahtumissa suunnitelmien onnistuneisuutta koetellaan, kun pelaajat yrittävät toteuttaa valmentajansa visioita ja strategioita. Suunnitelmien toteutusyritysten jäljiltä palataan taas pelikentän ulkopuolelle suunnittelemaan uusia juonia. Ensimmäinen joukkueurheilun toimintaympäristön erityispiirre siis jakaa toiminnan kahteen olosuhteeseen: *suunnitteluvaiheeseen* ja *toteutusvaiheeseen*. Voidaan huomata, miten nämä olosuhteet poikkeavat toisistaan siinä, ketkä ovat aktiivisesti vallankahvassa.

Tällainen toimintaympäristön kahtiajako ja sen aiheuttamat seuraukset johtajuusrooleihin eivät ilmene joukkueurheilun parissa mitenkään ainutlaatuisesti. Joukkueen johtajuudesta tai toiminnan organisoimisesta voivat perustellusti ottaa mallia sellaiset toimialat, joissa tällainen vastaavanlainen kahtiajako suunnittelemisen ja toteutuksen väliltä on tunnistettavissa. Ilmeisiä esimerkkejä vastaavanlaisista toimintaolosuhteista tarjoavat pelastuslaitoksen (Bigley & Roberts, 2001) ja terveydenhuollon (Klein ym., 2006) alat. Niille on kriittistä, että äkillisesti ilmenevällä varsinaisen suorituksen hetkellä joukot ovat valmiina antamaan parhaansa ja että suoritusta suunnitellaan ja harjoitellaan etukäteen. Suunnittelemisesta ja harjoittamisesta vastaavat tyypillisesti siihen asemaan nostetut esimiehet. Kuitenkin myös monilla vähemmän ilmeisillä

"Nyky maailma on kuitenkin sellainen, että ihmisen on kestävä vapautensa tai mentävä sellaisiin hommiin, joissa joku kertoo, mitä pitää tehdä. Valmentaja ei voi tehdä ratkaisuja kentällä, joten hänen on opetettava pelaajansa tekemään ratkaisut. Pelaajat on vapautettava – vaikka pakolla."

Henrik Dettmann, koripallovalmentaja  
(Saarikoski, 2015).

toimialoilla vastaava jaottelu on tavanomainen, vaikka ei aina ensivaikutelman mukainen.

## JOHTAJALLA EI OLE VÄLITÖNTÄ VAIKUTUSVALTAA SUORITTAVAAN TYÖNTEKOON

Urheilujoukkueen valmentaja kuvataan usein kaikkialle vaikutusvaltansa ylettäväksi, jopa melko itsevaltaiseksi johtajaksi. Media välittää kuvaa valmentajasta, joka otteuiden aikana johtaa joukkojaan aktiivisesti kentän laidalta käsin – komentoja huutaen ja käsillä viuhkien. Kun joukkueen toimintaympäristö jakautuu olosuhteisiin, joista toisessa suunnitellaan ja toisessa toteutetaan, samalla voidaan

tehdä jakoa sen suhteen, ketkä ovat kulloinkin aktiivisia ja vallankahvassa. Vaikka välin siltä vaikuttaakin, valmentajien kontrollivalta ei ulotu kaikkialle.

Siinä missä pelin ulkopuolisissa olosuhteissa pelaajat antavat valmentajalle vallan ja vastuun, jopa vaativat valmentajaltaan suunnannäyttävää otetta, pelin aikana valta on pelaajilla. Valmentaja on itse asiassa hyvin haavoittuvainen ja hänen hyvytensä riippuu siitä, miten pelaajat peliä pelaavat (Grint, 2000). Kyse ei ole siitä, etteikö valmentaja vaikuttaisi kentän laidalta pelinaikaiseen toimintaan. Hän vaikuttaa pelin onnistumiseen luomalla oikeanlaista tunnelmaa ja ohjaamalla erilaisin peluutusratkaisuin pelikentän tulevia tapahtumia. Kysymys on siitä, että valmentajan lonkerot eivät ulotu itse peliin ja siinä ilmeneviin lopullisiin ratkaisuihin. Valmentajat antavat neuvonsa kentän laidalla ja pukuhuoneessa, mutta se, miten neuvot muuttuvat toiminnaksi, riippuu pelaajista. Valta siitä, millaisena joukkue ja sen pelaajat ja valmentajat näyttäytyvät, on viime kädessä pelaajilla.

Tällaiset kaksijakoiset olosuhteet, joissa ilmenee jatkuvaa vallanvaihtelua, eivät ole mitenkään tavattomia toisenlaisillakaan toimialoilla. Monissa tapauksissa ylimmän johdon strategiapalavereista on pitkä matka operatiivisen tason asiakkaille näkyvään työhön. Organisaation johtoryhmä voi palavereissaan suunnitella organisaationsa tulevaisuuden tietynlaiseksi. Todellisuus ei välttämättä kuitenkaan ole suunnitellun kaltainen, jos suunniteltu ei näy asiakasrajapinnassa.

## TYÖNTEKIJÄT KOORDINOIVAT YHTEISTYÖTÄ

Joukkueurheilussa valmentaja osallistuu katsojille näkyvään peliin ainoastaan välillisesti. Pelaajien tehtäväksi jää reaaliaikaisen työn keskinäinen koordinointi. Tämä tarjoaa monille toimialoille erinomaisen esimerkin kollektiivin voimasta ja voimattomuudesta riippuen siitä, miten harmonisia pelaajat onnistuvat pelikentällä olemaan. Joukkue-

lajeissa edellytetään työntekijöiden välistä saumatonta yhteistyötä. Pelaajien on osattava sijoittua pelikentällä toisiinsa nähden sopivasti: ”Jos hyökkäävät joukkuekaverini ovat tuolla ja tuolla, puolustavat pelaajat tuolla, vastustajan pelaajat siirtyvät tuolta tuonne, peliväline siirtyi juuri tuohon kulmaan, keskushyökkääjänä, topparina, pelinrakentajana tai passarina minun kannattaa nyt siirtyä tähän suuntaan.” Tällainen itsestään selvänä katsojille näyttäytyvä tapahtumaketju opettaa pelaajille sitä, miten riippuvaisia he ovat toisistaan. Kun pelaajat ja peliväline vaihtavat paikkaa, kukin pelaaja joutuu tekemään arviotaan omasta mielekkäästä sijainnistaan kaiken aikaa uudelleen. Valmentajan laatima taktiikka auttaa tässä prosessissa. Kentällä on kuitenkin aina vastustaja, jonka liikkeet yllättävät, ja monet pelikentän tapahtumat ovat yksityiskohdissaan ennustamattomia. Menestyminen riippuukin siksi pelaajien kyvyistä ratkoa ja koordinoita hetkellisesti syntyviä tilanteita yhdessä toistensa kanssa.

Organisaatiossa kuin organisaatiossa yksilöt ovat riippuvaisia toisistaan: yhden työntekijän aikaansaannos vaikuttaa toisen mahdollisuuksiin selviytyä omasta urakastaan. Harvalla toimialalla kuitenkaan työskennellään yhtä läpinäkyvässä olosuhteissa kuin urheilussa. Työtä tehdään omissa huoneissa suljettujen seinien sisällä tai maantieteellisesti hajallaan. Toimialasta riippumatta yksilöt eivät ole saaria, sillä jos yksi jättää omat työtehtävänsä tekemättä, muut kärsivät. Vaihtelua eri toimialojen kesken ilmenee siinä, miten vahvasti esimies voi ohjata työsuoritusta. Joukkueurheilu edustaa alaa, jossa valmentajajohtajalla on hyvin pieni vaikutusvalta itse työsuorituksen aikana. Elämme nykyisin tietoyhteiskunnassa, jossa vastaanlaisten asetelman voi tunnistaa myös täysin toisenlaisista olosuhteista. Esimerkiksi ohjelmoijat ja koodarit muodostavat yrityksissä asiantuntijatiimejä, joilla on erityisosaamisensa myötä valtaa ja vastuuta yli nimellisten esimiesten. Ammatikuvien ja niissä vaadittavien osaamisten erikoistumisen seurauksena on vaikea kuvitella, että juuri millään alalla esimies voisi kontrolloida täysin sitä, miten operatiivisen tason työntekijät työtään tekevät.



## TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄINEN YHTEISTYÖ JA KILPAILU AVOIMESSA KONFLIKTISSA

Kun joukkueurheilun arkeen paneutuu tarkemmin, voi toiminnasta tunnistaa jatkuvan vastakkainasettelun työntekijöiden keskinäisen yhteistyön ja kilpailun välillä (Katz, 2001; Day ym., 2012). Yhtäältä pelaajat yrittävät muodostaa mahdollisimman tiiviin ja saumattomasti yhteen pelaavan kokonaisuuden, joka voisi päihittää vastustajajoukkueen. Toisaalta pelaajat ja valmentajat etenevät urallaan yksilöinä. Pelipaikat NHL:ssä tai La Ligassa, edustustehtävät Leijonien, Huuhkajien tai Susijengin valokeilassa ja rahakkaimmat sopimukset tarjotaan yksilöille, ei tutkapareille, ketjuille, saati koko joukkueelle, joukkuelajiluonteesta huolimatta.

Muiden toimialojen organisaatioissa voidaan huomata vastaavanlainen tarve yhtäaikaiselle yhteistyölle ja kuitenkin yksilöiden tarpeelle erottautua oman alansa ekspertteiksi.

nä. Saattaa olla, että monilla toimialoilla yksilöiden henkilökohtainen erityisosaaminen, yksilöllinen asiantuntijuus saa yhteistyötä merkittävemmän aseman. Ajatellaan, että erityisosaajat, alansa asiantuntijat ovat niitä, joiden myötä organisaatio menestyy ja näkyy asiakkaiden silmissä erinomaisena. Tällainen ajatusmalli voi heijastua esimerkiksi rekrytointikäytäntöihin. Haetaan osaajaa, joka on yksilöllisiltä ominaisuuksiltaan etevin, sen sijaan, että haettaisiin osaajaa, jonka osaaminen soveltuu parhaiten olemassa olevan henkilöstön osaamiseen. Joukkueurheilussa, esimerkiksi jääkiekossa, yksilöllisestä erinomaisuudesta, taitavasta kiekonkäsittelystä, nopeasta luistelusta tai voimakkaista taklauksista, ei ole apua, jos osaaminen ei tue joukkueen muiden jäsenten peliä. Joku voi luistella nopeasti laidallaan, mutta siitä on joukkueelle vain haittaa, jos muut pelaajat eivät kykene pelaamaan peliä yhtä nopeasti.

Kilpailu yksilöiden kesken on hyvästä sekä urheilussa että muilla toimialoilla. Kilpailu saa aikaan kehitystä, kun keskenään kilpailevat yksilöt kiihottävät toisiaan yhä paremmiksi.

”Futiskenttä on paras paikka harjoitella esimiestyötä. Olen oppinut esimerkiksi antamaan ihmisille palautetta tehokkaalla tavalla. On paljon vaikeampaa käydä kehityskeskusteluja 10-vuotiaan tytön kuin aikuisen kanssa. Valmentava johtaminen on ollut pitkään iso trendi bisnesmaailmassa. On turha maksaa kalliista kurseista, kun sitä voi opetella ilmaiseksi jalkapallokentällä.”

Esa Jäntti, Nooa Säästöpankin toimitusjohtaja  
*Talouselämä*, 4.8.2017.

Ankara keskinäinen kilpailu voi toisaalta myös rapauttaa organisaatiota, mikäli yksilöt eivät tunnista riittävästi toistensa tarvetta ja kulttuuri käy egoistiseksi, oman edun tavoitteluksi. Monissa organisaatioissa ne hyvätkin yksilöt kuitenkin usein tarvitsevat muiden organisaation jäsenten apua. Joukkueurheilun erityisyys tarjoaa oppia muille erityisesti siinä, miten menestyneimmät joukkueet onnistuvat keskinäisestä kilpailusta huolimatta rakentamaan keskuuteensa harmonisen kollektiivin. Urheilun parista saa hyviä esimerkkejä myös siitä, miten omaa etuaan ajavat vahvat yksilöt voivat pahimmillaan häiritä joukkueensa suoritusta.

## AVOIMUUTTA JA HEITTÄYTYMISTÄ UUSILLE AVAUKSILLE

Jotta uudenlaiset avaukset urheilumaailmasta kävisivät yritysten kehittämisen siemeniksi, yhteistyön kehittämisessä pitäisi nähdä enemmän mahdollisuuksia kuin uhkakuvia. Olennaista on pohtia, minkälaisia muutoksia suhteeseen kaivataan, jotta voisimme taklata johtajuuteen liittyvän osaamisen soveltamisen ongelmia toimialojen välillä.

Eräs ongelma aiemmin mainittujen ilmiöiden hyödyntämisessä on se, että muiden alojen toimijat eivät tunnista urheilujoukkueen johtamisen erityispiirteitä. Ongelma syvenee entisestään, jos niitä ei tunnisteta edes urheiluarjensa keskuudessa. On luultavaa, että vaikka joukkueurheiluarjensa keskuudessa edustajat, esimerkiksi valmentajat ja pelaajat, ovat monissa johtajuuden ja tiimihengen ylläpitoon liittyvissä kysymyksissä asiantuntijoita, he eivät ole tulleet ajatelleeksi näitä asioita muun kuin oman leipätyönsä kannalta. Siksi on luonnollista, että he eivät ole osanneet tarjota erityisosaamistaan oman toimialansa ulkopuolelle. Kun urheiluarjensa keskuudessa tarpeelliseksi syventää yhteistyötään muiden toimialojen organisaatioiden kanssa, niiden olisi kuitenkin syytä reflektoida omaa toimintaansa ja tunnistaa siitä asioita, jotka kiinnostavat urheilun ulkopuolella. Avoimuus uudenlaisille ja aikaisemmasta poikkeaville mahdollisuuksille palvelee kumppanuutta molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Toteuttamassamme *Urheilun arvokartoituksessa* (2015) kävi ilmi, että yritysedustajat kaipaavat uudenlaisia avauksia yritysten ja urheiluarjensa väliseen yhteistyöhön. Toiveita esitettiin siitä, että yhteistyötä voisi tehdä nykyistä useammalla tasolla. Vallitseva tilanne näyttää sellaiselta, että turhan usein vain organisaatioiden korkeimman portaan edustajat pääsevät toistensa kanssa tekemisiin. Organisaatioiden ja niiden johtamisen kehittäminen tukeutuu edelleen liiaksi ajatteluun, jossa nähdään riittäväksi se, että organisaation johto osallistuu koulutukseen ja vierittää oppimansa myöhemmin organisaatiois-



saan eteenpäin. Mitä enemmän organisaatioissa ilmenevä johtajuus on alettu nähdä koko organisaation kattavana vuorovaikutteisena prosessina, sitä enemmän myös liikkeenjohdon koulutus on alettu nähdä koulutuksena, johon pitäisi osallistua jäsenistöä läpi koulutettavan organisaation (Iles & Preece, 2006). Uudenlaiset yhteistyön pelinavaukset vaativat heittäytymistä molemmilta osapuolilta. Jotta pääsemme käsiksi siihen, mitä urheilutoimijat todella osaavat, ja ennen kaikkea siihen, miten tämä sama ilmiö voisi näkyä toisen toimialan organisaation käytännöissä, vaaditaan urheilutoimijoilta ja heidän keskustelukumppaneiltaan monitasoisempaa ja pidempiaikaista vuorovaikutusta.

Pidempiaikaiseen vuorovaikutukseen heittäytyminen vaatii osapuolilta rohkeutta. Yrityksiä voi kannustaa pohtimaan entistä tarkemmin, missä määrin niiden toimintaolosuhteet mukailevat joukkueurheilun toiminnan erityispiirteitä. Jos yhtenevyyttä ilmenee riittävästi, urheilun dynamiikkaa voi hyvinkin hyödyntää yritysten arjessa. Urheiluorganisaatioiden pitäisi puolestaan tunnistaa yhä tarkemmin, mikä nii-

den ydintoiminnassa on sellaista, joka ei ole ainutlaatuaista vaan sovellettavissa myös muilla aloilla. Joukkueurheilun käytäntöjä ei voi sellaisenaan siirtää yritysten käytännöiksi. Kyynärpää- tai liukutaklaukset eivät ole soveliaita kollegoiden kesken työyhteisön käytävillä. Silti joukkueurheilun erityispiirteet voivat edustaa jotain sellaista, jolle on käyttöä myös liike-elämässä. Uppoutumalla syvemmälle, tunnistamalla käytäntöjen rakentamia merkityksiä niiden asiayhteyksissä, joukkueurheilusta on ammennettavissa kauemmin kestävää arvoa myös muille toimialoille.

Nykyisellään vaikuttaa siltä, että myös Suomessa urheiluorganisaatioiden ansaintalogiikka pohjaa yhä enemmän viihteeseen. Se voi olla mielekäs suuntaus. Samalla on kuitenkin hyvä tiedostaa, että viihteen kentällä on kilpailijoita runsaasti ja kilpailu kovaa. Siksi olisikin hedelmällisempää pohtia sitä, voisiko urheiluorganisaatioiden ydinosaamisesta – urheilusta – löytyä jotain sellaista, jonka avulla urheiluorganisaatioilla olisi etulyöntiasema suhteessa kilpailijoihin. Mitä arvoa juuri urheilusta on muiden alojen edustajille?



# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Joukkueurheilua on käytetty paljon johtajuusosaamisen mallina liikkeenjohdon koulutuksessa. Monet puheenvuorot ja kirjoitukset ovat toisinaan osuneet suoraan maaliinsa, toisinaan taas kuulijat ovat jääneet paitsioon. Eräs ongelma on ollut se, että joukkueurheilu ja yritys-elämä on nähty liian erilaisina maailmoina. Suorien analogioiden vetäminen ei välttämättä olekaan hedelmällisin tie. Hyödyllisempää on pohtia joukkueurheilun toimintaympäristöä ja sitä, miten johtajuus tämän toimintaympäristön erityispiirteistä johtuen rakentuu tietyllä tavalla. Samassa tulee tunnistetuksi, ettei joukkueurheilun toimintaympäristö ole kaikilta osin täysin omanlaisensa. Urheiluorganisaatiot ja yritykset voivat inspiroitua toisistaan ja oppia toisiltaan, kunhan niiltä vain löytyy riittävästi avoimuutta, rohkeutta ja kokeilunhalua.

*Erä*

04

JOUKKUEURHEILUN  
HYÖDYNTÄMINEN  
YHTEISÖLLISYYDEN  
RAKENTAMISESSA

# JOUKKUEURHEILUN HYÖDYNTÄMINEN YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMISESSA

**Mikä on yhteisöllisyyden merkitys työyhteisölle? Voiko urheilua hyödyntää yhteisöllisyyden kehittämisessä? Ketkä ovat rakentamassa työyhteisöön yhteistyön henkeä? Minkä tekijöiden varassa työyhteisöön voi syntyä vahva yhteisöllisyyden tunne?**

”**H**uippujoukkue päihittää joukkueellisen huippuja” on paljon toistettu joukkueurheilumaailman ilmaus, jonka paikkansapitävyyteen uskotaan hartaasti (Westerbeek & Smith, 2005). Se pitää sisällään sen ryhmädynamiikan kannalta mielenkiintoisen kahtiajaon, joka tulee näkyviin erityisen hyvin juuri ammattimaisessa joukkueurheilussa: yhtäältä pelaajat muodostavat mahdollisimman *yhtenäisen tiimin*, joka pyrkii voittamaan vastustajansa, toisaalta pelaajat *kilpailevat keskenään*, toisiaan vastaan paremmasta asemasta alan osaajana (Day ym., 2012). Olympiakullan, Mestarien liigan tai Stanley Cupin voittaminen nähdään uran kliimaksina, kun pelaaja on saanut olla osa voittavaa joukkuetta. Pelaaja on saanut joukkueovereidensa kanssa kokea yhteiset onnistumisen ja epäonnistumisen hetket, jotka ovat tiivistäneet joukkuetta yhteisen tehtävän äärellä (Silva ym., 2014). Samaan aikaan henkilökohtaiset palkinnot, kuten sarjan maalikuninkuus tai pistepörssin voitto, merkitsevät henkilökohtaista mainetta ja kunniaa, ja todennäköisesti myös parempia tienestejä.

## OIKEANLAISTA KEMIAA

Jos pelaajilta tai valmentajilta kysyy julkisesti, miten he asettavat toisiinsa nähden henkilökohtaisen menestyksen

ja joukkueena menestymisen, he korostavat tavoittelevan sa menestystä vain ja ainoastaan joukkueena. Julkinen haastattelu esimerkiksi ottelutapahtuman yhteydessä ei kuitenkaan ole tilanne, johon kannattaa suhtautua mustavalkoisena totuutena. Sen sijaan on todennäköistä, että pelaajat ja valmentajat puhuvat ”sordiino päällä” (Kallio, 2005), koska he haluavat tuottaa tilanteeseen puhujan kannalta paremmin sopivaa sisältöä. Julkilausumat haastattelutilanteessa voivat kuitenkin toimia yhteisöllisyyden mittarina sen suhteen, missä määrin pelaaja tai valmentaja kokee olevansa osa joukkuetta. Ainakin suomalaisella kilpaurheilun kentällä oman erinomaisuuden esiin nostaminen tulkitaan herkästi joukkueurheiluun sopimattomaksi egoistisuudeksi.

Mestarijoukkueen pelaajat korostavat usein sitä, miten hyvä ”joukkuehenki” ja ”kemia” pelaajien välillä on vallinnut koko kauden tai turnauksen ajan. Tämä ei tarkoita sitä, että pelaajat ja valmentajat olisivat kaikista asioista samaa mieltä. Tämä ei myöskään tarkoita sitä, että joukkueen yksilöt kohtelisivat toisiaan kaiken aikaa silkkihan-sikkain, kehuisivat toisiaan ja halailisivat lohdutukseksi suorituksessaan epäonnistuneita kollegoitaan. Sen sijaan työyhteisöön rakennetaan mielekästä yhteisöllisyyden kokemusta suhteessa sen jäsenten työtehtäviin. Siksi yhteisöllisyyden kokemusta rakennetaan myös siinä, miten

yhteisön jäsenet osaavat vaatia toisiltaan riittävää työpanosta ja jopa siinä, miten jäsenet kilpailevat keskenään yhtäältä osana samaa tiimiä ja toisaalta paremmuudesta alan yksilöllisinä ammattilaisina. Vaikka mestarijoukkueen hyvän joukkuehengen hehkus voi ajoittain tuntua jälkikäteen päälle lyödyltä leimalta ja helpolta selitykseltä menestykseen, lausuman idea voikin piillä siinä, että joukkueessa on vallinnut ”tekemisen meininki” ja sopiva vaatimustaso, jotka ovat osaltaan tehneet päivittäisestä työstä merkityksellistä.

Yhteisöllisyyden rakentamisessa olennaista on se, että jos urheilujoukkue, yritys tai muu organisaatio tavoittelee mahdollisimman tiiviisti yhteen puhaltavaa henkilöstöä, täytyy ensin huomioida, mitä tehtävää varten yhteisö on olemassa. Sen jälkeen voidaan tarkastella, millaisten prosessien kautta yhteistyön henki työporukassa rakentuu. Tämän erän pohdinnat perustuvat sellaiselle ajatusmaailmalle, että vaikka joukkueyhteisöissä ja tiimityöskentelyssä esiintyy säröjä, joskus syviäkin sellaisia, yhteistyö ja ihmisten väliset sosiaaliset suhteet ovat kuitenkin keskeinen voima, joka erottaa menestyvät organisaatiot menestymättömistä ja tyytyväiset työntekijät vähemmän tyytyväisistä.

## YHTEISÖLLISYYS RAKENTUU YHTEISEN TYÖTEHTÄVÄN YMPÄRILLÄ

Kun pohditaan urheilujoukkueen yhteisöllisyyttä, sen rakentumisen kannalta olennaisina olosuhteina nostetaan varsin tavanomaisesti esiin tiivistunnelmaiset hetket joukkueen pukuhuoneessa, pelimatkat vieraspelipaikkakunnille sekä rentouttavat tuokiot kaveriporukaksi muodostuneen joukkueen saunailloissa. Kun urheilu-uransa lopettaneet joukkueurheilijat muistelevat aktiivikaikojaan, erityisesti esiin nostetaan kaipuu yhteisiin hetkiin joukkueen pukuhuoneeseen joukkuekavereiden pariin. Kuitenkin on paikallaan pohtia, olisiko näin, jos heillä ei olisi myös yhteistä tehtävää ja sen parissa jaettuja yhteisiä

kokemuksia. Loppujen lopuksi pukuhuoneen yhdessäolo, pelimatkojen tarinoiden kerronta ja saunailtojen rentoutuminen ovat tukitoimia sekä joukkueen yhteistehtävälle (pelille) että joukkueen toimivalle kemialle. Olennaista on tunnistaa, että yhteisöllisyys kumpuaa siitä työstä, jonka vuoksi joukkue on kerätty kasaan.

Joukkueurheilussa ja muiden toimialojen tiimeissä on keskeistä tunnistaa *työtehtävä yhteiseksi*. Kysymys on kokonaisuudesta, josta on mahdotonta erottaa yksittäisiä toisistaan irrallisia työpanoksia toisistaan erilleen. Toisin sanoen työtehtävä on sulauma toisistaan riippuvaisia työpanoksia (Keidel, 1984; van Breukelen ym., 2012).

Kaikki joukkueurheilijat ja joukkueurheilua seuraavat tunnistavat ottelun ratkaisuhetkien tilanteen, jossa muistutellaan, että ”sankarinviittaa olisi tarjolla!” ja arvuutellaan, ”kuka tekee sen ratkaisevan maalin, kuka nousee joukkueen sankariksi?”. Joukkueen pelaajat etsivät keskuudestaan kylmähermoista sankaria, joka voisi ratkaista pelin heidän edukseen. Kun ratkaisu syntyy ja maalintekijä tuulettaa ottelun ratkaissutta maaliaan, muu joukkue ryntää kiittämään pelastajaansa. Hetkellisesti näyttää siltä, että ilman tätä suurta maalintekijää joukkue ei olisi voinut menestyä. Kuitenkin tervehenkisessä joukkueurheilussa osalliset tiedostavat, että voittoon on vaadittu koko joukkueen panos ja että kaikilla pelaajilla roolin suuruudesta riippumatta on osuutensa menestyksekkäässä lopputuloksessa (Ryömä, 2015). Ratkaisun hetkellä riemu vain kanavoituu onnistuneen prosessin näkyväksi tehneeseen maalintekijään.

On ymmärrettävää, että esimerkiksi jääkiekon mieleenpainuvimpia tekoja ovat napakat maalilaukaukset, oivaltavat maalisyötöt ja räväkimmät taklaukset. Siksi erityisesti media ja lajia seuraava suuri yleisö tarttuu herkästi näihin näyttävimpiin suorituksiin ja nostaa esiin niiden suorittajia. Usein myös lajiyhteisö, yhteistyössä median kanssa, ruokkii pelin yksilöimistä sen viihdearvon lisäämiseksi. Peliä ja pelisuorituksia mitataan yhä tarkemmin. Mittaus-

ten tilastointi kohdistuu jääkiekon joukkuelajiluonteesta huolimatta pääosin yksilöllisiin suorituksiin. Jos mitataan sitä, kuka on tehnyt eniten maaleja joukkueessa, tehdään näkyväksi, että näillä maalintekoon kykenevillä pelaajilla on erityinen merkitys. Samalla ei kuitenkaan mitata ja tilastoida niitä monia muita suorituksia, joita maalin tekeminen on maalintekijän joukkueovereilta edellyttänyt. Yhtä lailla tämän ajattelumallin voi siirtää muille toimialoille. Jos työsuorituksen mittaaminen ja siitä palkitseminen kohdis-



## NÄIN MAAILMALLA

*Jääkiekkovalmentaja, Liiga: ”Se on ihan sama kuin joku firma miettii, että meillä ei ole joukkuehenkeä tai meillä ei ole tiimihenkeä. Sitten lähdetään jonnekin Rukalle ryypäämään saattana, ryypätään viikonloppu. No onhan sitä siellä sitä henkeä, mutta sehän katsotaan maanantaina töissä, onko sitä henkeä. Kyllä me jokainen kännissä henkeä voidaan pitää ja tuolla kun mennään. Eihän sillä ole mitään tekemistä sen faktatotuuden ja sen arkipäivän kanssa.”*

*Jääkiekkoilija, Liiga: ”Kyllä se ainakin vaikuttaa kesällä, kun aletaan hommia tekemään ja painetaan punttisalilla tai lenkipolulla tai pelikentillä, missä ollaankin yhdessä. Painetaan ja hiki lentää, kaikki on ihan poikki ja jutellaan siinä. Niin kyllä minun mielestä kova työntekeä on se, joka vaikuttaa siihen. Ja sen jälkeen, kun tulee voittoja tai tappioita, niin yhdessä kärsitään ja iloitaan, niin se on semmoinen kuitenkin.”*

Ryömä (2015).

tuvat yksilöitävissä oleviin aikaansaannoksiin, työyhteisö ei kannusta työntekijöitään tekemään yhteistyötä. Jopa joukkueurheilussa voi käydä niin, että pelaajat tiedostavat lajiyhteisön, median ja suuren yleisön arvostuksen kohteet ja odotukset ja lopulta alkavat suhtautua suorittamiseensa egoistisemmin, oma ura edellä.

Parhaimmillaan joukkueurheilu toimii oivallisena esimerkkinä *yhteisöllisestä työyhteisöstä*. Kun ammattimaisissa joukkuelajeissa pelin voi voittaa vain yhdessä, pelaajat osaavat suhteuttaa ratkaisevan maalilaukauksen, koriheiton tai iskulyönnin vain hetkelliseksi pelinaikaiseksi sankaruudeksi. Ammattilaistalolle selvinneet pelaajat ovat kasvaneet joukkuelajin parissa ja ehdollistuneet joukkuelajin lainalaisuuksille siinä määrin, että he ovat sisäistäneet, mitä kaikkia tekoja vaaditaan, jotta voiton ratkaiseva sanakariteko on ollut mahdollinen, ja siksi he osaavat nopeasti yhdistää suorituksen osaksi koko joukkueen suoritusta (Silva ym., 2014).

## VALMENTAJA TUNNELMANLUOJANA

Valmentajan merkitys yhteisöllisyyden rakentumisessa on korkeintaan välillinen, sillä valmentaja ei ole aktiivinen toimija pelikentällä. Valmentaja on manageriaalisen roolinsa myötä erilaisessa asemassa kuin pelaajat, joten häntä ei koeta joukkueessa pelaajiin rinnasteiseksi. Valmentajalla on huomattavaa vaikutusvaltaa esimerkiksi sen suhteen, milläisen aseman ja roolin kukin pelaaja joukkueessa saa. Kun valmentaja toimii ennemmin esimiehen luonteisessa roolissa pelaajiin nähden, hänellä ei ole suoraa pääsyä pelaajayhteisön yhteisöllisyyden rakentamiseen. Kuitenkin hän esimieheen rinnastettavissa olevasta asemastaan on rakentamassa pelaajien keskuuteen merkityksiä siitä, miten ahkerasti pitäisi harjoitella, miten voittamiseen ja häviämiseen pitäisi suhtautua ja miten osoitetaan oikeanlaista kunnioitusta tuomaria, vastustajaa ja muita lajin toimijoita kohtaan (Ryömä, 2015).

Valmentaja luo puitteet, kannustaa pelaajia tiettyyn suuntaan ja ohjailee omalla käyttäytymisellään pelaajien arvovalintoja. Hyväksyntä valmentajan ehdotuksille, toivomuksille, joskus jopa uhkavaatimuksille syntyy kuitenkin lopulta pelaajajoukon sisältä. Valmentajilla ja esimiehillä on epäilemättä osuutensa joukkue- tai työyhteisön yhteisöllisyyden kokemuksen rakentumisessa. Tämän sanominen ei tarkoita urheilijoiden roolin vähättelemistä. Päinvastoin, urheilijat on syytä nostaa ansaitsemaansa asemaan myös yhteisöllisyyden rakentajina, aivan kuten suomalaisella urheilun kentällä on viime vuosina linjattu (Huippu-urheilun muutosryhmä, 2012).

## PELAAJIEN KESKINÄINEN KUNNIOITUS

Ammattimaisessa joukkueurheilussa pelaajat tunnistavat, että kukaan ei menesty pelikentällä yksin. Kun joukkueiden väliset tasoerot ammattilaistasolla ovat pienet, onnistuneeseen suoritukseen tarvitaan joukkueen kaikkia pelaajia. Pelattiinpa sitten jääkiekkokaukalossa, jalkapallovierillä tai koripalloparketilla, joukkueen toimijaksi voi tunnistaa yhteen sulautuneen *kollektiivin*, ei sen yksilöllisiä osia (Keidel, 1984). Yksittäisten pelaajien teot ovat kaiken aikaa muista kentän tapahtumista riippuvaisia.

Kun jääkiekkoilija, jalkapalloilija tai koripalloilija sijoittuu pelikentällä, hän arvioi kaiken aikaa oman kehonsa liikkeen nopeuden ja suunnan suhdetta muiden kentällä olevien pelaajien liikkeen nopeuteen ja suuntaan (Hockey & Allen-Collinson, 2007). Hän ei tee sitä todennäköisesti tietoisesti, mutta kuitenkin hän arvioi tyyliin ”Mikko menee tuolla, Sami pakittaa tuossa, Lauri polkee vauhtiin tuolla, peliväline siirtyy juuri toiselle laidalle, vastustajan pelaajat tulevat tuolta ja tuolta, joten minun on syytä mennä tuohon suuntaan”. Pelaajan on kaiken aikaa otettava toiset huomioon. Kun pelaajat joutuvat pelin tuoksinassa alituisen aistimaan suhdettaan muihin, jotta heidän ratkaisunsa voisivat sopia harmonisesti yhteen, samalla he vähintäänkin



tiedostamattaan tulevat oppineeksi kaikkien yhteisön jäsenten merkityksen osana kokonaisuutta.

Pelaajat oppivat arvostamaan ja kunnioittamaan erityisesti niitä pelikavereitaan, jotka ovat pelinaikaisesti tavoitettavissa. Asiantuntijat puhuvat ”itsensä pelattaviksi tekevästä pelaajista”. Julkisessa joukkueurheilupuheessa on tapana hehkuttaa lajien taiturimaisia yksilöitä. Jos kuitenkin pohditaan tarkemmin sitä, että joukkueurheilussa on mielekästä pelata vain suhteessa joukkuekavereihinsa, yksilöhehkus muuttuu mielettömäksi. Itse asiassa pelaajasta, joka on yksilöominaisuuksiltaan joukkueessaan ylivoimainen (esimerkiksi jääkiekossa nopein luistelija, taitavin harhauttaja, kovin laukoja, voimakkain kaksinkamppailija tai näiden kaikkien yhdistelmä), ei ole apua, jos hän ei kykene käyttämään osaamistaan joukkueensa ja pelikavereidensa eduksi.

Kun pelaajat tunnistavat toisen osapuolen merkityksen joukkueen suorituksessa, he oppivat arvostamaan toisia ja välittämään toisista. Tällaisen toisen tärkeyden tunnistamisen suhteen joukkueurheilu on erityinen toimintaym-



## NÄIN MAAILMALLA

*Yhdysvaltojen naisten jalkapallomaajoukkue on naisten jalkapallon kaikkien aikojen menestynein maajoukkue. Se on saavuttanut mitalin kaikissa naisten jalkapallon olympia- ja MM-turnauksissa. Joukkueen menestymistä on analysoitu paljon. Analyysit osoittavat, että ilman Mia Hammin, Julie Foudyn ja Brandi Chastainin kaltaisia tähtipeleilijä joukkue olisi ollut kentällä helpompi vastus. Jalkapallo on kuitenkin joukkuepelejä, jossa on tarjolla erilaisia rooleja. Kapteeni Carla Overbeckia on luonnehdittu joukkueen "salaiseksi tähdeksi" ("hidden star"), joka käyttäytyi sekä kentällä että sen ulkopuolella arvostusta synnyttävällä tavalla. Epäitsekäs pelitapa, rohkaisevat sanat pukuhuoneessa ja tarvittaessa äidillinen huolenpito nuoremmista pelitovereista tuottivat vuosien saatossa Overbeckille arvostuspääomaa, jota hän menestyksekkäästi hyödynsi joukkueen hyväksi. Overbeck oli johtaja, joka toteutti johtajuuttaan osana kollektiivia.*

Walker (2017).

päristö. Toimintaympäristö on luonteeltaan sellainen, että jokainen teko on välittömästi havaittavissa. Pelaaja tuntee varsin nopeasti kehossaan sen, miten hyvin tai huonosti hänen työkaverinsa on työssä avuksi, esimerkiksi osaa-ko hän tarjota kiireen hetkellä syöttöpaikkaa vapaaseen tilaan. Palaute tulee viiveettä, onnistuiko syöttö, löysivätkö pelaajat yhteyden toisiinsa.

Pelaajien keskinäisen kunnioituksen voi havaita helposti myös peliareenan ulkopuolisista tapahtumista. Jokainen pelaajahaastatteluita ottelulähetysten yhteydessä kuun-

nellut on huomannut sen, miten *me*-puhe dominoi *mi-nä*-puhetta. Yksilö ei hehkuta itseään, ei edes tilanteessa, jossa siihen voisi olla aihetta.

Myös muilla toimialoilla keskinäisen kunnioituksen ja siten yhteisöllisyyden rakentamisen prosessi sopii etenemään samankaltaisia raiteita. Ensin organisaatioiden jäsenten pitäisi tunnistaa, etteivät he menesty alallaan yksin, ilman muiden apua. Heidän tulisi tunnistaa, miten ensivaikutelmaltaan yksilösuorituksena näyttäytyvät ponnistukset ovat lopulta huomattavasti laajemman joukon suorituksia, niin sidoksissa eri työtehtävät ovat kuitenkin toisiinsa. Tämä työprosessin vaihe on joukkueurheilussa vain huomattavasti läpinäkyvämpi ja siksi helpompi tunnistaa. Kun työyhteisön jäsenet tunnistavat riippuvuussuhteensa toisiinsa, heidän on helpompaa ja luontevampaa oppia arvostamaan ja kunnioittamaan toisiaan. Tällöin arvostus ja kunnioitus eivät tule vain ulkoa opittuna kohteliaisuutena, vaan niiden on mahdollista kummuta aidoista sisäisistä kokemuksista ja tuntemuksista.

## JOUKKUEEN SISÄINEN VAATIMUSTASO

Joukkueen sisäinen vaatimustaso on yksi tärkeä tekijä hyvän joukkuehengen ja yhteisöllisyyden kokemuksen rakentamisessa. Miksi vaatimustaso? Kun ammattimaisessa huipputason joukkueurheilussa vain joukkueena voi menestyä ja siten kaikkia joukkueen jäseniä tarvitaan, pelaajat haluavat varmistua siitä, että kaikki osallistuvat toimintaan riittävän tosissaan. Vaatiminen osoittaa samalla sitä, että vaatijat välittävät yhteisen työn lopputuloksesta ja siten heidän yhteisöstään ja sen menestyksestä. Tuntuu turvalliselta kuulua työyhteisöön, josta sen jäsenet välittävät. Vaatiminen ei ole alistamista vaan välittämistä.

Edelleen organisaatioiden johtamisvastuu jätetään turhan usein nimetyn johtajan tai esimiehen harteille (Crevani ym., 2010). Muut pesevät kätensä vastuusta. Kuitenkin jos

"Mutta se oli vaan varmaan, että sellaisia johtavia pelaajia ei oikeastaan ollut. Sitten kun itseänikään en voi siihen laskee, kun en periaatteessa ole, kun minulla ei ole niin sanotusti isoja pelejä. Että kyllä jokaisessa Mestis-joukkueessa pitää olla niitä pelaajia kenellä on liigataustaa ja sitten vähän sellaisia esimerkin näyttäjiä. Se oli vähän sellainen apinalauma vaan. Ja myös se seura ja tausta ja kaikki."

Jääkiekkoilija, Mestis (Ryömä, 2015).

tarkastellaan urheilujoukkuetta tai minkä tahansa muun toimialan organisaatiota, voimme havaita, etteivät esimiehet ennätä jokaiseen hetkeen suuntaa näyttämään tai mallia antamaan. Lopulta he ovat sen armoilla, miten muut organisaation jäsenet kuljettavat heidän tarkoittamaansa viestiä eteenpäin. Näin ollen he tarvitsevat avustavia merkityksenkantajia, esimerkiksi viestinviejiä pukukoppiin tai kahvihuoneeseen.

Pelaajat odottavat, että heidän keskuudestaan nousee esiin pelaajia, jotka kykenevät näyttämään muille mallia sopivasta joukkueeseen osallistumisen tavasta ja jotka sitten asettavat tietyt vaatimustason rajat. Samalla nämä ovat niitä pelaajia, jotka välittävät valmentajan odotuksia ja toivomuksia joukkueen sisällä eteenpäin. Jos pelaajat eivät onnistu asettamaan yhteistä vaatimustasoa eivätkä pysty itseltään ja muilta vaatimalla osoittamaan välittävänsä työyhteisöstään ja sen suorituksesta riittävästi, tavoitteelliset yksilöt eivät viihdy yhteisössä. Urheilutermein ilmaistuna yhteisö on pelaajille kuin "apinalauma".

Tavallisesti joukkueen johtaviksi, esimerkkiä näyttäväiksi pelaajiksi nousevat kokeneemmat pelaajat, kapteenistoon kuuluvat pelaajat tai pelaajat, jotka ovat luoneet maineikasta uraa lajin parhaimmissa sarjoissa. Tällaisilla pelaajilla on statuksensa puolesta valtaa, jota kunnioitetaan. Heidän

äänensävyjään kuunnellaan hieman herkemällä korvalla. Pelaajien keskinäinen tietyn vaatimustason ylläpito ei kuitenkaan edellytä sitä, että joku nousee joukon valtiaaksi, suureksi sankariksi, joka äänekkäästi sanelee ja muut tottelevat. Liki päinvastoin vaatimustasoa voi pitää yllä kuka joukkueen jäsenistä tahansa tekemällä esimerkiksi niitä asioita, joiden koetaan edesauttavan lopulta yhteistä onnistumista työssä (Ryömä, 2015). Pitämällä itsestään huolta urheilijana, työoverina, kaverina, jokapäiväisenä seuralaisena jokainen voi osoittaa vastuullisuuttaan ja omatoimisuuttaan ja siten asettaa myös kollegoilleen tavoittelemisen arvoisen esimerkin. Kun esimerkiksi työntekijä osoittaa toimillaan työssä ja sen ulkopuolella, mikä hänelle on tärkeää, on todennäköistä, että muut työntekijät vähintäänkin arvioivat kriittisesti omia toimintatapojaan. Esimerkillisen pelaajan tavat ovat usein juuri niitä, joista valmentaja on puhunut ja joita hän on yrittänyt vierittää pelaajiensa keskuuteen. Ilman esimerkiksi pelaajaa, joka arkipäivässä konkretisoi toivomuksen ja pitää viestiä yllä ja välittää sitä eteenpäin pelaajien keskuudessa, valmentajan toivomus jää usein sanahelinäksi.

Tällainen ajatusmaailma johtaa vähitellen siihen, että kaikilla on merkitystä. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa osaltaan siihen, miten organisaatiossa kannetaan huolta yhteisistä tavoitteista.



# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Monien organisaatioiden juhlapuheissa yhteisöllisyyden merkitystä ja yhteen hiileen puhaltamisen arvostusta korostetaan uuvuksiin saakka. Puheet jäävät kuitenkin usein hötöksi ja konkretisoimatta, minkä seurauksena yhteisöllisyyden rakentamista ei saada organisaation jäsenille näkyväksi. Samalla tavoin joukkueurheilun parissa puhutaan käsitteistä joukkuehenki ja kemia: käsitteet ovat paljon käytettyjä, mutta niiden tarkkaa sisältöä ja rakennustapaa ei ole pystytty kovin tarkoin avaamaan. Yhteisöllisyyden kokemusta rakennetaan ennen kaikkea yhteisen työtehtävän äärellä ja keskinäisen kunnioituksen vallitessa. Jos jompikumpi puuttuu, vaatimustason ylläpito on vaikeaa ja yhteisöllisyyden rakentaminen jää puolittiehen.

*Enä*

05

URHEILU  
SOSIAALISEN PÄÄOMAN  
KEHITTÄMISESSÄ

# URHEILU SOSIAALISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMISESSÄ

**Pitäisikö urheiluorganisaatioiden tavoitella muutakin kuin vain hyviä urheilutuloksia? Miten urheilua voi käyttää vipuna rakennettaessa luottamusta yhteisön sisällä? Missä piilee urheilun yhdistävä voima? Miten yritykset hyötyvät urheilun ihmisiä yhdistävästä voimasta?**

**S**osiaalisella pääomalla ("social capital") viitataan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin, jotka voivat edistää yksilöiden välistä kanssakäymistä ja yhteisön tavoitteiden toteutumista. Sosiaalinen pääoma koostuu useista tekijöistä, joilla on kaksi yhteistä ominaisuutta: i) ne liittyvät sosiaaliseen rakenteeseen ja ii) ne kaikki helpottavat tuohon rakenteeseen kuuluvien toimijoiden – ovat nämä sitten yksittäisiä ihmisiä tai organisaatioita – toimintaa (Coleman, 1988). Muiden pääoman muotojen kaltaisesti sosiaalinen pääoma on tuottavaa, ja se mahdollistaa sellaisten tavoitteiden saavuttamisen, jotka jäisivät ilman sitä toteutumatta.

Sosiaalisen pääoman ytimessä ovat ihmisten väliset suhteet. Suhteet voidaan jakaa Putnamin (2000) tapaan kahteen ulottuvuuteen, *yhdistävään* ("bridging") ja *sitovaan* ("bonding"). Sosiaalisen pääoman yhdistävällä ulottuvuudella tarkoitetaan toisilleen entuudestaan tuntemattomien ihmisten välisiä suhteita, kun taas sitova sosiaalinen pääoma viittaa toisilleen tuttujen ihmisten välisiin suhteisiin. Jaottelu on hyödyllinen, sillä se auttaa ymmärtämään suhteisiin kytkeytyvää arvoa. Siinä missä sitova sosiaalinen pääoma helpottaa ryhmien sisäistä yhteistoimintaa, on yhdistävä sosiaalinen pääoma tarpeen ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen ja kulttuurisen pääoman käsitteiden merkittävimpiin kehittäjiin lukeutuvalla Pierre Bourdieulle (1930–2002) sosiaalinen pääoma merkitsi resurssia, jonka avulla yksilöt ja ryhmät taistelevat yhteiskunnan sosiaalisilla kentillä. Sosiaalinen pääoma oli ranskalaisfilosofille aineeton omaisuususerä, jota käytetään sekä

yhteisöllisyyden vahvistamisessa että erojen tekemisessä. Urheilu, jos jokin, on hyvä esimerkki yhteiskunnallisesta sosiaalisesta kentästä omine erityispiirteineen ja lainalaisuuksineen. Jopa siinä määrin, että osa tutkijoista puhuu erillisestä *urheilupääomasta* (esim. Aarresola ym., 2015), joka koostuu muun muassa niistä fyysisistä ominaisuuksista, lajitaidoista ja sääntöjen hallitsemisesta, joita kilpaurheilun socialisaatio edellyttää.

Urheilua on hyödynnetty tiedostetusti ja usein myös tiedostamattomasti sosiaalisen pääoman vahvistamisessa. Hyvänä esimerkkinä suomalaisten siirtolaisten 1960-luvulla Göteborgiin perustama urheiluseura. Finlandia Palloksi nimetyn seuran tehtävänä oli helpottaa uuteen ympäristöön sopeutumista tarjoamalla suomalaisille luontevan ympäristön yhdessä tekemiselle. Viidessäkymmenessä vuodessa Finlandia Pallon jäsenkunta on monipuolistunut, sillä nykyään jäsenistä vain 10 prosentilla on suomalainen alkuperä. Seurasta on kehittynyt vuosikymmenten saatossa eristäytymisen sijaan yhteisöön integroitumisen väline. (Kervinen, 2017.)

## URHEILU YHDISTÄÄ JA EROTTAA

Urheilu on luonteva ympäristö sosiaalisten verkostojen rakentumiselle. Verkostot syntyvät ja kehittyvät esimerkiksi silloin, kun ihmiset kannustavat oman kunnan urheilijoita, osallistuvat urheiluseurojen toimintaan tai rakentavat talkoolaisina erilaisia urheilutapahtumia. Verkostot ovat

tärkeitä *sosiaalisen identiteetin* ("social identity", Asforth & Mael, 1989) rakentumisessa. Identiteetti merkitsee samanaikaisesti sekä yhteenkuuluvuutta että erottautumista.

Urheilua on kautta historian hyödynnetty sekä hyvässä että pahassa. Urheilun avulla on vahvistettu yhteenkuuluvuutta, mutta myös sementoitu lukemattomia vastakkainasetteluja. Suomen lento- ja koripallomaajoukkueiden perässä maailmalla kiertävät faniryhmät ovat tunnettuja harmittomasta hauskanpidostaan. Fanit ovat ensisijaisesti omiensa puolella, eivät muiden joukkueiden faneja vastaan. Urheilun symboliarvo ja vahvat tunteet ovat yhdistelmä, joka on omiaan synnyttämään ja ylläpitämään myös erilaisia jännitteitä. Esimerkiksi Kjell Westö on kuvannut urheiluun liittyviä jännitteitä *Suomen Kuvalehden* (34/2017) haastattelussa seuraavasti: "HIFK:n ja HJK:n asetelma pysyi kollektiivisessa muistissa kaikki nämä vuosikymmenet [jolloin joukkueet pelasivat eri sarjatasoilla]. Sukupolvet vaihtuvat, mutta tunteet säilyvät. Ilmiö voi näkyä myös muun muassa luokkavahassa ja ylenkatseessa, jotka saattavat siirtyä sukupolvelta toiselle."

Ihminen ei saa sosiaalista identiteettiä syntyessään vaan eläessään. Harva meistä kuuluu vain yhteen ryhmään. Toimintaympäristöstä riippuu, mitä milloinkin pidämme merkittävimpana identifioitumisen kohteena. Ulkomailla monet meistä mieltävät itsensä ensisijaisesti suomalaisiksi, kun taas kotimaassa identiteetti rakentuu usein asuinpaikan perusteella. Siksi ei ole yllättävää, että Suomi–Ruotsi-maaottelussa Tappara- ja Ilves-fanit pitävät yhtä, mutta ovat Liigassa tukkanuottasilla.

Ihmiset tuntevat yhteenkuuluvuutta oman urheiluseuran jäseniin ja pitävät samalla hajurakoa muiden seurojen jäseniin. Urheiluseurojen toimintaan sisältyy luontaisesti kilpailu toisten seurojen kanssa. Useimmiten kilpailu näyttyy hyväntahtoisena nokitteluna, joka vahvistaa siihen osallistuvien omia identiteettejä. Hyvän esimerkin identiteettipohjaisesta erottautumisesta antoivat HIFK ja KalPa syyskuussa 2016 (ks. kuva 4). Molemmat organisaatiot

Kuva 4. HIFK:n ja KalPan Twitter-viestintää syyskuulta 2016.



viestivät sosiaalisessa mediassa omilla vahvuuksillaan. On helppo yhtyä niihin arvioihin, joiden mukaan yksittäisen otte-  
lutahtuman markkinointikampanjat vahvistivat molempien  
joukkueiden identiteettejä ja puhuttelivat joukkueiden fane-  
ja heitä miellyttävällä tavalla.

## URHEILULLA ON POSITIIVISIA ULKOISVAIKUTUKSIA

Sosiaalisen pääoman tärkein rakennusaine on *luottamus*.  
Luottamus voidaan nähdä yhteiskunnallisena kittinä, joka  
saa asiat sujumaan. Esimerkiksi Fukuyama (1995) on puhunut  
*korkean* ("high-trust society") ja *matalan* ("low-trust society")  
luottamuksen yhteiskunnista, joista ensimmäisillä on taipu-  
musta jälkimmäisiä nopeampaan taloudelliseen kasvuun.

Luottamuksen korkea taso tarkoittaa, että yhteiskunta ei  
tarvitse huippuunsa viritettyjä valvontamekanismeja. Kun  
kädenpuristus ymmärretään sopimuksen sinetiksi, pienellä  
ladottua tekstiä tarvitaan vähemmän. Luottamus vahvistaa  
yhteenkuuluvuuden tunnetta. Luottamus edistää ihmisten  
vastuunottoa, jos ihmiset kokevat, että jokaisen toimilla on  
merkitystä. Luottamus ei synny tyhjästä vaan edellyttää vuo-  
rovaikutukselle altistumista, sillä luottamus testataan aina  
käytännössä. Paradoksaalisesti luottamuksen merkitys ha-  
vaitaan usein vasta, kun luottamus on vaarassa.

Urheilun voima piilee sen kyvyssä tuoda erilaiset ihmiset  
yhteen tekemään yhdessä asioita, jotka liittyvät suoraan tai  
epäsuoraan urheiluun, mutta joiden hyödyt läikkyvät kauas  
urheilun ulkopuolelle. Urheilu on oivallinen ympäristö yh-  
teiskunnallisen luottamuksen ilmapiiriin edistämisessä, sillä  
se kokoaa yhteen erilaisia ihmisiä. Seuratalon siivoustalkoot  
luovat yhteishenkeä ja auttavat ymmärtämään erilaisten ih-  
misten toimintaa. Kun siivoustalkoisiin tasavertaisina osallis-  
tuvan toimitusjohtajan ja toimistosihteerin tyttäret pelaavat  
samassa ringette-jengissä, kokemus yhteisöllisyydestä vah-  
vistuu. Vapaaehtoisuuden pohjalta organisoituneen urheilu-  
seuratoiminnan sosiaaliset rakenteet perustuvat yrittäjämaail-

## Urheilu tekee hyvää yksilöille ja yhteisöille, sillä se

- *saattaa yhteen ihmisiä, jotka eivät muuten olisi tekemisissä keskenään,*
- *antaa yhteisen mielenkiinnon kohteen rakentamalla yhteisiä tavoitteita ja unelmia,*
- *kutsuu, rohkaisee ja inspiroi ihmisiä kehittämään itseään ja ottamaan vastuuta omasta kehitymisestään,*
- *antaa ihmisille mahdollisuuden etsiä ja käyttää omia lahjojaan sekä kokeilla omia mahdollisuuksiaan tavalla, joka tuottaa tyydytystä,*
- *tarjoaa mahdollisuuden oppia erilaisia taitoja, kuten viestintää, vuorovaikutusta ja johtamista,*
- *opettaa pitkäjänteiseen ja tavoitteelliseen työntekoon sekä kestämään vastoinkäymisiä,*
- *johdattaa lapsia aktiivisten elämäntapojen pariin,*
- *synnyttää pitkäaikaisia ja kestäviä ystävyysuhteita.*

Aaltonen (2016).





"Urheilun perusongelma on itsekkyyks, ja se on täysin järjetöntä. Monet urheilun parissa toimivat viestivät yhteistyökumppaneilleen, että niiden pitäisi tukea urheiluseuraa, jotta se voisi toimia. Ajatus on täysin vinksahantanut. Urheiluseuran pitää ensin miettiä, mitä se voi tarjota paikallisille yrityksille, maakunnalle, kaupungille, talkoolaisille ja kannattajille. Kun urheiluseura pystyy ensin täyttämään näiden sidosryhmien tarpeet, vasta sen jälkeen mennään pyytämään vastapalvelusta."

Juha Tanskanen, Sotkamon Jymyn puheenjohtaja  
sekä Pohjola Myllyn omistaja ja toimitusjohtaja  
(Auvinen & Kuuluvainen, 2017).

maan verrattuna tasa-arvoisille suhteille (Tsiotsou, 2016). Erityisesti altruistisista syistä (Bang & Ross, 2009) vapaaehtoistyötä tekevät kokevat tärkeäksi sen, että he voivat auttaa muita ja tehdä "jotain hyvää". Yhteisen ja hyvän tekemisen eetos on usein niin vahva, että se auttaa jättämään työroolit työpaikalle. Vapaaehtoisen rekrytointi ja sitouttaminen puolestaan onnistuvat sitä todennäköisemmin, mitä paremmin talkoita järjestävät ymmärtävät vapaaehtoisten arvomaailmaa ja mieltymyksiä (Bang ym., 2014).

## URHEILUORGANISAATION KANNATTAA POHTIA MUUTAKIN KUIN URHEILUTULOKSIA

Suomi on pohjoismaalainen hyvinvointiyhteiskunta, jossa on ollut perinteisesti tiheä ja etupäässä julkisen sektorin tarjoama turvaverkko. Monet elämässä eteen tulevat ongelmat on mielletty sellaisiksi, että niiden ratkaiseminen edellyttää viranomaisen toimintaa. Järjestelmä on kuitenkin osoittautunut taloudellisesti raskaaksi ja toiminnallisesti kankeaksi. Muun muassa väestön ikärakenteen vinoutuminen, nuorten syrjäytyminen ja maahanmuuttajien kotouttaminen ovat tekijöitä, joiden vuoksi järjestelmän rahoituspohja on pettämässä. Hyvinvointiyhteiskunta on keksittävä uudelleen. Tämä tuskin onnistuu ilman radikaaleja uusia avauksia. Kysymys ei ole hienosäädöstä vaan tarve on *systemitason muutoksille* – säännösjärjestelmien, politiikan, organisatoristen rakenteiden ja toimintamallien uudistuksille, jotka parantavat yhteiskunnan taloudellista ja sosiaalista suoritus- ja toimintakykyä niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Perinteiset julkisvallan työkalut tai puhtaasti markkinalähtöiset keinot ovat riittämättömiä kompleksisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa.

Yksi varteenotettava tulevaisuudenkuva on, että urheiluorganisaatioiden kaltaiset järjestöt ottavat nykyistä suuremman roolin yhteiskunnallisten haasteiden kohtaamisessa. Esimerkiksi ikäihmisten yksinäisyys on ongelma, jonka ratkaiseminen onnistuu viranomaisia todennäköisemmin järjestöiltä. Sosiaalisten ongelmien hoitaminen ei ole helppoa, mutta ei mahdotontakaan. Välttämättömänä ehtona on, että myös urheiluorganisaatiot uudistuvat. Yhteiskunnallisten haasteiden taklaaminen ei onnistu, jos urheiluorganisaatiot rakentavat toimintansa kilpailukyvyn pärjäämisen varaan. Uudistuminen on aina vaikeaa, mutta urheiluun kohdalla erityisenä haasteena on se, että suomalaisten urheiluorganisaatioiden kehittymistä on rajoittanut julkisen sektorin vahvan roolin ohella länsimaille tyypillinen ns. *kartesiolainen filosofia*. Sen mukaan ihmisen mieli ja sitä ympäröivä maailma ovat erossa toisistaan. Urheilussa kartesiolai-



# NÄIN MAAILMALLA

*Fleetwoodin kaupunki sijaitsee Luoteis-Englannissa 80 kilometrin päässä Manchesterista. Asukkaita kaupungissa on noin 30 000. Fleetwoodia ympäröi lännestä ja pohjoisesta meri sekä idästä Wyre-joki. Fleetwood Town FC koki eräänlaisen uudelleensyntymisen 2000-luvun alussa, kun seura sai uuden puheenjohtajan ja omistajan. Seuran ensimmäisessä kotiottelussa uuden omistajan, paikallisen liikemiehen Andy Pilley'n kanssa katsomossa oli vain 83 ihmistä. Sen jälkeen seuraa on kehitetty rakentamalla uusi katsomo ja harjoittelukeskus. Pilley siirsi myös öljy- ja kaasubisneksensä uuden katsomon tiloihin, joten tilojen käyttöä saatiin tehostettua. Seuraan palkattiin lisäksi uutta henkilökuntaa toimitusjohtajasta valmentajiin. Seuran jalkapallotoiminnasta vastaa Fleetwood Town FC, jonka kyljessä toimii Fleetwood Town Community Trust. Kysymys on säätiöstä, jonka tehtävänä on rakentaa kontakteja ympäröivään yhteisöön. Seuran analyysin mukaan fanit olivat hävinneet, koska seuran kehittäminen oli laiminlyöty. Fleetwoodissa tiedostettiin, että seuran kehittäminen edellyttää systemaattista työskentelyä. Säätiö loi muun muassa yhteyksiä alueen kouluihin, toimintaa kehitysvammaisille, apua asunnottomille ja kuljetuksia otteluihin. Strategiana oli tehdä pitkäjänteistä työtä, jotta ihmiset uskoivat seuran olevan yhteisöä voimistava taho. Tavoitteeksi otettiin seuran integrointi ympäröivään yhteisöön. Ihmisiä ei lähestytty joukkueella ja pelaajilla, vaan tavoitteeksi otettiin merkityksellisten kokemusten luominen. Harjoittelukeskus rakennettiin omakotitaloalueelle. Harjoituskeskuksen tiloja voivat käyttää koulut ja monet muut yhdistykset. Näin ihmisille viestittiin, että seura on muutakin kuin jalkapalloa pelaava joukkue. Seura käytti jalkapallon vipuvoimaa yhteisön hyväksi ja sai samalla aikaa myöten lisää vahvan tunnesiteen omaavia kannattajia katsomoon. Seura pelaa tätä nykyä Englannin kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla, ja katsojakeskiarvo on noin 3000.*

Matt Hilton, Fleetwood Town FC:n yhteisömanageri,  
henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2016.



”Abdi esimerkiksi vetää täydestä sydämestään treenejä. Kymmenen työtuntia viikossa ei riitä kuitenkaan elättämään ihmistä, joka haluaa antaa kaikkensa HJK:lle. [...] Tällä tavalla pystymme työllistämään kokopäiväisesti kahdeksantoista jalkapallon parissa työskentelevää työntekijää. [...] Mielestäni HJK:n pitää olla tässä mukana. Tässä kohtaa puhun yhteiskuntavastuusta. Olemme liikuttamassa lapsia, sellaisiakin, jotka eivät saa liikuntaa harrastuksissaan.”

Laura Salmi, HJK ry:n iltapäivätoiminnan esimies,  
*Helsingin Sanomat*, 23.8.2017.

nen ajattelu näkyy toimijoissa ja tekemisissä, jotka erottavat urheilun omaksi kokonaisuudekseen (Aaltonen, 2016).

Kilpailullisen menestymisen tavoittelusta ei tarvitse luopua, mutta sen rinnalle on rakennettava toimintaa, jossa arvonluonnin logiikka rakentuu kollektiivisen intressin edistämiseksi (ks. s. 18, taulukko 1). Selvää on, että urheiluorganisaatiot eivät selviä urakasta yksin. Ne tarvitsevat uudistumisessaan sekä julkisten toimijoiden että yritysten apua. Julkisen sektorin kohdalla apu voisi tarkoittaa urheiluorganisaatioiden kanssa yhteistyössä toteutettavia projekteja, joille julkinen toimija asettaa sekä mitattavat tavoitteet että

tarjoaa urheiluorganisaatioille resursseja tavoitteiden saavuttamiseen. Yritysten näkökulmasta yhteistyön luonteva muoto ovat esimerkiksi lasten ja nuorten liikuttamiseen liittyvät kampanjat. Yrityksille kysymys on yhteiskuntavastuusta, urheiluorganisaatioille lajin toimintaedellytysten parantamisesta. Nykyistä vaikuttavammaksi urheilun ja yritysten välinen yhteistyö muuttuu, kun osa yritysten tuesta kohdistetaan näkyvyyden sijaan urheiluorganisaatioiden johtamis-, talous- ja markkinointiosaamisen kehittämiseen.

## VAPAAEHTOISTYÖN MERKITYSTÄ EI VOI YLIKOROSTAA

Suomalainen urheilu perustuu merkittäviltä osiltaan vapaaehtoistyölle. Suurin osa suomalaisista urheilun liigaorganisaatioistakin turvautuu vapaaehtoisin erityisesti otte- lutapahtumissa, joissa tarvitaan kymmeniä ja joskus jopa satoja vapaaehtoisia. Vapaaehtoistyö ei ole suomalaisen urheilun erityispiirre, sillä suurimmat urheilutapahtumat, kuten olympialaiset ja eri lajien MM-kilpailut, rekrytoivat tuhansia vapaaehtoisia.

Suomalaisten tärkein syy vapaaehtoistoimintaan osallistumiselle on halu auttaa (Pessi & Oravasaari, 2010). Tämän lisäksi teemme vapaaehtoistyötä, koska elämäntilanteemme antaa siihen mahdollisuuden, haluamme kokea merkityksellisyyttä ja koemme kiinnostusta sosiaalisiin suhteisiin ja uusiin elämäkokemuksiin. Urheiluorganisaatioissa vapaaehtoistyöhön ”ajaututaan” useimmiten oman lapsen harrastuksen myötä. Jotta ajautuminen olisi mielekästä ja kestäväällä pohjalla, vapaaehtoisille on syytä syntyä kokemus oman toimintansa merkityksestä isommassa kokonaisuudessa. Vapaaehtoiset sitoutuvat tehtäviinsä sitä kiinteämmin, mitä merkityksellisemmäksi he kokevat oman toimintansa. Kansalaisjärjestöjen vapaaehtoistyö on kansantaloudellisesti tuottavaa toimintaa. Muutama vuosi sitten tehdyn selvityksen mukaan suomalaisen vapaaehtoistyön arvo nousee kuusinkertaiseksi siihen sijoitettuun summaan verrattuna (Laasanen, 2011). Vapaaehtoistyön al-

kuperäinen kustannettava tuntihinta on vajaan kaksi euroa, mutta se kertaantuu noin 12,5 euroon. Arvioita on monenlaisia, mutta esimerkki valaisee vapaaehtoistyön merkitystä yhteiskunnassa. Ilman järjestöjen vapaaehtoisten toimintaa olisi vaikeaa – ellei jopa mahdotonta – järjestää nykyisenkaltaisia palveluja.

## URHEILU KAUPUNKIBRÄNDIN RAKENTAJANA

Maailmalla on lukemattomia kaupunkeja ja kaupunki-seutuja, jotka tunnetaan urheiluseurojen kotipaikkoina tai urheilutapahtumien järjestäjinä. Manchester on Luoteis-Englannissa sijaitseva noin puolen miljoonan asukkaan kaupunki. Kun lasketaan mukaan lähiympäristö, Manchesterin metropolikreivikunnan väkiluku nousee hieman yli kahteen miljoonaan. Iso, mutta samalla melko pieni, kun sitä vertaa maailman suuriin metropoleihin. Globaalin tunnettuuden näkökulmasta tarkasteltuna Manchesterin ei tarvitse kuitenkaan hävetä. Manchester United ja Manchester City ovat tuoneet kaupungille mainetta, jota on vaikea kuvitella saatavan muilla keinoin. Manchesterin jalkapallobrändit tarjoavat kehyskertomuksia lukemattomille kohtaamisille, joissa tapahtuvan vuorovaikutuksen vuoksi Manchesterista on tullut kokoaan suurempi. Belgialainen jalkapalloilija Vincent Kompany on osuvasti arvioinut eräässä haastattelussa, että ”Citylla on kiistan merkitys sen kotikaupungissa. Se on sijoittanut suuria summia Manchesterin ja sen lähialueiden kehitykseen, se on ottanut kannattajansa mukaan kehittämään seuran toimintaa ja ymmärtänyt, että kuljettava matka on kaikille yhteinen” (Aaltonen, 2016; alun perin Taylor, 2016).

Paikkakunnan maine syntyy teoista ja ihmisten omakohtaisista kokemuksista (Aula ym., 2007). Kysymys on kokonaisuudesta, joka muodostuu kunnan todellisesta tekemisestä sekä sitä ilmentävien kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksessa. Maineseen vaikuttaa myös silminnäkijöiden – kunnassa asuvien ja kunnan palveluksessa työskente-

”Minulla oli valtava usko, että itähelsinkiläiset ovat luovia ja saavat aikaan asioita. KontUn nousu olisi nostanut koko Itä-Helsingin itsetuntoa [...] Kontula oli uusista kaupunginosista ensimmäinen, jossa väki nosti päätään ja menestyi.”

Jacob Söderman, Uudenmaan läänin maaherra (1982–1989), *Helsingin Sanomat*, 31.7.2017.

Södermanilla oli tapana kuljettaa silloista pääministeriä Kalevi Sorsaa urheilutapahtumissa eri puolilla Uuttamaata ja nostaa urheilun avulla alueiden arvostusta. Kontulan Urheilijoiden ja Kemin Palloseuran välinen SM-karsintaottelu vuodelta 1986 oli yksi tuollainen tapahtuma. (Virtanen, 2017d.)

levien – kertomukset kunnista ja niiden toimintatavoista. Silminnäkijät ovat aikalaistodistajia ja *vaikuttajia* (”influencer”), joiden viestit otetaan vakavammin kuin kunnan teettämä markkinointiviestintä. Kysymys on yhdestä aikamme tärkeimmästä markkinoinnin keinosta: suosituksista (Brown & Hayes, 2008; Shaefer, 2012; Brown & Fiorilla, 2013). Emme usko mainoksia, vaan ystäviemme ja yhteisöjemme jäsenten suosituksia. Vanha sanonta pitää paikkansa myös kuntamaineen kohdalla: hyvä kello kauas kuuluu, paha kauemmas. Erityisesti some-aikana on aina olemassa riski, että ”kärpäsestä syntyy härkänen”, ja yksittäisestä kokemuksesta rajoja halveksiva ja viruksen kaltaisesta leviävä meemi (Hemsley & Mason, 2013; Jalonen, 2017).

Suomalaisten kuntien ja kaupunkien markkinointi on usein päämäärätöntä, ja ydinviestit jäävät siksi päälleliimatun oloisiksi. Monet haluavat olla ihmisenkokoisia ja yritysmytheisiä. Identiteetin rakentaminen on harvalla paikkakunnalla johdonmukaista. Tämä on valitettavaa, mutta

”Helsinki Cup on yksi Euroopan suurimmista juniorijalkapallotapahtumista. Tänä vuonna mukana on yli 20 000 pelaajaa 15 maasta. Turnaus on kasvanut valtavasti. Kun vuonna 2010 mukana oli 600 joukkuetta, nyt niitä on yli 1 300. Helsinki Cup on sosiaalinen tapahtuma ja hyvä liikuttaja koko perheelle. Monelle siitä on tullut vuosittainen perinne.

Turnauksessa toteutuvat lapsiurheilun tärkeät tavoitteet, liikunnan ilo sekä vanhemmille suunnattu kolmen k:n taktiikka: kuljeta, kannusta ja kustanna. Pelaajat ovat 6–17-vuotiaita, ja mukana on myös satoja nuoria, jotka ovat turnauksessa töissä. Peleissä, oheistapahtumissa ja kouluma-joituksessa lapset oppivat sekä yhteisöllisyyttä että kansainvälisyyttä.

Samalla tapahtuma tekee Helsinkiä tunnetuksi, kun tuhannet vieraat levittäytyvät pitkin kaupunkia. Sillä on myös suuri taloudellinen merkitys.”

*Helsingin Sanomien pääkirjoitus 14.7.2017.*

samalla myös ymmärrettävää, sillä kuntien ja kaupunkien koneistot on suunniteltu hallintoa, ei markkinointia varten. Me-hengen synnyttäminen paikkakunnan mittakaavassa on lisäksi haastavaa, sillä mielipiteitä ja ajatuksia on monenlaisia. Kaupungin brändääminen urheilun avulla on lupaavaa, mutta ei helppoa (Ahonen ym., 2016). Myös poikkeuksia löytyy, sillä esimerkiksi Turku ja Tampere ovat nostaneet urheilun osaksi omia strategioitaan. Turussa puhutaan Turku Future Sports -konseptista, jossa urheilu ja liikunta nähdään investointina kaupunkilaisten hyvinvointiin sekä kaupungin kilpailukykyä ja vetovoimaa edistävänä tekijänä (Jalonen ym., 2017a). Tampereella ei haluta olla vaatimattomampia, sillä tuoreessa pormestariohjelmassa linjataan, että kaupunki haluaa olla maan johtava urheilukaupunki (Teiskonlahti, 2017). Urheilun vetovoimasta kertoo jotakin Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Oulussa suunnittelupöydällä tai jo käynnissä olevat hankkeet rakentaa kaupunkien isoja viihdeareenoja.

Hankkeet ovat kooltaan ja tavoitteiltaan erilaisia, mutta niitä yhdistävänä tekijänä on se, että areenoiden ytimessä urheillaan – pelataan ja katsotaan jääkiekkoa (Arola, 2017).

Urheilun erityispiirteisiin kuuluu poikkeuksellisen suuri mediahuomio. Jääkiekon SM-liigaa ja muutamaa jalkapallon Veikkausliigajoukkuetta lukuun ottamatta pienillä budjeteilla toimivat suomalaiset pääsarjaseurat saavat mediassa paljon näkyvyyttä. Mediajulkisuudessa urheiluseurat päihittävät liikevaihdoltaan kymmenkertaisesti suuremmat yritykset. Urheilun mediajulkisuuden merkitys on oikein hyödynnettyinä kullannarvoista kuntien markkinoinnille. Suomessa on paljon kuntia ja kaupunkeja, jotka saavat paljolti kiittää tunnettuudestaan urheilutoimijoita. Raumas-ta monet muistavat Lukon ja Myrskylästä Lasse Virénin. Tampereetta on vaikea ajatella ilman Tapparaa ja Ilvestä. Lahti tunnetaan Salpausselän kisoistaan ja Sotkamo pe-säpallosta. Myös varsinaissuomalainen Loimaa on noussut

niiden paikkakuntien joukkoon, jotka ovat tulleet tunnetuksi menestyneiden urheilujoukkueidensa kautta. Vajaan 20 000 asukkaan kaupungissa on ollut 2010-luvulla kaksi liigajoukkuetta: lentopallossa Hurrikaani-Loimaa ja koripallossa Bisons. Joukkueiden esitykset parketeilla ja mediahuomio ovat nostaneet suomalaisten tietoisuutta Loimaasta. Kymmenen SM-mitalia seitsemän vuoden aikana on saavutus, joka on huomattu. Nykyisestä asuinpaikastaan riippumatta myös loimaalaiset itse ovat rohjenneet olla piirun verran enemmän loimaalaisia kuin aiemmin. Urheilu on tarjonnut Loimaalle erinomaisen mahdollisuuden erottautua positiivisesti pienten ja usein vähän harmaiden pikkukaupunkien massasta. Urheilumenestys on otettu ilolla vastaan myös Loimaan seudun yritysmaailmassa. Olipa kysymys yritysten henkilöstöstä tai niiden asiakkaista, joukkueiden kotiottelutapahtumat ovat tarjonneet mielekkään areenan ihmisten välisille kohtaamisille.

Menestyvät urheilujoukkueet ovat tuoneet uutta virtaa myös Nokian ja Microsoftin matkapuhelinyksiköiden alajojen jälkeen talousvaikeuksien kanssa kamppailevaan Saloon. Miesten Korisliigassa pelaava Vilpas ja naisten lentopallon Mestaruusliigan kestopenestysjä LP Viesti ovat keränneet kotiotteluihinsa katsojia ja synnyttäneet ympärilleen fanikulttuuria, jota myös vierasjoukkueiden kannattajat arvostavat (Vainio, 2017). Myös Etelä-Pohjanmaalla urheilu luo alueille yhteisöllisyyttä ja näkyvyyttä. Hyvänä esimerkkinä Vimpelin Veto, jonka suosio hakee vertaistaan, sillä joukkueen pesäpallo-ottelut houkuttelevat ajoittain katsomoon enemmän väkeä kuin kunnassa on asukkaita. Veto on Vimpelissä enemmän kuin pesäpalloujoukkue. Kunnanjohto liputtaa avoimesti kunnan ja Vedon kohtalonyhteyttä: ”Kun kertoo olevansa Vimpelistä, yleensä ensimmäisenä mieleen tulee Veto. Seura on tehnyt Vimpeliä tunnetuksi hyvin positiivisella tavalla” (kunnanjohtaja Anita Paavola). ”Kun ajattelee, että pelaajat, katsojat, talkoolaiset, juniorien vanhemmat, yhteistyöyritykset ja muut seuran kanssa tekemissä olevat, niin voi sanoa, että Veto koskettaa täällä kaikkia” (kunnanvaltuuston puheenjohtaja Anne Niemi). (Vuorio, 2017).

”Liikunta ja urheilu edistävät terveyttä ja ennaltaehkäisevät sairauksia. Urheilu on myös kaupunkiseudun veto- ja elinvoimaa lisäävä tekijä. Siksi Turun liikuntapalveluissa on selkeä tahtotila siirtyä liikuntapaikkavuorojen ja avustusten jakamisesta urheilutoimijoiden strategiseksi kumppaniksi.”

Markus Kalmari, Turun kaupungin  
liikuntapalvelujohtaja, henkilökohtainen  
tiedonanto 27.4.2017.

Loimaa, Salo ja Vimpeli eivät ole yksin. Monissa suomalaisissa kaupungeissa liigajoukkueorganisaatiot ovat oivallisia sosiaalisen pääoman rakennuspaikkoja. Organisaatioihin kuuluvat ja usein myös niihin kuulumattomat ihmiset järjestävät ottelutapahtumia ja altistuvat näin yhteisille kokemuksille. Toiset tulevat katsomoon kannattamaan omaksi miellettyä joukkuetta. Katsomossa samalla puolella oleminen yhdistää. Urheilukatsomon tunteikkaassa ympäristössä syntyy uusia ystävyys- ja tuttavuusuhteita.

Huomionarvoista on, että urheilussa ei ole kysymys yksinomaan paikkakunnan maineesta vaan samalla myös ihmisten yhteenkuuluvuudesta ja ihmisten osallistumisesta oman yhteisönsä kehittämiseen. Tämä on tärkeää, sillä tutkimusten mukaan (Parsfield ym., 2015) ihmiset, joista tuntuu, että he ovat mukana oman yhteisönsä arjessa ja jotka tuntevat yhteenkuuluvuutta yhteisöönsä, ovat myös tyytyväisempiä elämäänsä.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Suomessa urheiluorganisaatioiden tekemälle yhteisötyölle ei ole ollut samantilaista tilaa ja tarvetta kuin monissa muissa maissa. Olemme tottuneet siihen, että julkinen sektori järjestää turvaverkon ja apua sitä tarvitseville. Järjestelmä on toiminut melko hyvin, mutta yhteiskunnallisten haasteiden monimuotoistumisen ja julkisen sektorin rahoituspaineiden yhdistelmä edellyttää tulevaisuudessa systeemitason muutoksia. Urheiluorganisaatiot ovat luontevia sosiaalisen pääoman kasvuympäristöjä, jotka toimivat jäsentensä keskinäisen luottamuksen varassa. Urheiluorganisaatiot kannustavat ihmisiä osallistumaan ja tarjoavat heille mielekkäitä kokemuksia. Urheiluorganisaatiot voisivat ottaa huomattavasti nykyistä suuremman roolin sosiaalisten ongelmien kohtaamisessa. Ne eivät kuitenkaan pysty siihen ilman julkisen sektorin ja yritysten tukea. Kysymys on sopivien win-win(-win)-asetelmien löytämisestä.

*Enä*

06

URHEILU TARINOIDEN  
TUOTTAJANA JA  
VÄLITTÄJÄNÄ

# URHEILU TARINOIDEN TUOTTAJANA JA VÄLITTÄJÄNÄ

**Onko urheilulla poikkeuksellista kykyä välittää tarinoita? Miksi voittaminen ei välttämättä ole ainoa oikea strategia yritysten ja urheiluorganisaatioiden välisessä yhteistyössä? Mistä aineksista syntyvät parhaat tarinat?**

**N**ew York Giants ja Green Bay Packers pelasivat marraskuussa 2013 vastakkain 80 000 katsojaa vetävällä Met Life -stadionilla. Kyseessä on huippumoderni stadion, jonka varustukseen kuuluu muuan muassa neljä jumbotronia, jotka varmistavat sen, että kaikille avautuu hyvä näkyvyys kentällä tapahtuviin asioihin. Marraskuun ottelun tauolla isoille näytöille piirtyi kuva nuoresta äidistä ja hänen pienestä tyttärestään. Samaan aikaan stadionille juoksee Lähi-idästä kotiutunut sotilas, joka näkee perheensä pitkästä ajasta. Kolme ihmistä kohtaavat toisensa ja halaavat 80 000 ihmisen edessä. Jälleennäkeminen saa Met Lifen veruskuvallisesti tulvimaan ilon ja onnen kyyneleistä.

Tapahtuma ei tietenkään ollut sattuma vaan tarkasti etukäteen käsikirjoitettu. Tapahtuma oli älyä loukkaavan yksinker-



tainen, mutta tehokas myös pragmaattisesti maailmaan suhtautuvalle pohjoismaalaiselle. Kohtaamisen hetkellä ei ollut Giants- tai Packers-faneja. Stadionilla oli vain amerikkalaisia, jotka osoittivat yhteisöllisyyttään ja isänmaallisuuttaan. Perheenjäsenten jälleennäkeminen on universaali tapahtuma, johon on helppo samaistua. Jokainen meistä on ollut poissa läheistensä luota joskus liian kauan ja tuntenut, miten kaipuu on kaivertanut sisintä ja kieli tarttunut kitalakeen.

## URHEILU RUOKKII TARINOITA

Tarinoiden merkitys on niiden muistettavuudessa, viihdyttävyydessä sekä kyvyssä tiivistää informaatiota ymmärrettävään ja helposti levitettävään muotoon (Torkki, 2014). Tarinallisuus istuu ihmisyydessä syvässä ja lähtemättömänä. Torkin (2014) mukaan ihminen on luonteeltaan *homo narrans*, kertova ihminen. Jo kivikauden luolaihminen tiedetään välittäneen toisilleen informaatiota tarinoiden muodossa. Myös nykyaikaisessa mainonnassa uskotaan yhä vahvemmin tarinoihin. Monet ovat povanneet, että tuotteita ja palveluja tyrkyttävän mainonnan aika on auttamattomasti ohi (esim. Essex, 2017). Ihmiset haluavat edelleen tietoa tuotteista ja palveluista, mutta eivät päällekkävällä tavalla. Sen sijaan brändeiltä odotetaan tekoja ja tekoja tukevia tarinoita, jotka tarjoavat sekä *informaatiota* että *tunnetta*. Tarinoiden vaikuttavuudelle tekee hyvää, mitä enemmän niissä kuuluu kuluttajan ääni, sillä tutkimukset osoittavat, että kuluttajatarinat koetaan uskottavimmiksi kuin yritysten markkinointiviestinä. Yhden tutkimuksen mukaan kuluttajatarinat lisäsivät kuluttajien ostoaikomuksia yli kolmanneksella (Gosline ym., 2017).

Urheilua hyödyntävillä tarinoilla on erityinen voima, sillä urheilu on täynnä tunteita ja symboliikkaa. Mestariselostajat Pekka Tiilikaisesta, Paavo Noposesta ja Raimo Häyrisestä alkaen ovat tienneet, että urheilusuoritusten kehystäminen tarinoilla puhuttelee ja jää ihmisten mieliin. Tarinat luovat tunnetta ja synnyttävät merkityksiä. Urheilumaailman entiset ja nykyiset sankarit tarjoavat ehtymättömän lähteen tarinoille. Esimerkiksi Paavo Nurmi tiedetään paitsi ahkeraksi ja määrätietoiseksi harjoittelijaksi myös ristiriitaiseksi persoonaksi ja vittumaiseksi mieheksi, joka ei armahtanut läheisiäänkään (Hämäläinen, 2015).

Tarinat eivät tunne rajoja. Yhdysvaltojen entinen presidentti Barack Obama hämmästytti meitä suomalaisia helmikuussa 2016. Ottaessaan vastaan vuoden 2015 Stanley Cupin voittaneen Chicago Blackhawks -joukkueen Obama puhui kauniisti Kimmo Timosesta ja korosti tämän sisukkuutta ja periksiantamattomuutta. Tapahtumasta teki merkityksellisen se, että Timosen ura oli vaakalaudalla toistuvien vertulppien vuoksi. Timonen voitti jääkiekon tavoitelluimman mestaruuden uransa viimeiseksi jääneessä joukkueessa. Sairasvuoteelta Stanley Cupin voittajaksi edusti draamaa, joka upposi yleisönsä tehokkaasti.

Urheilussa ei ole pulaa tarinoiden aineksista. Voittajat kiinnostavat, mutta usein puhuttelevimmat tarinat rakennetaan traagisten tapahtumien ympärille. Yksi tunnetuimmista on epäilemättä Manchester United -jalkapallojoukkueen kohdalo helmikuussa 1958. Münchenin lentokentälle murskautuneessa koneessa kaikkiaan kahdeksan ManU:n pelaajaa menetti henkensä. Onnettomuudesta on aikaa jo 60 vuotta, mutta tapahtuma on edelleen hyvin manchesterilaisten muistissa. Kaikki Old Trafford -stadionilla vierailleet tietävät, että siellä ei voi olla huomaamatta lento-onnettomuutta. Stadionia kiertäviä katuja on nimetty onnettomuuteen liittyen, minkä lisäksi stadionilla on lukuisia tapahtumaa kunniottavia muistokylttejä. Tuskin on liioittelua väittää, että lento-onnettomuus synnytti vahvan tarinan, joka on muokannut koko seuran myöhempää kehittymistä.

"Kun luulin jo päässeeni eroon kädenpuristelijoista, tuli vielä yksi. Hän onnitteli ruotsin kielellä ja hymyili päälle. Huitaisin hänet sivuun. Se kädenliike maksoi minulle kymmenennen olympiakullan kaksitoista vuotta myöhemmin."

Paavo Nurmi, yhdeksänkertainen kestävyysjuoksun olympiavoittaja ja liikemies (Hämäläinen, 2015).

## TARINA TEKEE HYVÄÄ

Urheilu voidaan nähdä postmodernina leirinuotona, joka kokoaa ihmisiä yhteen ihonväristä ja uskonnosta riippumatta. Ihmiset ovat kehittyneet luolamiesajoista, mutta edelleen olemme persoja tarinoille. Urheilun tarinat rakentuvat pelikentillä ja katsomoissa. Niitä kerrotaan otteluiden jälkeen ystäville, jotka eivät olleet paikalla. Voittajajoukkueen pelaajat kertovat unelmiensa toteutumisesta, häviäjien tehtäväksi jää itkuisten kasvojen näyttäminen televisio-kameroille. Itsestään selvää tai ei, häviäjillä on urheilussa tärkeä rooli, sillä ilman heitä ei olisi voittajiakaan. Olipa kysymys valmiiksi käsikirjoitetusta tai tilanteesta improvisoidusta kerronnasta, tarinan muodossa oleva viesti syöpyy ihmisten mieleen, jolloin se on helpompi muistaa. Urheilu synnyttää tunteita ja tuo tarinalle voimaa. Tarina ilman tunnekomponenttia muistuttaa tuoteselostetta – jota-kin, johon perehdytään pakon edessä, ei omasta halusta. Tarinat antavat urheiluseurabrändille sielun, joka erottaa sen kilpailijoista ja luo yhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta (Auvinen & Kuuluvainen, 2017). Hyvänä esimerkkinä vuoden 2016 Valioliigan voittaneen Leicester Cityn tarina ryyysistä rikkauksiin ("rags to riches"). Ihmiset ovat per-



soja narratiiveille, joissa Daavid näyttää Goljatile kaapin paikan. Kaikki tarinat eivät kuitenkaan iskostu mieleemme. Tarinan muistettavuus edellyttää, että voimme tavalla tai toisella tuntea tarinan omaksemme. Mitä enemmän tarina tarjoaa samaistumisen kohteita, sen tehokkaammaksi se koetaan. Met Life -stadionilla näytelty jälleennäkeminen oli tehokas, sillä useimmilla meistä on kokemuksia tilanteista, jolloin olemme olleet liian etäällä läheisistämme.

Urheilutarinoilla voi olla myös kansanterveydellistä merkitystä. Esimerkiksi Englannissa on rakennettu maanlaajuisesti toimiva Sporting Memories -verkosto. Sen toiminta-ajatuksena on hyödyntää urheiluun liittyviä muistoja vanhustyössä ja erityisesti muistisairauksien oireiden lieventämisessä. Verkostossa on saatu aikaiseksi lupaavia tuloksia. Vanhukset, jotka eivät aina muista mitä päivää elävät, saattavat kokea oivalluksen hetkiä, kun he muistelevat itselleen tärkeitä urheilutapahtumia. Niin naiivilta kuin kuu-lostaakin, ihminen voi unohtaa avaimensa, mutta ei hetkeä, jolloin hän on todistanut derbymaalia Old Traffordilla.

Urheilufanit ovat uskossaan vahvoja ja käyttäytyvät usein melko irrationaalisesti. Urheilu on monille elämän osa-alue, jossa järjen voi jättää hetkeksi sivuun ja heittäytyä

"Olin palaamassa Espanjasta kotiin sinä päivänä, kun pelasimme [EM-kisoissa] Englantia vastaan. Lentomme piti lähteä jo, mutta meille ilmoitettiin kentällä, että katsomme ottelun kentällä ja lähdemme vasta sitten."

Jakob Arni Isleifsson, islantilainen jalkapallofani,  
*Helsingin Sanomat*, 3.9.2017.

uskomusten varaan. Oman joukkueen voittoon uskotaan pitkänkin tappioputken jälkeen. Pintatasoltaan järjetön käyttäytyminen muuttuu ymmärrettäväksi, kun sitä tarkastelee ihmisten urheilulle antamien merkitysten kautta. Kysymys on eräänlaisesta *eskapismista*, halusta paeta hetkeksi todellisuutta. Tarinat antavat eskapismille kehykset ja ihmisille luvan irrottautua arjesta.

## MILLAINEN ON HYVÄ URHEILUTARINA YRITYKSELLE?

Tehokas urheilusponsorointi perustuu tarinankerrontaan. Yritykset investoivat menestyviin ja valovoimaisiin urheilutähtiin, koska ne janoavat tähtien ympärille syntyvää myönteistä mainetta. Liittämällä itsensä kilpakenttiä dominoiviin urheilijoihin ja joukkueisiin yritykset haluavat olla kertomassa tarinaa, jolla ne voivat erottautua kilpailijoistaan.

Yritykset voivat kertoa tarinaansa urheilun kautta, mutta eivät miten tahansa. Parhaiten toimivat tarinat, joissa yritys ja urheilutoimija (urheilija, joukkue, laji, tapahtuma) viestivät samanlaista *arvomaailmaa*. Esimerkiksi vakuutusyhtiölle voi olla liian uskaliaista sponsoroida riskialttiita extreme-urheilulajeja. Mitä parempi yhteensopivuus ("fit") yrityksen ja urheilun välillä on, sitä uskottavampia ovat myös tarinat (Gwinner & Bennet, 2008). Laskuvarjohyppäämisen tarkkuushyppy on hyvä esimerkki lajista, joka sopii mainiosti kumppaniksi yrityksille, joiden bisneksessä tarkkuus ja täsmällisyys ovat valttia. Yhteensopivuuden ei tarvitse olla hakuammuntaa, sillä markkinoilta löytyy toimijoita, jotka arvioivat brändien ja sponsorikohteiden sopivuutta toisilleen. Esimerkiksi markkinointiyritys Bilendi on tuonut Suomeen SponsorOptimizer-tutkimuskokonaisuuden, jossa analysoidaan sponsorointikohteisiin ja brändeihin liitettyjä ominaisuuksia ja mielikuvia sekä niiden tunnettuutta (Suopuro, 2017). Mielikuvien, ominaisuuksien ja tunnettuuden analysointi kannattaa, sillä se lisää tarinoiden uskottavuutta.

Hyvällä tarinalla on käsikirjoitus, joka upottaa sen osaksi

yrityksen historiaa. Kun yritys haluaa hyödyntää urheilutarjontaa, uskottavuuden merkitystä ei pidä aliarvioida. Voittajat kiinnostavat, mutta se ei ole ainoa strategia. Voittajiin panostaminen voi itse asiassa osoittautua ongelmalliseksi vaihtoehdoksi. Tämä johtuu sekä tarinoiden uskottavuudesta että voittajiin keskittyvien käsikirjoitusten kalleudesta.

Voittajiin kohdistuva kysyntä ylittää tarjonnan, jonka seurauksena haluttujen urheilijoiden ja joukkueiden hinnat tuppaavat kohoamaan. Voittajan kelkkaan on helppo hypätä, vaikka aina ei oltaisi kovin varmoja siitä, mitä oikeastaan ollaan ostamassa. Menestyvien ja arvonsa tietävien urheilutähtien liittäminen yrityksen omaan tarinaan voi osoittautua vaikeaksi. Halutuilla urheilijoilla ja joukkueilla on suhteellisesti enemmän neuvotteluvoimaa kuin tulos- ja sarjataulukoiden häntäpäähän juuttuneilla. Yrityksen viesti on kuitenkin vaarassa hukkuu, jos se ei ole aidosti mukana tarinan käsikirjoittamisessa. Logo huippujoukkueen peliasussa näkyy, mutta sen välittämä viesti ei välttämättä ole yrityksen näköinen.

Kilpailukentillä menestyneisiin satsaaminen on riskialtista, sillä menestyminen on harvoin pitkäikäistä. Kilpailukentillä vain yksi voi olla kerrallaan paras. Aiempi menestys saattaa ennakoita tulevaa menestymistä, mutta ei ole kuitenkaan sen tausta. Urheilijan ura voi katketa loukkaantumiseen ja joukkue menettää peli-ilonsa huonojen henkilökohtaisien johdosta. Lisäksi on syytä muistaa, että kilpailullisen ja taloudellisen menestymisen välinen yhteys lisää erilaisen vilpinteon houkuttelevuutta. Doping ei tee lahjattomasta urheilijasta voittajaa, mutta voi olla lahjakkaalle lupaukselle liian suuri kiusaus vastustettavaksi. Houkutuksen tehoa vahvistaa perusteltu oletus siitä, että kilpailumenestys poikii rahakkaita sponsorisopimuksia. Viime kädessä urheilukumppanuuksien valinnassa on kysymys siitä, millaista mielikuvaa yritys rakentaa valitessaan tai hylätessään yhteisöt voittamisen tai häviämisen mukaan. Tarinan juurilla on merkitystä, sillä ne luovat tarinoille uskottavuutta. Yritys, joka tekee urheilukumppanuuksien kanssa pitkäaikaista yhteistyötä ja on mukana sekä myö-



## NÄIN MAAILMALLA

*Under Armour on vuonna 1996 perustettu yhdysvaltainen yhdysvaltalainen urheiluvaate- ja välinevalmistaja. Nikeä nuoremman ja pienemmän toimijan urheilusponsorointistrategian ytimessä on valittujen urheilulajien haastajiin panostaminen. Hieman kärjistäen: Nike panostaa tarinoiden sankareihin, edustaa voittajia ja karsastaa häviäjiä, kun taas Under Armour pukee sankareiden haastajia, kannustaa rohkeuteen ja pelkää paikoilleen jämähtämistä. Siinä missä Nike rakentaa tarinansa voittajien varaan, Under Armour luottaa lajien kakkosiin. Poikkeus vahvistaa tässäkin yhteydessä säännön, sillä Under Armour on tehnyt yhteistyötä myös kaikkien aikojen menestyneimmän olympiaurheilijan Michael Phelps'n kanssa. Under Armourin taktiikka on toiminut, sillä yritys nousi vuonna 2016 Yhdysvalloissa toiseksi suurimmaksi urheiluvälinevalmistajaksi ohi Adidaksen. Ei ole liioittelua sanoa, että Under Armourista on kehkeytyvässä ikoninen brändi ("iconic brand"), joka on onnistunut kytkevänsä itsensä ympäröivään yhteisöön merkityksiä herättävällä tavalla.*

Ivanov (2016) & Holt (2016).

tä- ja vastoinkäymisissä, kertoo uskottavaa tarinaa. Under Armour (ks. oheinen Näin maailmalla -laatikko) tuli urheiluvaate- ja välinevalmistajaksi haastajana, ja siksi sen on ollut luontevaa tehdä yhteistyötä nuorten nousevien lupausten kanssa. Valmiiden tähtien rinnalla on helppo paistatella, mutta Under Armourin toistaiseksi lyhyt historia osoittaa, että se ei ole ainoa vaihtoehto.

Fanit ymmärtävät, että urheilijat ja joukkueet tarvitsevat yrityksiä yhteistyökumppaneikseen. Brändit, jotka tavalla tai toisella tekevät fanittamisesta ja urheilun kuluttamisesta mielekkäämpää, hyväksytään, ja ne myös jäävät ihmisten

mieleen. Fanit eivät kuitenkaan halua tulla kohdelluiksi halua tulla kohdelluiksi samanlaisina asiakkaina kuin vaikkapa päivittäistavarakaupassa. Jos näin käy, vaarana on, että brändejä ei nähdä kumppaneina vaan tungettelijoina.

## MIKÄ ON URHEILU-ORGANISAATION ROOLI?

Tarinoiden käsikirjoittaminen ei onnistu ilman urheiluorganisaatioiden omaa panosta. Siksi niiden tulisikin miettiä, millaisia tarinaelementtejä ne voivat tarjota yrityskumppaneilleen. Urheiluorganisaatio on pitkällä, kun se ymmärtää, että se voi tarjota kilpailullisen menestymisen ohella yrityksille *alustan*, joka synnyttää ja välittää tarinoita eri sidosryhmille (Woratschek ym., 2014). Alustanäkökulma auttaa ymmärtämään urheilulle ominaista arvon yhteisluontia. Tarinoita voi tuupata eri kanavia pitkin, mutta merkitysten synnyttäminen ei ole logistinen vaan viestinnällinen haaste. Kun kanava kohtaa sisällön, lopputulos näkyy. Hyvänä esimerkkinä tästä toimii KalPa, joka hyödynsi tammikuussa 2016 jääkiekon nuoren MM-kisojen nostetta luomalla kuvan kolmesta sukupolvesta, kolmesta Kapasesta ja kolmesta maailmanmestarista. Teknisesti melko kömpelö toteutus toimi, sillä ensimmäisen 24 tunnin aikana viesti sai yksistään Facebookissa yli 62 000 tykkäystä ja yli 7 500 uudelleenjakoa. Ei liene liioittelua väittää, että sosiaalinen media on synnyttänyt globaalit leirinuotiot, sillä lähestulkoon mitä tahansa urheiluun liittyvää voidaan seurata missä maailmankolkassa tahansa.

Lajinsa mestarilla on useimmiten käytössään erilaiset pelimerkit kuin sarjanousijalla. Harvan urheiluorganisaation kannattaa kuitenkaan rakentaa tarinatarjoomaansa yksinomaan voittamisen varaan. Olennaista tarinoissa ei ole voittaminen vaan tarinoiden synnyttämät tunteet ja niiden välittämät merkitykset. Itsensä likoon laittaminen toisten ja yhteisön puolesta herättää kunnioitusta sekä kentällä että yrity maailmassa. Molemmissa on tilaa sankareille, kunhan muistetaan, että sankaruus on useimmiten hetkellistä ja katoavaista. Sankarit tarvitsevat rinnalleen yhteisöä.



**Kuva 5.** Kuva kolmesta Kapasesta, julkaistu Facebookissa 7.1.2016.

Brändit eivät lähtökohtaisesti ole kiinnostuneita urheilusta urheilun vuoksi vaan urheilun kyvystä välittää tarinoita, jotka puhuttelevat brändien näkökulmasta mielenkiintoisia kohderyhmiä. Siksi urheiluorganisaatioiden tulisi siirtää panoksia oman tuotteen myymisestä sen ymmärtämiseen, mitä brändit urheiluyhteistyöltä odottavat ja kenelle ne yrittävät urheilun kautta puhua. Tämä edellyttää, että urheiluorganisaatiot osaavat kertoa tapahtumissa käyvistä ihmisistä muutakin kuin heidän istumapaikkansa. Katsojien ja fanien profilointi sosio-demografisten tekijöiden (ikä, sukupuoli, koulutus, tulotaso, asuinpaikka jne.) perusteella ei tulevaisuudessa riitä, sillä nämä tekijät selittävät vain osan ihmisten kulutuskäyttäytymisestä. Rakentaakseen kuluttajia puhuttelevia tarinoita brändit tarvitsevat kokonaisvaltaisempaa tietoa urheilun kuluttajista. Mitä muuta ihmiset tekevät kuin käyvät katsomassa jääkiekko-otteluita? Ketkä jalkapallo-ottelun katsojista harkitsevat autonvaihtoa tai risteilylomaa seuraavan vuoden aikana? Kuinka monta Twitter-seuraajaa ja Facebook-kaveria ottelun katsojilla on? Datan hyödyntäminen ei vie tarinoilta uskottavuutta. Päinvastoin sen avulla urheiluorganisaatiot ja yritykset voivat rakentaa tarinoita, jotka koetaan urheilua seuraavien taholla mielekkäinä. tarinat, joiden perustat eivät ole kunnossa, koetaan tunnetusti urheilufanien keskuudessa tekijöinä, jotka eivät tuo lisäarvoa.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Urheilu synnyttää ihmisiä puhuttelevia tarinoita. Hyvä tarina vetoaa sekä järkeen että tunteisiin. Suuret voitot ja katkerat tappiot jäävät ihmisten mieliin. Urheilun tarinallisuus on vetovoimatekijä, joka kiinnostaa myös yrityksiä. Yritykset haluavat mukaan osaksi urheilun tarjoamia tarinoita. Tämä onnistuu sitä paremmin, mitä uskottavampana yritysten ja urheilun yhteistyö kohdeyleisön silmissä näytetään. Parhaat tarinat eivät edellytä aina kilpailukentillä voittaviin panostamista. Uskottavuuden kannalta saattaa olla perustellumpaa panostaa kumppanuuksiin, joiden avulla yritys viestii pitkäkestoista sitoutumisestaan urheilutoimijaan.

*Enä*

07

**URHEILUKOKEMUKSET  
DIGITALISOITUVAT**

# URHEILUKOKEMUKSET DIGITALISOITUVAT

Miten digitalisaatio muuttaa urheilua? Kohdistuvatko suurimmat uudistukset urheiluareenoille vai niiden ulkopuolelle? Voiko data-analytiikan avulla ymmärtää paremmin urheilun kuluttajia ja rakentaa faneja houkuttelevia urheilukokemuksia? Entä miten data-analytiikka kääntyy fiksummiksi sponsorointikonsepteiksi?

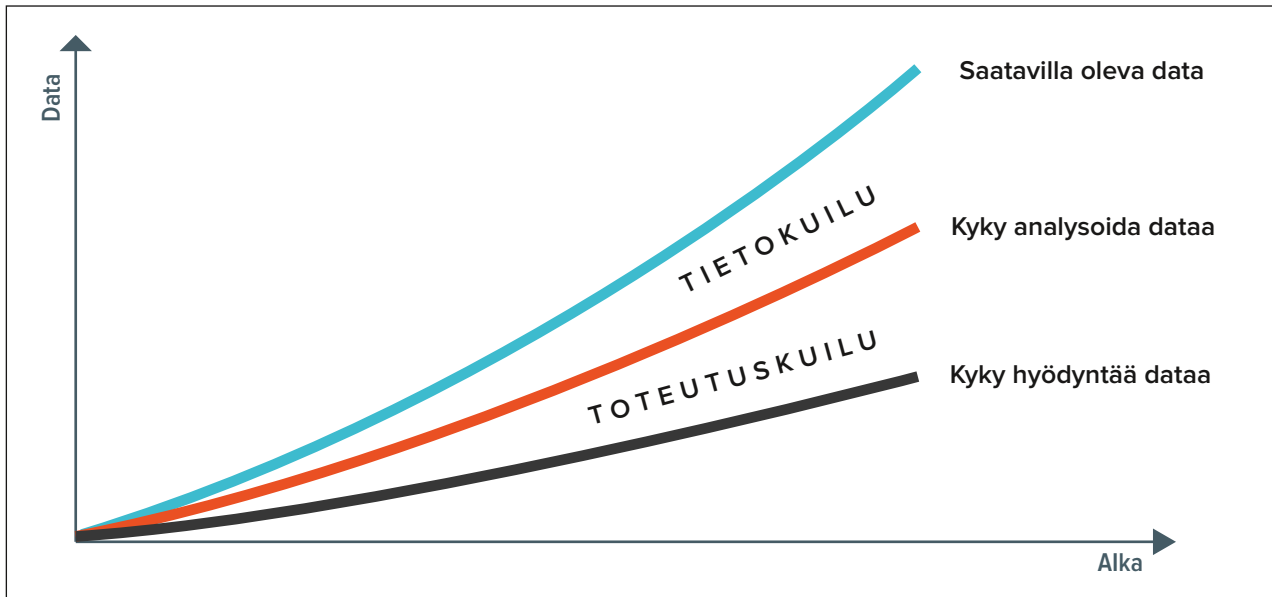
**D**igitalisaatio myllertää useimpia toimialoja. *Esineiden internet* ("Internet of Things"), *koneoppiminen* ("machine learning"), *tekoäly* ("artificial intelligence"), *virtuaalitodellisuus* ("virtual reality") ja *lisätty todellisuus* ("augmented reality") ovat esimerkkejä teknologioista, jotka jättävät jälkensä myös urheilubisnekseen. Digitalisaatio antaa uusia mahdollisuuksia urheilusuoritukseen ja niihin valmistautumiseen, urheilukokemusten luomiseen ja kuluttamiseen sekä urheilusponsoroinnin toteuttamiseen. Mahdollisuuksien toteutuminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää, sillä urheilutoimijoilla on perinteisesti ollut paradoksaalinen suhde teknologiaan (Stewart & Smith, 1999). Esimerkiksi urheiluorganisaatioiden mielenkiinto on



usein suuntautunut keinoihin, joilla urheilijoiden suorituksista saadaan irti paras mahdollinen tulos. Teknologiaan luotetaan ennakkoluulottomasti suoritusten parantamisessa hyödyntämällä esimerkiksi älyvaatteita ja pelitilanteiden analysointiin tarkoitettuja tietokoneohjelmistoja. Samaan aikaan kansalliset ja kansainväliset lajiliitot ja urheilijat saattavat vastustaa teknologiaa hyödyntäviä uudistuksia perustelemalla kantansa niiden kielteisillä vaikutuksilla urheilusuoritukseen. Konservatiivista suhtautumista edustavat vaikkapa maallinijateknologian hidaskäyttö ja omaksuminen jalkapallossa ja älypallon vastustaminen koripallossa.

## DIGITALISAATIO ON MONINKERTAISTANUT DATAN MÄÄRÄN

Digitalisaation ydin rakentuu uusille tavoille kerätä, tallentaa, analysoida ja hyödyntää *dataa*. Tarjolla olevan datan määrä on moninkertaistunut lyhyessä ajassa. Yhä useammin kuulee puhuttavan *massadatasta* ("Big Data"), jolla laajasti ymmärrettyä tarkoitetaan digitaalisen informaation eksponentiaalista kasvua. Massadataa kuvataan tavanomaisesti kolmella ulottuvuudella, joita ovat datan suuri määrä ("volume"), datan leviämisen nopeus ("velocity") sekä datan monet eri muodot ("variety"). Massadatan kasvun takana on järjestelmien ja laitteiden tuottama datan ohella kuluttajien aktiivisuus. Yhden arvion mukaan jopa



**Kuva 6.** Saatavilla oleva data ylittää organisaatioiden kyvyn hyödyntää dataa.

75 prosenttia digitaalisesta datasta on tätä nykyä kuluttajien luomaa (MIT Technology Review, 2013). Parhaimmillaan tarjolla olevan datan määrän kasvu tarkoittaa parempaa tilannekuvaa ja fiksumpia päätöksiä. Useimmiten datan pohjalta tehtyjen päätösten osumatarkkuus päihittää hihasta vedetyt ratkaisut. Tämä ei tapahdu kuitenkaan itsestään, sillä saatavilla olevan datan määrä ylittää lähtökohteisesti aina ihmisten ja organisaatioiden kyvyn hyödyntää dataa (Walker, 2015). Seurauksena syntyviä aukkoja voidaan kutsua tieto- ja toteutuskuiluiksi (ks. kuva 6).

Data-analytiikan juuret urheilussa ulottuvat kauas, sillä kilpaurheilussa on sen alkuajoista lähtien pidetty kirjaa suorituksista ja koottu tilastoja. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia on tehnyt kirjanpidosta yksityiskohtaisempaa ja reaaliaikaisempaa. Datan tarjonta on digitalisoitumisen myötä kasvanut myös urheilussa eksponentiaalisesti. Urheilussa ei ole pulaa datasta eikä sen käyttömahdollisuuksista. Nykyään esimerkiksi yhdestä NBA:n koripallo-ot-

telusta kerätään enemmän dataa kuin 80- ja 90-luvuilla koko kauden aikana. Vaikka äly pysyisikin poissa itse pelivälineestä, mikään ei voi estää analytiikan hyödyntämistä lajin kehittämisessä (Devine, 2013; Ross, 2015). Iso osa ottelutapahtumiin liittyvästä datasta syntyy Stats-tekniologiayhtiön SportVU-järjestelmästä, jonka kuusi kameraa kuvaavat kentällä olevien pelaajien ja pallon sijaintia ja liikkeitä. Dataa kertyy paljon, sillä järjestelmä tallentaa 25 kuvaa sekunnissa. Stats ei ole ainoa yritys, joka uskoo massadatan muuttavan urheiluanalytiikkaa. Esimerkiksi saksalainen SAP on jo vuosia kehittänyt erityisesti jalkapallon ottelutaktisten kuvioiden suunnittelua helpottavia big data -ratkaisuja. Urheilun data-analytiikka kiinnostaa myös urheilupiirien ulkopuolella. Hyvänä esimerkkinä vuonna 2011 valmistunut *Moneyball*-elokuva, jossa kerrotaan tarina Oaklandin baseball-joukkueesta. Taloudellisilta resursseiltaan altavastaajana Major League -sarjassa pelannut joukkue menestyi, koska se hoksasi hyödyntää analytiikkaa joukkueen kokoamisessa. Tarinan yksi san-

kari oli yliopistossa taloustiedettä opiskellut nörtti, joka analysoi pelaajien ominaisuuksia ja auttoi joukkueen manageria kokoamaan ryhmän, jonka pelaajat olivat yksilöinä kaukana kärjestä, mutta joista muodostui kuitenkin kokonaisuutena suorituskykyinen joukkue. Myös suomalaisessa urheilussa panostetaan yhä enemmän data-analytiikkaan. Esimerkiksi Veikkausliigaseura Seinäjoen Pallokerho palkkasi keväällä 2017 riveihinsä data-analytikon, jonka tehtävänä on seuloa otteluvideoista ja muusta datasta säännönmukaisuuksia ja poikkeuksia, joiden avulla valmennusjohto voi suunnitella kulloiseenkin vastustajaan tehoavia pelitaktiikoita (Virtanen, 2017a).

## DIGITALISAATIO MUUTTAA FANIKOKEMUSTA

Urheilun fanittaminen on ensisijaisesti emotionaalisesti virittyntä toimintaa. Urheilu tarjoaa ympäristön muun muassa identiteetin rakentamiselle, intohimon osoittamiselle ja kokemusten jakamiselle. Tunteet vievät urheilussa, mutta fanittamisessa on tilaa myös rationaalisesti orientoituneelle käyttäytymiselle. Tästä osoituksena muun muassa se, että fanit ovat urheilutilastojen suurkuluttajia. Urheilufanit eivät ole passiivisia seuraajia vaan aktiivisia toimijoita, jotka osallistuvat ja kannustavat, jakavat kokemuksiaan sekä analysoivat ja kritisoivat urheilusuorituksia ja seurajohdon päätöksiä.

Vaikka osa urheilufaneista haluaakin vaalia perinteitä, valtaosa arvostaa teknologiaa, joka tuo heille lisäarvoa (Smith & Stewart, 2010). Esimerkiksi kisoja ja otteluja tapahtumapaikalla seuraaville katsojille on tarjottava elämyksiä ja kokemuksia, joita he eivät saa median välityksellä. Urheilutapahtuman päärooleissa ovat urheilijat, mutta hyvänkin näytöksen voi pilata, jos katsoja kokee, ettei hän saa lisäarvoa siitä, että on saapunut paikalle. Urheilu kilpailee muiden ajanvietetapojen kanssa, ja siksi lippujen ja oheistuotteiden ostaminen on tehtävä vaivattomaksi. Urheilu ei ole muusta yhteiskunnasta irrallinen saareke, jossa

siedettäisiin esimerkiksi jonottamista siksi, että asioita ei ole mietitty asiakkaan näkökulmasta. Urheilufaneilla ei ole vaikeuksia omaksua esimerkiksi mobiilisovelluksia, jotka helpottavat urheilutapahtumissa liikkumista, ostamista ja palvelujen käyttämistä. Kysymys on ydintuotteen ympärille rakennetusta kokonaisuudesta, joka saa fanin tuntemaan, että hänen kokemuksillaan on merkitystä.

Kokemuksellisuuden merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä jo nyt tiedetään, että esimerkiksi vuosituhanen vaihteen molemmin puolin syntyneet ns. *milleniaalit* osallistuvat urheilutapahtumiin paitsi urheilun itsensä vuoksi myös siksi, että he tapaavat ystäviään ja näkyvät ystäviensä seurassa stadionien jumbotroneilla ja sosiaalisessa mediassa (The Future of Sport 2015). Vielä emme tiedä, miten 2010–2020-luvuilla syntyneet ja syntyvät ns. Alpha-sukupolven (Sterbenz, 2015) edustajat urheilua kuluttavat, mutta todennäköistä on, että 360 asteen ja action-kameroiden yleistyminen sekä muiden teknologioiden kehittyminen muokkaavat tapoja, joilla urheilutarinoita tulevaisuudessa kerrotaan.

Stadiontekniikan kehittämisestä huolimatta saattaa hyvin käydä niin, että fanien urheilunälkää ruokitaan tulevaisuudessa yhä enemmän *virtuaalitodellisuudella* ja *lisätyllä todellisuudella* (The Future of Sport 2016). Yhden arvion mukaan virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden markkinat kasvavat nykyisestä noin 5 miljardista dollarista vuoteen 2020 mennessä yli 160 miljardiin dollariin (IDC, 2016). Toistaiseksi vielä lapsenkengissään olevat teknologiat kehittyvät nopeasti ja voivat oivallisesti hyödynnettyä nostaa fanikokemuksen kokonaan uudelle tasolle. Usein synonyymeina käytetyillä teknologioilla on perustavanlaatuisen ero, sillä virtuaalitodellisuus tarkoittaa kokijansa siirtämistä todellisesta virtuaaliseen ympäristöön (esim. Oculus-virtuaalilasit), kun taas lisätyllä todellisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa todellisuuteen lisätään virtuaalisia elementtejä (esim. Pokémon Go). Urheiluympäristöön siirrettynä virtuaalitodellisuus voi tarkoittaa tulevaisuudessa esimerkiksi sitä, että jääkiekkofanit seuraavat virtuaalilasien ja pelaajien kypäriin asennettujen kameroiden





kautta suosikkipelaajinsa otteita kaukalossa. Kokemus on koko lailla toinen kuin ottelun seuraaminen kotisohvalta kaksiuotteisesta televisiosta. Lisätyssä todellisuudessa katsojalle tarjotaan näkymä, johon on keinotekoisesti tietokoneella lisättyä sisältöä. Hyvänä esimerkkinä Fox Broadcasting Companyn NHL:n televisiolähetystyksiä varten kehittämä FoxTrax-järjestelmä, jossa kiekkoon asennettu mikrosiru mahdollistaa pelivälineen sijainnin ja liikeratojen tarkeman seuraamisen. Tulevaisuuteen voi kurkata myös Torontossa jääkiekon Hockey Hall of Fame:ssa, jossa normaalin pääsylipun hinnalla pääsee katsomaan – tai pikemmin kokemaan, miltä kaukalossa rämistelemisen tuntuu. 3D-formaatissa näytettävä *Stanley's Game Seven* -lyhytelokuva on samanaikaisesti sekä kunnianosoitus NHL-historian suurimmille pelaajille että näyteikkuna teknologian hyödyntämiseen urheilun katsomisessa (Hockey Hall of Fame, 2017).

Myös Suomessa on innostuttu digitalisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Tästä yhtenä osoituksena Liigan ja Telian toukokuussa 2017 laatima sopimus, jonka myötä jääkiekon televisio-oikeudet siirtyvät Sanomalta Telialle vuosiksi 2018–2024. Kauppasummaksi arvioitu 23 miljoonaa euroa on niin suuri, että julkisuudessa on aiheellisesti päätelty, että teleoperaattori näkee yhteistyössä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Todennäköistä on, että lähivuosina digitalisaatio kehittyä sellaiseksi, että sen varaan voidaan rakentaa katsojille uusia palveluja. Peli pysyy ytimessä, mutta katsojille rakennetaan uusia kokemuksia muun muassa viidennen sukupolven (5G) tiedonsiirtoverkon ja ultratarkan (4K) televisiokuvan varaan. Sopimuksen hyödyt eivät rajaudu yksinomaan jääkiekkoon, sillä Telia näkee jääkiekon välineenä, jota se voi hyödyntää muussa liiketoiminnassaan. (Räsänen, 2017; Uusitupa, 2017).

Virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden mahdollistamat laitteet ovat vielä melko arvokkaita ja käyttökohteet rajallisia. Kysyntä lisää kuitenkin tarjontaa myös urheilun virtuaalisessa kuluttamisessa. Pelikonsolien ja mobiililaitteiden kanssa ikänsä eläneet milleniaalit näyttänevät tässäkin suuntaa.

## DIGITALISAATIO TARKOITTA URHEILUSSAKIN ARVON LUOMISTA DATAN AVULLA

Urheilu elää epävarmuudesta. Sarjakausi, jossa mitalijoukkueet ovat tiedossa jo ennen kauden alkua, ei ole yhtä kiinnostava kuin kausi, jossa joukkueiden väliset erot arvioidaan ennakkoon pieniksi. Urheilufanit pitävät omiensa puolta, mutta odottavat, että vastustajat kykenevät laittamaan kampoihin. Omien voitto tuntuu tappioputken jälkeen katarsiksen kaltaiselta puhdistautumiskokemukselta. Tosifaniksi ei kasveta ainoastaan juhlimalla voittojen hetkellä, vaan faniksi kypsytään, kun takana on useampi suhdannekierto. Urheilun epävarmuus erottaa sen monista muista toimialoista. Kilpailullista epävarmuutta ei pidä kuitenkaan sekoittaa epävarmuuteen, joka syntyy siitä, että urheiluorganisaatio ei tiedä, keitä sen fanit ovat, miten he käyttäytyvät ja mitä he odottavat. Epävarmuutta ei myöskään pidä luoda yrityskumppaneiden suuntaan. Yritykset odottavat, että kumppanuutta tarjoavalla urheiluorganisaatiolla on tarjottavaa, joka perustuu tietoon – ei luuloon, eikä arvukseen.

Arvonluonnin näkökulmasta digitalisaation potentiaali tiivistyy kahteen toisiinsa liittyvään teemaan. Ensinnäkin urheiluorganisaatioiden on kyettävä luomaan *data-analytiikan* avulla faneja puhuttelevia kokemuksia. Tämä on vaikeaa, jos urheiluorganisaatioilla ei ole selkeää käsitystä faniensa tulotasosta, ostokäyttäytymisestä, mediakulutuksesta, mieltymyksistä, elämäntyylistä ja arvoista. Urheilufanit eivät ole tavanomaisia asiakkaita, mutta arvostavat silti sitä, että heidän tarpeensa ja odotuksensa otetaan vaka-



## NÄIN MAAILMALLA

*Valioliigajoukkue Middlesbrough F.C. on tehnyt yhteistyössä Spearhead Interactiven kanssa Boro VR 360 Experience -mobiiliapplikaation. Virtuaalitodellisuutta hyödyntävän applikaation avulla fani voi kokea osan siitä tunnelmasta, jota pelaajat käyvät läpi ottelun alla. Applikaatio vie fanin pukuhuoneeseen, pelaajatunneliin ja stadionille pelaajaesittelyyn kuuntelemaan stadionin pauhua.*

*Valioliigan menestyneimpiin seuroihin lukeutuva Chelsea F.C. ja mobiiliapplikaatioita tarjoava HotelTonight julkistivat tammikuussa 2017 yhteistyösopimuksen. HotelTonight-applikaation avulla Chelsean kotistadionilla Stamford Bridgellä ottelua seuraavat voivat varata erikoishintaan hotelliyöpymisiä. Paikatiedon hyödyntämiseen perustuva palvelu on Chelseaalle arvokas, koska tarjousta voi hyödyntää vain stadionilla. Katsojat arvostavat palvelua, sillä se helpottaa heidän arkeaan. HotelTonightille yhteistyö maineikkaan jalkapalloseuran kanssa on arvokasta, sillä se tarjoaa palvelulle näkyvyyttä.*

*NBA:ssa pelaavalla Los Angeles Clippersillä ja Papa John's Pizzalla on yhteistyösopimus, jonka ytimessä on koripallojoukkueen kilpailullisen menestymisen yhdistäminen fanien palkitsemiseen. Sopimuksen mukaan joukkueen voitto tarkoittaa faneille pelipäiväpizzaa puoleen hintaan. Clippers ei ole ainoa joukkue, jonka faneja kumppaniyritykset palkitsevat. Konsepti on tuttu valtaosalle NBA-, NFL-, NHL- ja MLB-joukkueista.*

Sidlo (2017).

"Tutkimukset kertovat, että nykyään kaksi kolmasosaa ihmisistä räplää samanaikaisesti mobiililaitteitaan. Laitamainokset jäävät yhä huonommin katsojien mieliin. Fanit käyttävät mobiililaitteita, koska he haluavat lukea ennakkotietoja, seurata muiden ottelujen tuloksia ja sarjatilastoja, osallistujia matsin tähtipelaajien äänestämiseen. Yhä suurempi osa ottelulipuista, virvokkeista ja muista oheistuotteista halutaan mobiilisti. Myös sponsorit odottavat urheilutoimijoilta uusia avauksia."

Martti Wallasvaara, Wallasvaara Engagen toimitusjohtaja,  
*Urheilujohtamisen tulevaisuus* -foorumi, Pieksämäki 20.4.2017.

vasti. Digitalisaatio on moninkertaistanut niiden kosketuspisteiden määrän, joiden yhteydessä faneista voidaan kerätä dataa. Eri lähteistä saatavilla oleva data on kyettävä yhdistämään tavalla, joka synnyttää fanissa tunteen siitä, että hänet on huomioitu juuri hänen toivomallaan tavalla. On arvioitu, että 70 prosenttia urheilutapahtumiin lippuja ostaneista kuluttajista kääntyy ostoprosessin jossakin vaiheessa Googlen puoleen (ks. yhteenveto urheiluteemojen internethauista esim. Mooney, 2016). Oikein toteutettuna näistä kosketuspisteistä syntyvän datan analysointi todennäköisesti paljastaa faneista asioita, joiden varaan voidaan rakentaa heille lisäarvoa tuottavia kokemuksia.

Toiseksi urheiluorganisaatioiden on oivallettava, että urheilun kautta omia kohderyhmiään tavoittelevat yritykset eivät pääsääntöisesti ole erityisen lajisidonnaisia. Olennaisempaa yrityksille on, että ne saavat urheiluorganisaatioista kumppaneita, joiden kautta ne saavat viestinsä halutuille kohderyhmille. Jos urheiluorganisaatiot oppivat tuntemaan fanejaan paremmin heidän käyttäytymisensä ja mieltymystensä perusteella, urheiluorganisaatiot voivat tarjota yrityksille mahdollisuuksia ostaa niiden haluamia *yleisöprofiileja*. Yleisöprofiileittain kohdennettu viestintä on tehokkaampaa

kuin haulikolla ampuminen. Sata ostoaikensa ilmaissutta autonvaihtajaa on autokauppiaille todennäköisesti mielekkäämpi vaihtoehto kuin kaksi tuhatta satunnaista katsojaa vauvasta vaariin. Erityisesti Suomen kaltaisessa pienessä maassa olisi järkevää, että lajit, seurat ja jopa yksittäiset urheilutapahtumat tekisivät yhteistyötä ja muodostaisivat yrityksiä kiinnostavia yleisöprofiileja. Yhdessä esineiden internetin ja näyttötauluteknologioiden kehittymisen kanssa urheiluyleisöjen profilointi mahdollistaisi muun muassa urheilutapahtumissa mainospaikkojen reaaliaikaisen myymisen ja ostamisen tarjousten perusteella ("real-time bidding"). Erityisesti milleniaalien tavoittamiseksi urheiluorganisaatioiden on kehitettävä yritysten kanssa konsepteja, jotka vastaavat milleniaalien odotuksiin.

Data puhuu, mutta ei kerro kaikkea. Vaikka data-analytiikka poistaakin päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta, ei se tarjoa ehdotonta varmuutta. Data-analytiikassa ollaan usein tekemisissä todennäköisyyksien kanssa. Urheilussa itse ydintuotteeseen liittyvät epätodennäköiset tapahtumat voivat olla mittavia, ja siksi data-analytiikan ohella urheilutoimijoilta edellytetään intuitiota ja herkkää tilanteiden lukemista.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Urheilutapahtumien tilastointi on tullut yksityiskohtaisemmaksi, ja teknologia on helpottanut urheilusuorituksiin valmistautumista, mutta sen ohella datamäärän kasvuun on vaikuttanut se, että dataa kerätään kentän ulkopuolisista tapahtumista. Yksistään kännykät tuottavat paljon aika- ja paikkatietoa, jota hyödynnetään halleissa ja stadioneilla katsojakokemuksen parantamisessa sekä oheistuotteiden ja -palvelujen myynnissä. Otteluiden aikana kerättävä data on vain jäävuoren huippu: päälle puettava teknologia tuottaa reaaliaikaista tietoa pelaajien suorituskyvystä, pelitilastojen yhdistäminen pelaajien palkkatietoihin paljastaa pelaajien todellisen arvon, pelaajien ja joukkueen ympärillä käytävien some-keskustelujen analysointi kertoo fanien mielenkiinnon kohteista, ja mobiilitarjousten hyödyntäminen ottelutapahtumassa antaa tietoa mainonnan vaikuttavuudesta. Digitalisaatiossa on kysymys sekä urheilijoiden ja joukkueiden suorituskyvyn analysoinnista että kannattajien ja fanien kokemuksen parantamisesta.

*Erä*

08

**URHEILUBRÄNDIN  
LAAJENTAMINEN  
E-URHEILUN AVULLA**

# URHEILUBRÄNDIN LAAJENTAMINEN E-URHEILUN AVULLA

**Mitä e-urheilulla tarkoitetaan? Onko e-urheilulla yhtenäisiä erityispiirteitä muiden urheilulajien kanssa? Voivatko perinteiset urheiluorganisaatiot laajentaa brändejään e-urheilun avulla tavalla, joka puhuttelee sekä faneja että yrityskumppaneita**

**E**lektronisella urheilulla (e-urheilu, "e-sports") tarkoitetaan digitaalisten pelien pelaamista. E-urheilu voi olla harrastus, ammatti tai jotakin siltä väliltä. E-urheilua voi harrastaa ja siinä voi kilpailla eri lajeissa. Vuoden 2015 *Pelaajabarometri* (Mäyrä ym., 2016) osoittaa, että digitaalinen pelaaminen on Suomessa suosittua. Barometrin mukaan vuonna 2015 hieman yli 60 prosenttia suomalaisista pelasi digitaalisia pelejä melko säännöllisesti. Kun mukaan otetaan myös satunnaisesti digitaalisia pelejä kokeilleet, luku kasvaa 75 prosenttiin. Pojat ja nuoret miehet ovat tyttöjä, naisia ja ikäihmisiä ahkerampia pelaajia. Vaikka pasianssi onkin edelleen selkeästi suomalaisten suosituin digitaalinen peli, pelaaminen urheilumielessä on yhä yleisempää. Erityisesti toiminta- ja urheilupelit kasvattavat suosiotaan. Urheilubrändien näkökulmasta luontevinta on tarkastella nimenomaan urheiluun teemallisesti kytkeytyviä pelejä. Pelaajabarometrissä suomalaisten suosituimmat urheiluteemaiset pelit ovat jääkiekon NHL ja jalkapallon FIFA. Sponsor Insightin (2017) selvityksen mukaan e-urheilu on noussut Suomessa 18–29-vuotiaiden miesten keskuudessa jääkiekon jälkeen toiseksi kiinnostavimmaksi lajiksi.

## E-URHEILUSTA ON KEHITYMÄSSÄ ISO BISNES

E-urheilussa ei ole kysymys nuorten miesten alakulttuurista vaan vakavasti otettavasta uudesta lajista, joka on tullut jäädäkseen ja kehittyäkseen. Vakiintumisesta kertovat muun muassa e-urheilun ympärille syntyneet järjestöt. Suomen elektronisen urheilun liitto (SEUL) toimii opetus-

ja kulttuuriministeriön nuorisotyötä tekevien järjestöjen vuosivastuksen piirissä. Lajin kehitykseen panostetaan, sillä vuoden 2017 toukokuussa julkaistiin tieto hankkeesta, jonka tavoitteena on e-urheilijoille tarkoitettujen harjoittelukeskuksen rakentaminen Vuokatti-Ruka Urheiluakatemiaa yhteyteen (Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia, 2017). E-urheilun yhteiskunnallisen hyväksyttävyyden lisääntymisestä kertoo jotakin myös se, että Puolustusvoimat haluaa kilpapelaaajat urheilukoulutoiminnan piiriin muiden urheilijoiden rinnalle Huhtanen, 2017). Päätoiminen ja ansaintatarkoituksessa harjoitettu e-urheilu rinnastetaan keskusverolautakunnan maaliskuussa 2017 tekemän päätöksen perusteella myös verottajan silmissä urheiluksi.

Kansainvälistä yhteistyötä e-urheilupiirit tekevät International eSports Federationin (IeSF) puitteissa. Rakenteet ovat pystyssä, mutta taloudelliselta volyymiltään markkina on vielä pieni. Analytiikkayhtiö Newzoo (2017) on arvioinut globaalin e-urheilun arvoksi vuonna 2016 noin puoli miljardia USA:n dollaria. Koko kuitenkin hämää, sillä markkina kasvaa



"Tässä on sukupolvenvaihdos meneillään, mitä lajeja halutaan seurata. Itselleni ei tulisi mieleen seurata jalista tai jääkiekkoa, mutta tietokonepelit kiinnostavat."

Raakel Aaltonen, Asuksen markkinointipäällikkö,  
Markkinointi & Mainonta, 10.8.2017.

nopeasti. Jos kasvuvauhti pysyy entisellään, vuonna 2020 puhutaan jo yli kahden miljardin dollarin liikevaihdosta. Juniper Research on arvioinut piirun verran nopeampaa kasvua, sillä tutkimuslaitoksen mukaan e-urheilumarkkina olisi vuonna 2021 jopa 3,5 miljardin dollarin arvoisen. Kasvua voidaan verrata vaikkapa Valioliigaan, jonka joukkueiden yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto on yli sadan vuoden aikana (kun huomioidaan Valioliigan edeltäjä The Football League) kasvanut noin viiteen miljardiin euroon. Jo nyt e-urheilu on noussut Yhdysvalloissa amerikkalaisen jalkapallon ja koripallon jälkeen kolmanneksi seuratuimmaksi lajiksi (Virkkunen, 2016). Yhden arvion mukaan Yhdysvalloissa e-urheillaan vuonna 2018 päivittäin henkeä kohden lähes 30 minuuttia (The Future of Sport 2015). Maailmalla suosituimmat e-urheilun livestriimaukset keräsivät loppuvuodesta 2017 jo 10 miljoonaa katsojaa, mikä vastaa NBA-otteluiden katsojamääriä (Tervola, 2017b). E-urheilun seuraaminen kiinnostaa myös Aasiassa. Esimerkiksi vuonna 2015 League of Legendsin finaaliottelua seurasi Soulin jalkapallostadionilla yli 40 000 katsojaa. Siksi ei olekaan ihme, että vuoden 2028 kesäolympialaiset järjestettäväkseen saava Los Angeles on jo hakukampanjassaan ilmoittanut olevansa kiinnostunut ottamaan e-urheilun mukaan olympiaperheeseen. E-urheilu kiinnostaa myös netin jättiläisiä. Esimerkiksi Amazon investoi loppuvuodesta 2014 e-urheiluun liki 600 miljoonaa euroa ostamalla e-urheilun striimaamiseen erikoistuneen Twitchin (Holt, 2016).

Menestyneimmät e-urheilijat eivät ole palkkakuopassa, vaikka ansiot jäävätkin vielä pienemmiksi kuin esimerkiksi huippufutareilla, formulakuskeilla ja tennistähdillä. Isoimmissa e-urheilutapahtumissa jaetaan palkintorahoina jo miljoonia euroja. Isoimpien turnausten voittopotit ovat tiettävästi jopa 20 miljoonaa dollaria, mikä on enemmän kuin perinteikkäässä Wimbledonin tennisturnauksessa (Tervola, 2017a). Myös suomalaiset e-urheilijat nousevat palkkatilastoissa. Vuoden 2017 elokuussa Yhdysvaltojen Seattlessa Dota 2 -toimintastrategiapelin epävirallisissa maailmanmestaruuskisoissa joukkuekultaa Team Liquidin riveissä voittanut Lasse Urpalainen tienasi turnausvoitosta arviolta 1,8 miljoonaa euroa (Hämäläinen, 2017). Selvää on, että e-urheilijoiden ja -joukkueiden palkkiot ovat ennemmin kasvamassa kuin pienenevässä. Tähän vaikuttaa yleisen suosion lisäksi se, että e-urheilusta on tullut houkutteleva kohde vedonlyöjien keskuudessa. E-urheilun kasvu on huomattu urheilupiireissä. Yksittäisenä, mutta kuvaavana esimerkkinä toimii helmikuussa 2017 allekirjoitettu sopimus urheilun hyvää hallintoa edistävän ICSS:n (The International Centre for Sport Security) ja e-urheilun integriteettiä valvova ESIC:n (The Esports Integrity Coalition) välillä. Sopimuksen tavoitteena on e-urheiluun pesiytyvien kielteisten piirteiden, kuten korruption, ottelumanipuloinnin ja vedonlyöntivilppien ehkäiseminen.



## NÄIN MAAILMALLA

*The Walt Disney Companyn omistama ESPN-kaapelitelevisiokanava otti vuonna 2017 ohjelmistonsa FIFA EA Majors -turnaukset. Siirron takana ovat synergiahyödyt. Perinteisen urheilun ja e-urheilun yleisöprofiilit poikkeavat osittain toisistaan, mutta tavalla, joka tarjoaa televisioyhtiölle uusia katsojia ja mainostajille uusia kohderyhmiä. ESPN arvelee, että sen ja EA:n yhteistyö on pitkäkestoista ja laajenevaa.*

Burns (2017).

E-urheilu kiinnostaa myös mediaa. Esimerkiksi Suomessa Yleisradio on jo useamman vuoden ajan näyttänyt e-urheilua, minkä lisäksi yhtiö ylläpitää verkkopalvelussaan laajahkoa e-urheilun teemasivustoa. Katsojamäärät ovat pieniä verrattuna perinteisten urheilulajien arvokisoihin, mutta selvällä kasvukäyrällä.

E-urheilun suosio kasvaa, mutta siihen suhtaudutaan edelleen kaksijakoisesti. Monet pitävät e-urheilua vitsauksena, jolla on kielteisiä kansanterveydellisiä ja sosiaalisia seurauksia. Näyttöpäätteen ja mobiililaitteen äärellä vietetty aika yhdistetään keskittymiskyvyn herpaantumiseen, ryhtiongelmiin ja nuorten syrjäytymiseen. Lauri "Tahko" Pihkala ei pitänyt alppihiihtoa oikeana urheiluna, koska siinä mennään konevoimalla ylös ja annetaan painovoiman hoitaa alastulo. Pihkalalta tuskin olisi riittänyt ymmärrystä e-urheilulle. Enemmistö pitänee kuitenkin e-urheilua harmittomana harrastuksena, joka sopivassa määrin nautittuna rentouttaa ja tuo jännitystä arkeen. Digitaalisuutta ei mielletä sosiaalisuuden esteeksi, vaan yhdeksi sen toteuttamisen ympäristöksi. E-urheiluun myönteisesti ja ennakoluulottomasti suhtautuvat näkevät lajin tuomat uudet mahdollisuudet. Myönteinen suhtautuminen rakentuu ajatukselle, että e-urheilulla on perinteisen urheilun tapaan arvoa sekä yksilöille ja yhteisöille että yrityksille.

## E-URHEILU VOI OLLA HYVÄ KUMPPANI PERINTEISELLE URHEILULLE

E-urheilussa voi menestyä vaikka ei olisikaan sprintterin tai kestävyysjuoksijan ominaisuuksia. Tämä ei tarkoita, että e-urheilussa pärjäisi ilman lahjakkuutta ja kovaa työntekoa. E-urheilussa vaadittavat fyysiset kyvykkyudet eivät ole yhtä ilmiselviä kuin vaikkapa lento- ja koripallossa. Pituuden, lihasvoiman ja räjähtävän nopeuden sijaan e-urheilussa tarvitaan huippuunsa hiottua hienomotoriikkaa ja strategista pelisilmää. Huipputasolla kilpailevat e-urheilijat eivät ole yksinäisiä susia vaan ammattilaisia, jotka valmistautuvat

"E-urheilussa olemme nyt eri maailmassa, mutta olen heti havainnut monia yhtenevyyksiä tuotteen kehittämisessä ja brändäämisessä. Kiinnostus on valtavaa ja yleisötapahtumiin meidänkin pitää vahvasti keskittyä. Niissä on täysin samanlaisia piirteitä kun esimerkiksi jääkiekkootteluissa, mutta markkinoinnin ja brändäyksen osalta niiden pitää löytää ja hyödyntää omaleimaisuutensa."

Jukka-Pekka Vuorinen, SM-Liigan ja Jääkiekkoliiton entinen toimitusjohtaja, Finnish eSports League -verkkosivusto, 20.5.2016.

turnauksiin huippu-urheilijoiden tavoin. Valmistautumiseen kuuluu muun muassa vastustajien pelien analysointia ja oman pelitaktiikan hiomista, peliherkkyyden ja henkisen vireystilan ylläpitämistä sekä välineiden testaamista ja virittämistä. Pelaajien taitojen kehittyessä ja panosten kasvaessa myös e-urheilu kehittyy lajiksi, jossa läpimurrot onnistuvat vain harvoilta. (Taylor, 2012.)

Väheksymättä e-urheiluun liittyviä uhkia, kuten peliriippuvuutta ja fyysistä passiivisuutta, digitaalisten pelien kilpapeleista ei pidä nähdä toimintana, joka syrjäyttää pelaajansa muusta yhteiskunnasta. Päinvastoin yhteisöille e-urheilu on arvokasta, koska se tarjoaa mielekkäitä itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia niille, jotka eivät ole kiinnostuneita





juoksuradoista ja pelikentistä. Yhteenkuulumisen tunnetta ja omaa identiteettiä voi rakentaa myös e-urheilun avulla.

Arvonluonnin näkökulmasta e-urheilun merkittävin potentiaali on siinä, että se antaa urheilutoimijoille mahdollisuuden brändiensä laajentamiseen. Brändin laajentamisella tarkoitetaan brändin hyödyntämistä toisella toimialalla (Keller, 1998). Brändin laajentamisesta on kirjoitettu paljon. Toimialakohtaisia eroja on, mutta tutkijoiden keskuudessa näyttäisi olevan konsensus siitä, että hyvämaineista ja tunnettua brändiä kannattaa hyödyntää, jos laajentaminen ei uhkaa brändin ydintä. Brändi syntyy vuorovaikutuksessa ja konkretisoituu asiakkaan subjektiivisena arvostuksena. Siksi myös huolimaton brändin laajentaminen johtaa sekä epäonnistumiseen uudella toimialalla että vaarantaa samalla laajentumaan pyrkivän brändin olemassaolon.

Brändin laajentaminen ei ole urheilutoimijoille itsetarkoitus vaan keino, jonka avulla ne voivat saada yhteyden uusiin kohderyhmiin. Uudet kohderyhmät ovat urheilutoimijoille arvokkaita, sillä ne mahdollistavat uusien yhteistyökonseptien tarjoamisen yrityskumppaneilleen. Monilla maailmanluokan ammattilaisliigajoukkueilla on nykyisin omat e-urheilujoukkueet. Brändinlaajennusta ovat menestyksekkäästi harjoittaneet esimerkiksi FC Schalke 04 ja Paris Saint-Germain. E-urheilu ei ole vierasta suomalaisillekaan. Helsingin IFK on yksi pisimmälle edenneistä kotimaisista

seuroista, jotka haluavat kertoa omaan tarinaansa myös e-urheilun puolella. Loppuvuodesta 2016 seura lanseerasi Helsinki REDS -nimellä kulkevan kuusimiehisen joukkueen, joka mittelee taitojaan Overwatch-pelissä. Normaaliin jääkiekko-otteluun verrattuna REDS pelaa paljon, sillä joukkue ottelee viitenä päivänä viikossa, tunteja kerrallaan. HIFK ei ole ainoa e-urheiluun laajentava suomalainen urheilubrändi. Muun muassa Porin Ässät on laajentanut toimintaansa e-urheilun puolelle. Porilaisten Aces-tiimi pelaa Helsinki REDSien tapaan Overwatchissa. Avauksia on nähty muissakin lajeissa ja myös pääsarjaa alemmilla tasoilla. Urheilubrändille kysymys on niiden ihmisten palvelemisesta, jotka eivät osta lippuja katsomoihin eivätkä seuraa urheilua televisiosta.

Ei ole liioiteltua sanoa, että Suomessa on erityisen otolliset olosuhteet perinteisen ja e-urheilun väliselle yhteistyölle tavalla, joka on kiinnostavaa myös yritysten näkökulmasta. Se, mitä Nurmi, Kolehmainen ja Ritola tekivät tiilimurskakentillä, tehdään nykyisin digitaalisissa ympäristöissä. Suomalaisia voidaan perustellusti pitää e-urheilukansana, sillä IeSF on arvioinut, että edellämme olisi tammikuussa 2017 vain Etelä-Korea.

## E-URHEILUSSA PELATAAN UUSIN SÄÄNNÖIN

Urheilubrändin laajentaminen e-urheilun avulla edellyttää e-urheilun erityispiirteiden tuntemista ja niiden kääntämistä yrityksii houkutteleviksi konsepteiksi. E-urheilussa on erityispiirteitä, kuten kaikissa muissakin urheilulajeissa (Taylor, 2012). Arvonluonnin näkökulmasta kaksi nousee ylitse muiden. Ensimmäinen erityispiirre on *e-urheilun fanittaminen*. E-urheilun fanittamisessa ei rajoja kunnioiteta. Toisin kuin monissa muissa urheilulajeissa, e-urheilun fanit eivät sido itseään paikkakuntaan eivätkä aina edes kansallisvaltioon. Siitä huolimatta, että e-urheilussa järjestetään maiden välisiä matseja, on vaikea kuvitella, että e-urheilussa nähtäisiin esimerkiksi samanlaisia Suomi–Ruotsi-maa-

otteluita kuin yleisurheilussa. E-urheilun ”rajattomuus” ei näy yksinomaan maantieteessä. Kysymys on uudenlaisesta fanittamisen muodosta, joka ei perustu samanlaiselle heimokäyttäytymiselle kuin esimerkiksi maajoukkueen tai kotiseudun joukkueen kannattaminen. E-urheilussakin syntyy yhteisöjä, mutta omien kannattaminen ei perustu niinkään kansallistunteeseen ja paikallisympäryyteen, vaan pelaamiseen itseensä ja erityisesti erilaisiin pelaamisen lajityyppeihin.

Toinen e-urheilun erityispiirre on *pelaajien ja katsojien suhde*. E-urheilussa pelaamisen katsominen on aktiivista toimintaa. Urheilufanit ovat aina seuranneet idoleidensa tekemisiä, mutta e-urheilussa samaistuminen on luonteeltaan tasa-arvoisempaa. E-urheilussa ei ole harvinaista, että katsojat mieltävät toisinaan olevansa pelissä mukana. Ainakin toistaiseksi e-urheilutähdet voivat kirjaimellisesti olla naapurinpoikia. E-urheilujoukkueet ja -urheilijat eivät puhuttele suuria ihmisjoukkoja. Harva suomalaisista tietää esimerkiksi sitä, että yhden kansainvälisesti tunnetuimman e-urheilutiimin, Team Liquidin, 43 pelaajasta kolme on suomalaisia. JerAX, Matumbaman ja Savjz eivät näy ja kuulu *Urheiluruudussa*, eikä heidän vuokseen uida Havis Amandan patsaan juurella. Suosiostaan huolimatta e-urheilijat voivat toistaiseksi vain unelmoida olympiakisojen



## NÄIN MAAILMALLA

*Valioliigassa pelaava Manchester City kiinnitti kesällä 2016 Kieran ”Kez” Brownin seuran ensimmäiseksi e-urheilijaksi. Brownin tehtäväkuvaksi sovittiin seuran edustaminen EA:n FIFA-pelisarjoissa sekä videoiden kuvaaminen ja julkaiseminen Twitch-suoratoistopalvelussa ja seuran YouTube-kanavalla. Brownin avulla City tavoittelee brändilleen näkyvyyttä sellaisten kohderyhmien parissa, jotka eivät ole kiinnostuneita perinteisestä jalkapallosta.*

Jackson (2016).

”Tunnetuimmat pelaajat alkavat kiinnostaa yleisöä, ja syntyy fanikulttuuria. Katsojat kannustavat tiettyä tiimiä niin kuin jalkapallossa tai jääkiekossa. [...] Meille hyöty on siinä, että kun on joukkueita ja turnauksia, saamme näkyvyyttä ja uusia pelaajia.”

Veli-Pekka Piirainen, peliyhtiö Critical Forcen perustaja ja toimitusjohtaja, *Talouselämä*, 6.7.2017.

ja monien lajien arvokisojen saamista mediahuomiosta. Se, minkä e-urheilu häviää tunnettuudessa, voi kuitenkin tulla takaisin läheisyydessä. E-urheilijat eivät ole yhtä tavoittamattomissa kuin esimerkiksi Ballon d’Orilla palkitut jalkapalloilijat. Tutkimuksista tiedetään, että läheisyyden tunne synnyttää luottamusta, joka puolestaan lisää vuorovaikutuksessa sanotun ja jaetun uskottavuutta (esim. Arenas-Gaitan ym., 2013). Voi hyvin olla, että e-urheilijoiden tuotesuosituksilla on erilainen vaikutus kohderyhmissään kuin televisiosta tuttujen urheilutähtien esiintymisillä mainoksissa.

E-urheilun seuraaminen on sekä emotionaalisesti että kognitiivisesti koukuttavaa. Koukuttavuuden kääntäminen rahaksi ja uusiksi sponsorointisopimuksiksi edellyttää kuitenkin e-urheilun ominaispiirteiden kunnioittamista. Perinteisessä urheilussa sponsoriyhteyksiin on totuttu, mutta e-urheilussa niihin voidaan suhtautua penseästi. Vaarana on, että e-urheilun kautta uusia kohderyhmiä tavoitteleva yritys leimautuu tungettelijaksi. Urheiluorganisaation näkökulmasta kysymys ei tällöin ole brändin laajentamisesta, vaan sen murentamisesta.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

E-urheilun suosio kasvaa nopeasti. E-urheilussa on syttynyt tähtiä, joiden tekemiset kiinnostavat ihmisiä. Urheilubrändin laajentaminen e-urheilun avulla houkuttelee, mutta se ei ole helppoa, sillä kysymys on viime kädessä melko erilaisista lajeista. Arvonluonnin kannalta lajien erilaisuus on kuitenkin samalla niiden suurin mahdollisuus. E-urheiluun laajentanut urheilubrändi on yrityksille mieluisen kumppani, sillä se mahdollistaa sellaisten kohderyhmien tavoittamisen, joita perinteinen urheilu ei puhuttele. Onnistumisen todennäköisyyttä lisää se, että urheilubrändit ja yrityskumppanit kunnioittavat e-urheilun erityispiirteitä.

*Enä*

09

SOSIAALINEN MEDIA  
TUO URHEILUN IHOLLE

# SOSIAALINEN MEDIA TUO URHEILUN IHOLLE

**Mitä mahdollisuuksia mediamaiseman muuttuminen tarjoaa urheilijoille ja joukkueille? Antaako sosiaalinen media urheilijoille ja joukkueille uusia arvonluonnin mahdollisuuksia? Mitä riskejä sosiaalinen media merkitsee urheilijoille, joukkueille ja yhteistyöyrityksille?**

**S**uomalaisten urheilijoiden suoritukset ovat olleet kansakuntaa yhdistäviä kokemuksia. Maukkaat voitot ja katkerat tappiot ovat piirtyneet kansakunnan muistiin. Jokaisella sukupolvella on omat kokemuksensa, jotka ovat synnyttäneet yhteisiä muistoja. Lasse Virénin kaatuminen 1972 Münchenin olympialaisten 10 000 metrin juoksussa ei unohdu sotien jälkeen syntyneiltä suurilta ikäluokilta. Maailmanennätys kompuroinnin jälkeen on saavutus, joka ansaitsee paikkansa sykähdyttävimpien suomalaisten urheilumuistojen listalla. Myös kipeät kokemukset jäävät ihmisten mieleen. Parhaimmillaan urheilu on draamaa, jota on mahdotonta käsikirjoittaa. Tuoreena esimerkkinä livo Niskanen ja hiihdon MM-kisat Lahdessa 2017: miesten pariviestin ankkurisuudella Niskasen kohdaloksi koitui törmäys Norjan Emile Iversenin kanssa, mikä seurauksena tuloillaan oleva kultamitali vaihtui pronssiin. Pari päivää myöhemmin tilanteet muuttuivat, kun Niskanen dominoi 15 kilometrin hiihtoa alusta loppuun ja voitti maailmanmestaruuden näytöstyyliin.

Urheilu tarjoaa mediayhtiöitä kiinnostavia sisältöjä. Suuret urheilutapahtumat keräävät poikkeuksetta medioiden äärelle isoja yleisöjä. Media ja urheilu elävät tiiviissä symbioosissa, jossa molemmat hyötyvät toisistaan. Urheilun ja median suhdetta on osuvasti verrattu "pekoniin ja kananmuniin englantilaisella aamiaisella" (Clayes & Van Pelt, 1986). Useiden tutkijoiden mukaan urheilu ja media ovat niin vahvassa riippuvuussuhteessa, että on oikeastaan vaikea sanoa, mihin toinen loppuu ja mistä toinen alkaa (Nicholson, 2007). Urheilu vetää puoleensa ihmisiä taval-

la, joka näkyy mediayhtiöiden kassavirrassa. Esimerkiksi amerikkalaisen jalkapallon NFL:n loppuottelun Super Bowlin yhteydessä muutamien kymmenien sekuntien tv-mainoksista pulitetaan miljoonia dollareita. Rahaa virtaa myös toiseen suuntaan. Mediayhtiöiden maksamat korvaukset kilpailu- ja ottelutapahtumien televisiointioikeuksista muodostavat ison osan liigojen ja urheiluseurojen tuloista.

## ILMAN MEDIAA EI OLE URHEILUA

Media kuvataan usein neljänneksi valtiomahdiksi, jonka tehtävänä on vahtia päätöksentekijöitä ja tulkita kansalaisille, mitä yhteiskunnan eri osa-alueilla kulloinkin tapahtuu. Median ja *julkisen* ("public") suhde on nyky-yhteiskunnassa erottamaton. Esimerkiksi sosiologi Manuel Castellsin (2007) mukaan siitä, mitä ei ole mediassa, ei voi edes muodostua julkista mielipidettä. Myös urheilua on vaikea lähestyä ilman mediaa. Urheilu on yhteiskunnallinen instituutio, josta riittää pureskeltavaa vakavaan journalismiin. FIFA:n korruptioskandaali, Venäjän valtiollinen doping-ohjelma ja Rion olympiakisojen yhteydessä esitetyt ihmisoikeusepäilyt ovat esimerkkejä urheiluun liittyvistä ongelmista, jotka ovat poikineet lukemattomia juttuja maailman eri medioissa.

Vakavan journalismin lisäksi media viihdyttää ja tarjoaa kansalaisille sirkushuveja. Suuret urheilutapahtumat vetävät paikan päälle isoja ihmismassoja, mutta ylivoimaisesti suurin osa urheilukokemuksista koetaan median välityksellä. Ei ole liioittelua väittää, että ilman mediaa ei olisi

olemassa nykyisenkaltaista urheilua. Lasse Virénin kaatumista todisti Münchenissa joitakin satoja suomalaisia, television välityksellä suorituksesta nauttivat sadattuhannet suomalaiset. Iivo Niskasen ja Emile Iversenin törmäyksen silminnäkijöinä olivat noin parikymmentuhatta Lahden hiihtostadionille pakkautunutta ihmistä. Television kautta draama kosketti yli miljoonaa suomalaista.

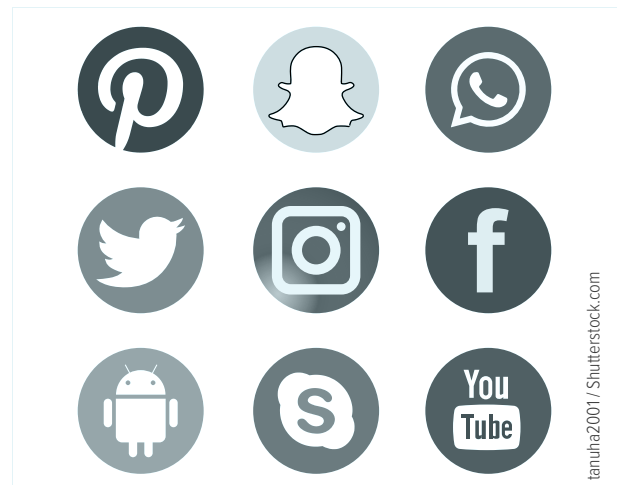
Myös Pierre Bourdieu on pohtinut urheilun yhteiskunnallista merkitystä ja sen suhdetta mediaan. Bourdieu on luonnehtinut median välittämää urheilua kaksivaiheiseksi sosiaalisen rakentumisen prosessiksi (Turtiainen, 2012; alun perin Bourdieu, 1999). Urheilija oli Bourdieulle tarkoituksellisesti rakennetun *näytelmän* näennäinen subjekti. Ensimmäisessä vaiheessa näytelmän käsikirjoittajia ovat valmentajat, tuomarit, selostajat ja muut esityksen tuottamiseen osallistuvat tahot. Toisessa vaiheessa urheilu synnytetään mediassa sanojen ja kuvien avulla. Bourdieun mukaan meillä on tavallista, että kuvittelemme urheilusta puhuessamme viittaavamme ”todelliseen” urheilutapahtumaan, vaikka itse asiassa huomiomme kohdistuu sekä todelliseen urheilutapahtumaan että siitä median välityksellä konstruoituun rakennelmaan. Emile Iversenin yllättävä ladunvaihto Lahden MM-kisojen viestin ankkuriosuudella on kiistaton tosiasia. Iivo Niskasen harmitus oli aitoa ja sapekkaat kommentit ymmärrettäviä. Kuitenkin välittömästi yhteentörmäyksen jälkeen alkanut spekulointi sääntörikomuksella synnytti näytelmään uuden tason. Semiootikko Umberto Ecoa (1932–2016) väljästi mukaillen voidaan sanoa, että keskustelu siirtyi itse *urheilusta urheilun diskurssiin* (Turtiainen, 2012; alun perin Eco, 1995). Vaikka suomalaiset penkkiurheilijat olivat edelleen suivaantuneita Niskasen kaatumisesta, monissa medioissa tapahtuma kehystettiin kahden erilaisen hiihtokulttuurin väliseksi yhteenotoksi. Kysymys ei ollut enää harmittavasta vahingosta kahden huippu-urheilijan välisessä mittelössä, vaan ilmassa oli syytöksiä, joissa melko estottomasti vihjailtiin norjalaisen hiihtokulttuurin pimeästä puolesta. Mukaan vedettiin norjalaisten hiihtäjien doping-käryt, ja hetken vaikutti siltä, että osa suomalaisista haki revanssia Lahden

vuoden 2001 MM-kisojen pettymykseen. Reagointia kilpaladulla tapahtuneeseen kaatumiseen on mahdotonta ymmärtää, jos sen irrottaa historiallisesta ja paljolti mediassa muokatusta kontekstistaan.

## SOSIAALINEN MEDIA MUOKKAA URHEILUA

Media elää ja muuttuu teknologioiden kehittyessä ja ihmisten odotusten muuttuessa. Modernin joukkotiedotuksen historian yhtenä tunnuspiirteenä on ollut niin sanottujen portinvartijoiden vahva rooli. Olipa kyse lehdistöstä, radiosta tai televisiosta, sisältöjen julkaisupäätökset tehdään toimituksissa. Toimitusten käsissä on edelleen paljolti se, mistä ja miten ihmiset urheilusta puhuvat. Toimitusten kyky hallita puheenaiheita kuitenkin vähenee, sillä sosiaalinen media on demokratisoinut sisältöjen luomista ja jakamista.

Sosiaalisen median kasvu on ollut ällistyttävän nopeaa. Vuoden 2004 Ateenan kesäolympialaiset muistetaan viime tipassa valmistuneista suorituspaikoista. Some-kohuista ei ollut kuullut yksikään. Vuonna 2004 perustetun Facebo-



tanuha2001 / Shutterstock.com

"Urheilijat esiintyvät valta-  
mediassa ensisijaisesti urheili-  
joina. Sosiaalisen median  
kohdalla asia on uusi ja erilainen.

Twitterissä ja Instagramissa  
urheilijat voivat olla esillä  
yksityishenkilöinä ja edustaa  
muutakin kuin urheilijaminäänsä.

Rasistiset loukkaukset ovat  
mielestäni esimerkki siitä, jolloin  
puuttuminen on tarpeellista. [...]

Mielestäni se on jo sanan-  
vapauden loukkaamista,  
jos urheilutahot kieltävät  
postaamasta kuvaa sateen-  
kaarikynsistään omassa  
Instagramissaan."

Riikka Turtiainen, digitaalisen kulttuurin tutkija,  
*Helsingin Sanomat*, 22.9.2013.

kin jälkeen maailma ei ole ollut entisensä. Facebook on kasvanut reilussa vuosikymmenessä palveluksi, jota käytetään päivittäin liki kaksi miljardia ihmistä. Facebook on suosituin some-kanava, mutta myös YouTuben, Twitterin, Instagramin, Snapchatin ja SinaWeibon päivittäiset käyttäjät lasketaan sadoissa miljoonissa. Lasse Virénin Münchenin 10 000 metrin kultamitalijuoksuakin on katsottu YouTube-sa toista miljoonaa kertaa.

Sosiaalinen media on jättänyt jälkensä urheiluun. Urheilu on suosituimpia sisältöjä monissa some-palveluissa. Luvut

ovat huimia. Facebookin vuonna 2016 perustama Sports Stadium -konsepti kokoaa yhteen yli 650 000 000 urheilusta kiinnostunutta käyttäjää. Jalkapalloilija Cristiano Ronaldolla on somessa yhteensä yli 250 000 000 seuraajaa. Myös joukkueet kiinnostavat, sillä esimerkiksi FC Barcelonalla on eri some-kanavissa liki 200 000 000 seuraajaa. Barcan kilpakumppani Real Madrid tekee yhteistyötä Snapchatin kanssa ja tarjoaa globaalisti yli 100 000 000 fanilleen alustan virtuaaliselle tarinankerronnalle. Suuret urheilutapahtumat näkyvät ja kuuluvat somessa. Vuoden 2016 Super Bowlin jokaisella peliminuutilla tuotettiin vähintään 100 000 uutta Facebookin tilapäivitystä, keskustelukomenttia tai kuvajakoa. Ammattilaiskoripallon ei tarvitse hävetä amerikkalaisen jalkapallon rinnalla, sillä saman vuoden NBA:n ratkaisutuottelu innoitti yksistään Facebookissa 43 000 000 miljoonaa käyttäjää viestimään ottelun yhteydessä 269 000 000 kertaa. Eri some-kanavissa jaettujen viestien yhteenlasketuksi impression-luvuksi eli viestit potentiaalisesti nähneiden silmäparien määräksi arvioitiin peräti 5,2 miljardia. (Smith ym., 2017.)

Maailman tunnetuimpien urheilubrändien kohdalla luvut ovat suuria. Suomessa seuraajamäärät ovat olennaisesti pienempiä. Satojenmiljoonien sijaan suosituimmilla suomalaisurheilijoilla on satojatuhausia seuraajia. Vuoden 2017 alkupuolella esimerkiksi formulakuski Valtteri Bottaksella oli alkuvuodesta 2017 eri some-kanavissa yhteenlaskettuna hieman vajaat 800 000 seuraajaa (Kylmänen, 2017a).

Suomalaisilla urheilutoimijoilla on somessa vielä paljon petrattavaa. Esimerkiksi jääkiekon, jalkapallon, lentopallon, koripallon, pesäpallon ja salibandyn miesten ja naisten pääsarjatasojen joukkueiden hieman yli 2000 pelaajasta vain noin kolmasosalla oli vuonna 2016 henkilökohtainen Twitter-tili. Keräsimme yhteistyökumppanimme Futosome Oy:n avustuksella kaikkien 2000 pelaajan tviitit vuodelta 2016. Pelaajat tviittasivat kaikkiaan hieman yli 35 000 kertaa. Määrä voi kuulostaa suurelta, mutta ei ole sitä, sillä kukin pääsarjatason pelaaja tviittasi keskimäärin vain noin kerran kuukaudessa. Lajien välillä on eroja, sillä salibandy-



pelaajat viestivät Twitterissä yhtä paljon kuin muiden viiden lajin edustajat yhteensä. Määrän ohella potentiaalia löytyy myös some-viestinnän sisällöissä ja luovuudessa. Esimerkiksi jääkiekon SM-liigajoukkueiden some-viestintää tarkastellun selvityksen mukaan valtaosa Liigajoukkueiden some-viestinnästä on uutispainotteista ottelutulosten raportointia (Jormanainen ym., 2016). Somen hyödyntäminen fanien sitouttamisessa ja uusien houkuttelemisessa oli selvityksen mukaan melko harvinaista.

## SOSIAALINEN MEDIA MUODOSTAA ALUSTAN YHTEISELLE ARVONLUONNILLE

Seuraajamäärät ovat tärkeitä arvonluonnin kannalta, mutta tärkeää on myös se, millaisia näytelmiä somen ympärille voidaan rakentaa. Some on antanut näytelmien käsikirjoitukseen uusia mahdollisuuksia erityisesti urheilun fanittamiseen ja urheilun sponsorointiin.

Urheilijan ja joukkueen fanittaminen on tunnepohjaista käyttäytymistä. Fanittamisesta ei voi sopia, sillä kysymys on toiminnasta, jossa fanit aktiivisesti ja omaehtoisesti rakentavat, määrittävät ja arvioivat fanittamisen kohdetta. Fanittamiselle on tyypillistä se, että fanit suhtautuvat kohte-

seen suopeasti ja ovat valmiita antamaan anteeksi myös tilanteissa, joissa tapahtuu jotain ikävää. Somesta on tullut lyhyessä ajassa keskeinen ympäristö urheilun fanittamiselle. On arvioitu, että jopa 83 prosenttia urheilua televisiosta tai paikan päällä seuraavista käyttää samanaikaisesti yhtä tai useampaa some-palvelua (Antoniacci, 2015). Somessa kannatetaan omia ja kuittaillaan vastustajille. Somessa tapahtuvaa fanittamista ei voi hallita, mutta sitä voi silti ohjata.

Urheilun some-fanittamisen taustalla on löydettävissä neljä yleistä motivaatiotekijää: intohimo, toivo, arvostus ja toveruus (Smith ym., 2017). Motivaatiotekijät eivät ole toisistaan riippumattomia vaan vahvasti toisiinsa liittyviä. Some tarjoaa faneille kanavan urheilijan ja joukkueen *into-himoiseen* kannattamiseen. Somessa on helppoa tunnustaa väriä ja kertoa muille, kenen joukoissa seisoo. Samaan heimoon kuuluvien viestejä peukuttamalla ja uudelleenjakamalla rakennetaan yhteisöidentiteettiä, joka paitsi yhdistää heimon jäseniä myös erottaa heidät kilpailevista heimoista. Intohimo on tarpeen, sillä fanittaminen ei ole aina ruusuilla tanssimista. Sosiaalinen media on hyvä ympäristö *toivon* ylläpitämiselle. Urheilu on raakaa, sillä vain yksi voi olla kerrallaan voittaja. Toivo tulevasta menestymisestä auttaa kuitenkin tappioiden hetkellä. Mitä useamman kanssa toivon voi jakaa, sen parempi. *Arvostus* tekee hyvää sekä kohteelle että sen osoittajalle. Arvostusta ei voi ostaa eikä



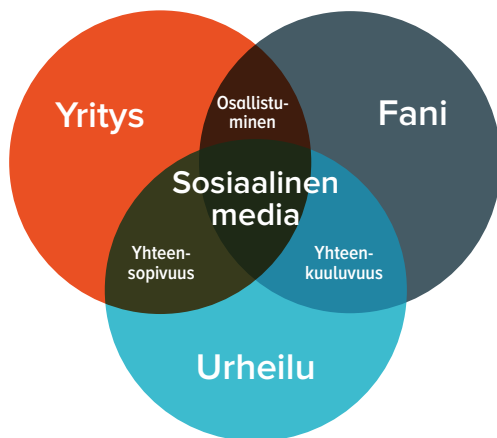
"Meille maksetaan siitä, että pelaamme jääkiekkoa, vaikka voisimme tehdä enemmän. Pystyisimme nostamaan omilla persoonillamme esimerkiksi sosiaalisessa mediassa lajiamme esille."

Teemu Ramstedt, jääkiekkoilija, *Kauppalehti*, 3.4.2017.

myydä, sillä se on ansaittava. Fanien arvostus saa urheilijan ja joukkueen laittamaan parastaan. Fanien arvostus ei aina edellytä kilpailullista menestymistä. Usein faneille riittää "kaikkensa antaminen" ja "reilu peli". Fanit hyväksyvät tappiot, mutta eivät periksi antamista. Fanit tuntevat arvonsa ja odottavat samaa urheilijoilta ja joukkueilta. Urheilijat eivät voi odottaa samaa faneiltaan yksinomaan kritiikittömästi ihailua, vaan heidän on tarjottava myös itsestään puolia, jotka saavat fanit tuntemaan, että heitä arvostetaan. Yksi koeteltu ja hyväksi havaittu tapa osoittaa arvostusta on eksklusiivisten sisältöjen jakaminen faneille. Somen avulla fani pääsee urheilijan iholle ennennäkemättömällä tavalla. Some on hyvä ympäristö myös fanien keskinäisen *toveruuden* ja yhteisöllisyyden vahvistamiselle. Toveruus on parhaimmillaan voimakas tunne, joka asettaa yksilön tekemiset

laajempaan yhteyteen. Toveruus syntyy ja edellyttää tekoja, joiden ei tarvitse olla isoja suuren yleisön silmissä. Olenaista on, että niillä on merkitystä toveruuden osapuolille. Samaan heimoon kuuluvan fanin tviitin uudelleenjakaminen tai Facebook-päivityksen kommentointi ovat tekoja, jotka rakentavat ja ylläpitävät fanien keskinäistä toveruutta.

Urheilijat ja joukkueet kiinnostavat yrityksiä, koska niiden kautta yritykset saavat näkyvyyttä, joka huomataan. Urheilusponsoroinnissa puhutaan isoista rahoista. Sponsoroinnin hyöty riippuu paljolti siitä, miten yhteensopivaksi brändi fanien silmissä koetaan. Mitä harmonisemmin urheilijaa, joukkuetta tai urheilutapahtumaa sponsoroiva brändi istuu kokonaisuuteen, sitä myötämielisemmin brändiin suhtaudutaan (Close & Lacey, 2013). Fanit ymmärtävät, että yritykset pyrkivät vaikuttamaan heidän käyttäytymiseensä, mutta hyväksyvät sen, koska he samalla tiedostavat, että nykyisenkaltaista urheilua ei olisi olemassa ilman sponsoreita. Sen sijaan fanit eivät halua nähdä somessa yksisuuntaista yritykseltä–kuluttajalle-viestintää (Demirel & Erdogmus, 2016). Fanit odottavat somessa brändeiltä viestintää, joka rakentuu urheilijoiden ja joukkueiden tarinoiden ja persoonallisuuksien ympärille. Siksi brändit, joiden tarinat sopivat yhteen urheilijoiden ja joukkueiden tarinoiden kanssa, ovat myös somessa vahvoilla (Geurin & Clavio, 2015). Kun yhteensopivuuksia on kohdillaan, yritysten ja urheilijoiden yhteistyö somessa on kannattavaa. Urheilusponsorointiin erikoistuneen Hookitin arvion mukaan esimerkiksi Cristiano Ronaldon suosio somessa tuotti hänen tärkeimmälle yhteistyökumppanilleen Nikelle näkyvyyttä lähes puolen miljardin euron edestä (Kylmänen, 2017b).



Kuva 7. Arvon yhteisluontia sosiaalisessa mediassa.

Lukemattomat tykkäykset, kommentit ja jaot sosiaalisessa mediassa ovat Nikelle rahanarvoista näkyvyyttä, sillä ne pitävät urheilubrändin satojen miljoonien ihmisten mielessä. Arvoa syntyy, kun osa Ronaldon maineesta läikkyi Nikelle. Jo vaahtosammuttimen kokoiset futisjunnut "tietävät", että harrastuksesta ei tule mitään ilman pitkälti toistaa sataa euroa maksavia jalkapallotossuja. Suositut urheilijat ovat vaikuttavia esikuvia, joiden sanaan uskotaan.

Arvonluonnin näkökulmasta urheilu, fanit ja sponsoriyhtykset ovat *sympioottisessa suhteessa*. Arvoa ei synny, jos toimijat eivät ymmärrä keskinäisiä riippuvuussuhteitaan. Yritys, joka tuputtaa sosiaalisessa mediassa itseään ilman luontevaa yhteyttä urheilutoimijaan, ei osallistu fanikokemuksen tuottamiseen vaan ennemminkin ärsyttää faneja. Fanittamisen ja sosiaalisen median yhdistäminen ei ole helppoa. Fanittamiseen liittyvien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on kuitenkin hyvä lähtökohta, jonka varaan on mahdollista luoda sisältöjä, jotka tukevat fanien kanssa kommunikointia. Motivaatiotekijöiden varaan rakentuva vuorovaikutus puhuttelee faneja tunnetasolla ja antaa heille mahdollisuuden osallistua yhteisöidentiteetin luomiseen.

## SOSIAALISESSA MEDIASSA VOI ONNISTUA

Sosiaalinen media on tehnyt urheilufaneista aiempaa vaativampia. Fani ei halua lukea suosikkiurheilijansa loukkaantumisesta tai päävalmentajan erottamisesta seuraavan päivän lehdestä. Tiedot ja niiden taustat halutaan tuoreeltaan. Ikävätkin uutiset ovat faneille tärkeitä, sillä niiden kertominen osoittaa arvostusta faneja kohtaan. Avoimuus ei ole aina helppoa, mutta viestimättä jättäminen ei ole some-aikana todellinen vaihtoehto.

Kaikkiin tilanteisiin sopivan some-viestijän huoneentaulun laatiminen on vaikeaa, sillä hyvän ja huonon some-viestinnän ero riippuu aina kontekstista. Urheilulla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat urheilijoiden ja joukkueiden some-viestintään. Lähtökohdat ovat hyvät, kun muistaa ur-



## NÄIN MAAILMALLA

*Monet amerikkalaiset ammattilaisjoukkueet hyödyntävät voimallisesti sosiaalista mediaa fanisuhteidensa rakentamisessa. Esimerkiksi NBA-joukkueet osoittavat arvostustaan faneille pyrkimällä heidän kanssaan aitoon dialogiin. New York Netsistä Brooklyn Netsiksi nimensä vaihtanut joukkue antautui faniensa kanssa avoimeen keskusteluun joukkueen identiteetistä. Joukkue ymmärsi, että identiteetti ei synny kulmahuoneessa eikä mainostoimiston aivoriihessä, vaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa joukkueen ja sen sidoryhmien kanssa. NFL:n Miami Dolphins yllätti faninsa vuonna 2016 julkistamalla päävalmentajavalintansa sosiaalisessa mediassa perinteisen lehdistötilaisuuden sijaan. Joukkue maksimoi some-julkisuuden, sillä valmentajautinen julkistettiin samanaikaisesti viidessä eri some-kanavassa, Facebookissa, Instagramissa, Periscopesissa, Snapchatissa ja Meerkatissa. Dolphins ei tyytynyt yksipuoliseen informointiin vaan rohkaisi fanejaan dialogiin tarjoamalla heille mahdollisuuden esittää kysymyksiä mm. valmentajavalinnan taustoista sekä valmentajan näkemyksistä joukkueen menestysmahdollisuuksista. Valmentajanimitys käännettiin somen avulla joukkueen ja fanien yhteenkuuluvuutta vahvistavaksi tapahtumaksi.*

Smith ym. (2017).

heilun kuluttamisen olevan sekä *emotionaalisesti* (identiteetin rakentaminen, intohimon osoittaminen, kokemusten jakaminen) että *instrumentaalisesti* (tilastojen hyödyntäminen ja tapahtumien analysointi) virittynyttä toimintaa. Fanit janoavat tietoa ja tunnetta. Parhaiten faneja voi palvella autenttisilla sisällöillä. Fanit arvostavat sitä, että pääsevät kurkistamaan somen avulla suosikkiurheilijoidensa kulissien takaiseen elämään. Tämä voi näyttää urheilijoista puolia, jotka puhuttelevat heitä, jotka eivät ole kiinnostuneita lajista. Korrektius on tärkeää, mutta jos sisällöllä ei ole kohderyhmälle merkitystä, ne häviävät helposti nettiettertiin. Faneilla on oltava syy kuluttaa sisältöä. Lehdistöiedotteen jakaminen sellaisenaan joukkueen Twitter-tiilillä voi olla hyödyllistä, mutta kertaluokkaa vahvempi tunnekokemus syntyy, jos fani kokee, että hänellä on *suora yhteys* idoliinsa. Urheilijoita seurataan somessa muun muassa siksi, että he tarjoavat ensikäden informaatiota, jakavat eksklusiivisia sisältöjä, tarjoavat samaistumisen kohteita ja luovat yhteisöllisyyden tunnetta (Frederick ym., 2012).

Sosiaalista mediaa sanotaan sosiaaliseksi siksi, että se luo yhteyden eri toimijoiden välille. Urheilufanit eivät tyydy yksinomaan seuraamaan vaan odottavat, että heidät myös huomataan. Faniin tuottamien sisältöjen kommentointi ja uudelleen jakaminen ovat matalan kynnyksen tapoja vahvistaa fanisuhdetta. Some-viestijän on syytä hyväksyä, että somessa ei voi kontrolloida kaikkea. Rosisuus ei ole somessa ongelma vaan välineen ominaisuus, joka saa näkyä. Rohkean some-viestinnän ei tarvitse tarkoittaa loukkaavaa viestintää. Esimerkiksi joukkueiden lämmenhenkiset kaksintaistelut somessa aktivoivat joukkueiden faneja ja hyödyttävät molempia osapuolia. Puhuttelevaa some-viestintää voi tehdä myös ilman kilpailullista menestymistä. Tappiot tarjoavat parhaimmillaan aineksia uskotavaan ja tehokkaaseen tarinankerrontaan. Ketterät urheilutoimijat tunnistavat ajassa tapahtuvia asioita ja muistavat rakentaa somessa siltoja oman lajinsa ja ympäröivän yhteisön välille (ks. kuva 8). Some-viestinnän tosissaan ottavat urheilutoimijat seuraavat ja analysoivat viestintänsä saamaa vastakaikua ja muokkaavat sitä tarpeen mukaan.



## NÄIN MAAILMALLA

*Urheilun fanittaminen on korostuneen maskuliinista. Ongelma on tiedostettu muun muassa NHL:ssä, jossa sukupuolivinoumaa yritetään korjata sosiaalisen median avulla. Liiga on perustanut Pinterestiin tytöille ja naisille suunnattuja seiniä. Esimerkiksi "Fanicures and Hockey Style" -teemaryhmä on pyhitetty jääkiekkoaiheisille manikyyrikuville. "Wedding"-ryhmä on puolestaan suunnattu faneille, jotka haluavat osoittaa uskollisuuttaan paitsi puolisolleen myös suosikkijoukkueelleen.*

Smith ym. (2017).



TPS @HCTPS · 26. elokuuta

Mustavalkoinen sydän ei hyväksy kapeakatseisuutta, syrjintää, ennakkoluuloja tai väheksyntää. Se ymmärtää, että maailma on värikäs. #HCTPS



14 209 1,4 t.

**Kuva 8.** HCTPS ottaa rohkeasti kantaa yhteiskunnalliseen asiaan, julkaistu Twitterissä 26.8.2017.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Urheilijat ovat mediahahmoja ja monille myös samaistumisen kohteita, joiden tekemisistä ollaan kiinnostuneita. Urheilijoita ja joukkueita intensiivisesti seuraavien fanien uutisnälkä on kyltymätön. Toimittajien laatimien sisältöjen ohella fanit haluavat tirkistellä esikuviensa arkeen ilman välikäsiä. Sosiaalinen media on muuttanut lyhyessä ajassa urheilun ja fanien suhdetta sekä antanut urheilusponsorointiin uusia mahdollisuuksia. Voittajia ovat ne toimijat, jotka hyväksyvät ja osaavat hyödyntää sosiaalisen median mukanaan tuomaa epävarmuutta ja varmistavat yleisön mielenkiintoa ylläpitävän aitouden tunteen ja tapahtumaketjujen käsikirjoittamattomuuden.

*Enä*

10

URHEILUN  
SEURAAMISEN  
MOTIIVIT

# URHEILUN SEURAAMISEN MOTIIVIT

**Mikä saa ihmiset seuraamaan urheilua ja fanittamaan urheilijoita ja joukkueita?**

**Miten yritysten pitäisi ottaa huomioon urheilun seuraamisen erilaiset motiivit?**

**U**rheilun seuraaminen ja kannattaminen ovat kiinteä osa urheilumaailmaa. Urheilun aktiivinen kannattaminen ja fanittaminen hakevat ilmiöinä vertaistaan, sillä niihin liittyy voimakas emotionaalinen kytkös ja irratiionaalinen käytös (ks. esim. Heinonen, 2005; Ilmonen, 2008.) Kansankielellä kuulee usein puhuttavan urheiluhulluista ja fanaatikoista, jolloin viitataan henkilöihin, joille urheilun seuraaminen on tärkeä ja erottamaton osa elämää.

## URHEILUN SEURAAMINEN MONIMUOTOISTUU

Urheilun seuraamista ja kuluttamista tapahtuu monessa eri muodossa ja monin eri tavoin. Kaikki urheilua seuraavat eivät välttämättä ole faneja saati tosifaneja, mutta voivat viettää aikaansa penkkiurheilun esimerkiksi viikoittain tai satunnaisesti urheilun arvokisojen aikana. Urheilutapahtumia on seurattu tapahtumapaikoilla ja katsomoissa, jolloin pelien tunnelma ja ilmapiiri ovat käsin kosketeltavissa. Urheilun seuraaminen on muuttunut. Katsomot eivät ole tyhjentyneet, mutta niiden täyttämisestä on tullut aiempaa vaikeampaa. Camp Noun, Old Traffordin ja Allianz Arenan kaltaiset stadionit vetävät kymmeniä tuhansia katsojia viikko toisensa perään. Sen sijaan Lahdessa hiihdon MM-kisoja paikan päällä seuranneiden katsojien määrä romahti vuoden 1989 kisojen 460 000 katsojasta vuoden 2017 kisojen noin 200 000 katsojaan. Urheilua seurataan entistä enemmän television välityksellä niin kotikatsomoissa kuin julkisilla paikoillakin, kuten ravintoloissa. Mediavälitteisen urheilun seuraamisen kasvun ovat mahdollistaneet lisääntynyt television ohjelmatuotanto sekä internetin välityksellä tapahtuvat suoratoistot etenkin ottelutapahtumista.



Urheilu kilpailee monien muiden ajanviettotapojen kanssa. Erityisesti naisten saaminen katsomoihin edellyttää, että ottelu- ja kisatapahtumissa panostetaan monipuolisiin palveluihin, sillä Sponsor Insightin (2017) tutkimuksen mukaan miehet kokevat naisia huomattavasti yleisemmin urheilun seuraamisen itsessään viihteenä ja elämyksiä tuottavana. Naiset odottavat urheilutapahtumalta muutakin kuin urheilua. Esimerkiksi saniteettitilojen, monipuolisen ruoka- ja juomatarjonnan sekä lasten huomioimisen merkitystä ei siksi pidä aliarvioida, jos tavoitteena on lisätä naisten ja perheiden määrää urheilukatsomoissa. (Hakola, 2017.)



Urheilun kuluttaminen ei rajoitu pelkästään katseluun tai kuunteluun; urheilutietoutta voidaan hankkia monipuolisesti sanomalehdistä, radiosta ja internetissä eri sivustoilta sekä sosiaalisen median kautta. Näin ollen urheiluun osallistumista ja sitoutumista voi tapahtua monessa eri muodossa tietoperäisestä faktojen hankkimisesta aina voimakkaaseen yhdessä kokemisen ja myötäelämisen tunteeseen saakka.

Urheilun kannattaminen ja katsominen ovat elinehto niin urheiluseuroille, sponsorituelle kuin median mielenkiinnollekin. Julkisuudessa puhutaan usein katsojien kiinnostuksesta ja siitä, löytääkö yleisö tiensä urheilutapahtumiin.

Harvemmin keskustellaan kuitenkaan psykologisista tekijöistä tai motiiveista, vaikka nämä liittyvätkin keskeisesti urheilun seuraamiseen ja kuluttamiseen. Varsin pitkään myös urheilun kuluttamiseen liittyvä tutkimus oli keskittynyt taloudellisten seikkojen (tulot ja lippujen hinnat) ja erilaisten ympäristötekijöiden merkitykseen urheilutapahtumiin osallistumisen yhteydessä. Motivaatiotekijöitä on tutkittu aiemmin paljon urheilun harrastamisen sekä huippu-urheilun kohdalla, mutta 2000-luvulla entistä enemmän myös penkkiurheilun kohdalla.

Motivaatiotekijät voivat olla *sisäisiä* (esim. tarve yhteenkuuluvuuteen) tai *ulkoisia* (rahan ansainta), ja ne voivat

toimia usein vuorovaikutteisesti johdattaessaan yksilöä tiettyyn käyttäytymiseen (Mallett & Hanrahan, 2004). Käyttäytyminen on tavoitehakuista, ja päämääränä voi olla esimerkiksi tyytyväisyyden, nautinnollisuuden tai itsekunnioituksen kokeminen. Urheilun kuluttajien ja fanien motivaatiotekijöiden ymmärtäminen nousee entistä tärkeämpään rooliin urheilun tarjonnan lisääntyessä ja monimuotoistuksessa. Niinpä urheiluseurojen, sponsoreiden ja ohjelmatuotannonkin on oleellista tietää, millä perusteella ja miksi urheilua halutaan seurata ja kuluttaa.

## URHEILUN SEURAAMISEN SEKÄ FANITTAMISEN MOTIVAATIOTEKIJÄT

Urheilun seuraamiseen ja katsojaurheiluun liittyy erilaisia sosiaalisia ja psykologisia tarpeita. Useat tutkijat ovat luokitelleet urheilun kuluttamiseen liittyviä motiiveja. Etenkin katsojaurheilussa on tunnistettu useita urheilun seuraamisen ja kannattamisen motiiveja, joiden avulla voidaan ymmärtää kuluttajan käyttäytymistä ja selittää esimerkiksi urheilutapahtumiin osallistumista. Motivaatiotekijöiden luokittelujen taustalla on hyödynnetty monia teorioita, jotka liittyvät esimerkiksi mielihyvän ja psyykkisen hyvinvoinnin saavuttamiseen.

Wann (1999) jaottelee urheilun kannattamiseen liittyvät motivaatiotekijät kahdeksaan eri osa-alueeseen: pako arjesta, vedonlyönti, positiivinen stressi, estetiikka, itsetunto, ryhmään kuuluminen, viihde ja perhearvot. Kirjallisuudessa on tunnistettu edellisten lisäksi monia muitakin motivaatiotekijöitä, kuten urheilutietämys, draama, sijaisidentifikaatio, joukkueen saavutukset, suosikkipelaajien suoritukset, tapahtumien ilmapiiri, tapahtumien palvelut ja naisurheilun tukeminen (Funk ym., 2003).

Urheiluun osallistumisen motiivi voi liittyä *pakenemiseen arjesta*. Urheilu auttaa hetkellisesti siirtämään huomion toisaalle arjen rutiineista, tylsyydestä ja työelämästä luo-



## NÄIN MAAILMALLA

*Maailman menestyneimpiin jalkapallon seura-joukkueisiin kuuluva FC Barcelona on tunnettu yhteisöllisyydestään. Yhteisöllisyyden ydin on Espanjan Kataloniassa, mutta joukkueen slogan ”Enemmän kuin klubi” (”Més que un club”) on tavoittanut joukkueen fanit Aasiaa ja Afrikkaa myöten. Globaalien fanien määrää tuskin tietää tarkalleen kukaan, sillä joukkueella on faniklu-beja kymmenissä maissa. Fanipohja on seuralle pääomaa, jota se hyödyntää yrityskumppanuuk-sissaan. Yksistään Facebookissa ja Twitterissä FC Barcelonalla on yli 120 000 000 seuraajaa.*

Smith ym. (2017).

den mahdollisuuden virkistäytymiseen ja irtaantumiseen stressaavalta tuntuvasta elämästä.

Kuluttajan *itsetunto* voi liittyä keskeisesti urheilun seuraamiseen ja kannattamiseen. Erityisesti voimakkaasti urheiluun identifioituvilla faneilla voi syntyä suosikkijoukkueeseensa vahva psykologinen yhteys, johon liittyy muun muassa eläytymistä joukkueen voittoihin ja tappioihin. Etenkin voitot vahvistavat kuluttajien itsetuntoa, ja urheilun seuraamisesta voi muutoinkin muodostua keskeinen osa kuluttajan itsetunnon kehitystä.

*Taloudellinen motiivi* liittyy urheilun ympärillä käytävään vedonlyöntiin. Monille kuluttajille urheilu tarjoaa mahdollisuuden ansaita rahaa vedonlyönnin avulla. Taloudellisella motiivilla ei välttämättä ole yhteyttä perinteiseen urheilufaniuteen tai joukkueen kannattamiseen, mutta vedonlyönti pääasiallisena motiivina voi edellyttää kuluttajilta hyvinkin aktiivista urheilun seuraamista.



"Ensimmäiset muistot tulevat Soulin kisoista. Katselin kisoja 9-vuotiaana villivarsana isäni kainalosta. Isäni on aina ollut kova penkkiurheilija, ja varmasti paljon siitäkin syystä minusta tuli kaikista lajeista kiinnostunut urheilutoimittaja. Muistan kuinka Tapio Korjus heitti kultaa ja juoksi kättelemään pientä japanilaista mittamiestä. Se nauratti. Lisäksi tein kesätöitä mummoni lehmätilalla, vasikoiden hoitajana. Maitoauto toi myöhemmin kaikille maidontuottajille Ben Johnsonin julisteet, joka on minulla yhä tallessa. Oikea maitopoika!"

Inka Henelius, urheilutoimittaja,  
YLEn *www-sivut*, 26.4.2016.

Urheilu voi toimia myös *positiivisen stressin* aiheuttajana tarjoten jännitystä ja stimulaatiota. Erityisesti katsojaurheilussa osallistumisen ja kannattamisen syyt voivat liittyä mielekkään stressin kokemiseen urheiluun eläytymisen ja aktiivisen kannattamisen muodoissa.

*Sosiaalinen kanssakäyminen* toimii useille keskeisenä urheilun kuluttamisen motiivina. Olipa kysymys stadionista tai kotisohvasta, suosikkijoukkueen edesottamusten seuraaminen tarjoaa ystäville mahdollisuuden yhteiseen ajanvietteeseen. Urheilun kuluttamisen motiivi voi liittyä myös *perheen kanssa yhdessäöloon*. Tuolloin urheilu kokaa perheen yhteen ja muodostaa perheelle yhteisen vapaa-ajanvietteen.

Viihteellisyysmotiivi näkyy siinä, että kuluttajat haluavat seurata urheilua, sillä se koetaan nautinnolliseksi ajanvietteeksi. Tässä mielessä monet urheilutapahtumat ovat rinnastettavissa muihin viihteen muotoihin, kuten teatteriin, elokuviin tai konsertteihin.

Yksilö voi olla kiinnostunut urheilun seuraamisesta myös sen sisältämän *estetiikan* vuoksi. Urheilussa esiintyy inspiroivaa kauneutta sekä taitavia liikesarjoja, jotka kiehtovat urheiluyleisöä. Esteettisyys ei rajoitu pelkästään artistisiin urheilulajeihin, kuten taitoluistelu tai voimistelu, vaan se voi näyttäytyä myös joukkuepeleissä hienona maalina tai taidokkaana pelaamisena. Esteettisyyttä on läsnä myös sellaisissa urheilulajeissa, joissa liiketekniikka tai motoriikka näyttelevät keskeistä roolia suorituksessa, kuten tenniksessä tai golfissa.

## URHEILUN SEURAAMISEN MOTIVAATIOTEKIJÄT SUOMESSA

Suomalaisille kuluttajille suunnatussa paneelitutkimuksessa selvitettiin urheilun kuluttamisen motivaatiotekijöitä (Hirvonen & Tuominen, 2017). Paneelitutkimukseen osallistui kaikkiaan 1106 täysi-ikäistä suomalaista. Kutakin

**Taulukko 4.** Sukupuolten välinen vertailu urheilun seuraamisen motivaatiotekijöiden osalta kotimaisessa kontekstissa (Hirvonen & Tuominen, 2017).

motivaatiotekijää mitattiin kolmella eri väittämällä, joista muodostettiin aineistoa analysoitaessa summamuuttujia faktorianalyysiä hyödyntäen. Taulukossa 4 vertaillaan eri motivaatiotekijöiden keskiarvoja miesten ja naisten kohdalla.

Motivaatiokohtaiset keskiarvot ovat lähes kauttaaltaan korkeampia miesten kohdalla, vaikkei minkään yksittäisen motiivin keskiarvo kohoakaan kovin korkeaksi. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat molempien sukupuolten osalta viihde, positiivinen stressi, itsetunto ja estetiikka. Vastavasti vähiten tärkeinä motivaatiotekijöinä pidetään vedonlyöntiin liittyviä taloudellisia seikkoja.

Myös kansainväliset tutkimukset ovat raportoineet aiemmin eroavaisuuksia urheilun kuluttamisen ja kannattamisen motivaatiotekijöiden osalta. Esimerkiksi miehille positiivinen stressi, vedonlyönti ja itsetunto ovat olleet usein keskeisimpiä urheilun seuraamisen tai joukkueen kannattamisen motiiveja. Toisaalta perhearvot ja yhdessä perheen kanssa vietettävä aika ovat olleet aiemmissä tutkimuksissa usein naisille tärkein yksittäisistä urheilun kannattamisen motivaatiotekijöistä. Sen sijaan ikään liittyviä eroavaisuuksia ei ole juuri aiemmin raportoitu. Eri urheilulajien välillä voi kuitenkin olla suuriakin eroja kannattamisen motiivien kohdalla. Esteettisyys on noussut merkittäväksi motiiviksi yksilöurheilussa ja ei-aggressiivisessa urheilussa, kun taas joukkueurheilussa keskeisiä motiiveja ovat usein olleet positiivisen stressin kokeminen, ryhmään kuuluminen ja itsetunto. (Wann ym., 2002.)

Viihteellisyys nousi kotimaisessa kontekstissa tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi sekä miesten että naisten kohdalla. Viihteellisyyttä voidaankin pitää eräänlaisena univer-

Motivaatio	Keskiarvo (min=1, max=7)			
	M	N	F-arvo	Sig(F)
<b>Pako arjesta</b>	3,25	2,61	46,701	,000
<b>Taloudelliset seikat</b>	2,35	1,62	82,332	,000
<b>Positiivinen stressi</b>	3,87	3,35	30,674	,000
<b>Estetiikka</b>	3,32	2,92	16,476	,000
<b>Itsetunto</b>	3,66	3,08	48,187	,000
<b>Ryhmään kuuluminen</b>	3,10	2,64	27,955	,000
<b>Viihde</b>	4,67	4,11	30,679	,000
<b>Perhearvot</b>	2,81	3,03	1,994	,158

saalisena urheilun seuraamisen motivaatiotekijänä, sillä sen merkitys on tunnistettu myös useissa kansainvälisissä tutkimuksissa eri lajien sekä kuluttajaryhmien kohdalla.

Lisäksi kansainvälisissä tutkimuksissa (esim. Branscombe & Wann, 1991) on löydetty motivaatiotekijöiden osalta eroavaisuuksia myös katsojien ja fanien välillä. Tosifanit voivat olla kiinnostuneita suosikkijoukkueen saavutuksista, koska he identifioituvat voimakkaasti joukkueeseen ja sen saavutuksiin. Toisin sanoen heidän emotionaalinen

latauksensa joukkuetta ja sen menestymistä kohtaan on voimakkaampi kuin katsojien, jotka nauttivat tapahtumassa myös ilmapiiristä, estetiikasta, ystävien seurasta sekä tapahtuman viihteellisyydestä.

## MOTIVAATIOTEKIJÖIDEN TUNNISTAMINEN EDESAUTTAA TEKEMÄÄN PERUSTELTUJA PÄÄTÖKSIÄ

Markkinoijille on oleellista tuntee syyt, joiden takia kuluttajat ovat halukkaita osallistumaan urheiluaktiiviteetteihin sekä kuluttamaan ja hankkimaan urheiluun liittyviä tuotteita ja palveluja. Hinnoittelun ja muiden kysyntään liittyvien tekijöiden lisäksi on hyvä tunnistaa motivaatiotekijöiden merkitys urheilun kuluttamisen yhteydessä. Kuluttajat voivat erota motiiveiltaan huomattavasti toisistaan urheilun seuraamisen suhteen, mikä voi vaikuttaa myös heidän kuluttajakäyttäytymiseensä. Esimerkiksi katsojat, jotka saapuvat ottelutapahtumiin mukavan ilmapiirin vuoksi, eivät välttämättä hanki itselleen fanituotteita. Silti heille voi jäädä positiivinen mielikuva tapahtumasta ja sen sponsoreista, koska he nauttivat paljon ottelutapahtuman ilmapiiristä. Toisaalta roolimalleja ja suosikkipelaajiaan ihannoivat fanit ostavat todennäköisimmin myös fanituotteita ja suosivat sponsoreita sen vuoksi, että identifioituvat voimakkaasti joukkueeseen.

On myös hyvä tiedostaa, että urheilun kuluttamisen motiivit voivat vaihdella riippuen siitä, menestykö suosikkijoukkue vai ei. Jos suosikkijoukkue ei menesty, voivat fanit siirtää huomion muihin seikkoihin sen sijaan, että kokisivat jatkuvaa pettymystä joukkueen menestymättömyyden suhteen. Yleisöä ja eri segmenttien saavutettavuutta kannattaa myös huomioida laaja-alaisesti. Esimerkiksi perheen kanssa yhdessä vietettävä aika on tärkeä motivaatiotekijä houkutellessa enemmän naiskatsojia tai perheitä osaksi urheilutapahtumaa. Tapahtumien markkinoinnin sekä sponsoroinnin kannalta on hyvä tunnistaa myös sel-

laisia tekijöitä, jotka yhdistävät eri taustan omaavia kuluttajia. Tällaiseksi on noussut usein erityisesti viihteellisyys, jota arvostetaan laaja-alaisesti erilaisissa kuluttajaryhmissä.

Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kuluttajien erilaisten tarpeiden huomiointi ja tuotteistaminen on erityisen tärkeä osa urheilutapahtumien suunnittelua ja järjestämistä; kuluttajissa pitäisi pyrkiä synnyttämään muitakin motiiveja osallistua urheilutapahtumiin kuin joukkueen urheilullinen menestys.

Urheilutapahtumajärjestäjien on hyvä tiedostaa, että pääsylipun hinta on vain yksi tekijä, joka vaikuttaa kuluttajan valintoihin. Kiinnittämällä huomiota urheilukuluttajan asiakaskokemukseen ja psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen tapahtumajärjestäjälle avautuu mahdollisuus tapahtuman arvon kasvattamiseen. Tämä lisää yleisön sitoutumista tapahtumiin ja vaikuttaa myönteisesti sponsoroituyhteistyöhön ja sitä kautta myös urheiluorganisaation talouteen.

Kuluttajien tarkempi tuntemus palvelee myös kanta-asiakasjärjestelmien luomista ja asiakkaiden palkitsemista. Kansainvälisessä mittakaavassa *asiakkuudenhallintajärjestelmät* ("customer relationship management", CRM) on todettu tärkeäksi osaksi urheiluorganisaatioiden liiketoimintakäytänteitä. Niiden avulla voidaan luoda jatkuvuutta seurojen talouteen ja toimintaan. Muutoinkin vuorovaikutteisuus joukkueen ja fanien välillä edistää sitoutumisen kasvattamista, ja sitä on helppo luoda nykyään esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Kun markkinoijilla on tarkempaa tietoa osallistumisen syistä ja motiiveista sekä sitoutumisen tasosta lajiin ja joukkueeseen, niillä on myös paremmat mahdollisuudet suunnata kohdistettuja markkinointitoimenpiteitä erilaisille kuluttajille ja vahvistaa asiakasuskollisuutta ja sitoutumista. Luonnollisesti tällainen tieto parantaa myös urheiluorganisaatioiden ja sponsoreiden yhteistyötä, sillä se antaa hyvän pohjan molempia osapuolia hyödyntävien arvonluonnin konseptien kehittämiseksi urheilun ja liikemaailman rajapinnoille.

# ERÄN IDEA PÄHKINÄNKUORESSA

Urheilun seuraamiseen ja kuluttamiseen liittyy tutkitusti paljon erilaisia motivaatiotekijöitä. Motiivit voivat vaihdella esimerkiksi sukupuolen perusteella tai urheilulajikohtaisesti. Viihteellisyyttä voidaan kuitenkin pitää yhtenä universaalina urheilun seuraamisen motivaatiotekijänä. Markkinoijan olisi hyvä tunnistaa ne tekijät, jotka saavat ihmiset kannattamaan ja seuraamaan urheilutapahtumia paikan päälle. Motivaatiotekijöiden parempi tunnistaminen edistää urheilutapahtumien kehittämistä sekä kuluttajien ja urheilutuotteen välisen siteen syventämistä.

**JATKOAIKA**

# JATKOAIKA

Urheilua voidaan hyödyntää liiketoiminnan kumppanina joko *välineellisesti* tai *vertauskuvallisesti*. Brändinrakentaminen, yhteiskuntavastuun kommunikointi ja verkostoituminen ovat tavanomaisia yhteistyömuotoja, joissa urheilu on korostuneesti välineen asemassa. Urheilu tarjoaa kanavan, jonka kautta brändit puhuttelevat kohderyhmiään. Urheilu on hyvä keino luoda uusia yhteyksiä ja vahvistaa olemassa olevia verkostoja. Kun urheilusta haetaan esimerkkejä yritysten johtamiseen ja kehittämiseen, urheilua hyödynnetään vertauskuvallisesti. Urheilusta ammennetaan, kun halutaan korostaa esimerkiksi tiimihengen merkitystä työyhteisön menestymisessä.

Urheilun arvonmuodostusta ei voi ymmärtää ilman *urheilun erityispiirteiden* (ks. s. 21–23) ja *erilaisten arvonlajien* (ks. s. 25) huomioimista. Kilpailullisen lopputuloksen epävarmuus, kilpailun ja yhteistyön samanaikaisuus, intohimoinen fanittaminen sekä monet muut urheilun erityispiirteet tekevät urheilusta ainutlaatuisen arvonluonnin ympäristön. Urheilussa liikkuvat suuret rahat, mutta urheilun synnyttämä taloudellinen arvo liittyy kiinteästi muihin arvonlajeihin. Tunne muuttuu kassavirraksi vasta, kun urheilutuote puhuttelee yleisöään merkityksellisellä tavalla. Olipa kysymys mistä tahansa arvonlajista, urheilussa arvo syntyy *toimijoiden välisessä yhteistyössä*.

*Arvonluonnin pelikirjan* kymmenessä erässä on nostettu esiin urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan liittyviä arvonluonnin mahdollisuuksia. Puhumme rajapinnasta, koska näemme, että urheilu on ympäristö, jossa arvonluonti edellyttää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Urhei-

lun yhteydessäkin voidaan puhua tuotteista ja palveluista, mutta eri merkityksessä kuin monilla muilla aloilla. Urheilussa tuotteisiin ja palveluihin ei voi paketoita arvoa samalla tavalla kuin vaikkapa näkkileipään tai pankin sijoitusneuvoihin. Urheilussa arvoa syntyy, kun toimijat altistuvat toisilleen tavalla, joka synnyttää kokemuksen hyödystä. Näkkileivässä hyöty konkretisoituu vatsan täyttymisenä, sijoitusneuvonnan hyöty mitataan varallisuuden kasvuna. Nälkä ja varallisuus liikuttavat myös urheilussa. Urheilijat kokevat menestyksennälkää ja fanit janoavat onnistumisia. Mestaruus tydyttää kunnianhimoa ja näkyy monessa lajissa myös pankkitilillä. Ihmisellä voi olla mielinäkkileipämerkki ja pitkäikäinen pankkisuhde. Harvalla meistä on niihin kuitenkaan samanlaista tunnesidettä kuin vaikkapa mielilajinsa suomalaiseen maajoukkueeseen. Myös omien paikkakuntien urheilijoihin ja joukkueisiin tunnetaan usein erityistä tenhoa.

Emme ajattele, että pelikirjaan mukaan otetut erät olisivat ainoita mahdollisia. Valitsimme tietoisesti erien sisällöiksi sekä tuttuja että vähemmän tuttuja teemoja. Esimerkiksi urheilun sponsorointia on tutkittu ja harjoitettu kauan. Samoin urheiluun liittyvä yhteisöllisyys on tuttua kaikille urheilun parissa työskenteleville. Urheilu edistää *heimoutumista*, jota monet tutkijat (ks. esim. Harari, 2014) pitävät ihmiselle lajityypillisenä ominaisuutena. Sen sijaan vaikkapa urheilun tuottamisen ja kokemisen digitalisoituminen ja e-urheilu ovat asioita, jotka kehittyvät nopeasti. E-urheilu tuskin korvaa perinteistä urheilua, mutta mahdollista on, että tulevaisuudessa yrityksiä houkuttelevat ne urheiluorganisaatiot, jotka tarjoavat yhteistyökonsepteja, joiden kautta yritykset saavat yhteyden myös kohderyhmi-



**Kuva 9.** *Urheilun ja liiketoiminnan yhteinen arvonluonti.*

in, joita perinteinen urheilu ei puhuttele. Urheiluhulluus voi tulevaisuudessa hyvinkin ilmetä e-urheilijoiden intohimoisena fanittamisena. Siksi onkin oletettavaa, että vuoden 2017 tilanteeseen verrattuna Suomesta löytyy vuoteen 2020 mennessä moninkertainen määrä urheiluseuroja, jotka ovat ottaneet e-urheilun ohjelmistoonsa.

Toivomme, että olemme löytäneet tuttuihin ilmiöihin tuoretta näkökulmaa ja uusiin ilmiöihin ymmärrettävää ilmaisuja. Uskomme, että erissä esitettyjen asioiden toteuttamisen kautta urheiluorganisaatiot ja yritykset voivat syventää

yhteistyötään molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Lisäksi uskomme, että hyödynsaajana voi tällöin olla laajemmin suomalainen yhteiskunta.

Yksi kirjamme ydinviesteistä on se, että urheilu muodostaa erityislaatuisen arvonluonnin näyttämön, jota ei voi ymmärtää ymmärtämättä siihen kytkeytyviä erilaisia *arvottomaisen* tapoja (ks. s. 18, taulukko 1). Urheilijat (ja joukkueet), urheilua seuraava yleisö ja urheilua sponsoroivat yritykset muodostavat troikan – pyhän kolminaisuuden, jonka varaan urheilun arvonluonti viime kädessä perustuu.

Yrityssponsori näkee urheilijassa, joukkueessa tai urheilutapahtumassa kanavan, jonka kautta se voi tavoitella itselleen houkuttelevia kohderyhmiä. Urheilua seuraavan yleisön suhtautuminen yrityssponsoriin riippuu niistä tavoista, joilla yritys yleisöään lähestyy. Yritys, joka kunnioittaa lajia, ymmärtää kohtuullisuuden merkityksen sponsoroinnissa ja onnistuu tekemään valintoja, jotka palvelevat yleisöä, on vahvoilla. Urheiluyleisö tiedostaa, että ilman yrityksiä ei olisi nykyisenkaltaista urheilutarjontaa. Huippu-urheilijaksi kasvaminen on pitkä prosessi, joka onnistuu äärimmäisen harvoilta, eikä keneltäkään ilman taloudellista tukea. Siksi yritys, joka panostaa myös niihin urheilijoihin ja joukkueisiin, jotka eivät ole lajiensa ykkösiä, voi nauttia urheiluyleisön silmissä *arvostusta*.

Urheilijoiden ensisijaisena tehtävänä on urheilla. Tämä ei tarkoita, että se olisi heidän ainoa tehtävänsä. Urheilu on yksi mediavälittyneimpiä yhteiskunnallisia instituutioita. Monet tutkijat eivät suostu edes ajattelemaan nykymuotoista urheilua ilman mediaa. Urheilu on tarjonnut ihmisiä kiinnostavia sisältöjä televisioon, radioon ja lehtiin. Myös urheiluorganisaatiot ja sponsorit tarvitsevat mediaa ja julkisuutta arvонуonnin edistämiseen. Media on toisaalta välittäjä ja toisaalta portinvartija tehdessään päätöksiä siitä, mitä urheilua seurataan ja mitä välitetään kanavilta ulos. Medialla on näin ollen valtaa urheilun arvонуonnin näyttämöillä; sekä urheiluorganisaatiot että sponsorit ovat riippuvaisia perinteisestä mediasta. Toisaalta sosiaalinen media on luonut sekä urheiluorganisaatioille että sponsoreille uusia perinteisestä mediasta riippumattomia keinoja urheilun ympärille tapahtuvaan arvонуontiin. Nykyään yhä useampi urheilun äärellä vietetty minuutti kulutetaan sosiaalisen median palveluissa. *Wall Street Journal* arvioi helmikuussa 2017, että YouTube-videoita katsotaan maailmanlaajuisesti yli miljardi tuntia päivässä. Urheilu ei ole ainoa, eikä edes suurin yksittäinen sisältöaihe, mutta varovasti arvioiden voidaan kuitenkin sanoa, että urheilua seurataan yksistään YouTube-päivittäin satojenmiljoonien tuntien edestä. Kun lukuun lisätään Facebook, Twitter, Instagram ja muut some-kanavat, näyttää selvältä, että sosiaalisesta mediasta

”Pelkkä jalo aate urheilun tukemisesta ei elähdytä, jos vastineena on negatiivisia otsikoita, poukkoilevaa toimintaa ja parhaimmillaankin vain mainos pelipaidassa tai kaukalossa.”

Tero Hakola, urheilutoimittaja,  
*Helsingin Sanomat*, 16.8.2017

on tullut merkittävä arvонуonnin ympäristö myös urheilulle. Some sopii urheiluun mainiosti, koska se mahdollistaa suoran yhteyden urheilijoiden ja heidän yleisönsä välille. Siksi ei olekaan yllätys, että some on nykyään yhä useammalle urheilijalle keino oman markkina-arvonsa kasvattamiseen.

Urheilu nauttii suomalaisessa yhteiskunnassa arvostusta. Olympiavoittajat, MM-mitalistit ja muutoin urheilun areenoilla sävähdyttäneet ovat olleet esimerkiksi Linnan juhlien vakiovieraita vuosikymmeniä. Kunnilla on tapana palkita menestyneet urheilijansa taloilla, kesämokeilla ja tonteilla. Kansa pitää urheilijoiden miljoonapalkkoja oikeudenmukaisempina kuin yritysjohtajien bonuksia. Urheilijat koetaan työmieheksi, jotka ovat tunnetusti palkkansa ansainneet, mutta yritysjohtajien palkkioiden perusteita epäillään avoimesti.

Urheilu on inhimillistä toimintaa, jossa sorrutaan joskus myös väärinkäytöksiin. Dopingia, korruptiota ja muita urheiluun liittyviä kielteisiä asioita puidaan julkisuudessa, ja ne ovat nousseet myös yritysten ja urheiluorganisaatioi-



den välisiin keskusteluihin. Voi hyvin olla, että kielteisten asioiden esiintulo kertoo enemmän *lisääntyneestä läpinäkyvyydestä* kuin väärinkäytösten yleistymisestä. Joka tapauksessa näyttää selvältä, että urheilua sponsoroivat yritykset arvioivat aiempaa huomattavasti tarkemmin riskejä, joita urheilukumppanuuksiin liittyy. Doping ja korruptio ovat olleet urheilun vaivana muodossa tai toisessa vuosikymmeniä. Myös uusia riskitekijöitä on syntynyt. Yhtenä merkittävimmistä sellaisista on sosiaalinen media. Ajattele mattomasti, estottomasti ja tilannetajuttomasti "snäppäävä" urheilija ei ole sponsorille arvoa luova vaan sitä tuhoava kumppani. Viesti urheilutoimijoille on selvä: mitä uskottavammin urheiluorganisaatiot pystyvät kommunikoi maan oman toimintansa eettis-moraalisesta kestävyyydestä, sitä houkuttelevampia kumppaneita ne ovat yrityksille.

Urheilutoimijoiden vastuullisuus nousee säännöllisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Useimmiten syynä on vastuuttomana pidetty toiminta. Ongelmilla on oma syn tyhistoriansa, mutta usein niiden taustalta löytyy *hyvien hallintakäytänteiden* ("good governance") puuttuminen tai niiden pettäminen. Urheilusektorilla on lukemattomia kansallisia ja kansainvälisiä organisaatioita, joiden tehtävänä on hyvän hallinnan varmistaminen. Tehtävä ei ole helppo, sillä urheilu toimii julkisen ja yksityisen välimaastossa, jossa tavoitteiden yhteensopimattomuus on enemmän sääntö kuin poikkeus. Siksi urheilun hyvässä hallinnassa ratkaisevaa on, että siinä kyetään yhdistämään yritysmaailmasta tuttu vastuullisuus ("corporate governance") julkisorganisaatioilta edellytettävään vastuullisuuteen ("public governance"). Tehtävää vaikeuttaa se, että urheilusektorilla on kansallisia erityispiirteitä, minkä johdosta alan eturivin tutkijoihin lukeutuva Jean-Loup Chappelet (2013) on puhunut hyvän hallinnan sijaan *paremmasta hallinnasta* ("better governance"). Chappelet on kehittänyt urheilun parempaan hallintaan BIBGIS-mittariston (Better Indicators for Better Governance in International Sport). Se koostuu seitsemästä ulottuvuudesta: organisaation läpinäkyvyys ("organisational transparency"), raportoinnin läpinäkyvyys ("reporting transparency"), sidosryhmän osallistuminen

("stakeholders' representation"), päätöksenteon demokraattisuus ("democratic process"), toiminnan valvonta ("control mechanism"), integriteetti ("sport integrity") ja yhteisvastuullisuus ("solidarity"). Sen lisäksi, että itsearviointiin perustuva mittaristo tuottaa informaatiota urheilutoimijoiden hallinnan tasosta, se on myös prosessi, joka ohjaa toimijoita kiinnittämään huomiota hallintakäytäntöihin. Hyvän (tai paremman) hallinnan avaimia voi etsiä myös *hybridihallinnasta* ("hybrid governance"), jossa tunnustetaan erilaiset arvottamisen tavat ja toiminnan erilaiset institutionaaliset logiikat (Johanson & Vakkuri, 2017). Hybridihallinnan näkökulmasta urheilun arvonluontiekosysteemin monimuotoisuudesta syntyvä tavoitteiden ja arvottamisen tapojen "epämääräisyys" ei ole ongelma, vaan mahdollisuus. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että strategisella yhteistyöllä julkishallinnon ja yritysten kanssa urheiluorganisaatiot eivät joudu yksinomaan sopeutumaan ympäristöönsä, vaan niille avautuu hybridissä myös mahdollisuuksia vaikuttaa oman ympäristönsä piirteisiin (vrt. Johanson & Vakkuri, 2017). Urheilun hallinnan problematiikka ei ole ollut tämän pelikirjan ytimessä, mutta sitä ei voi sivuuttaa kaan, sillä viime kädessä kysymys on urheilutoimijoiden uskottavuudesta ja arvostuksesta. Jos urheilutoimijat eivät nauti ympäröivän yhteisön arvostusta, sitä on mahdotonta myöskään tarjota yrityksille yh-teistyökumppanuuksien sisällöksi.

Urheilijat, yleisö ja yritykset ovat arvonluonnin ytimessä, mutta urheilusta riittää arvoa paljon laajemmallekin. Jokainen huippu-urheilija on ollut joskus lapsi. Useimmiten urheilukipinä on syttynyt alueellisesti organisoitujen urheiluseurojen järjestämässä toiminnassa. Suomessa on arviolta 8000 urheiluseuraa, joissa vapaaehtoisina ohjaajina, valmentajina, puheenjohtajina, sihteerinä, taloudenhoitajina, joukkueenjohtajina, huoltajina ja kanttiinipitäjinä toimivien määrää ei tiedä tarkasti kukaan. Se kuitenkin tiedetään, että luvussa on seitsemän numeroa. Urheilulla on vahva *yhteiskunnallinen ulottuvuus*. Urheilu ja siihen kiinteästi kytkeytyvä liikunta edistävät kansanterveyttä ja tuovat ihmisten arkeen voimaannuttavia elämyksiä. Urhei-

”Amerikkalaisen urheilukulttuurin hienoin piirre on se, että menestyneet seurat ja urheilijat antavat aina takaisin omalle yhteisölleen. Käytännössä he lahjoittavat rahaa hallihankkeisiin ja käyvät höntsäämässä lasten ja nuorten kanssa. He ovat näkyvillä ja saatavissa ja heillä on suhde yleisöön. Vaikka seuralla menisi huonosti, kannattajat eivät jää kotiin.”

Matti Apunen, Elinkeinoelämän valtuuskunnan johtaja  
ja Veikkausliigan puheenjohtaja, *Talouselämä*, 21.5.2017.

lun ympärillä tapahtuva vapaaehtoistyö on omiaan vahvistamaan yhteisöjen sosiaalista pääomaa ja ihmisten välistä luottamusta. Ehkei omakotitalotontti olympiavoittajalle ole pelkästään henkilökohtainen palkinto vaan samalla myös kunnan osoittama arvostus urheilulle – instituutiolle, jonka hyödyt läikkyvät laajalle tavalla, joka säästää, ei kuluta veroeuroja.

Olemme esittäneet pelikirjan kymmenessä erässä tutkimukseen pohjautuvia esimerkkejä, miltä urheilun ja liiketoiminnan yhteistyö näyttää, kun sitä katsotaan filosofi Esa Saarisen tapaan ylärekisterin perspektiivistä (s. 10–12). Parhaimmillaan kysymys on yritysten kannalta investoinnista, joka maksaa itsensä takaisin korkojen kera. Investoinnin kannattavuus riippuu nähdäksemme ratkaisevasti urheiluorganisaatioiden liiketoimintaosaamisesta. Olemme vakuuttuneita, että tulevaisuudessakin yritykset tukevat paikallisesti toimivia ja erityisesti lapsia ja nuoria liikuttavia urheiluseuroja hyväntekeväisyyspohjalta. Yhtä vakuuttuneita olemme myös siitä, että kansallisen ja kansainvälisen tason kilpa- ja huippu-urheilussa eteenpäin pyrkivien urheiluorganisaatioiden on panostettava oman toimintansa kehittämiseen. Voi hyvin olla, että urheilun ja liiketoiminnan rajapinnankaan esimerkillinen hoitaminen ei vielä riitä.

Pisimmän korren saattavat hyvinkin viedä sellaiset urheilutoimijoiden ja yritysten muodostamat kokonaisuudet, jotka onnistuvat kytkemään oman toimintansa suomalaisen yhteiskunnan sosiaalisiin haasteisiin sekä ihmiskunnan globaaleihin ilmiöihin ja niiden lokaaleihin ilmentymiin.

Pelikirjan luonnosteluvaiheessa puhuimme urheilusta arvonluonnin *alustana* (”platform”). Pidimme siitä, koska se on näppärä ja paljon käytetty ilmaisu putkimaisen arvomuodostuksen vastakohtalle. Alusta sopi urheilun yhteyteen, sillä urheilussa, jos jossain arvo syntyy vuorovaikutuksessa, ei ketjumaisesti pilkottujen tehtävien sarjana. Urheilun moniulotteisuuden ja kytkettyneisyyden vuoksi koemme kuitenkin osuvammaksi puhua urheilusta *arvonluonnin ekosysteeminä* (ks. s. 27, kuva 2). Ekosysteemin käsite on mielestämme toimiva, sillä se auttaa ymmärtämään toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita (sekä hyvässä että pahassa). Se ohjaa ajattelemaan kokonaisuutta ja auttaa tunnistamaan ekosysteemin kriittiset toimijat. Kun näemme urheilun arvonluonnin ekosysteeminä, voimme ainakin mielikuvaharjoituksen muodossa ajatella myös sitä, millaisia ekologisia lokeroja se sisältää ja mitkä ovat sen kehittymisen kannalta tarpeellisia sateenvarjolajeja ja välttämättömiä pölyttäjiä.

# LÄHTEET

# LÄHTEET

- Aarons, E. (2017). Manchester United's record revenue unseats Real Madrid at top of rich list. *The Guardian*, 19.1.2017.  
<https://www.theguardian.com/football/2017/jan/19/manchester-united-record-revenue-deloitte-football-money-league-rich-list-real-madrid>  
Tiedot haettu 25.7.2017.
- Aarresola, O., Itkonen, H., & Lämsä, J. (2015). Poikkeavat polut muuttuvassa urheilussa: rationalisoituvan urheilun nykysosialisaatio nuorten tulkitsemana. *Kasvatus ja aika*, 9(4), 55–71.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Free Press, New York, NY.
- Aaltonen, M. (2016). *Ei vain urheilua. Liikunnan ja urheilun merkitys yhteiskunnan uusiutumisen kannalta*. Valtion liikuntaneuvoston julkaisu 2016:2, Helsinki.
- Ahluwalia, R., Unnava, H. R. & Burnkrand, R. E. (2001). The moderating role of commitment on the spillover effect of marketing communications. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 458–470.
- Ahonen, A., Lämsä, J., Mero, A., & Karimäki, A. (2016). Sport city branding of a mid-sized city in Finland. *Acta Turistica*, 28(1), 27–48.
- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business, and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284).
- Antoniacci, M. (2015). *The top 10 sports business trends to watch in 2016*.  
<http://www.inc.com/mandy-antoniacci/top-10-sports-business-trends-to-watch-in-2016.html>  
Tiedot haettu 16.3.2017.
- Arola, H. (2017). Areenakuume villitsi suuret kaupungit. *Helsingin Sanomat*, 7.7.2017.
- Arenas-Gaitan, J., Rondan-Cataluna, J. & Ramirez-Correa, P. E. (2013). Social identity, electronic word-of-mouth and referrals in social network services. *Kybernetes*, 42(8), 1149–1165.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2015). *The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management*. Springer, Heidelberg.
- Aula, P., Vehkalahti, K. & Äikäs, T. (2007). *Kaupunkimaine. Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä*. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. (2017). *Urheiluseurojen sisäpiirissä. Tarinat tunteen takana*. AlmaMedia, Helsinki.
- Bang, H., Odio, M. A. & Reio, T. (2014). The moderating role of brand reputation and moral obligation. *Journal of Management Development*, 23(4), 282–298.
- Bang, H. & Ross, S. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1(1), 61–77.
- Barge, K. J. (2012). Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Ospina, S. M. (toim.) *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*, 107–142. Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC.
- Bathurst, R. & Ladkin, D. (2012). Performing leadership: Observations from the world of music. *Administrative Sciences*, 2(1), 99–119.
- BBC (2015). Premier League in record £5.14bn TV rights deal.  
<http://www.bbc.com/news/business-31379128>  
Tiedot haettu 30.1.2017.
- BBC (2017). Neymar to Paris St-Germain: £198m for a footballer - how do you feel?  
<http://www.bbc.com/sport/football/40805087>  
Tiedot haettu 3.8.2017.
- Bigley, G. A. & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: Organizing for high reliability in complex and unpredictable environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299.

- Boltanski, L. & Thévenot, L. (2006). *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Teoksessa Richardsson, J. G. (toim.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241–258, Greenwood Press, New York, NY.
- Bourdieu, P. (1999). *Televisiosta*. Suom. Tiina Arppe, Otava, Helsinki.
- Bower, J. L. & Paine, L. S. (2017). The error at the heart of corporate leadership. *Harvard Business Review*, 95(3), 51–60.
- Branscombe, N. R. & Wann, D. L. (1991). The positive social and self concept consequences of sports team identification. *Journal of Sport and Social Issues*, 15(2), 115–127.
- Brennan, G. & Pettit, P. (2000) The hidden economy of esteem. *Economics and Philosophy*, 16, 77–96.
- Brown, D. & Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing. Who Really Influences on Your Customers?* Elsevier, Amsterdam.
- Brown, D. & Fiorilla, S. (2013). *Influence Marketing: How to Create, Manage, and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing*. Que Publishing, Indianapolis, IN.
- Budzinski, O. & Satzer, J. (2011). Sports business and multisided markets: Towards a new analytical framework? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 124–137.
- Burns, M. J. (2017). *EA Sports Partners With ESPN For FIFA Broadcasts*. <http://www.sporttechie.com/2017/02/03/othersports/esports/ea-sports-partners-with-espn-for-fifa-broadcasts/> Tiedot haettu 8.2.2017.
- Carrillat, F. A. & Astous, A. D. (2012). The sponsorship-advertising interface: is less better for sponsors. *European Journal of Marketing*, 46(3), 562–574.
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1, 238–266.
- CBC (2017). Sebastian Coe thinks Justin Gatlin should have been banned for life. <http://www.cbc.ca/sports/olympics/summer/trackandfield/iaaf-president-not-happy-gatlin-doping-1.4237785> Tiedot haettu 12.8.2017.
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49.
- Chappelet, J.-L. (2013). *Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIGIS): An Assessment Tool for International Sport Governing Bodies*. IDHEAP, Lausanne.
- Clayes, U. & Van Pelt, H. (1986). Sport and the mass media: Like bacon and eggs. *International Review for the Sociology of Sport*, 21(2/3), 93–101.
- Cliffe, S. (2017). Directors must balance all interests. *Harvard Business Review*, 95(3), 64–66.
- Close, A. G. & Lacey, R. (2013). Fit Matters? Asymmetrical impact for effectiveness on sponsors and event marketers. *Sport Marketing Quarterly*, 22(2), 71–82.
- Coleman, J. (1988). Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- 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.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Day, D. V., Gordon, S. & Fink, C. (2012) The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 397–433.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 157–179.
- Demirel, A. & Erdogmus, I. (2016). The impacts of fans' sincerity perceptions and social media usage on attitude toward sponsor. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(1), 36–54.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Viviane, S. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.

- Devine, D. (2013). Next big thing in NBA analytics might be moving from the external to the internal. Yahoo! Sports, 4.3.2013.  
<https://sports.yahoo.com/blogs/nba-ball-dont-lie/next-big-thing-nba-analytics-might-moving-external-232708549--nba.html>  
 Tiedot haettu 29.4.2017.
- 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.
- Eco, U. (1995). *Matka arkipäivän epätodellisuuteen*. Suom. Aira Buffa, WSOY, Helsinki.
- England Rugby (2015). RFU and O2 launch Try for Change.  
<http://www.englishrugby.com/news/rfu-and-lanch-try-for-change/>  
 Tiedot haettu 19.3.2017.
- Essex, A. (2017). *The End of Advertising. Why It Had to Die, and the Creative Resurrection to Come*. Spiegel & Grau, New York, NY.
- Eymard-Duvernay, F., Favereau, O., Orléan, A., Salais, R. & Thévenot, L. (2005). Pluralist integration in economic and social science: The economy of conventions. *Post-Autistic Economics Review*, 34, 22–40.
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62(11), 1607–1633.
- Farrelly, F. (2010). Not playing the game: Why sport sponsorship relationships break down. *Journal of Sport Management*, 24(3), 319–337.
- Forbes (2016). Dallas Cowboys Head The World's 50 Most Valuable Sports Teams Of 2016.  
<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/07/13/dallas-cowboys-head-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-of-2016/#4ca6c2d1f330>  
 Tiedot haettu 1.6.2017.
- Fortune + Time Global Forum (2016). *The 21st Century Challenge: Forging A New Social Compact. Working Group Solutions*. 2–3 December, 2016, Rome and Vatican City.  
<http://www.worldreligionnews.com/religion-news/fortune-time-global-forum-2016-pope-francis-concludes-vatican>  
 Tiedot haettu 3.8.2017.
- Frederick, E. L., Lim, C. H., Clavio, G. & Walsh, P. (2012). Why we follow: an examination of parasocial interaction and fan motivations for following athlete archetypes on Twitter. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 481–502.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York, NY.
- Funk, D. C., Ridinger, L. L. & Moorman, A. M. (2003). Understanding consumer support: Extending the sport interest inventory (SII) to examine individual differences among women's professional sport consumers. *Sport Management Review*, 6(1), 1–32.
- Geurin, A. & Clavio, G. (2015). Utilizing social media as a marketing communication tool: An examination of mainstream and niche sport athletes Facebook pages. *International Journal of Sport Management*, 16(2), 316–334.
- Gosline, R. R., Lee, J. & Urban, G. (2017). The power of consumer stories in digital marketing. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 10–13.
- Grint, K. (2000). *The arts of leadership*. Oxford University Press, Oxford.
- 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.
- Hakola, T. (2017). Urheiluseurat haluaisivat perheet katsomoihin, mutta naisia ei penkkiurheilu kiinnosta. Miksi? *Helsingin Sanomat*, 27.5.2017.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Harvill Secker, London.
- Heinonen, H. (2005). *Jalkapallon lumo: tutkimus suomalaisesta Everton-faniudesta*. Akateeminen väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Hemsley, J. & Mason, R. M. (2013). Knowledge and knowledge management in the social media age. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(1/2), 138–167.
- Hirvonen, S. & Tuominen, S. (2017). *Urheilun seuraamisen motiivit ja asennoituminen urheilun sponsorointiin. Tutkimus suomalaisista kuluttajista*. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

- Hockey Hall of Fame (2017). Stanley's Game Seven. One Game. One Goal. One Cup. <http://www.hhof.com/htmlExhibits/exhmt00.shtml> Tiedot haettu 24.5.2017.
- Hockey, J. & Allen-Collinson, J. (2007). Grasping the phenomenology of sporting bodies. *International Review of the Sociology of Sport*, 42(2), 115–131.
- Holt, D. (2016). Branding in the age of social media. *Harvard Business Review*, 94(3), 40–50.
- Hosking, D-M. (1988). Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147–166.
- Huhtanen, J. (2017). Armeija havittelee räiskintäpelien taitajia. *Helsingin Sanomat*, 2.6.2017.
- Huippu-urheilun muutosryhmä (2012). *Suomalaisen huippu-urheilun muutos*. Huippu-urheilun muutosryhmän loppuraportti. Suomen Olympiakomitea, Helsinki.
- Hurmerinta, M. (2017). Real Madrid vai Manchester United? Futisosake on tunnesijoitus. *Kauppalehti*, 3.6.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/real-madrid-vai-manchester-united-futisosake-on-tunnesijoitus/WiibbzQj> Tiedot haettu 25.7.2017.
- Hämäläinen, K. (2015). *Yksin. Romaani Paavo Nurmesta*. WSOY, Helsinki.
- Hämäläinen, T. (2017). Lasse Urpalainen, 22, voitti videopeliturnauksessa joukkueensa kanssa yli 10 miljoonaa dollaria. *Helsingin Sanomat*, 13.8.2017, verkkolehti. <http://www.hs.fi/urheilu/art-2000005324448.html?share=4431a9c680ae106419505094e6f43b57> Tiedot haettu 14.8.2017.
- IDC (2016). Worldwide Revenues for Augmented and Virtual Reality Forecast to Reach \$162 Billion in 2020. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS41676216> Tiedot haettu 13.3.2017.
- Iles, P. & Preece, D. (2006). Developing leaders or developing leadership? *Leadership*, 2(3), 317–340.
- Ilmanen, K. (2008). Urheiluhulluus historiallis-yhteiskunnallisesta näkökulmasta. *Tieteessä tapahtuu*, 7/2008, 8–13.
- Itkonen, H., Ilmanen, K., Matilainen, P. & Jaskari, L. (2008). *Media urheilun tulkkina ja tekijänä*. Tutkimuksia 1/2008. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Ivanov, G. (2016). Storytelling and sports: Under Armour vs. Nike. *Commetric*. <https://commetric.com/2016/09/08/storytelling-sports-underarmour-nike-02/> Tiedot haettu 25.7.2017.
- Jackson, J. (2016). Manchester City sign 18-year-old eSports player. *The Guardian*, 6.7.2016. <https://www.theguardian.com/media/2016/jul/06/manchester-city-esports-kieran-kez-brown-fifa-16-twitch-youtube> Tiedot haettu 19.3.2017.
- Jalonen, H. (2017). “A good bell is heard from far, a bad one still further”: A socio-demography of disclosing negative emotions in social media. *The Journal of Social Media in Society*, 6(1), 69–108
- Jalonen, H., Haltia, J. & Kalmari, M. (2017a). Liikunta- ja urheiluekosysteemistä lisää virtaa Turun seudulle?, *Turun Sanomat*, 27.4.2017.
- Jalonen, H., Tuominen, S., Ryömä, A., Haltia, J., Kuikka, A. & Nenonen, J. (2017b). How does value creation manifest itself in the nexus of sport and business? A systematic literature review. Artikkelinä arvioitavana lehdessä *European Management Review*.
- Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. (2016) (toim.). *Negatiiviset tunteet – positiivinen bisnes*. Talentum, Helsinki.
- Johanson, J-E. & Vakkuri, J. (2017). *Governing Hybrid Organisations. Exploring Diversity of Institutional Life*. Routledge, London.
- Johnston, M. A., & Spais, G. S. (2015). Conceptual Foundations of Sponsorship Research. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 296–312.
- Jokisipilä, M. (2014). *Punakone ja vaahteranlehti*. Otava, Helsinki.
- Jormanainen, J., Hillgren, E., Haltia, J. & Jalonen, H. (2016). *Jotain uutta, paljon perinteistä, vähän väriä. Sosiaalisen median hyödyntäminen jääkiekon SM-liigassa*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 230, Turun ammattikorkeakoulu, Turku.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(3), 20–31.



- Kallio, T. J. (2005). Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? – Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon Tutkimus*, 24(2), 33–47.
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15(3), 56–67.
- Keidel, R. W. (1984). Baseball, football, and basketball: Models for business. *Organizational Dynamics*, 12(3), 5–18.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall International, Hemel Hempstead.
- Kervinen, E. (2017). Finlandia Pallo pelaa yhä Göteborgin Pikku-Suomessa. *Helsingin Sanomat*, 14.5.2017.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P. & Xiao, Y. (2016). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590–621.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Prentice-Hall, New York, NY.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons, New Jersey, NY.
- Kramer, M. R. & Pfitzer, M. W. (2016). The ecosystem of shared value. *Harvard Business Review*, 94(10), 80–89.
- Kylmänen, E. (2017a). Teemu Selänne on Suomen urheilijoiden Instagram- kuningas – ”Enni Rukajärvi on tosi kova somessa”. *Helsingin Sanomat*, 23.1.2017.
- Kylmänen, E. (2017b). 255 miljoonaa silmäparia – Tässä on sosiaalisen median seuratuin ihminen. *Helsingin Sanomat*, 27.1.2017.
- Laasanen, J. (2011). *Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset*. Raportteja 70, Ruralia-instituutti, Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
- Mallett, C. J. & Hanrahan, S. J. (2004). Elite athletes: Why does the ‘fire’ burn so brightly? *Psychology of Sport and Exercise*, 5(2), 183–200.
- Marques, J. C. & Mintzberg, H. (2015). Why corporate social responsibility isn’t a piece of cake. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 8–11.
- Martela, F., Järvillehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (2013) (toim.). *Esa Saarinen – Elämän filosofi*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Crossover 7/2013, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Helsinki.
- MIT Technology Review report (2013). Big Data Get Personal. <https://www.technologyreview.com/business-report/big-data-gets-personal/> Tiedot haettu 13.3.2017.
- McDermott, V. (2016). *The War on Drugs in Sport: Moral Panics and Organizational Legitimacy*. Routledge, New York, NY.
- Mooney, A. (2016). What Search Trends Can Teach You About Sports Fans. *Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/search/olympic-search-trends-sports-fans/> Tiedot haettu 13.8.2017.
- Mäkinen, J. (2017). *Väestökysely huippu-urheilun vaikutuksista ja seuraamisesta*. KIHU:n julkaisusarja, nro 57, Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus, Jyväskylä.
- Mäyrä, F., Karvinen, J. & Ermi, L. (2016). *Pelaajabarometri 2015. Lajityyppien suosio*. TRIM Research Reports 21, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Naím, M. (2013). *The End of Power. From Boardrooms to Battlefields and Churches to States – Why Being in Charge Isn’t What It Used to Be*. Basic Books, New York, NY.
- Newzoo (2017). *Global Esports Market Report: Revenues to Jump to \$463M in 2016 as US Leads the Way*. <https://newzoo.com/insights/articles/global-esports-market-report-revenues-to-jump-to-463-million-in-2016-as-us-leads-the-way/> Tiedot haettu 13.3.2017.
- Nicholson, M. (2007). *Sport and the Media: Managing the Nexus*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Parsfield, M., Morris, D., Knapp, M., Park, A-L., Yoshika, M. & Marcus, G. (2015). *Community Capital. The Value of Connected Communities*. RSA Action Research Centre.
- Parush, T. & Koivunen, N. (2014). Paradoxes, double binds, and the construction of ‘creative’ managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 104–113.



- Pessi, A. & Oravasaari, T. (2010). *Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä. Tutkimus RAY:n avustamisen sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Avustustoiminnan raportteja* 23. RAY, Helsinki.
- Pope, N. K. U. & Voges, K. E. (2000). The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport Marketing Quarterly*, 9(2), 96–103.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(2), 78–93.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone. The Collapse of Revival of American Community*. Simon & Schuster, New York, NY.
- Raiskio, K. (2012). *Henkilöstön johtaminen Valkeakosken tehdasyhteisössä Rudolf ja Juuso Waldenin aikakaudella 1924–1969*. Jyväskylä studies in humanities 193. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S. & Li, H. (2013). Congruence effects in sponsorship: The mediating role of sponsor credibility and consumer attributions of sponsor motive. *Journal of Advertising*, 33(1), 30–42.
- Rintamäki, T., Kuusela, T. & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*, 17(6), 621–634.
- Ropo, A. & Sauer, E. (2008). Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of Management & Organization*, 14(5), 560–572.
- Ross, T. F. (2015). Welcome to smarter basketball. *The Atlantic*, 25.6.2015. <https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/06/nba-data-analytics/396776/> Tiedot haettu 1.6.2017.
- Ryömä, A. (2015). *Mielelliset ja keholliset johtajuusprosessit yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä kietomassa – Empiirinen tarkastelu jääkiekkjoukkueen kontekstissa*. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Series A-2:2015, Turun kaupakorkeakoulu, Turku.
- Räsänen, K. (2017). Telia maksoi Liigasta ison summan. *Helsingin Sanomat*, 30.5.2017.
- Saarikoski, S. (2015). *Dettmann ja johtamisen taito*. WSOY, Helsinki.
- Schroeder, M. (2016). Value Theory. Teoksessa Zalta, E. N. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2016 Edition) <https://plato.stanford.edu/archives/fall2016/entries/value-theory/> Tiedot haettu 1.2.2017.
- Shaefer, M. W. (2012). *Return On Influence: The Revolutionary Power of Klout, Social Scoring, and Influence Marketing*. McGraw & Hill, New York, NY.
- Sheth, J., Newman, B. & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159–170.
- Sidlo, S. (2017). *The 17 Best Digital Sport Links: January 2017* <https://medium.com/@StephenSidlo/the-17-best-digital-sport-links-january-2017-6d420760c21e#.kmccf1knx> Tiedot haettu 28.2.2017.
- Silva, T., Pina e C. M., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A. & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287–310.
- Sky Sports (2017). Premier League transfers: How much did your club spend? [http://www.skysports.com/football/news/11662/11015137/how-much-did-your-club-spend?utm\\_source=t.co&utm\\_medium=referral](http://www.skysports.com/football/news/11662/11015137/how-much-did-your-club-spend?utm_source=t.co&utm_medium=referral) Tiedot haettu 2.9.2017.
- Smith, A. (2005). Reimagining the city: The value of sport initiatives. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 217–236.
- Smith, A. C. T., Stavros, C. & Westberg, K. (2017). *Brand Fans. Lessons from the World's Greatest Sporting Brands*. RMIT University, Melbourne, Australia.
- Smith, A. C. T. & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
- Smith, A. C. T. & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43–54.

- Sorsa, V-P. (2013). Voiko taloustiede perustua pluralistiselle arvokäsitykselle? Teoksessa T. Eskelinen & S. Heikkilä (toim.) *Talous ja arvo*. Jyväskylän yliopisto, SoPhi 119, 68–91. Jyväskylä.
- Sponsor Insight (2017). Sponsor Navigator -tutkimus 2017.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Statista (2016). *Global sponsorship spending from 2007 to 2016*. <https://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/> Tiedot haettu 24.1.2017.
- Sterbenz, C. (2015). Here's who comes after Generation Z — and they'll be the most transformative age group ever. *Business Insider*, 5.12.2015. <http://www.businessinsider.com/generation-alpha-2014-7-2?r=US&IR=T&IR=T> Tiedot haettu 27.7.2017.
- Stewart, R. & Smith, A. (1999). The special features of sport. *Annals of Leisure Research*, 2, 87–99.
- 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.
- Suopuro, M. (2017). Suomen tunnetuimmat urheilijat listattiin – Kimi Räikkönen oli odotettu ykkönen, Kaisa Mäkäräinen kukisti Patrik Laineen. *Kauppalehti*, 17.6.2017. <http://app.kauppalehti.fi/uutiset/suomen-tunnetuimmat-urheilijat-listattiin--kimi-raikkonen-oli-odotettu-ykkonen-kaisa-makarainen-kukisti-patrik-laineen/iAh3nPy5/tutkimus> Tiedot haettu 11.8.2017.
- Taylor, M. (2016). Shared goals. *Royal Society of Arts Journal*, 1, 16–21.
- Taylor, T. L. (2012). *Raising the Stakes. E-sports and Professionalization of Computer Gaming*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Teiskonlahti, R. (2017). Tampere aikoo nousta Suomen johtavaksi urheilukaupungiksi – tahto järjestää urheilutapahtumia on kirjattu pormestariohjelmaan: ”Linjaus oli yksimielinen”. *Helsingin Sanomat*, 10.7.2017.
- Tervola, M. (2017a). Gigantti ja Asus perustivat omat e-urheilujoukkueet. *Talouselämä*, 11.8.2017.
- Tervola, M. (2017a). Tietokonemyyjät haluavat brändätä nyt e-urheilijat – Gigantti nappasi Asuksen vanhan joukkueen. *Markkinointi & Mainonta*, 10.8.2017. <http://www.marmai.fi/uutiset/tietokonemyyjat-haluavat-brandata-nyt-e-urheilijat-gigantti-nappasi-asuksen-vanhan-joukkueen-6667890> Tiedot haettu 11.8.2017.
- The Future of Sport 2015. Delaware North. <http://futureof.org/sports-2015/> Tiedot haettu 15.2.2017.
- The Future of Sport 2016. Delaware North. <http://futureof.org/sports-2016/> Tiedot haettu 15.2.2017.
- Torkki, J. (2014). *Tarinan valta. Kertomus luolamiehen paluusta*. Otava, Helsinki.
- Tsiotsou, R. H. (2016). A service ecosystem experience-based framework for sport marketing. *The Service Industries Journal*, 36(11/12), 478–509.
- Turtiainen, R. (2012). *Nopeammin, laajemmalle, monipuolisemmin. Digitalisoituminen mediaurheilun seuraamisen muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Kulttuurituotannon ja maisemantutkimuksen julkaisuja 37, Turun yliopisto, Turku.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
- Urheilun arvokartointi (2015). Arvoa urheilusta -hanke.
- Uusitupa, I. (2017). Tv-urheilu tuo urheilijat yhä lähemmäksi. *Helsingin Sanomat*, 2.6.2017.
- Vainio, A. (2017). Sekaisin koriksesta ja lentopallosta. *Helsingin Sanomat*, 6.5.2017.
- Valanko, E. (2009). *Sponsorointi – Yhteistyökumppanuus strategisena voimana*. Talentum, Helsinki.
- van Breukelen, W., van der Leeden, R., Wesselius, W. & Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 43–63.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67.

- 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.
- Vehviläinen, M. (2016). Liigajoukkueiden taloudessa huimaa eroja. *Kauppalehti*, 16.9.2017. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/liigajoukkueiden-taloudessa-huimaa-eroja---kauppalehti-kokosi-joukkueiden-tulokset/kQUNMcLZ> Tiedot haettu 13.3.2017.
- Vetenniemi, E. (2017a.). Kuka kontrolloi dopingkontrollia? *Kanava*, 5/2017, 50–52.
- Vetenniemi, E. (2017b). Suomalaiset hurauttavat juoksuun jo 60-luvulla – huolestuneet lääkärit pohtivat ”lönnkittelyn” kieltämistä yli 50-vuotiailta. *Helsingin Sanomat*, 11.7.2017
- Viita, O. (2003). *Hymyilevä Hannes. Työläisurheilija Hannes Kolehmainen sankaruus porvarillisessa Suomessa*. Otava, Helsinki.
- Vilko, J. & Ritala, P. (2016). *I Am Value. Identification, Analysis and Management of Customer Value in Supply Networks*. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.
- Virkkunen, K. (2013). Esitys Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi ry:n Foorumissa 28.11.2013. Virkkunen, K. (2016). E-sports on nuorten uusi suosikki. Tero Hakolan kirjoitus *Helsingin Sanomissa*, 23.2.2016.
- Virtanen, A. (2014). Urheilun sponsorointi vähenee – yhteiskuntavastuu kiinnostaa enemmän. *Helsingin Sanomat*, 26.3.2014.
- Virtanen, A. (2017a). Bloggaaja päätyi SJK:n analyytikoksi. *Helsingin Sanomat*, 5.5.2017.
- Virtanen, A. (2017b). Enemmän kuin pelkkä peli. *Helsingin Sanomat*, 24.5.2017.
- Virtanen, A. (2017c). Qatar puhdistaa Neymarilla MM-turnauksen veritahroja. *Helsingin Sanomat*, 5.8.2017
- Virtanen, A. (2017d). Stadin derbyssä 600. pelinsä pääsarjassa valmentava Antti Muurinen loi 80-luvulla Kontulaan jalkapallobuumin, joka huipentui liigakarsintaan – ”Ei Kontulassa ole koettu sellaista koskaan”. *Helsingin Sanomat*, 31.7.2017.
- Vuokatti-Ruka Urheiluakatemia (2017). E-urheilu akatemiatoimintaan – urheilijan polku rakentuu. <http://www.vuokattirukaurheiluakatemia.fi/Uutiset/ArtMID/1014/ArticleID/257/E-urheilu-akatemiatoimintaan-urheilijan-polku-rakentuu-#.WS-01aKPYxw> Tiedot haettu 2.6.2017.
- Vuorio, J. (2017). Vimpelissä elämä on osa pesäpalloa. *Helsingin Sanomat*, 4.6.2017.
- Walker, R. (2015). *From Big Data to Big Profits. Success with Data and Analytics*. Oxford University Press, New York, NY.
- Walker, S. (2017). *The Captain Class: The Hidden Force That Creates the World's Greatest Teams*. Random House, New York, NY.
- Wann, D. L., Royalty, J. L. & Rochelle, A. R. (2002). Using motivation and team identification to predict sport fans' emotional responses to team performance. *Journal of Sport Behavior*, 25(2), 207–216.
- 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 Behavior*, 22(1), 114–139.
- Weinberg, R. & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282–298.
- Westerbeek, H. & Smith, A. (2005). *Business Leadership and the Lessons from Sport*. Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Woratschek, H., Horbel, C. & Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analysis in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24.
- Zdravkovic, S., Magnusson, P. & Stanley, S. (2010). Dimensions of fit between a brand and a social cause and their influence on attitudes. *International Journal of Research in Marketing*, 27(2), 151–160.