

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

Kim Ekroos

**E-URHEILU BRÄNDIN
LAAJENTAMISEN VÄLINEENÄ –
UHAT JA MAHDOLLISUUDET**
Selvitystyö suomalaisille urheiluorganisaatioille

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma, ohjaaja: Jaakko Haltia

Elokuu 2020 | 52 sivua, 1 liitesivu

Kim Ekroos

E-URHEILU BRÄNDIN LAAJENTAMISEN VÄLINEENÄ – UHAT JA MAHDOLLISUUDET

Selvitystyö suomalaisille urheiluorganisaatioille

Elektroninen urheilu, eli e-urheilu on huimaa vauhtia kasvava ilmiö. Vielä kehitysvaiheessa oleva nuori toimiala on nopeimmin kasvava urheilun seuraamisen muoto, joka arvioiden mukaan kiinnostaa vuonna 2020 noin puolta miljardia ihmistä. Samaan aikaan perinteiset urheiluorganisaatiot ovat havainneet kasvupotentiaalin ja laajentaneet toimintaansa ja brändiään e-urheiluun.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää keinoja, joilla perinteiset urheiluorganisaatiot voivat laajentaa brändiään e-urheilun kautta, ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia laajentuminen sisältää. Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin selvitys näistä mahdollisuuksista ja potentiaalisista uhista sekä ohjeet strategiseen suunnitteluun ja suositukset seikoista, joita urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa huomioon tutkiessaan ja toteuttaessaan brändin laajentamista e-urheilun keinoin. Tutkimus on rajattu jalkapallo-organisaatioihin, mutta urheiluseuratoiminnan lainalaisuuksien toisteisuuden takia työn tulokset ovat hyödynnettävissä myös muiden lajien organisaatioiden toiminnassa.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisin menetelmin; haastatteluin, havainnoiden sekä kirjallisuus- ja verkkolähteitä tutkien.

Tutkimus osoitti, että perinteisillä urheiluorganisaatioilla on edellytyksiä ja valmiuksia laajentaa toimintaansa e-urheiluun, mutta että laajentuminen tulee tehdä suunnitelmallisesti ja organisaation profiiliin ja resurssien mukaisesti. Laajentumisen tulee olla yhdenmukaista organisaation toiminnan ja arvojen kanssa, ja siitä tulee viestiä hyvin laaja-alaisesti ja avoimesti. Kokeileminen ilman osaamista ja ilman selkeää strategiaa siitä, miten e-urheilua hyödynnetään organisaation brändin laajentamisessa, ei johda toivottuun lopputulokseen.

Tutkimus osoitti myös tarpeen valistustyölle ja e-urheilun yhteiskuntakelpoistamiselle, jotta pinttyneet, negatiiviset miellelyhtymät pelaamista ja pelialaa kohtaan saadaan poistettua ja tietoisuutta lisättyä.

ASIASANAT:

e-urheilu, urheilu, brändi, brändin laajentaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Business Administration, instructor: Jaakko Haltia

August 2020 | 52 pages, 1 page in appendices

Kim Ekroos

ESPORTS AS A TOOL FOR BRAND EXTENSION – OPPORTUNITIES AND THREATS

Study for Finnish sports organizations

Electronic sports or esports is a phenomenon which is growing at an enormous pace. Young industry is still in its developing stage, but it is still the fastest growing form of sports engagement, which is estimated to be followed by approximately half a billion people by 2020. At the same time traditional sports organisations have discovered the growth potential of the industry and have extended their activities and brand to esports.

The aim of my thesis was to find out the means which traditional sports organizations could utilize when extending their brand through esports and what opportunities and threats it might comprise. As a result of this thesis was produced a study of these opportunities and potential threats as well as instructions for strategic planning and recommendations of the factors that sports organizations should take in to consideration when studying and implementing brand extension by the means of esports. Study is limited to football organizations, but as the principles of the activities of sports organizations are scalable, results could be utilized by other sports as well.

The study was made by qualitative methods; with interviews, observations and studying literature and net sources.

The study showed that traditional sports organizations have premises and abilities to extend their activities to esports, but that the extension need to be done deliberately and in line with the profile and resources of the organization. The extension need to be consistent with the activities and values of the organization and it needs to be communicated widely and openly. Experimenting without expertise and without clear strategy of how esports is going to be utilized in organizations brand extension does not lead to anticipated results.

The study also showed the need for the esports to have further publicity and exposure, which could help it become socially fit and outgrow the outdated negative associations people have regarding the videogames and gaming industry.

KEYWORDS:

esports, sport, brand, brand extensions

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 E-URHEILU	9
2.1 E-urheilun asema kansallisesti ja kansainvälisesti	9
2.2 E-urheilun suosio ja katsojaluvut	10
2.3 E-urheilu osaksi urheilua	13
2.4 E-urheilu liiketoimintamuotona	15
3 BRÄNDIN LAAJENTAMINEN	16
3.1 Emobrändin ja laajennettavan tuotteen yhdenmukaisuus ja sopivuus	16
3.2 Brändin laajentamisen hyödyt	17
3.3 Brändin laajentamisen riskit	19
3.4 Brändin laajentaminen urheilun kontekstissa	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	22
4.2 Tutkimushaastattelu	23
4.3 Aineiston keruu	24
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	26
5.1 Asiantuntijahaastattelut	26
5.1.1 Asiantuntijahaastattelu: Mikko Perälä, puheenjohtaja / JS Hercules, toimitusjohtaja / School of Gaming (28.5.2020)	26
5.1.2 Asiantuntijahaastattelu: Mariet Louhento, puheenjohtaja / FC Honka ry (20.5.2020)	27
5.1.3 Asiantuntijahaastattelu: Arto Kuuluvainen, kauppatieteiden tohtori, liiketoiminnan kehitysjohtaja / FC TPS Oy (Turun Palloseura) (8.5.2020)	28
5.1.4 Asiantuntijahaastattelu: Taneli Sopanen, jäsenpalvelupäällikkö / Suomen Palloliitto (28.8.2019)	30
5.2 E-urheilu ja perinteiset urheiluorganisaatiot	31
5.2.1 Seuraesimerkki: JS Hercules	33
5.2.2 Seuraesimerkki: Tromsø IL	33
5.2.3 Seuraesimerkki: Fleetowood Town FC	34

5.3 Urheilun kattojärjestöt, urheilusarjat ja kansainväliset kilpailut	35
5.4 Suomalaisen urheiluseuratoiminnan toiminnallinen ja taloudellinen vaikuttavuus	36
5.5 Laajentaminen e-urheiluun	38
5.5.1 Mahdollisuudet ja uhat	39
5.5.2 Laajentamisen strateginen suunnittelu	42
5.5.3 Suositukset	44

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

45

LÄHTEET

48

LIITTEET

Liite 1 – haastattelujen pohjakysymykset

KUVIOT

Kuvio 1. Katsojamäärät eri urheilulajeissa Yhdysvalloissa (Syracuse Online Business).	11
Kuvio 2. Globaalin katsojamäärän kehitys (Newzoo 2/2020).	11
Kuvio 3. E-urheilun globaalit vuotuiset tulovirrat (Newzoo 2/2020).	12
Kuvio 4. E-urheilun globaalien vuotuisen tulovirtojen kehitys (Newzoo 2/2020).	13
Kuvio 5. Katsojien keski-ikä eri urheilulajeissa (KPMG Football Benchmark / KPMG tutkimus & Nielsen 2016).	31

TAULUKOT

Taulukko 1. SWOT-analyysi brändin laajentamisesta e-urheiluun perinteisen urheiluorganisaation näkökulmasta.	39
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

E-urheilu	Elektroninen urheilu
FIFA	Fédération Internationale de Football Association. Kansainvälinen jalkapalloliitto.
MLB	Major League Baseball. Pohjois-Amerikan baseballin pääsarja.
MLS	Major League Soccer. Pohjois-Amerikan jalkapallon pääsarja.
MTV	Suomalainen mainosrahoitteinen mediayhtiö.
NBA	National Basketball Association. Pohjois-Amerikan koripallon pääsarja.
NFL	National Football League. Pohjois-Amerikan amerikkalaisen jalkapallon pääsarja.
NHL	National Hockey League. Pohjois-Amerikan jääkiekon pääsarja.
LIITU	Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa (LIITU) - tutkimus on yhteistyötutkimus, jota johtaa Jyväskylän yliopiston Terveyden edistämisen tutkimuskeskus.
SEUL	Suomen Elektronisen Urheilun Liitto.
UEFA	Union of European Football Associations. Euroopan jalkapalloliitto.
UEFA SROI	UEFA Social return on investment. Mallinnustyökalu jalkapallon yhteiskunnallisen vaikuttavuuden taloudellisen hyödyn laskemiseen.
YLE	Yleisradio Oy. Suomen eduskunnan alaisuudessa toimiva valtakunnallinen yleisradiotoimintaa harjoittava viestintäyhtiö.

1 JOHDANTO

Elektroninen urheilu (eng. esports) on tietotekniikkaa hyödyntävää kilpaurheilua. Elektronista urheilua harrastetaan niin joukkue- kuin yksilömuodossakin riippuen pelistä ja pelimuodosta. Tavallisimmat elektronisen urheilun pelit ovat tietokoneella tai konsolilla toimivia viihdepelejä, jotka jakautuvat useampaan alalajiin, eli genreen. FPS (eng. FPS first person shooter, ensimmäisen persoonan toimintapelit), MOBA (eng. Multiplayer Online Battle Arenapelit) ja RTS (eng. real-time strategy, reaaliaikaiset strategiapelit) ovat yleisimpiä elektronisen urheilun saralla pelattavia pelityyppejä (SEUL 2020).

Kuten perinteistä urheilua, myös e-urheilua voi pelata monella eri tasolla; harrastajana, kilpailullisesti tai ammattimaisesti. E-urheilu onkin huimaa vauhtia kasvava ilmiö. Vielä kehitysvaiheessa oleva nuori toimiala on itse asiassa nopeimmin kasvava urheilun seuraamisen muoto, joka tilastointiyritys Statistan arvion mukaan kiinnostaa vuonna 2020 noin puolta miljardia ihmistä (Statista 2020). Kuten Pannekkeet katsojien ja fanien jakautumista eri e-urheilulajien välillä käsittelevässä artikkelissaan (2019) toteaa, on e-urheilu noussut alakulttuurista massojen valtavirtaviihhteeksi. Sen koko potentiaalia ja liiketoimintamahdollisuuksia ei ole vielä kuitenkaan pystytty lunastamaan, eikä e-urheilu ole kovasta kasvuvauhdistaan huolimatta ollut vielä laajamittaisen tieteellisen tutkimuksen kohteena.

Kasvuvauhtia on kiihdyttänyt e-urheilun kiinnostavuus erityisesti nuorten miesten keskuudessa, sillä vuonna 2019 e-urheilu nousi Suomessa 18–29 vuotiaiden miesten keskuudessa kiinnostavimmaksi lajiksi (Sponsor Insight 2019). Kohderyhmä on näin ollen yritysten näkökulmasta erityisen kiinnostava, sillä 90-luvun puolivälin jälkeen syntyneitä ikäluokkia ei juurikaan tavoiteta perinteisten televisiolähetysten tai lehtimainonnan avulla.

Osin samoista syistä myös perinteisen urheilun organisaatiot ovat nostaneet päätään ja osoittaneet kiinnostustaan e-urheilua kohtaan. Niin megabrändit, kuten esimerkiksi Paris Saint-Germain (PSG 2020), kuin suomalaisseurat HIFK:n (Helsinki Reds 2020) johdolla ovat laajentaneet brändiään e-urheiluun. E-urheilusta onkin syntynyt perinteisille urheiluorganisaatioille potentiaalinen kumppani, sillä perinteisellä urheilulla ja e-urheilulla on enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä. E-urheilu tarjoaakin perinteiselle urheilulle mahdollisuuden laajentua ja tavoittaa sen myötä uusia sidosryhmiä, kumppanuuksia, harrastajia ja jäseniä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää keinoja, joilla perinteiset urheiluorganisaatiot voivat laajentaa brändiään e-urheilun kautta, ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia laajentuminen sisältää. Opinnäytetyön tuloksena tuotetaan selvitys näistä mahdollisuuksista ja potentiaalisista uhista sekä ohjeet strategiseen suunnitteluun ja suositukset seikoista, joita urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa huomioon tutkiessaan ja toteuttaessaan brändin laajentamista e-urheilun keinoin. Opinnäytetyö on rajattu jalkapallo-organisaatioihin, mutta urheiluseuratoiminnan lainalaisuuksien toisteisuuden johdosta työ ja sen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muiden lajien organisaatioiden toiminnassa. Toimin itse Vantaan Jalkapalloseura ry:n toiminnanjohtajana ja omaan seuratyöstä lähes viidentoista vuoden kokemuksen. Olen toiminut jalkapallon parissa pelaajana, valmentajana ja seuratoimijana ammatikseni tai ammattimaisesti yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Näen e-urheilun urheiluseurojen näkökulmasta erittäin mielenkiintoisena mahdollisuutena, ja toisaalta myös haasteena, joka tulee lähes varmasti vaikuttamaan myös ruohonjuuritason seurojen toimintaan. Koenkin tärkeäksi selvittää erilaisia tapoja ja keinoja, joilla e-urheilun voi valjastaa oman toiminnan tueksi sen sijaan, että se olisi vahva kilpailija ja uhka seurakehitykselle.

Tiedonhankintaa toteutettiin tutustumalla brändikirjallisuuteen ja alan tutkimuksiin, e-urheilusta tehtyihin tutkimuksiin, selvityksiin ja artikkeleihin sekä haastatteleamalla alan asiantuntijoita. Haastattelut suoritettiin lähitapaamisina, sähköpostihaastatteluina sekä puhelin- tai videopuheluhaastatteluina.

2 E-URHEILU

E-urheilun ja kilpapelaaamisen maailma on viime vuosien aikana kasvanut eksponentiaalisesti, mutta ala itsessään ei ole niin nuori, kuin moni uskoo. E-urheilulla ja perinteisellä urheilulla on paljon yhteistä, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. E-urheilu on rakenteiltaan vielä osin järjestäytymätön, pääosin itseorganisoituva ja liiketoiminnan ohjaama toimiala (Scholz 2019, 1). Kasvuvauhtia tämä ei ole hillinnyt, pikemminkin päinvastoin, sillä kuten johdannossa esitettiin, on e-urheilu noussut Suomessakin 18-29 vuotiaiden miesten keskuudessa kiinnostavimmaksi lajiksi – jopa ohi lähes kansallispelin aseman saavuttaneen jääkiekon (Sponsor Insight 2019). Perinteisellä urheilulla ja e-urheilulla onkin lopulta enemmän yhdistäviä kuin erottavia tekijöitä. Rajaviivat niiden välillä alkavat häilyä entistä enemmän, kun urheilu e-urheilullistuu ja e-urheilu urheilullistuu.

Riikka Turtiainen (2012, 7) kirjoittaa väitöskirjassaan, miten on joutunut akateemisissa yhteyksissä kuuntelemaan kummastelua siitä, miten jotkut oikeasti voivat uhrata niin paljon tarmoaan ja aikaansa urheilun seuraamiseen. E-urheilun piirissä näitä tarmoaan ja aikaansa uhraavia on jo yli puoli miljardia, joten kyse ei ole ohimenevästä ilmiöstä, vaan pysyvästä osasta yhteiskuntaamme.

Tässä luvussa tarkastellaan e-urheilua niin ilmiönä, urheilulajina kuin liiketoimintamuotonaakin.

2.1 E-urheilun asema kansallisesti ja kansainvälisesti

E-urheilu on jalkapallon ohella ainoita todella globaaleja lajeja, josta on kovalla kasvuvauhdillaan tulossa monessakin mielessä perinteiselle urheilulle merkittävä kilpailija, jopa uhka.

E-urheilu omaa pohjimmiltaan perinteisen urheilun luonteen, mutta e-urheilun tapauksessa kilpailu on vain viety online-maailmaan. E-urheilu voi olla harrastus, ammatti, tai jotain siltä väliltä. Suosituinta e-urheilu ja digitaalinen pelaaminen on poikien ja nuorten miesten keskuudessa, ja kokonaisuudessaan digitaalisia pelejä pelasi melko säännöllisesti vuonna 2018 hieman yli 60 prosenttia suomalaisista (Jalonen ym. 2017, 93; Kinnunen ym. 2018, 2–3). Tampereen yliopiston julkaiseman Pelaajabarometrin mukaan e-urheilua harrasti Suomessa vuonna 2018 aktiivisesti 80 000 suomalaista, joista Suomen

Elektronisen Urheilun Liiton mukaan ammattilaisia oli 40–50 (Urheilulehti 40/2019, 16). Vertailukohtana mainittakoon Suomen kansallispeli pesäpallo, jolla oli vuonna 2017 runsaat 16 000 rekisteröityä pelaajaa, joista ammattilaisia oli 94 (Suomen Pesäpalloliitto 2017, 4; Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2018).

Vaikka suosituimpien digitaalisten pelien listan kärjessä ovat Veikkauksen pelit ja passi-anssipelit, tekevät erilaiset toiminta- ja urheilupelit yhä vahvemmin tuloaan nousten yhä suosituimmiksi ja pelatuimmiksi digitaalisiksi peleiksi (Jalonen ym. 2017, 93; Kinnunen ym. 2018, 2–3). Digitalisaation myötä e-urheilu kasvaa ja kehittyy, eikä loppua näy, sillä älylaitteiden parissa kasvaa sukupolvi, jonka ruutu-aika on viimeisten seitsemän vuoden aikana yli kymmenkertaistunut (Jalonen & Puttaa 2019). Laji kasvaa ja luo ympärilleen uusia ammatteja ja työpaikkoja, ja eri toimialojen yritykset näkevät kasvavan lajin potentiaalisena kumppanina, jonka kautta tavoittaa haluamansa kohderyhmä (Jalonen & Puttaa 2019).

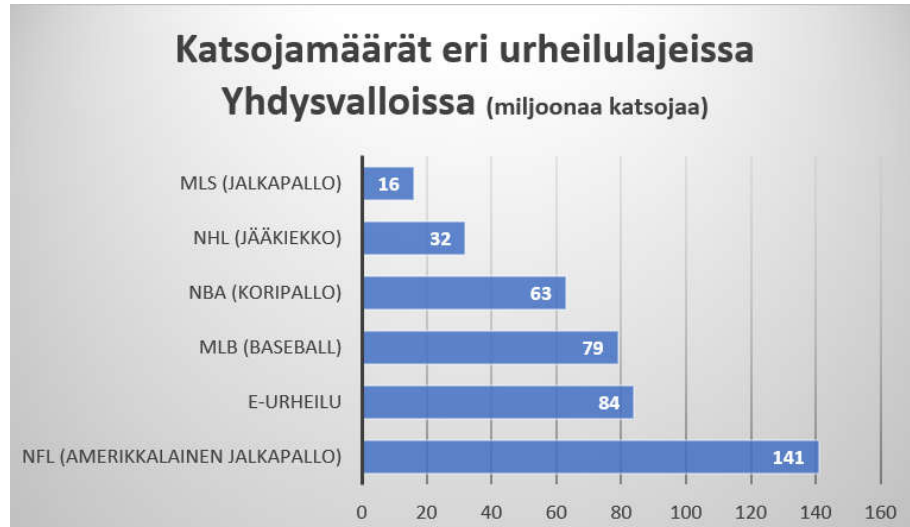
Perinteiset urheiluorganisaatiot ovatkin viime vuosien aikana tulleet massiivisesti mukaan e-urheiluun. Vuoden 2017 lopussa noin 50 urheiluorganisaatiota oli mukana e-urheilussa, kun vuonna 2019 määrä oli jo viisinkertaistunut (Scholtz 2019, 4). Määrä kertoo siitä, että e-urheilu nähdään myös urheiluorganisaatioiden silmin mielenkiintoisena ja potentiaalisena kumppanina.

2.2 E-urheilun suosio ja katsojaluvut

E-urheilu tarjoaa milleniaaleille, 1980-luvun ja vuosituhannen vaihteen välillä syntyneille ikäluokille, mahdollisuuden hyödyntää heille ominaisen vapaa-ajan viettotavan; videopelien ja Internet-maailman kuluttamisen. Siinä missä perinteisen urheilun kannattajakunta on suhteellisen iäkästä, on se e-urheilussa poikkeuksellisen nuorta. Esimerkiksi amerikkalaisen jalkapallon Pohjois-Amerikan ammattilaissarja NFL:n katsojakunnan keski-ikä on noin 50 vuotta ja jalkapallossakin yleisesti 39 vuotta. Molemmissa lajeissa katsojien keski-ikä on jatkuvassa nousussa, kun taas e-urheilun keskimääräinen katsojakunta asettuu 18-34 ikävuoden väliin, eli juuri siihen haarukkaan, jota perinteiset urheiluorganisaatiot tavoittavat yhä heikommin (Scholtz 2019, s 4).

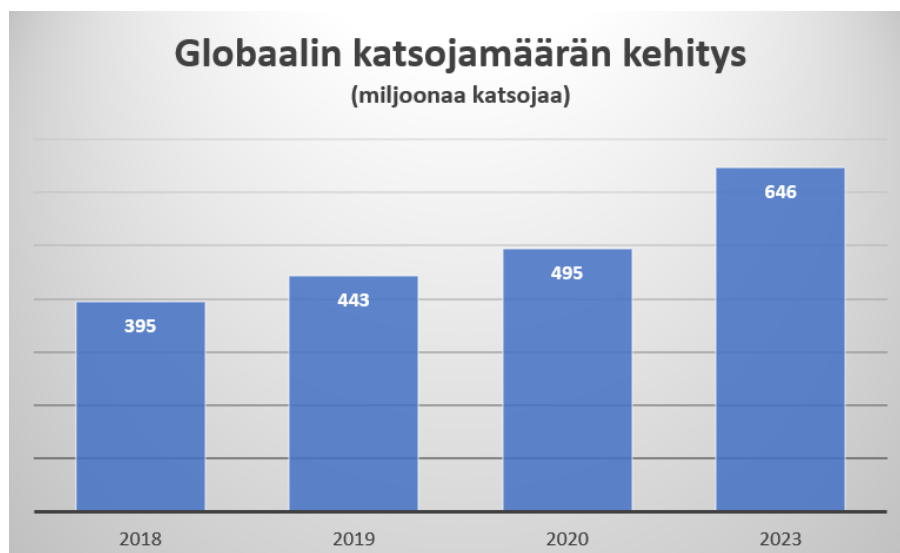
E-urheilun suosio ja sen kasvuvauhti on huomattavan kovaa. Alla olevassa kaaviossa esitetyn mukaisesti e-urheilu on katsojamäärissä mitaten amerikkalaisen jalkapallon ammattilaisliiga NFL:n jälkeen Pohjois-Amerikan toiseksi suurin laji vuonna 2021. Muiden

Pohjois-Amerikan ammattiliigojen, baseballin MLB:n, koripallon NBA:n, jääkiekon NHL:n ja jalkapallon MLS:n ohi e-urheilu on näillä mittareilla jo kasvanut (Syracuse Online Business 2019).



Kuvio 1. Katsojamäärät eri urheilulajeissa Yhdysvalloissa (Syracuse Online Business).

Globaalissa mittakaavassa katsojamäärät jäävät vuonna 2020 arviolta vain hieman alle puolen miljardin, ollen vuonna 2023 arviolta jo lähes 650 miljoonaa katselijaa. Kuten alla oleva kaavio osoittaa, on kasvu ollut viime vuosien aikana noin 12 prosentin luokkaa vuosittain.



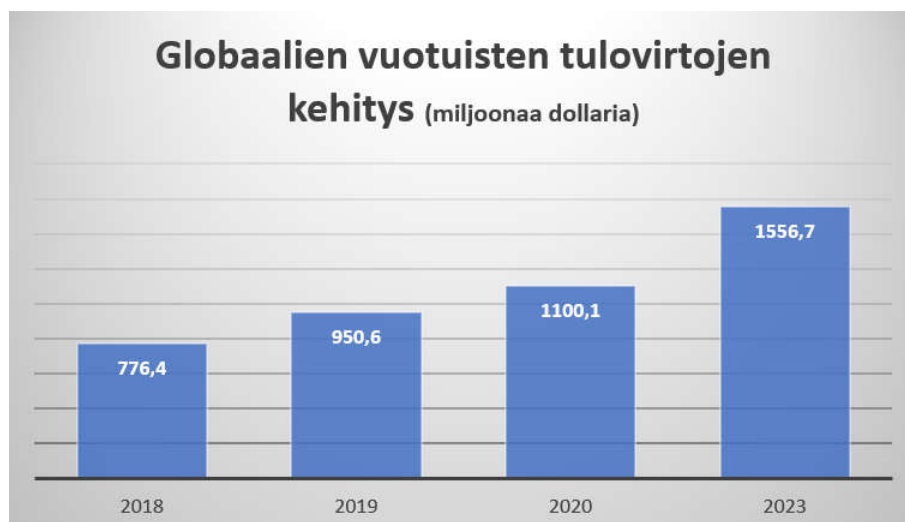
Kuvio 2. Globaalin katsojamäärän kehitys (Newzoo 2/2020).

Näkyvyyden kasvun myötä myös taloudellinen kasvu on ollut merkittävää. E-urheilun maailmanlaajuinen yhteenlaskettu tulovirta sponsorointiyhteistyöstä kasvaa vuonna 2020 lähes 637 miljoonaan dollariin. Vaikka urheilun kokonaismarkkinaan nähden puhutaan vielä pienestä osuudesta, on kasvuvauhti kovaa, sillä kasvua vuoteen 2019 nähden on noin 94 miljoonaa dollaria. Kokonaisuudessaan e-urheilun globaalit tulot kasvavat alla olevan kaavion mukaisesti vajaalla 16 prosentilla yli miljardiin dollariin. Kaavion luvut eivät sisällä tuloja vedonlyönnistä, fantasialiigoista tai muista vastaavista konsepteista (Newzoo 2020a).



Kuvio 3. E-urheilun globaalit vuotuiset tulovirrat (Newzoo 2/2020).

Kasvuvauhdin ei ennusteta juuri laantuvan, sillä vuoden 2023 tulovirtojen arvioidaan olevan jo yli puolitoista miljardia dollaria, kuten alla oleva kaavio osoittaa.



Kuvio 4. E-urheilun globaalien vuotuisten tulovirtojen kehitys (Newzoo 2/2020).

Suomessa e-urheilu on saanut näkyvyyttä etenkin e-urheilujoukkueiden, kuten ENCE:n ja Havu Gamingin sekä yksittäisistä pelaajista muun muassa Lasse ”Matumbaman” Urpalaisen ja Topias ”Topson” Taavitsaisen myötä. Jälkimmäiset ovat luoneet menestyksekkään uran e-urheilijoina ja nostaneet tulonsa miljoonaluokkaan (YLE 2019). Kansallista näkyvyyttä ovat lisänneet YLE:n suorat lähetykset Yle Arenassa ja Ylen Twitch-kanavalla, joita on tuotettu kuukausitasolla satoja tunteja (YLE 2020).

YLE:n lisäksi myös teleoperaattori Telian laajentuminen kokonaisvaltaisemmaksi digitaalisten palveluiden tuottajaksi on lisännyt e-urheilun näkyvyyttä ja tunnettua Suomessa. Telia perusti vuonna 2019 e-urheilusarja Telia Esports Seriesin. Telia Esports Seriesiä tuottaa Assembly, jonka enemmistöosuuden Telia hankki kesällä 2018. Telian päätöksen takana oli näkemys, jonka mukaan Suomesta puuttui näkyvä ja laadukas kilpapelisarja, joka pystyy sekä houkuttelemaan katsojia e-urheilu-yhteisön ulkopuolelta, että tarjoamaan harrastepelaajille selkeän ja tavoitteellisen polun nousta mittaamaan omaa osaamistaan kansallista kärkeä vastaan. Ammattijoukkueille sarja tuo jatkossa mahdollisuuden edetä maailmalle isompiin turnauksiin (Telia Esports Series 2020).

Telian tavoitteena on tehdä Suomesta e-urheilun kärkimaa ja pelaamisesta pohjolan suurimman intohimon, ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yhtiö on kehittänyt oman e-urheilusarjan (Telia Esports Series 2020).

Näkyvyys ei ole kuitenkaan generoitunut katsojamääräksi perinteisen television ääreen lisääntyneestä tarjonnasta huolimatta. Niin YLE kuin MTV näkevät kuitenkin, että perinteinen televisio ei ole kanava, jonka kautta kohderyhmän tavoittaa. Molemmat yhtiöt seuraavatkin tilannetta, ja ovat valmiina reagoimaan myös perinteisen television kuluttajia kiinnostavalla e-urheilusisällöllä, jollaiseksi YLE:n e-urheilusisältöjä tuottava Otto Rönkä näkee potentiaalisesti esimerkiksi virtuaaliautourheilun (E-urheilu.com 2020).

2.3 E-urheilu osaksi urheilua

Suosioista ja kasvusta huolimatta e-urheilun ympärillä käydään ”urheilua vai ei”-keskustelua niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

E-urheilusta löytyy kilpailuelementti, selkeät ja ennalta määritellyt säännöt. Siinä pystyy erottamaan toisistaan voittajan ja häviäjän, eli tulokset ovat mitattavissa ja siitä löytyy

myös fyysinen ulottuvuus. Itse asiassa e-urheilu täyttää ne urheilun kriteerit, jotka Jenny ym. (2016, 4–9) ovat artikkelissaan määritelleet urheilun tunnuspiirteiksi. Käytännössä e-urheilu käykin etenkin Suomessa läpi samaa kuin perinteinen urheilu muutama vuosikymmen sitten; e-urheilua ei vielä nähdä ”oikeana” työnä tai urheiluna. Jyväskylän ja Turun yliopiston pelitutkija Veli-Matti Karhulahden mukaan e-urheilu on kilpapelaamisen muodossaan vielä nuori, taustarakenteidensa osalta vasta rakentumassa oleva laji. Tästä kehitysvaiheesta johtuen syntyvätkin isoimmat erot e-urheilun ja perinteisten urheilulajien välillä (Urheilulehti 40/2019, 16).

Yhdysvalloissa e-urheilijat voivat kuitenkin jo saada stipendejä siinä missä perinteisten lajien urheilijat, Saksassa e-urheilu on tunnustettu viralliseksi urheilulajiksi vuonna 2018 ja Suomessa esimerkiksi Kajaanin Ammattikorkeakoulu tarjoaa Esports business-koulutusta (Filchenko 2018, 2; Deutsche Welle 2018; Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2020). Yhdysvalloissa Pittsburghissa sijaitseva Robert Morris University oli ensimmäinen oppilaitos, joka tunnusti e-urheilun yliopistourheiluksi, ja tarjosi stipendejä kilpapelaajille jo vuonna 2014 (Jenny ym. 2016, 2–3).

E-urheilun ydin on lopulta sama kuin perinteisessä urheilussa; pelaajat harjoittelevat tullaakseen paremmiksi, seuroja perustetaan, turnauksia järjestetään ja kannattajat nauttivat saadessaan seurata mahdollisimman korkeatasoista peliä (Heinz & Ströh 2017, 13). E-urheilijan tulee kehittää lajitaitojen lisäksi myös omia, lajin vaatimia fyysisiä ominaisuuksia, ja jo 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan huipputasoinen ja huipulle tähtäävä e-urheilija harjoitteli päivittäin noin 5,5 tuntia, josta keskimäärin yksi tunti oli fyysistä harjoittelua (Karhulahti 2017). Pelien aikana pelaajien stressitasot nousevat jopa kilpa-autoilijoiden tasolle, ja heidän keskisykkeensä on yli 100 lyöntiä minuutissa ja korkeimmillaan jopa 160–180 lyöntiä minuutissa (Hallmann & Giel 2017, 15–16). Näkyvyyden ja taloudellisen kasvun ohessa e-urheilu siis urheilullistuu ja yhteiskuntakelpoistuu, ja tulee näin yhä yleisemmin hyväksytyksi.

On näin ollen perusteltua esittää, että perinteisen urheiluseuran tulevaisuuden menestyksen edellytysten ja laadukkaiden toimintaedellytysten takaamiseksi urheiluorganisaatioiden on tarjottava yhä laajemmin mahdollisuuksia olla mukana seuran ja oman yhteisön toiminnassa, ja vähintäänkin harkita selvitystä oman toiminnan ja brändin laajentamisen mahdollisuuksista ja uhista myös e-urheilun osalta.

2.4 E-urheilu liiketoimintamuotona

Kuten jo edellä on mainittu, on e-urheilu nopeimmin kasvava urheilun seuraamisen muoto, joka tilastointiyritys Statistan arvion (2020) mukaan kiinnostaa vuonna 2020 noin puolta miljardia ihmistä, ja vuonna 2023 jopa lähes 650 miljoonaa ihmistä. Johtava pelialan ja e-urheilun analytiikkaa tarjoava yritys Newzoo esittää arvion, jonka mukaan globaalit vuosittaiset tulot olisivat vuonna 2020 hieman alle ja vuonna 2021 hieman yli miljardin Yhdysvaltain dollarin. Vuonna 2023 tulot olisivat ennusteen mukaan kasvaneet globaalilla tasolla jo puoleentoista miljardiin dollariin (Newzoo 2020b). Tulot muodostuvat vuoden 2018 selvityksen mukaan mediaoikeuksista, tuotteistuksesta ja lipunmyynnistä, mainostuotoista, pelien tuottajien maksuista sekä sponsoroinnista, joka vuonna 2018 kattoi lähes 40 prosenttia kaikista tuloista (Newzoo 2018).

Määrät ja kasvuvauhti ovat merkittävän kovia, eivätkä ennusteet osoita hiipumista, vaikka Jyväskylän ja Turun yliopiston pelitutkija Veli-Matti Karhulahden mukaan useimmat alan asiantuntijat ja tutkijat ovat puhuneet e-urheilusta kuplana, ja ennustaneet sen puhkeavan pian (Urheilulehti 40/2019, 15).

Viime vuosina erityisesti urheiluorganisaatiot ovat tulleet merkittäväällä tavalla mukaan e-urheiluun. Monet urheilubrändit eivät tavoita kansainvälistä yleisöä, eivätkä pysty enää kilpailemaan alan isojen toimijoiden, kuten FC Barcelonan tai Manchester Unitedin kanssa. Kasvua on siis haettava sieltä, mistä sitä on vielä saatavilla (Scholtz 2019, 77–78). Samaan aikaan isot brändit myös urheilun ulkopuolella hakevat kasvua e-urheilun kautta – jopa perinteisen urheilun kustannuksella. Muun muassa pikaruokaketju McDonald's jätti vuoden 2018 lopussa Saksan jalkapallomaajoukkueen 15 vuoden yhteistyön jälkeen, ohjaten sponsorivirtojaan vahvemmin e-urheiluun, jonka kautta yritys uskoo voittavansa kohderyhmänsä paremmin (Helsingin Sanomat 2018).

E-urheilusta onkin hyvää vauhtia kasvamassa miljardibisnes, joka kiinnostaa monia eri toimialojen yrityksiä ja toimijoita.

3 BRÄNDIN LAAJENTAMINEN

Brändin laajentaminen on laajalti käyttöön otettu liiketoiminnan kehittämisen ja kasvattamisen strategia, jolla viitataan tilanteeseen, jossa vakiintunutta brändiä hyödynnetään uudella toimialalla tai uudessa ympäristössä (Keller 2013, 433). Kun uusi brändi yhdistetään olemassa olevaan brändiin, voi laajennus olla myös alabrändi (Keller 2013, 403). Brändin laajennus nähdään varteenotettavana liiketoiminnan laajentamisen vaihtoehtona, edellyttäen sen olevan emobrändille riskitöntä. Brändin laajentaminen onkin ihanneellisinta tilanteessa, jossa se hyödyntää myös emobrändiä ja jossa mielleyhtymät brändistä erilaistavat sitä, samalla luoden brändin laajentumiselle etuja (Lahiri & Gupta 2009, 46).

Brändin laajentaminen voidaan toteuttaa kahdella tavalla; linjalaajennuksena ja kategoriaalaajennuksena. Linjalaajennuksella laajennetaan nykyistä tuotekategoriaa emobrändin markkinoille tuomalla uudella tuotteella saman tuotekategorian sisällä, kun taas kategoriaalaajennuksessa brändi avaa kokonaan uuden tuotekategorian, kuin missä se jo toimii (Keller 2013, 433).

Brändin laajentaminen avaa emobrändille potentiaalisesti useita eri tapoja ja mahdollisuuksia siitä hyötyä, mutta brändin laajentaminen sisältää myös potentiaalisia riskejä. Keskinäinen yhdenmukaisuus, yhteensopivuus ja emobrändin maine ovat avaintekijöitä brändin laajentamisen hyväksynnässä ja onnistumisessa.

3.1 Emobrändin ja laajennettavan tuotteen yhdenmukaisuus ja sopivuus

Brändin laajennuksella on edellytykset onnistua, kun emobrändi tuottaa positiivisia mielleyhtymiä, ja kun emobrändin sekä laajennettavan tuotteen välinen yhdenmukaisuus ja yhteensopivuus on selkeästi havaittavissa (Keller, 2013, 460). Emobrändin ja brändin laajennuksen yhdenmukaisuus onkin avaintekijöitä laajentamisen menestyksessä, sillä kuluttajien mielikuvissa laatumielikuva siirtyy tehostetusti myös uuteen tuotteeseen sen ollessa yhdenmukainen ja yhtenäinen emobrändin kanssa (Aaker & Keller 1990, 28). Myös alkuperäisen tuotekategorian sopivuus tai samankaltaisuus laajennettavaan tuotekategoriaan verraten on tärkeää, sillä yhteensopimattomuus ei ainoastaan vähennä positiivisia mielleyhtymiä, vaan se saattaa myös synnyttää epätoivottuja uskomuksia ja negatiivisia mielleyhtymiä (Aaker & Keller 1990, 29–30). Tuotebrändien osalta on

osoitettu, että brändin laajentaminen saavuttaa selkeämmän hyväksynnän, mikäli alkuperäisen ja uuden tuotteen välillä on selvä yhteys (Sunde & Brodie 1993, 47–53). Myös palveluiden osalta brändin ja laajentumisen välinen yhteys ja yhteensopivuus ovat menestyksekkään laajentumisen edellytyksiä.

Yritykset voivat kontrolloida yhdenmukaisuuden tasoa emobrändin ja laajennuksen välillä, mutta markkinat lopulta määrittävät laajentumisen onnistumisen tai epäonnistumisen. Näin ollen emobrändin ja brändin laajennuksen tulee olla yhtenäinen ja yhteensopiva, ja tämä tulee myös tehdä näkyväksi (Lahiri & Gupta 2009, 54).

Laaja skaala brändin synnyttämiä mielleyhtymiä on potentiaalisesti siirrettävissä ja hyödynnettävissä brändin laajentamisessa. Kun esimerkiksi erittäin käyttäjäystävällisen maineen omaava Apple lanseeraa uuden tuotteen, yhdistetään tähän automaattisesti samat, jo aiemmista tuotteista tutut mielleyhtymät. Useimmiten brändin laajentamisen perussyynä ovatkin emobrändin synnyttämät positiiviset mielleyhtymät (Aaker & Keller 1990, 28). Onnistumisen edellytyksinä nähdäänkin, että kuluttajalla on hyvä kokemus emobrändistä, laajentuminen herätti edes joitain positiivisia ajatuksia, ja että laajentuminen ei aiheuta negatiivisia mielleyhtymiä. Yhteensopivuuden tapoja on kuitenkin useita. Niin tuotteeseen liittyvät kuin liittymättömätkin ominaisuudet ja hyödyt voivat vaikuttaa laajennuksen yhteensopivuuteen, ja mikä tahansa kuluttajan muistissa oleva mielleyhtymä saattaa toimia potentiaalisena yhteensopivuuden perustana (Keller 2013, 461).

Yleisesti ottaen brändin laajentuminen tulee kuluttajien osalta todennäköisemmin hyväksytyä, mikäli nämä näkevät yhdenmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia emobrändin ja laajennettavan tuotteen välillä. Toisaalta taas potentiaalisesti menestyksekkäs laajennus voi koetun yhteensopivuuden tai samankaltaisuuden puutteen vuoksi epäonnistua täysin (Keller 2013, 461). Kapoor ja Heslop (2009, 228) esittävät myös, että yhteensopivuus on pienemmässä roolissa tapauksissa, joissa laajennettava brändi on vahva suhteessa kohdekatégorian kilpailijoihin. Näin ollen laajennusta suunniteltaessa on ensiarvoisen tärkeää huomioida sekä emobrändin yhteensopivuus, että ympäröivä kilpailu (Kapoor & Heslop 228).

3.2 Brändin laajentamisen hyödyt

Ilman erottautumiskykyä brändi on haavoittuvainen kilpailijoidensa edessä, joten erottautumista voidaan hakea brändin laajentamisen avulla (Keller 2013, 449). Hyvin

toteutetut ja suunnitellut brändin laajennukset tarjoavatkin yritykselle laajalti hyötyä. Useimmille yrityksille kyse ei olekaan siitä, pitäisikö laajentaa, vaan milloin, minne ja miten laajentuminen tulisi tehdä (Keller 2013, 436).

Vahva emobrändi voi merkittäväällä tavalla vähentää brändin laajentamisen potentiaalisia riskejä tarjoamalla tutun mielikuvan laadukkaasta tuotteesta (Aaker & Keller 1990, s 27). Brändin tunnettuuden hyötynä uuden tuotteen lanseerauksessa on myös se, ettei samalla tarvitse tehdä tunnetuksi molempia, brändiä ja uutta tuotetta, vaan ainoastaan jälkimmäistä (Keller 2013, 437).

Brändin laajentamisen hyöty syntyy useista eri osa-alueista, jotka paitsi helpottavat ja edesauttavat uuden tuotteen hyväksyntää, myös tarjoavat palautetta emobrändin saamasta hyödystä. Jopa vain yksi kymmenestä uudesta tuotteesta on menestyksekkäs. Vaikka myös laajennukset voivat kärsiä samoista ongelmista kuin täysin uudet tuotteet, on sillä paremmat onnistumisen edellytykset laajentumisen hyötyjen myötä (Keller 2013, 435–436).

Yksi tunnetun ja pidetyn brändin eduista on kuluttajien ajan myötä muodostamat odotukset ja oletukset sitä kohtaan. Oletettavaa on, että nämä mielikuvat ja vahva imago edesauttavat laajentumisen hyväksyntää verraten siihen, että brändi julkistaisi tuotteen täysin uutena. Myös asiakkaiden kokema vähentynyt riski, jonka brändin tunnettuus ja uskottavuus luovat, on laajentumisen luoma kiistaton etu (Keller 2013, 436).

Laajentuminen myös lisää mahdollisuuksia saavuttaa jälleenmyyjien ja kuluttajien hyväksyntä, mainonnan ja markkinoinnin resurssien käytön tehokkuutta ja vähentää kuluja kokonaan uuden tuotteen lanseeraukseen verrattuna (Aaker & Keller 1990, 27; Keller & Aaker 1992, 35; Keller 2013, 437).

Emobrändin näkökulmasta myös muut suorat säästöt, kuten uusien pakkausten ja etikettien kehittämisestä ja tuottamisesta, sekä erityisesti kokonaan uuden brändin kehittämisestä koituvien kustannusten säästyminen on merkittävä etu (Keller 2013, 437).

Kuluttajan näkökulmasta merkittävä hyöty ja etu on myös brändiuskollisuuden säilyminen, sillä kuluttaja voi vaihtaa tuotetta vaihtamatta brändiä (Keller 2013, 437).

Laajentaminen saattaa myös auttaa selventämään asiakkaille brändin tarkoitusta ja määrittelemään markkinat, joilla tuote tulee kilpailemaan, ja toisaalta myös parantaa emobrändin imagoa miellelyhtymiä vahvistamalla, parantamalla tai lisäämällä (Keller 2013, 438–439).

Linjalaajennuksen myötä emobrändi voi hyötyä laajenevasta markkinaosuudesta, joka edesauttaa uusasiakashankintaa. Laajentuminen voi myös elvyttää tai uudistaa brändiä, jonka myynti tai markkinaosuus on selvästi heikentynyt (Keller 2013, 439–440).

Erityisesti kategorialaajennus avaa onnistuessaan mahdollisuuden myös myöhemmille laajentumisille (Keller 2013, 440).

3.3 Brändin laajentamisen riskit

Huolimatta lukuisista potentiaalisista hyödyistä, sisältää brändin laajentaminen myös riskejä (Keller 2013, 441). Brändin laajentaminen on organisaatiolle kriittinen strateginen päätös. Vaikka laajentuminen on keino hyödyntää organisaation ehkäpä tärkeintä pääomaa, sisältää se myös riskin tuon pääoman arvon heikentymisestä. Virheellinen laajentuminen saattaa aiheuttaa haitallisia miellelyhtymiä, joiden muuttaminen on kallista, tai jopa mahdotonta. Mikäli päätös on väärä, häviää organisaatio merkittävästi aikaa, resursseja ja muita markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia (Aaker & Keller 1990, 27–28).

Yhtenä brändin laajentamisen keskeisimpänä riskinä on sen vahingollinen vaikutus emobrändiin, joten emobrändin vahvuus ja laajennettavan tuotteen laatu ja sopivuus ovat kriittiset tekijät laajentumisen onnistumisessa (Aaker & Keller 1990, 29–30). Pahin mahdollinen skenaario ei olekaan pelkästään laajentumisen epäonnistuminen, vaan prosessissa tapahtuva emobrändin vahingoittuminen (Keller 2013, 442–443). Voimakas laajentuminen saattaa pahimmassa tapauksessa myös vähentää brändin merkitystä, joka on etenkin korkealuokkaisia tai luksustuotteita valmistavalle brändille erittäin vahingollista (Keller 2013, 446).

Toisaalta taas laajentumisen onnistuminenkin voi olla emobrändille kohtalokas niin kutsutun kannibalisaation myötä. Ilmiössä laajennettu tuote saavuttaa tavoitteensa, mutta syö samalla emobrändin myyntiä. Kuitenkin myös kannibalisaatio saattaa toimia ennaltaehkäisevänä, ja taata organisaatiolle markkinaosuuden, joka olisi ilman laajentumista valunut kilpailevalle brändille (Keller 2013, 444). Onnistunut laajentuminen voi olla emobrändille vahingollinen myös ilman kannibalisaatiota, mikäli laajennettavan brändin ominaisuudet ja hyödyt luovat ristiriitaisia miellelyhtymiä emobrändin vastaaviin ominaisuuksiin nähden. Tällöin käsitykset emobrändistä saattavat muuttua, ollen lopulta sille haitallisia (Keller 2013, 446). Onnistunut laajennus voi olla emobrändille vahingollinen myös tilanteissa, joissa brändi ei identifioitu vahvasti mihinkään tuotteeseen. Laajennus

saattaa hämärtää brändin identifioitumista sen alkuperäisissä kategorioissa, ja tämä saattaa vähentää brändin tunnettuutta (Keller 2013, 444).

Laajennuksen myötä syntyneet laajat valikoimat voivat myös hämmentää ja turhauttaa kuluttajaa, jolloin kuluttajat saattavat joissain tapauksissa päätyä ostamaan jopa aiempaa vähemmän. Laajat valikoimat saattavat aiheuttaa vastustusta myös jälleenmyyjien taholta, sillä näillä ei ole mahdollisuutta ylläpitää varastoissaan tai myymälöissään erittäin laajaa valikoimaa. Saatavuusongelmat taas saattavat aiheuttaa kuluttajalle turhautumisen tunteita, mikäli tämä ei laajennuksen myötä saa hankittua haluamaansa tuotetta (Keller 2013, 441–442).

3.4 Brändin laajentaminen urheilun kontekstissa

Puhuttaessa brändin laajentamisesta urheilun kontekstissa, on esitetty, että emobrändin vahvuus ja laajennettavan tuotteen laatu ovat välttämättömät tekijät menestyksekkään brändin laajennuksen takana (Apostolopoulou 2002, 205–214).

Jo vuosituhannen alkupuolella brändin laajennuksia tehtiin useiden urheiluorganisaatioiden toimesta. Tavoitteena oli paitsi uusien tulovirtojen kehittäminen, myös organisaation ja fanien välisen suhteen parantaminen (Papadimitriou ym. 2004, 27). Kreikassa toteutetun tutkimuksen myötä osoitettiin, että mitä korkeampi yhteenkuuluvuus ja -sopivuus laajennuksella oli emobrändiin nähden, sitä paremmat onnistumisen edellytykset laajentumisella oli. Puoleensavetävyys ja aitous olivat myös tärkeitä myyntivaltteja brändin laajentamisessa (Papadimitriou ym. 2004, 28).

Urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää brändin laajentamisessa niin linjalaajennusta kuin kategorialaajennustakin. Ensi mainitusta yhden viime vuosien merkittävimmistä esimerkeistä tarjoaa City Football Group, joka on menestyksekkään emobrändinsä Manchester Cityn lisäksi laajentunut eri maihin ja maanosiin ostamalla joukkueita, jotka pelaavat oman maansa sarjoissa Cityn sateenvarjon alla. Tällä tavoin toimiessaan City Football Group varmistaa läsnäolonsa markkinoilla, joista se hakee kasvua toiminnalleen (The Telegraph 2018).

Perinteisesti omaa seuraa ei vaihdeta, vaikka esitykset kentällä antaisivat siihen aihetta. Urheilulla on ainutlaatuinen asema asiakkaiden pysyvyyden ja lojaalisuuden näkökulmasta. Toisaalta taas organisaatioiden tulee tehdä lujasti töitä, jotta kuluttajat pysyvät uskollisina, ja jotta kuluttajista tulee elämämittäisiä faneja (Smith ym. 2017, 2–3). Tämä

jopa osin ”sokea” luotto omiin tarjoaa urheilubrändille myös mahdollisuuden kokeilla esimerkiksi brändin laajentamista uusille osa-alueille. Organisaatioiden tulee kuitenkin osallistaa ja tavoittaa kuluttajat monien eri kanavien, niin fyysisten kuin digitaalisten, kautta, ja antaa näille mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen ja huolehtia, että brändin laajentamisen lainalaisuudet otetaan huomioon laajentumista suunniteltaessa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

”Arkiajattelu on välillä löysää ja kuritonta, henkilökohtaiset tulkinnat ja aseman, ei tiedon, tuoma auktoriteetti voivat johtaa päätöksiin, joiden perustaa ei ole koeteltu” (Hirsjärvi ym. 2009, 18–19). Ilmiö on yleistä, joskin vähenevää, etenkin urheilun piirissä. Omaan näkökulmaan perustuva ajattelu estää vapaan tiedonhankinnan ja pitää meidät tutulla ja turvallisella alueella.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jota toteutetaan havainnoiden, haastatteluin sekä kirjallisuus- ja verkkolähteitä tutkien. Opinnäytetyöllä pyritään selvittämään mitä mahdollisuuksia ja uhkia brändin laajentamiseen e-urheilun keinoin sisältyy perinteisen urheiluorganisaation näkökulmasta.

Tässä luvussa käsitellään ja perustellaan tutkimuksen toteuttamisessa käytettyjä menetelmiä ja valintoja.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015). Se sisältää lukuisia erilaisia lähestymistapoja sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, ja sen keskiössä ovat monin eri tavoin ilmenevät merkitykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ymmärretään, että eri tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan, ja että tutkimuksessa on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Kvalitatiivisen tutkimuksen muita tyypillisiä piirteitä ovat ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumenttina, laadullisten metodien käyttö aineistonhankinnassa, kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 1997, 165).

Kvalitatiivisten menetelmien, kuten haastatteluiden, nähdään tarjoavan syvemmän ymmärryksen sosiaalisista ilmiöistä, kuin mitä puhtaasti kvantitatiiviset menetelmät, kuten kyselyt, tarjoaisivat (Gill ym. 2008, 292). Kyselyiden keskeisenä heikkoutena pidetään niiden tuottaman tiedon pinnallisuutta, sekä sitä, ettei pystytä arvioimaan miten vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot

vastaajien näkökulmasta ovat tai miten tietoisia tai aiheeseen perehtyneitä vastaajat ylipäätään ovat (Ojasalo ym. 2015, 121). Kvalitatiiviset tutkimukset koostuvat aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista ja tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä, kun taas kvantitatiiviset tutkimukset perustuvat teorioiden lisäksi kerätyn aineiston pohjalta koostettuihin mittaustuloksiin sekä tutkijan omaan ajatteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Kvantitatiiviset menetelmät sopivatkin parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan testata jonkin teorian paikkansapitävyyttä (Ojasalo ym. 2015, 104).

4.2 Tutkimushaastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat enemmän tai vähemmän järjestelmällisesti tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan välistä yhteistyötä, jossa ensin mainittu saattaa esimerkiksi vahvistaa haastateltavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23). Kvalitatiivisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa, joten on vain luonnollista, että haastateltava saattaa saada vahvistusta haastattelijan kysymyksistä ja kysymyksenasettelusta sekä niiden kautta läpikuultavista mielipiteistä.

Haastattelussa haastattelija voi selittää, täsmentää ja avata kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36). Haastattelu antaa esimerkiksi lomakekyselyllä suoritettavaan tutkimukseen verrattuna joustavimmat mahdollisuudet avata kysymysten taustoja ja selvittää niitä yhdessä haastateltavan kanssa. Haastattelussa on mahdollisuus saada syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi juuri lomakkeella tai teoriataustan tutkimuksella. Haastattelut ovatkin sopivin tiedonhankinnan keino tapauksissa, joissa tutkittavasta kohteesta tai aiheesta on jo jonkin verran tietoa (Gil yms. 2008, 292).

Haastattelumenetelmiä on erilaisia, joista strukturoitu lomakehaastattelu voidaan erottaa omaksi luokaksi ja muut, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu omakseen. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on mietitty valmiiksi ja ne esitetään tiettyssä, ennalta määritellyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on niin ikään laadittu etukäteen, mutta niiden järjestystä ja tarkkaa sanamuotoa voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti ja avoimesti kyseessä olevasta aiheesta.

Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun, joka voi olla myös epämuodollinen, tasavertaisesti ja aktiivisesti (Ojasalo ym. 2015, 108–109).

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Se ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten ja valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, vaikka se onkin keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Tutkimusta tehtäessä on suunniteltava tarkkaan ketä ja miten montaa henkilöä haastatellaan. Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallista ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59).

4.3 Aineiston keruu

Kuten edellä on mainittu, koostuvat kvalitatiiviset tutkimukset aiemmin tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, empiirisistä aineistoista ja tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Opinnäytetyön teoriakehikko muotoutui brändin laajentamisen teorian ympärille, jota täydennettiin e-urheiluun keskittyvällä teoriapohjalla, jota kerättiin kirjallisuus- ja verkkolähteistä sekä asiantuntijahaastatteluin.

Haastatteluihin valikoitunutta tiedonkeruumenetelmää voisi kuvailla puolistrukturoiduksi teemahaastatteluksi. Haastatteluissa on ollut käytössä tietty runko, jonka mukaan haastattelujen on suunniteltu etenevän, ja etukäteen on päätetty aiheet, joista tietoa halutaan. Toisaalta taas haastattelut etenivät hieman väljemmin, kohdentuen ennalta suunniteltuihin teemoihin.

Opinnäytteen aiheena oleva e-urheilu on toimialana vielä nuori ja osin strukturoimaton, joten teoriataustan saatavuus on vielä toistaiseksi rajattua. Toisaalta e-urheiluun liittyvä tieto on lajin nopean kasvun ja kehittymisen myötä herkästi jo osin vanhentunutta. Haastattelujen myötä ilmiöön, sen syntyyn ja siihen reagoimiseen käytännön tasolla oli helpompaa päästä kiinni, ja se täydensi e-urheilun verraten niukkaa tieteellistä teoriataustaa erinomaisella tavalla.

Vaikka vain muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa, jäi tutkimuksessa haastateltujen tahojen lukumäärä suunniteltua pienemmäksi. Tietyntyyppinen saturaatiopiste kuitenkin saavutettiin, ja haastateltavien vastauksista löytyi toistuvia elementtejä. Tutkimusta tai selvitystä tehtäessä on tärkeää pohtia ja ymmärtää mihin tietoa käytetään, mikä on järkevä ja käytettävä määrä dataa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

”Aineisto ei koskaan sellaisenaan tarjoa ratkaisuja tutkimuskysymyksiin, vaan sitä on käännettävä ja väänneltävä aivan kuten hiljaiseksi heittäytynyttä kuulusteltavaa poliisi-sarjoissa” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c).

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia haastatteluiden, seuraesimerkkien ja muun tiedonhankinnan kautta.

5.1 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastatteluihin valikoitiin suomalaisissa jalkapallo-organisaatioissa työskenteleviä tai toimivia henkilöitä, joilla on tavalla tai toisella kosketuspintaa e-urheiluun joko oman organisaation tai muun yhteyden kautta. Haastateltavat ovat myös omalla alallaan seura- ja liittotasolla arvostettuja toimijoita, joilla on tunnustetusti vahva näkemys ja osaaminen urheilujohtamisesta ja -liiketoiminnasta.

5.1.1 Asiantuntijahaastattelu: Mikko Perälä, puheenjohtaja / JS Hercules, toimitusjohtaja / School of Gaming (28.5.2020)

Mikko Perälä on oululaisen jalkapalloseura Herculeksen puheenjohtaja ja yhteiskunnallisen vaikuttavuusyritys School of Gamingin toimitusjohtaja. JS Hercules on ollut yksi suomalaisista edelläkävijöistä, mitä tulee perinteisen urheiluseuran laajentumisesta e-urheiluun. E-urheilu alkoi seurassa vuonna 2017, mutta joukkuetoimintana se päättyi käytännössä heti, sillä Perälä näki vaatimustason tällä osa-alueella olevan liian kova seuran resursseihin nähden. Sen sijaan e-urheilu toimii Herculeksessa nuorisotoimintana, jossa tarjotaan ensisijaisesti kasvatuksellista pelivalmennusta. Brändin laajentamisen riskien näkökulmasta ratkaisu on ollut toimiva, sillä vääränlainen laajentaminen voi tuottaa organisaatiolle tappiota niin ajan, resurssien kuin muidenkin markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien menettämisen myötä, kuten Aaker ja Keller artikkelissaan (1990, 27–28) kirjoittavat. Myös yhteensopivuuden ja laajentamisen ajankohdan ja laajentumistavan näkökulmasta päätös on ollut oikea, sillä nuorisotoimintana toteuttava laajentuminen soveltuu selvästi paremmin seuran arvoihin ja toimintaan kokonaisuutena.

Perälä näkeekin, että on lajina sitten jalkapallo tai e-urheilu, ei seura voi keskittyä pelkästään siihen. Hän toteaa, että seurojen tulisi pohtia miten ne voisivat aidosti olla merkityksellisiä ja arvokkaita omalle yhteisölleen. Herculeksellakin on selkeä rooli yhteisöllisenä vaikuttajana, joka tarjoaa kaikille mahdollisuuden olla mukana ja olla osa urheiluseuraa. E-urheilu on osa tätä kokonaisuutta, ja se tarjoaa paitsi yhden uuden tavan olla osa yhteisöä, myös tavan uudistaa palvelutarjontaa. Kuten Keller toteaa (2013, 449), ilman erottautumiskykyä brändi on haavoittuvainen kilpailijoidensa edessä. Samalla e-urheilu siis luo seuralle kilpailuetua ja myös uuden tavan erottautua kilpailijoistaan.

Perälän tavoitteena on luoda e-urheilusta seuralleen kestävä liiketoimintamalli, mutta näkee tämän pitkän aikavälin tavoitteena. E-urheilun yhteiskuntakelpoistaminen vaatii valistustyötä ja pelikasvatusta niin lasten kuin vanhempienkin osalta, jotta lajia ei nähdä uhkana, vaan mahdollisuutena. Kuten perinteisessäkin urheilussa, myös e-urheilussa tasapainon löytäminen pelaamisen, oheisharjoittelun, levon, vapaa-ajan ja koulun kesken on keskeisessä roolissa. Ennakkoluuloja tulee pystyä haastamaan ja tuoda esiin e-urheilu kokonaisuutena. E-urheilu soveltuu myös seuran profiiliin ja seuran brändin synnyttämiin mielleyhtymiin, jotka ovat merkittävässä asemassa laajentumisen onnistumisessa (Keller 2013, 461).

Urheiluseurojen näkökulmasta Perälä näkee realistisempaan hakea laajentumista e-urheilun ruohonjuuritason toiminnan kautta. Seurojen tulee tarkkaan miettiä, mitä toiminnalta hakevat, sillä huipputason joukkue toiminta vaatii osaamista ja resursseja, eikä se toisaalta välttämättä tavoita massoja ja anna samoja mahdollisuuksia laajentaa yhteisöä, kuin matalan kynnyksen toiminta.

Kaiken kaikkiaan Perälä näkee e-urheiluun laajentamisessa paljon mahdollisuuksia, ja uskoo myös, että jos seurat eivät tilaisuuteen tartu, saavat ne e-urheilusta vahvan kilpailijan. Pelaaminen on joka tapauksessa iso osa lasten ja nuorten elämää.

5.1.2 Asiantuntijahaastattelu: Mariet Louhento, puheenjohtaja / FC Honka ry (20.5.2020)

Mariet Louhento on paitsi yhden Suomen suurimman jalkapalloseuran, espoolaisen FC Hongan puheenjohtaja, myös sarjayrittäjä, hallitusammattilainen, neuvonantaja, sijoittaja ja brändinrakennuksen ammattilainen, jolla on taustaa myös peliyhtiö Supercellissä toimimisesta.

Louhento näkee e-urheilun olevan iso osa lasten ja nuorten elämää, ja jotain, mihin nämä selvästi ovat valmiita käyttämään aikaansa. Urheiluseuroilla olisi hänen mukaansa potentiaalia ottaa laji osaksi tarjontaansa, jolloin pystyttäisiin myös varmistamaan turvallinen toimintaympäristö lajin harrastamiselle. Louhento näkee merkittävänä huolenaiheena ja uhkana pelien mahdolliset psyykkiset vaikutukset lasten kehitykseen. Turvallisessa ympäristössä pystyttäisiin paitsi varmistamaan, että pelit ovat kulloiseenkin ikään ja kehitysvaiheisiin sopivia, myös opettamaan ja valmentamaan nuoria ravinnon, levon ja lajissa tarvittavien fyysisten ominaisuuksien kehittämisen merkityksestä. Perheillä ei välttämättä ole osaamista tukea lasta e-urheilun saralla, joten ulkopuolisen auktoriteetin ja osaavan valmentajan vaikutus harrastuksen positiiviseen kehitykseen olisi merkittävä.

Louhento näkee myös organisaation kannalta oikean tai sopivan pelin valinnan olevan kriittinen tekijä e-urheiluun laajentumisen onnistumisessa, sillä hän näkee myös yleisesti ottaen potentiaalisena haasteena organisaatioiden sisältä kumpuavan vastakkainasettelun perinteisen urheilun ja e-urheilun välillä. On siis ensiarvoisen tärkeää, että emobrändin, eli organisaation ja e-urheilun tulee olla yhtenäinen ja keskenään yhteensopiva, ja että se tehdään myös näkyväksi, kuten Lahiri ja Gupta (2009, 54) esittävät.

Haasteena Louhento kokee myös seurojen digitalisaation tason. Kaikilla seuroilla ei ole oman osaamisen puolesta mahdollisuutta ottaa e-urheilua onnistuneella tavalla valikoimaansa, joten valmius e-urheilun aloittamiseen seurassa tulee varmistaa, jotta sillä on uskottava mahdollisuus onnistua. Kuten Herculeksen tapaus osoitti, on oman profiilin ja osaamisen mukainen toiminta avainasemassa laajentumisen onnistumisessa.

Yhtenä mahdollisena keinona e-urheilun laajentumisessa osaksi perinteisiä urheiluorganisaatioita Louhento näkee vahvan lajiliiton aloitteellisuuden ja sen tarjoaman vipuvarren. Esimerkiksi isojen seurojen kautta käynnistettävä pilotointi toisi uskottavuutta ja loisi toimivia malleja seurojen käyttöön otettavaksi.

5.1.3 Asiantuntijahaastattelu: Arto Kuuluvainen, kauppatieteiden tohtori, liiketoiminnan kehitysjohtaja / FC TPS Oy (Turun Palloseura) (8.5.2020)

Arto Kuuluvainen on tunnettu erityisesti suomalaisen urheiluliiketoiminnan, urheilumarkkinoinnin ja sponsoroinnin asiantuntijana. Kuuluvainen on myös kirjoittanut yhdessä Tero Auvisen kanssa kaksi tietokirjaa suomalaisesta urheilubisneksestä.

Kuuluvainen on osana toimenkuvaansa jalkapallon miesten pääsarjassa, Veikkausliigassa pelaavassa TPS:ssä ollut mukana avaamassa yhteistyötä School of Gamingin kanssa, jonka myötä TPS-yhteisölle on ollut tarjolla mahdollisuus osallistua seuran brändin alla Minecraft-iltapäiväkerhotoimintaan. Kuuluvainen näkee toiminnan olleen hyvä tapa aloittaa ja testata e-urheilun toimivuutta osana seuran toimintaa.

Kuuluvaisen mukaan e-urheilu luo seuralle paljon mahdollisuuksia. TPS-brändi on vanha ja tunnettu, ja e-urheilu tuo sen alle yhden uuden konseptin ja keinon sen laajentamiseksi. Vahva ja perinteikäs, uskottava ja positiivisia mielleyhtymiä synnyttävä brändi antaa mahdollisuuden testata laajentumista ilman suuria riskejä, sillä kuten luvussa kolme on tuotu esiin, on yksi tunnetun ja pidetyn brändin eduista kuluttajien ajan myötä muodostamat odotukset ja oletukset sitä kohtaan (Keller 2013, 436). Vaikka e-urheilulaji poikkeaa seuran varsinaisesta lajista tai lajeista, soveltuu sen kasvatuksellinen aspekti hyvin yhteen seuran arvojen kanssa.

E-urheilu on Kuuluvaisen näkemyksen mukaan myös erinomainen tapa tarjota uusia mahdollisuuksia olla osa yhteisöä niin seurassa jo mukana oleville, kuin potentiaalisille uusillekin jäsenille ja yhteistyökumppaneille. TPS:n tapauksessa vahvan ja laajan kannattajayhteisön näkökulmasta seura tarjoaa oman brändinsä alla jälleen uuden tavan osallistua toimintaan ja toisaalta uuden tavan tutustua e-urheiluun ilman, että kannattajan tai jäsenen tarvitsee tehdä sitä toisen seuran tarjoamassa toiminnassa. Brändiuskollisuuden säilymisen näkökulmasta tämä on erittäin merkityksellistä (Keller 2013, 437).

Vastaanotto toiminnan aloittamisen jälkeen on ollut positiivista, eikä Kuuluvainen näe toiminnan sisältävän nykyisen kaltaisena säilyessään suuria uhkakuvia. Toisaalta taas toiminta ja osallistuminen on ollut alkuvaiheessa vielä pienimuotoista, joten kattavammin konseptin toimivuutta ja sopivuutta voidaan analysoida vasta myöhemmin.

Kuuluvainenkin toteaa, että mikäli tulokset kentällä eivät ole positiivisia, on e-urheilu uutena toimintamuotona helposti kyseenalaistettava kohde, mutta näkee tämän TPS:n tapauksessa epätodennäköisenä, sillä toiminta on kuitenkin selvästi erillään ykkösjoukkueen toiminnasta.

Kuuluvainen näkeekin toiminnan luovan seuralle enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Keskeisimpinä mahdollisuuksina Kuuluvainen tuo esiin yhteisön kasvattamisen, brändin kehittämisen ja uusien kumppanuuskonseptien luomisen.

5.1.4 Asiantuntijahaastattelu: Taneli Sopanen, jäsenpalvelupäällikkö / Suomen Palloliitto (28.8.2019)

Taneli Sopanen vastaa Suomen Palloliiton jäsenpalvelupäällikkönä myös liiton e-jalkapallosta ja sen kehittämisestä.

Suomen Palloliitto on Suomen suurimman urheilulajin kattojärjestönä ollut liitoista eturintamassa laajentamassa toimintaansa myös e-urheiluun. Sopanen tuo esiin lajin kansainvälisen kattojärjestön FIFA:n vahvan ohjaussuhteen ja aloitteellisuuden, jonka myötä toiminta käynnistyi vuodenvaihteessa 2017-2018.

Sopanen näkee e-jalkapallon olleen käynnistymisestään saakka liitolle ja lajille positiivinen asia, ja enin palautekin on ollut positiivista. Jonkin verran jalkapalloyhteisön sisältä e-jalkapalloa on kyseenalaistettu, mutta Sopanen ei näe vastakkainasettelun uhkaa. Laji on hyvin yhteensopiva liiton varsinaisen lajin kanssa, ja maajoukkuetoiminnan positiivisen näkyvyyden myötä miellelyhtymät ovat todennäköisemmin positiivisia. Jalkapallo on viimeisten vuosien aikana nostanut profiiliaan erityisesti miesten A-maajoukkueen menestyksen sekä liiton merkittävän uudistusprosessin, Seurojen Palloliiton myötä. E-jalkapallon ensiaskeleet osuvat siis hyvään ajankohtaan, sillä kuten Aaker ja Keller tuovat esiin (1990, 28), ovat brändin laajentamisen perussyynä usein emobrändin synnyttämät positiiviset miellelyhtymät. E-jalkapallo ja sen kehittäminen tulee olemaan osa liiton uutta, vuonna 2020 hyväksyttyä strategiaa.

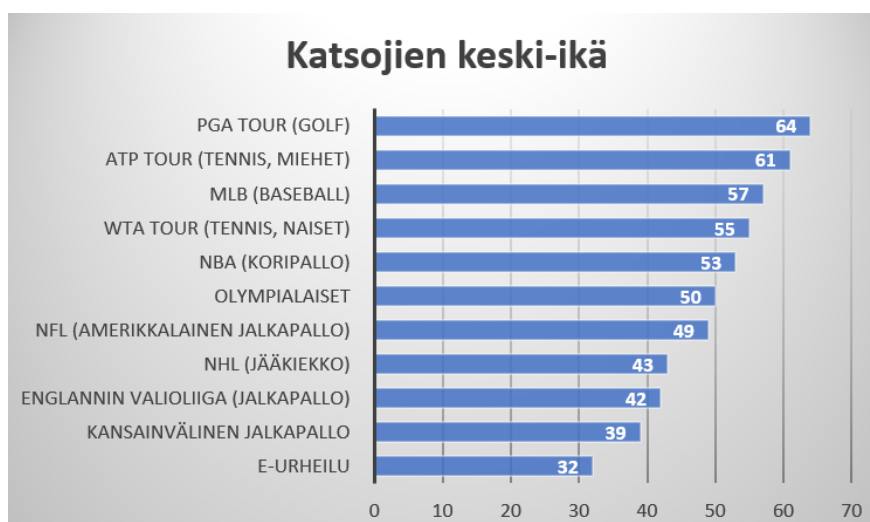
Sopanen näkee e-urheilun, ja Palloliiton tapauksessa nimenomaan e-jalkapallon olevan erinomainen markkinointiviestinnän väline ja keino tavoittaa uusia kohderyhmiä ja samalla kasvattaa jalkapalloperhettä. Pidemmässä juoksussa Sopanen näkee todennäköisenä, että toimintaa laajennetaan maajoukkuetoiminnasta, eli huipputasolta lähemmäs seuroja, mahdollistamalla ja tukemalla ruohonjuuritason toimintaa. Matalan kynnyksen toiminnasta on hyviä kokemuksia esimerkiksi Tanskasta, jonka mallia tullaan hyödyntämään myös Palloliiton strategiatyössä.

Sopasen mukaan Palloliitto on halunnut olla eturintamassa mukana laajentumisessa e-urheiluun, ja näkee tämän olevan etu, kun seurojen aktiivisuus e-urheilun ympärillä lisääntyy. Sopanen näkeekin tilanteen tarjoavan koko lajille mahdollisuuksia muun muassa yhteisön kasvattamisen, brändin kehittämisen ja uusien kohderyhmien tavoittamisen myötä.

5.2 E-urheilu ja perinteiset urheiluorganisaatiot

E-urheilu on rakenteiltaan vielä kehitysvaiheessa oleva, kovaa vauhtia kasvava ilmiö, joka tarjoaa urheiluorganisaatioille parhaimmillaan isoja mahdollisuuksia. Monet organisaatiot tunnistavat mahdollisuudet, mutta eivät tiedä, miten niitä voisi hyödyntää.

Perinteiset urheiluorganisaatiot ovatkin viime vuosien aikana tulleet voimakkaasti mukaan e-urheiluun. Vuoden 2017 lopussa noin 50 urheiluorganisaatiota oli mukana e-urheilussa, kun vuonna 2019 määrä oli jo viisinkertaistunut (Scholtz 2019, 4). Kuten alla oleva taulukko 1 osoittaa, on e-urheilulla tutkimusten mukaan nuorin katsojakunta, joten on selvää, että harmaantuvan katsojakunnan lajeissa ja seuroissa ollaan kiinnostuneita e-urheilun tarjoamasta mahdollisuudesta tavoittaa nuorempaa sukupolvea (KPMG Football Benchmark 2019). Perinteisten urheilulajien seurat tai seuraorganisaatioiden omistajat ovat myös maailmalla laajentaneet toimintaansa e-urheiluun joko omalla organisaatiolla tai yhteistyöllä jo toimivan e-urheiluorganisaation kautta (KPMG Football Benchmark 2019; The Esports Observer 2019).



Kuvio 5. Katsojien keski-ikä eri urheilulajeissa (KPMG Football Benchmark / KPMG tutkimus & Nielsen 2016).

Nuoremman katsojasukupolven lisäksi syinä laajentumiselle e-urheiluun ovat hyvin yksiselitteisesti raha ja potentiaali. E-urheilu on verrattain halpaa, ja se tarjoaa nopeamman mahdollisuuden menestykseen kuin perinteinen urheilu – niin kentällä kuin sen ulkopuolellakin. Lajissa liikkuvat koko ajan suuremmat tulovirrat, ja se on globaalia.

Kansainvälinen väylä on siis avoinna, verrattain edullisesti (The Laces Out 2017; Fox Sport Stories 2018; The Sports Daily 2018).

Myös suomalaiset urheiluseurat ovat lähteneet mukaan e-urheiluun. Ensimmäinen seura, joka perusti itselleen e-urheilujoukkueen, oli Helsingin IFK, jonka Helsinki REDS -nimellä toimiva joukkue aloitti toimintansa vuoden 2016 lopulla (HIFK 2020). Ensimmäisten joukossa oli myös Seinäjoen Jalkapallokerho, joka käynnisti oman e-urheilujoukkueensa toiminnan vuoden 2017 tammikuussa (SJK 2020). Tukku muitakin seuroja on jo mukana e-urheilussa, mutta e-urheiluun laajentaneista joukkueista ei toistaiseksi ole noussut taloudellisessa mielessä haastajaa niin sanotuille perinteisille e-urheilujoukkueille ja toisaalta taas osan toiminta ei ole kehittynyt lainkaan, tai toiminta on jopa päätynyt (eSportsflag 2020).

Lajin kasvu on kovaa, ja eri sidosryhmille, myös urheiluorganisaatioille, tämä tarkoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Forbe´sin vuonna 2018 tekemän arvion mukaan sen hetkinen arvokkain ammattilais-e-urheiluorganisaatio Cloud9 oli taloudelliselta arvoltaan samaa kokoluokkaa kuin jalkapallon eurooppalaiset suurseurat kuten Ajax Amsterdam, Lazio (Rooma) ja Monaco. Koko alan saa kuitenkin taloudelliseen kontekstiin, kun vertaa arvioitua miljardin dollarin tulovirtaa yksistään espanjalaisen megaseura FC Barcelonan tuloihin, joiden se raportoi kaudella 2018–2019 olleen vajaat 840 miljoonaa euroa (KPMG Football Benchmark 2019).

Edellä mainitun mukaisesti perinteiset urheiluorganisaatiot ovat haasteen edessä etsiesään keinoja tavoittaa ja viihdyttää uutta sukupolvea. Keinoja on monia, kuten katsojakokemuksen kehittäminen, älykkäiden ympäristöjen kehittäminen urheilutapahtumien ympärille ja sosiaalisen median tehokas käyttö ovat avaintekijöitä kannattajamäärien kasvattamisessa. Oivan lisän tähän työhön tuo eittä­mättä myös e-urheilu, joka tarjoaa väylän uuden sukupolven tavoittamiseen (KPMG Football Benchmark 2019).

Jalkapallo on maailman suurin ja suosituin urheilulaji, mutta sekään ei voi jäädä seuraamaan sivusta e-urheilun nousua. Seuraavassa esitellään lyhyesti kolme erilaista jalkapalloseuraa, jotka ovat mukana e-urheilussa. Seurat ovat valikoituneet niiden erilaisten e-urheilustrategioiden sekä suomalaiseen urheilun toimintaympäristöön skaalautuvuutensa johdosta.

5.2.1 Seuraesimerkki: JS Hercules

Oululainen jalkapalloseura JS Hercules on osa 2500 pelaajan seurayhteisöä, jonka yhteisenä edustusjoukkueena Hercules toimii. Seura on tunnettu innovatiivisesta ja yhteiskunnallisesti merkittävästä toimintatavastaan, jonka näkyvimpänä esimerkkinä on liikuntaprojekti Lähirähinä, joka tarjoaa ilmaista, monipuolista ja kynnyksetöntä lähiliikuntaa (Lähirähinä 2020). Vuonna 2017 seura laajensi toimintaansa e-urheiluun, joka nähdään seurassa ennen muuta nuorisotoimintana kilpaorientoituneen pelitoiminnan sijaan. Seura pyrkiikin lisäämään toiminnan yhteiskunnallista merkittävyyttä digitaalisen nuorisotyön keinoin, ja profiloituukin kasvatustyötä tekeväksi, matalan kynnyksen e-urheilua tarjoavaksi urheilu- ja liikuntaorganisaatioksi.

Hercules tavoittelee e-urheilusta itselleen paitsi kestäväällä pohjalla olevaa, kilpailullisesta menestyksestä riippumatonta liiketoimintamallia, myös kasvatuksellista toimintamallia, joka tarjoaa kaikille mahdollisuuden olla osa seurayhteisöä. Seura näkee e-urheilutoiminnassa mahdollisuuden uudistaa palveluntarjontaa sekä tehdä valistustyötä e-urheilun luonteesta, sillä lajiin liittyy myös paljon negatiivisia miellejhtymiä. Pelaaminen on joka tapauksessa osa lasten ja nuorten elämää, joten seurassa nähdään toiminnan tarjoavan turvallisen toimintaympäristön ja vahvan osaamisen perinteisen urheilun puolelta, joka edesauttaa lajin hyväksymistä ja edistää sen niin kutsuttua yhteiskuntakelpoistumista (Perälä 2020).

5.2.2 Seuraesimerkki: Tromsø IL

Tromsø IL on norjalainen, vuonna 1920 perustettu jalkapalloseura, jonka edustusjoukkue pelaa kaudella 2020 Norjan toiseksi korkeimmalla sarjatasolla (Tromsø IL 2020). Seura on ollut vuoden 2019 keväästä saakka mukana Norjan eSerien-sarjassa, jossa pelaa 17 norjalaista jalkapalloseuraa (eSerien 2020). Seuran e-urheilutoiminnasta vastaa entinen Suomen A-maajoukkuemaalivahti Otto Fredrikson.

Seura lähti mukaan e-urheiluun Norjan eSerienin käynnistyessä keväällä 2019. Laajentuminen ei ollut pitkän ja suunnitelmallisen prosessin tulos, vaan tilaisuuden avauduttua seura päätti lähteä mukaan, sillä eSerienissä nähtiin mahdollisuus menestyä, ja saada sen myötä seuralle lisää näkyvyyttä.

Laajentuminen e-urheiluun ei ole ollut ongelmattonta, ja konsepti otettiin skeptisesti vastaan. Tavallisen fanin näkökulmasta seuran mukanaoloa ei ole aina katsottu suotuisasti, sillä se nähdään herkästi vastakkainasetteluna menestykselle seuran päälajissa. Toisaalta lisääntyneen näkyvyyden ja menestyksen myötä myös palaute on ollut positiivista.

Seurassa nähdään ehdottoman tärkeänä olla mukana nimenomaan e-jalkapallossa, sillä muut e-urheilulajit, esimerkiksi ensimmäisen persoonan toimintapelit sekä strategiapelit nähdään seuran brändin kannalta liian riskialttiina.

Toiminta nähdään seuralle hyvänä tukitoimintona, joka avaa mahdollisuuden laajentua uudelle alueelle ja tavoittaa tätä kautta uutta potentiaalista kannattajakuntaa. Seurassa nähdään myös, että olisi riskialtista jättää tilaisuus käyttämättä ja jättäytyä e-urheilutoiminnan ulkopuolelle, sillä hallitsemattomana siitä saattaa syntyä seuralle toimintaympäristössään vahva kilpailija (Fredrikson 2019).

5.2.3 Seuraesimerkki: Fleetwood Town FC

Fleetwood Town FC on englantilainen, alun perin vuonna 1908 perustettu jalkapalloseura, jonka historiaan on kuulunut useita eri vaiheita ja nimiä. Nykyisen Fleetwood Townin katsotaan syntyneen vuonna 1997, ja seura on 2000-2010 luvuilla noussut alasarjoista Englannin kolmanneksi korkeimmalle sarjatasolle Ykkösliigaan (FTFC 2020).

Fleetwood Town on rakentanut yhteisöään pitkäjänteisesti yhteistyön kautta, ja on tällä työllä pystynyt kiinnittämään toimintaympäristönsä asukkaita ja yhteisöjä seuran toimintaan. Seuran Community Trust tekee vahvaa työtä seurayhteisön kehittämiseksi, tarjoamalla useita eri mahdollisuuksia olla osa seuran toimintaa (FTFC Community Trust 2020).

Seuran e-urheilutoiminta käynnistyi vuonna 2018 osin näistä syistä. Toiminnalla tavoitellaan niin jalkapallon kuin e-urheilujoukkueenkin kannattajakunnan laajentumista, ja etenkin uuden kannattajasukupolven tavoittamista. Tämän työn onnistumista on edesauttanut kannattajien osallistaminen brändin kehittämisessä esimerkiksi uuden logon ja ilmeen suunnittelun myötä. Seura näkeekin onnistuneensa tässä työssä, sillä toiminnan avulla on paitsi tavoitettu uutta kohderyhmää, myös tuotu seura tunnetuksi kokonaisuutena.

Seura tavoittelee e-urheilutoiminnallaan uusien kohderyhmien tavoittamista, näkyvyyden ja kannattajakunnan lisääntymistä sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Seura lähti mukaan e-urheiluun ensimmäisten englantilaisseurojen joukossa, sillä he näkivät potentiaalin ja halusivat olla etujoukossa hyödyntämässä sen Fleetwood Townin kehittämisessä paitsi e-urheilun osalta, myös kokonaisuutena (Fielding 2019).

5.3 Urheilun kattojärjestöt, urheilusarjat ja kansainväliset kilpailut

Kuten edellä on kuvattu, ovat urheiluorganisaatiot tulleet viime vuosien aikana vahvasti mukaan e-urheiluun. Vaikka kyse on urheilusta, ovat urheiluorganisaatioiden motiivit liiketoimintakeskeiset. Kansainvälisessä kentässä seurat, jotka voivat kilpailla megaseurojen, kuten Manchester Unitedin tai FC Barcelonan kanssa, ovat vähenemään päin. E-urheilu tarjoaa näille kuitenkin potentiaalisen mahdollisuuden laajentua ja saada jalansijaa uusilla markkinoilla (Scholz 2019). Siinä missä urheiluseurat etsivät paikkaansa ja tapoja olla mukana e-urheilun kentässä, ovat myös urheilun kattojärjestöt, liigat, liitot ja suurkilpailut samalla tiellä. Suomessa eturintamassa kulkee jalkapallon miesten pääsarja Veikkausliiga, joka solmi kesällä 2020 Telia Esport Seriesin kanssa yhteistyösopimuksen, jonka myötä syksyllä 2020 alkaa jalkapalloaiheinen e-urheilusarja eFutisliiga (Veikkausliiga 2020). Jo keväällä 2020 Telia ja jääkiekon Liiga järjestivät Covid-19-pandemian myötä kesken jääneet jääkiekon pääsarjan playoffs-ottelut virtuaalisesti (Liiga 2020).

Veikkausliigan liiketoiminnan kehitysjohtaja Ville-Mikko Korkka kertoo liigan olevan innoissaan siitä, että se pystyy nyt tarjoamaan kannattajille sisältöä myös varsinaisen liigakauden ulkopuolella. Myös Telian esports-tiimiin kuuluva Niklas Segercrantz näkee yhteistyön olevan hieno esimerkki perinteisen urheilun ja e-urheilun yhteistyöstä (Veikkausliiga 2020).

Maailmalla vauhti on ollut kovaa jo hyvän aikaa, ja mukaan on lähtenyt muun muassa urheilun jättiläisiä jalkapallon kansainvälisen kattojärjestön FIFA:n ja koripallon Pohjois-Amerikan ammattiliiga NBA:n johdolla (Score and Change 2017, 2019). FIFA:lla on jo vahva jalansija e-urheilun puolella oman FIFA eWorld Cupin ja luonnollisesti myös pelivalmistaja EA Sportsin kanssa tehtävän yhteistyön myötä, kuten on myös NBA 2K League-ammattilais-e-urheiluliigaa yhdessä Take-Two Interactiven kanssa järjestävällä NBA:lla. Lajit ovat globaaleja ja kummallakin brändillä omassa lajissaan, ja urheilun

kontekstissa ylipäätään, vankka asema, joten laajentuminen e-urheiluun on ollut luonnollista (FIFA 2020; NBA 2K League 2020).

Kattojärjestöjen ja liigojen lisäksi viimeisten vuosien yksi puhutuimmista e-urheiluun liittyvistä aiheista on ollut lajin mahdollinen mukaantulo olympialaisiin. E-urheilu oli kuudella näytöslajilla mukana vuoden 2018 Aasian kisoissa, ja sen oli tarkoitus olla mukana virallisena lajina vuoden 2022 Aasian kisoissa, mutta lajia ei löydy kisojen julkistetulta lajilistalta (Asian games Hangzhou 2022). Aasian olympiakomitean pääjohtaja Husain Al Musallam kertoi päätöksen takana olevan lajin järjestäytymättömyys, sillä lajilla ei ole yhtä kansainvälistä kattojärjestöä, joka vastaisi sen hallinnoinnista. Päätös saattaa enteillä myös sitä, ettei e-urheilua nähdä olympialaisissa edes näytöslajina ainakaan vielä vuoden 2024 kisoissa (One Esports 2019).

Suomessa jalkapallo on ollut myös liittotasolla vahvasti eturintamassa, ja tätä edelläkävijyyttä on edesauttanut FIFA:n ja UEFA:n vahva ohjaus ja taustatuki. Palloliiton e-maajoukkue perustettiin vuoden 2019 alussa, ja hyvän maajoukkuestartin jälkeen liitto on selvittänyt strategiatyön yhteydessä e-jalkapallon seuraavia askeleita yhdessä seurojen edustajista koostuneen työryhmän kanssa (Suomen Palloliitto 2020b). Muun muassa Tanskassa ja Norjassa liitolla on jo hyviä kokemuksia matalan kynnyksen toiminnasta ja yhteistyöstä seurojen kanssa. Molemmissa maissa on havaittu selkeää tarve, ja toisaalta myös toiminnan potentiaali; sosiaaliset hyödyt, yhteisön laajeneminen sekä myös lajin taktisen osaamisen kehittyminen pelaamisen kautta (Dinkelacker, Koch 20.4.2020).

5.4 Suomalaisen urheiluseuratoiminnan toiminnallinen ja taloudellinen vaikuttavuus

Työssä käsitellään e-urheilua brändin laajentamisen välineenä, joten näin tärkeänä, että osana työtä myös esitetään lyhyesti suomalaisen urheiluseuratoiminnan kokonaisuutta, sen toiminnallista ja taloudellista vaikuttavuutta etenkin lasten ja nuorten harrastustoiminnan näkökulmasta. Tämän myötä seurat ymmärtävät mistä lähtökohdista laajentumiseen lähdetään kansallisessa mittakaavassa, ja mitkä onnistuneen laajentumisen vaikutukset seuratoimintaan ja yhteiskuntaan ovat.

Yhdistysrekisterin mukaan Suomessa on noin 14 000 toimivaa urheilu- ja liikuntaseuraa, mutta kuntien arvioiden ja laskelmien mukaan niitä on muutama tuhat vähemmän (Olympiakomitea 2018). Urheiluseurojen toiminta koskettaa jollakin tavalla noin kolmannesta (35 %) suomalaisesta 15–74-vuotiaasta väestöstä, eli lähes 1,5 miljoonaa ihmistä (Kilpa-

ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2019). Taloudellinen vaikuttavuus on niin ikään merkittävää, sillä seuroissa tehtävän vapaaehtoistyön arvoksi arvioidaan noin 700 miljoonaa euroa, ja seurojen noin 5100 päätoimisen työntekijän työn arvoksi noin 170 miljoonaa (Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2019).

Yksittäisistä urheilulajeista jalkapallo on pystynyt lajin Euroopan kattojärjestön UEFA:n johdolla luodun UEFA SROI-mallinnustyökalun avulla laskemaan lajin taloudellisen vaikuttavuuden yhteiskuntaan, ja tuo summa on peräti 1,2 miljardia euroa vuosittain (Suomen Palloliitto 2020a).

Urheiluseurat ovat suomalaisessa liikuntakulttuurissa avainasemassa, ja ne ovat organisoidun urheilun ja liikunnan ydintoimijoita. Lapsista peräti 90 prosenttia osallistuu jossain vaiheessa seuratoimintaan, joten seurojen toiminnalla on merkittävä vaikutus koko yhteiskuntaan. Seurat ovatkin viimeisen vuosikymmenen aikana panostaneet toimintansa ja osaamisensa kehittämiseen merkittävällä tavalla, sillä päätoimisuuden määrä on vuosien 2006–2016 välillä kasvanut noin 2700 päätoimisesta työntekijästä noin 5100 työntekijään. Samaan ajanjakson sisällä osa-aikaisten työntekijöiden määrä on kasvanut 14 800 työntekijästä lähes 30 000 työntekijään (Koski & Mäenpää 2018, 11–13, 67–72). Ammattimaisuuden lisääntyminen on lisännyt asiantuntemusta ja pääsääntöisesti vienyt seurojen toimintaa parempaan suuntaan, mutta samaan aikaan toiminnan kustannukset ovat nousseet (Koski & Mäenpää 2018, 74–81).

On myös erittäin huomionarvoista, että niin harrastamisen aloittamisen kuin lopettamisenkin ikä on laskenut; seuratoimintaan tullaan mukaan keskimäärin 6–7-vuotiaana, päätös yhteen lajiin keskittymisestä tehdään keskimäärin 9-vuotiaana ja seurassa harrastaminen lopetetaan keskimäärin 11-vuotiaana. Vuoden 2018 LIITU-kyselyn mukaan kaiken kaikkiaan 62 prosenttia 9–15-vuotiaista ilmoitti harrastavansa liikuntaa tai urheilua urheiluseurassa. Ikäryhmittäin tarkasteltuna seurassa harrastaminen oli yleisintä 11-vuotiailla (71 %) ja lähes yhtä yleistä 9-vuotiailla (67 %). Osuus lähti selvään laskuun jo 13-vuotiailla (58 %), ollen 15-vuotiailla jo merkittävästi alhaisempi (44 %).

Kyselyyn vastanneista 12 prosenttia ei ollut koskaan harrastanut liikuntaa tai urheilua urheiluseurassa. Osuus oli pienin 11-vuotiailla (9 %) ja suurin 15-vuotiailla (16 %). Reilu puolet (59 %) lapsista ja nuorista, jotka eivät olleet koskaan harrastaneet liikuntaa ja urheilua urheiluseurassa, oli sitä kuitenkin harkinnut, tytöistä (64 %) hieman useampi kuin pojista (53 %). Urheiluseuraharrastuksen aloittamista oli lisäksi harkittu useammin 9- (69 %) ja 13-vuotiaana (64 %), kuin 11- (59 %) ja 15-vuotiaana (44 %). Tärkeimpiä

syitä sille, miksi lapsi tai nuori ei ollut vielä mennyt mukaan urheiluseuratoimintaan oli, ettei ollut löytynyt kiinnostavaa tai sopivaa lajia (46 %), ei ollut motivaatiota (28 %), ei ollut kyytiä harrastuspaikalle (23 %), harrastaminen oli liian kallista (22 %), ei ollut aikaa (22 %) tai kodin läheisyydessä ei ollut harrastusmahdollisuutta (22 %) (Kokko & Martin 2018, 49–50).

Koski ja Mäenpää nostavat tutkimuksessaan Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016 (2018) esiin kehityssuuntia, jotka olivat seuratoiminnassa vahvistuneet. Näitä kehityssuuntia ovat eriytyminen, monimuotoistuminen, ammattimaistuminen ja kustannustason nousu. Yhteistä keskeisimmille kehityskuluille on, että ne peilaavat yhteiskunnassa tapahtuvia ilmiöitä ja muutoksia. Liikunta- ja urheiluseurat eivät siis ole irrallisia toimijoita, vaan elävä ja oleellinen osa yhteiskuntaa. Samalla ne ovat liikuntakulttuurin lipunkantajia ja siinä tehtävässä ei vain konkreettisen toiminnan tuottajia, vaan myös paikallisesti liikunnan ja urheilun puolestapuhujia ja edunvalvojia (Koski & Mäenpää 2018, 102).

5.5 Laajentaminen e-urheiluun

Opinnäytetyöni tulosten perusteella on ilmeistä, että e-urheilu on osa urheilukenttää, ja tulee mitä todennäköisimmin olemaan sitä tulevaisuudessa yhä vahvemmin. Digitalisaatio ja milleniaalien tavat kuluttaa urheilua ovat jo muuttaneet urheilua ja katsojakäyttämistä, eikä ilmiöltä voi sulkea silmiään. Globaalit katsojaluvut ja tulovirrat jatkavat kasvuaan, ja vaikka tähän mittakaavaan suhteutettuna toiminta on Suomessa vielä pientä, on ilmiöön suhtauduttava urheiluorganisaatioiden toimesta vakavasti, ja vähintäänkin pohdittava, miten sitä voisi hyödyntää ja miten sen voisi ottaa haltuun varmistaen, ettei siitä tule omalle varsinaiselle toiminnalle voimakasta kilpailijaa, tai jopa uhkaa. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, on pelaaminen osa lasten ja nuorten elämää joka tapauksessa, joten sopeutuminen ja ilmiön hyödyntäminen näyttelevät urheiluorganisaatioiden kehittymisen ja tulevaisuudenkin menestyksen kannalta merkittävää roolia. Jalkapalloa ja jääkiekkoa totta kai pelataan tulevaisuudessakin, vaikka urheiluorganisaatiot eivät ottaisi-kaan e-urheilua millään tavoin huomioon, mutta on todennäköistä, että sen huomioiminen luo organisaatiolle paremmat onnistumisen edellytykset myös tulevaisuudessa.

Seuraavassa esitellään pähkinänkuoressa urheiluorganisaation näkökulmasta potentiaalisia mahdollisuuksia ja uhkia, sekä huomioon otettavia seikkoja mahdollista laajentamista suunniteltaessa.

5.5.1 Mahdollisuudet ja uhat

Perinteisen urheiluorganisaation e-urheiluun laajentumisen mahdollisuuksia tarkastellaan SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysillä arvioidaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, ja sen avulla voidaan tehdä päätelmiä miten näitä voidaan hyödyntää, käyttää ja välttää. Analyysin tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä kullekin osa-alueelle tulisi tehdä (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220).

Taulukko 1. SWOT-analyysi brändin laajentamisesta e-urheiluun perinteisen urheiluorganisaation näkökulmasta.

SISÄISET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> • Perinteisen urheilun valmiit rakenteet • Useat erilaiset tavat osallistua ja olla osa yhteisöä • Valmis jäsen- ja kannattajakunta • Urheilu- ja valmennustoiminnan osaaminen • Tapahtumajärjestämisen osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Digiosaaminen • Perinteisen urheilun kannattajakunnan korkea keski-ikä • Profiloitumisen puute • E-urheilun tuntemus ja ennakkoluulot • Olosuhteet (e-urheiluun soveltuvat, esim. omat klubitalot)
ULKOISET	MAHDOLLISUUDET	UHAT
	<ul style="list-style-type: none"> • E-urheilun potentiaali yhdistää perheen lapset ja aikuiset • Kannattaja- ja jäsenmäärän kasvu, uuden kohderyhmän tavoittaminen • Organisaation alkuperäisen lajin kiinnostavuuden kasvu • Kumppannuusmahdollisuuksien lisääntyminen • Palvelutarjooman lisääntyminen • E-urheilun yhteiskuntakelpoistaminen ja sen luoman potentiaalin hyödyntäminen • Julkisen tuen lisääntyminen • Drop-outin väheneminen • Organisaation tunnettuuden lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kielteiset asenteet ja muutosvastarinta • Vastakkainasettelu perinteisen urheilun ja e-urheilun välillä • Kannibalisaatio (uusi tuote/laji "syö" alkuperäisen kannattavuuden) • Erottautumiskyvyn puutteen myötä syntyvä haavoittuvuus • Emobrändin vahingoittuminen • Jäsenkato • E-urheilusta kasvaa kilpailija, jota ei voi voittaa • Arvojen ja laajennettavan tuotteen (e-urheilulajin) yhteensopimattomuus

SWOT-analyysi toi selvästi esiin perinteisen urheiluorganisaation valmiudet laajentaa toimintaansa e-urheiluun. Perinteisillä urheiluorganisaatioilla on omat taustarakenteet jo valmiina, ja tämä antaa selkeää etua vielä osin järjestäytymättömään e-urheilukenttään nähden. Samoin perinteisillä urheiluorganisaatioilla on jo valmiina oma jäsen- ja kannattajakunta, joten organisaation rakentamista ei tarvitse aloittaa nollapisteestä. Perinteisillä urheiluorganisaatioilla on myös käytännössä aina, tasosta riippumatta, vahvaa osaamista ja kokemusta tapahtumajärjestämisestä, ja ymmärrystä sekä osaamista urheilu- ja valmennustoiminnan suunnittelusta ja käytännön toteutuksesta. Luonnollisesti e-urheiluun soveltuvaa lajispesifiä osaamista ei perinteisillä urheiluorganisaatioilla useinkaan ole, joten sen hankinta tavalla tai toisella on kriittistä laajentumisen onnistumisen takaamiseksi.

E-urheilun kannalta toisena kriittisenä heikkoutena analyysi tuo esiin organisaatioiden, erityisesti seurojen, digiosaamisen tason, joka on suppean empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella yllättävän alhaisella tasolla. Otoksen ollessa kuitenkin suhteellisen pieni ja sen rajoituessa yhden lajin kasvattajaseuraprofiiliin omaaviin organisaatioihin, ei täyttää yleistettävyyttä voi tuloksista tehdä, mutta osa-alueeseen tulee ehdottomasti kiinnittää huomiota. Muina heikkouksina analyysi tuo esiin e-urheiluun kohdistuvat sitkeät, kielteiset asenteet, ”harmaantuvan” kannattajakunnan sekä muutosvastarinnan, jotka kaikki voivat muodostaa haasteen e-urheilun integroitumiselle osaksi urheiluorganisaation toimintaa. Ohittaa ei sovi myöskään urheiluseurojen profiloitumisen puutetta. Mikäli oman toiminnan suunta on seuran varsinaisen lajin osalta epäselvä tai toimintaa hajautetaan organisaation resurssien ja vahvuuksien vastaisesti, on e-urheiluun laajentuminen ja erityisesti siinä onnistuminen haasteellista. Huomiota pitää kiinnittää myös e-urheiluun soveltuvien olosuhteiden osalta. Perinteisillä urheiluorganisaatioilla ei Suomessa ole vielä vakiintunutta klubitalokulttuuria, joskin päinvastaisiakin esimerkkejä on runsaasti ja kulttuurinmuutos myös tällä osa-alueella on selvästi havaittavissa. E-urheilun vaatimat olosuhteet erityisesti ruohonjuuritasolla ovat hyvinkin urheiluorganisaatioiden saavutettavissa, mutta saavuttaakseen maksimaalisen hyödyn e-urheilusta, olisi tärkeää, että toimintaa järjestetään samoissa tiloissa ja ympäristössä, jossa organisaatio muutenkin toimii.

Mahdollisuuksien osalta päällimmäisenä esiin nousi uuden kohderyhmän tavoittaminen ja sen myötä oman jäsenmäärän kasvattaminen. Uusi sukupolvi, erityisesti nuoret miehet tavoitetaan e-urheilun avulla uudella tavalla. Kuten edellä mainittiin, toisin kuin e-urheilun katsojakunta, on perinteisen urheilun katsojakunta harmaantuvaa. E-urheilufanit

tienaavat hyvin, ovat omistautuneita ja fiksuja teknologian käyttäjiä. E-urheilulla on vahvaa potentiaalia yhdistää lapset ja vanhemmat, olla koko perheen yhteinen ”juttu”.

E-urheilu tarjoaa uusia tapoja osallistua, olla osa seuraa, osa yhteisöä. Oma yhteisö saattaa rakentua urheiluseuran ympärille, mutta mikäli itse laji ei enää syystä tai toisesta ole syy, miksi siinä haluaisi olla mukana, tarjoaa e-urheilu siihen uuden vaihtoehdon. Urheiluseuroilla on luonnollisesti useita muitakin tapoja, joilla se voi pitää kiinni urheilijoista vaikka nämä itse lajista luopuisivatkin, mutta e-urheilu tarjoaa yhden vahvan, yhä voimistuvan tavan lisää. Laji mahdollistaa uuden digitaalisen ja sosiaalisen tavan olla osa omaa yhteisöä. Laji tarjoaa urheiluorganisaatiolle tämän myötä myös mahdollisuuden kasvattaa oman lajinsa kiinnostavuutta, tarjota uuden tavan kuluttaa lajia ja kasvat-
taa sitä kautta pelaaja-/urheilija-/jäsenmäärää.

E-urheilu tarjoaa urheiluorganisaatioille myös mahdollisuuden kehittää tavamerkkiään, uusia palveluita ja kumppanuusmahdollisuuksia, sekä uusia tapoja viestiä ja kertoa omasta toiminnastaan. E-urheilutarjonnan ei tarvitse rajoittua pelkästään oman organisaation urheilijoihin, vaan se voi olla potentiaalisesti myös tapa lisätä tarjontaa esimerkiksi kumppaneiden työhyvinvointipäivään, jonka organisaatio osana yhteistyötä kumppanille tarjoaa.

Yhteisötoiminnalla, jolla tässä tarkoitetaan oman ympäristön ihmisten kiinnittämistä seuran toimintaan, tasavertaisten liikuntamahdollisuuksien luomista oman lajin keinoin, huomioimiskulttuurin ja yhteisöllisyyden sekä seuran vaikuttavuuden ja tunnettuuden lisäämistä, on joka tapauksessa iso potentiaali olla urheiluseurojen kehittämisen yksi keskeisimmistä keinoista ja välineistä. E-urheilu tarjoaa tähän valikoimaan uuden välineen, esimerkiksi juuri ruohonjuuritason toiminnan, pelisalien ja pelikasvatuksen myötä. Toiminnan myötä uusien sidosryhmien tai jo mukana olevien, kuten esimerkiksi kunnallisten päätöksentekuelinten, kiinnittäminen seuran toimintaan helpottuu.

Mahdollisuuksia on, ja urheiluorganisaatioiden vahvuudet, heikkouksista huolimatta, antavat edellytykset laajentumisen onnistumiselle. Uhkiakin kuitenkin löytyy, ja ne organisaatioiden tulee ottaa vakavasti huomioon. Pällimmäisenä uhkakuvana esiin nousi yhteensopivuuden puute. Mikäli e-urheiluun laajentava organisaatio ei ole kokonaisvaltaisesti laajentumisen takana ja tiedota siitä hyvin ja avoimesti, tai mikäli organisaation ja laajennettavan tuotteen, tässä tapauksessa e-urheilun ja e-urheilulajin, keskinäistä yhteensopivuutta ei ole olemassa, on olemassa riski käänteisestä reaktiosta ja emobrändin vahingoittumisesta; Fanit ja/tai seurayhteisö ei näe yhteyttä ja hyötyä, ja saattaa kysyä,

että miksi olemme mukana e-urheilussa, miksi emme osteta uutta hyökkääjää? Samat riskit ovat olemassa, mikäli laajentumisella ei tavoiteta haluttua kohderyhmää, tai laajentuminen tehdään esimerkiksi seuran arvoihin sopimattomalla e-urheilulajilla.

Laajentuminen voi tapahtua myös emobrändin toisen tuotteen, urheiluorganisaation varsinaisen lajin kustannuksella. Toisin sanoen e-urheilulajista tulee organisaation varsinaista lajia suositumpaa, tai se vie kumppaneita, urheilijoita tai faneja. Toisaalta taas ilman erottautumiskykyä mikä tahansa brändi, myös urheiluseura on haavoittuvainen kilpailijoidensa edessä. Urheiluseuran näkökulmasta tämä saattaa tarkoittaa kumppaneiden, jäsenien, urheilijoiden tai fanien menettämistä. E-urheilu tarjoaa mahdollisuuden erottautumiseen, mikäli mahdollisuuden hyödyntää.

Kaikissa tapauksissa toiminnan tulee olla tiukasti emo-organisaation hallinnassa, jotta varmistetaan arvojen mukainen toiminta, ja vähennetään riskiä emobrändiä vahingoittavasta toiminnasta ja viestinnästä.

Lopuksi todettakoon, että e-urheilu on verrattain halpa keino laajentua, on kyse sitten kilpa- tai ruohonjuuritason toiminnasta, eikä se, oikein ja suunnitelmallisesti organisoituina, vähennä organisaation varsinaisen lajin resursseja.

Laajentumisen myötä urheiluorganisaatioilla on erinomainen mahdollisuus toimia lajin edelläkävijänä ja linjata kehityksen suuntaa, tehdä valistustyötä ja tuoda esiin myös e-urheilun vaatimat fyysiset vaatimukset sekä terveellisten elämäntapojen ja harjoittelun merkityksen. Tietoisuuden lisääntyminen edesauttaa e-urheilun yhteiskuntakelpoistumista ja sen hyväksyntää osaksi esimerkiksi urheiluseuran toimintaa.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään laajentamisen strategista suunnittelua ja suosituksia, joita urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa huomioon laajentamista suunniteltaessa.

5.5.2 Laajentamisen strateginen suunnittelu

E-urheilun kautta ja sen avulla tehtävä kasvatus- ja nuorisotyö ovat huomioita, jotka selvitystyössä tulivat vahvasti mukaan eri laajentumistapoja selvitettäessä. Kuten perinteisten urheiluorganisaatioiden omissa lajeissa, myös e-urheilussa on monia eri tasoja; harraste, haaste, kilpa. Etenkin vahvaa juniorityötä tekevien seurojen profiiliin sopii parhaiten ruohonjuuritason e-urheilutoiminnan järjestäminen. Luontainen osaaminen ja seuran profiili tukevat onnistumista toiminnassa, jossa on tärkeää luoda turvallinen

toimintaympäristö ja tukea lasten ja nuorten kehittymistä niin urheilijoina kuin ihmisinäkin. Toiminnan ei siis tarvitse olla ensisijaisesti kilpailullista, vaan seurojen matalan kynnyksen toiminta tarjoaa luonnollisen jatkumon kentältä seuran klubitalolle, mahdollistaen samalla sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden ja seuran paikallisen merkityksellisyuden kasvun. Kuten selvityksistä käy ilmi, on uuden kohderyhmän tavoittaminen yksi e-urheiluun laajentumisen pääasiallisista motiiveista myös huipputasolla, joten sitä sen tulee olla myös ruohonjuuritasolla. E-urheilu on uusi tapa olla osa seuraa ja yhteisöä, josta lapsi tai nuori olisi mahdollisesti muuten jäämässä kokonaan sivuun. Ja kuten mainittua, pelaaminen on osa lasten ja nuorten maailmaa joka tapauksessa, joten tämän maailman ymmärtäminen ja turvallisen toiminta- ja oppimisympäristön luominen on ehdottoman tärkeää. On ollut myös nähtävissä, että e-urheilua kilpata-solla järjestäville organisaatioille tulee tiedusteluja juniorityötä koskien, joten tälle on ilmeisen selvää tilausta, sillä urheiluseuralla on merkittävä rooli myös kasvattajana.

Varsinaisen brändin laajentamisen osalta käy tutkimuksen myötä ilmi, että brändin laajentamisen teoriaan nojaten perinteiset urheiluorganisaatiot voivat käyttää laajentumisessa niin linjalaajennusta kuin kategorialaajennustakin. Urheiluorganisaatiot voivat käyttää linjalaajennusta esimerkiksi palkkaamalla pelaajia tai joukkueita pelaamaan seuran väreissä lajeissa, joissa sillä on niin kutsuttu digitaalinen vastinpari. Tällaisia pelejä ovat muun muassa FIFA-, NBA- ja NHL-pelisarjojen pelit. Seurat voivat tähdätä myös kategorialaajennukseen luomalla uuden brändin esimerkiksi yhteistyöllä jo olemassa olevan e-urheilujoukkueen kanssa.

Linjalaajennus vaikuttaa selvästi riskittömämmältä ja urheiluorganisaatioille helpommalta, mutta toisaalta taas kategorialaajennus tarjoaa onnistuessaan enemmän etuja, muun muassa lisääntyneen bränditietoisuuden ja -tunnettuuden muodossa. Pääsyy urheiluorganisaatioiden brändin laajentamiseen e-urheiluun on seuran fanipohjan ja jäsenmäärän kasvattaminen. Kasvattajaseuran näkökulmasta samaa asiaa ajaa pelaajamäärän kasvattaminen, joka on tärkeä seikka yhteisön kasvun ja luonnollisesti myös talouden näkökulmasta. Toisin sanoen e-urheilulla on potentiaalia jopa vähentää niin kutsuttua "drop-outia", mikäli seura pystyy sen avulla tarjoamaan uuden tavan ja syyn jäädä seuraan ja olla edelleen osa yhteisöä. Yhteisön kasvun lisäksi e-urheilun tarjoamat kumppanuus- ja liiketoimintamahdollisuudet, sekä mahdollisuuden lisätä palvelutarjontaa ovat hyötyjä, joita e-urheilu parhaimmillaan urheiluorganisaatioille tarjoaa.

Toisaalta on myös selvää, että kokeileminen ilman osaamista ja ilman selkeää strategiaa siitä, miten e-urheilua hyödynnetään organisaation brändin laajentamisessa, ei johda

toivottuun lopputulokseen. Vaikka e-urheilu valtaakin alaa kovalla vyöryllä, on organisaatioiden syytä edetä maltillisesti pienin askelin linjalaajennuksen kautta, etenkin, mikäli kokemusta e-urheilusta ei juurikaan ole. Toisaalta taas osaamisen, kokemuksen ja selkeän suunnitelman omaavien organisaatioiden ei tule jarrutella kehitystään, vaan rohkeasti tutkia mahdollisuuksiaan kategorialaajennuksen kautta.

Vanha totuus, tutkittu sellainen, osoittaa, että omaa seuraa ei vaihdeta – peliesityksistä riippumatta. Urheilulla onkin tässä mielessä ainutlaatuinen asema asiakkaiden ja kannattajien pysyvyyden ja lojaalisuuden näkökulmasta. Toisaalta taas organisaatioiden tulee tehdä lujasti töitä, jotta kuluttajat pysyvät uskollisina, ja jotta kuluttajista tulee elämännittäisiä faneja (Smith ym. 2017, 2–3).

Tämä jopa osin sokea luotto omiin tarjoaa urheiluorganisaatioille myös mahdollisuuden kokeilla, kuten tässä opinnäytetyössä esitetään, esimerkiksi brändin laajentamista uusille osa-alueille, kuten e-urheiluun. Organisaatioiden tulee kuitenkin osallistaa ja tavoittaa kannattajansa ja jäsenensä monien eri kanavien, niin fyysisten kuin digitaalisten, kautta ja antaa näille mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Osallistuminen ja vaikuttaminen ovat keinoja sitoa henkilö seuraan ja antaa tälle mahdollisuus olla kiinteästi osa yhteisöä. Tätä strategiaa suosittelun hyödyntämään myös brändin laajentamista suunniteltaessa, on osa-alue mikä tahansa.

5.5.3 Suositukset

Uhkien ja mahdollisuuksien havainnoinnin lisäksi urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa laajentumista suunniteltaessa huomioon seuraavat suositukset.

- ✓ **Varmista kumppanuudet ja osoita, ettei laajentuminen vähennä organisaation varsinaisen lajin resursseja, vaan pikemminkin pitkässä juoksussa lisää niitä.**
- ✓ **Varmista riittävä osaaminen ja omistautuneisuus.**
- ✓ **Valitse tarkkaan organisaation profiiliin, vahvuuksiin ja resursseihin sopiva tapa olla mukana.**
- ✓ **Varmista, että toiminta sopii seuran arvoihin, ja että siitä vastaavat henkilöt ovat myös niiden takana.**
- ✓ **Varmista kaikkien emobrändin ja laajennettavan tuotteen (tässä tapauksessa e-urheilu) yhtymäkohtien esilläolo, jotta seurayhteisö tietää ja tunnistaa laadun.**
- ✓ **Selvitä ennen laajentamista laajennettavan tuotteen sopivuus emobrändiin.**
- ✓ **Markkinoi, valista ja tiedota jo etukäteen. Vähennät epäonnistumisen riskiä ja työmäärää.**

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää keinoja, joilla perinteiset urheiluorganisaatiot voisivat laajentaa brändiään e-urheilun kautta, ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia laajentuminen sisältää. Tutkimuksen tuloksena syntyikin selvitys mahdollisuuksista ja uhista, sekä pohdittavista ja huomioon otettavista seikoista laajentumista suunniteltaessa. Työ myös vahvisti ennalta syntyneitä käsityksiä ja mielikuvia alasta, sen luomista mahdollisuuksista ja uhista urheiluorganisaation näkökulmasta. Toisaalta on kuitenkin huomioitava myös työn tietyt rajoitteet. Melko suppean haastateltavien sekä seuraesimerkkien määrän johdosta täyttää yleistettävyyttä työn tuloksista ei voida tehdä. Työn tulokset antavat yleiskuvan brändin ja toiminnan laajentamisesta e-urheiluun, mutta työn rajoitteiden myötä, aiheen ollessa vielä vähän tutkittu erityisesti e-urheilun ja urheilun kontekstissa ja ilmiön itsessään ollessa samalla rajussa kasvussa, antaa se nyt syntyneiden suositusten lisäksi oivan pohjan lisätutkimukselle. Lisätutkimuksessa olisi mahdollisuus muun muassa syventää ymmärrystä myös epäonnistuneiden laajentumisprosessien näkökulmasta sekä arvioida perinteisten urheiluorganisaatioiden ja eri e-urheilulajien yhteensopivuutta niiden globaali ja lokaali suosio huomioiden.

Tutkimuksen myötä vahvistui käsitys, että e-urheilu on huimaa vauhtia kasvava ilmiö, joka on kasvanut jo valtavirtavihteeksi. Urheiluorganisaatiot ovat yhä enenevässä määrin tulleet mukaan e-urheiluun, eikä tämä suuntaus osoita laantumisen merkkejä. E-urheilussa onkin ilmiönä paljon samaa kuin viime vuosien aikana tapahtuneessa naisten urheilun profiilin ja arvostuksen nousussa; urheiluorganisaatiot ovat havainneet kasvupotentiaalin ja panostavat nyt siihen. Jo valmiiksi vahvat brändit pystyvät nostamaan tämän mahdollisuudeksi, sillä esimerkiksi jalkapallon suurseurat ovat jo apajilla.

Toisaalta työ osoitti myös sen, että perinteinen urheilu tarvitsee e-urheilua enemmän kuin e-urheilu perinteistä urheilua, mutta toisaalta taas e-urheilu on nuorena lajina vielä osin järjestäytymätön, vielä rakenteitaan kokoava laji. Perinteisellä urheilulla onkin nyt erinomainen mahdollisuus ottaa e-urheilua haltuun niin kauan, kun omistajuutta on jassa.

E-urheilulla on vielä hieman kolkko maine, joka perustuu vahvasti mielikuviin tuntikausien pelisessioista, yövalvomisista ja energijuomatölkkikasoista. Mielikuvat toki syntyvät aina jostain, mutta tämäkin työ osoittaa, että todellisuus on etenkin tavoitteellisilla pelaajilla jotain aivan muuta. Tässäkään mielessä e-urheilu ei eroa perinteisen urheilun

harrastajista, sillä myös siellä harrastajien suhtautumisessa lajiin ja urheilijana elämiseen on eroja. E-urheilua ei saa siis pitää mörkönä, sillä myös perinteisessä urheilussa on epäkohtia, mikäli osaaminen, sitoutuneisuus ja suunnitelmallisuus puuttuu. Tätä mielikuvaa perinteisillä urheiluorganisaatioilla on mahdollisuus muuttaa aktiivisen tiedottamisen, valistus- ja kasvatustyön myötä, jonka näkemykseni mukaan tulee olla ehdottomasti osa laajentumisprosessia, mikäli urheiluorganisaatio siihen lähtee.

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat myös seurojen profiloitumisen tarvetta, joka tukee seuran vahvuuksien ja resurssien mukaisen toiminnan järjestämistä, on sitten kyse seuran varsinaisesta lajista tai e-urheilusta. Laajentumisen myötä seura lähtee kuitenkin osin tuntemattomille vesille, joten riskien minimoimiseksi on tärkeää toimia tavalla, jonka oma osaaminen ja resurssit mahdollistavat.

Kuten työssä on aiemmin tuotu esiin, perinteinen urheilu, lajista riippumatta, tuskin katoaa mihinkään, ottaa se e-urheilun jollain tapaa huomioon tai ei. Urheiluorganisaatioiden tulee kuitenkin vähintään pohtia vakavasti millä tavoin ja mihin resurssit tulee kohdentaa jotta ne poikivat lisää tulevaisuuteen. Toisin sanoen, tuleeko panostaa lyhyen tähtäimen urheilulliseen menestykseen viestintäosaamisen kustannuksella, vai hyötyisikö organisaatio enemmän pitkässä juoksussa, mikäli ”kolmoskentän laituri” vaihdettaisiin ”ykköskentän tähtidigiosaajaan”? Urheiluorganisaatioilla onkin nyt edessään tilanne, jossa tulee pohtia, liittyäkö vastustajaan, jota ei voi voittaa. Digitaaliset mahdollisuudet kasvavat kovaa vauhtia, ja kuluttajien vaatimukset vähintään samaa vauhtia.

Kun puhutaan globaalissa mittakaavassa miljardibisneksestä, on ymmärrettävää, että suomalainen ruohonjuuritason kasvattajaseura kokee ilmiön itselleen hyvin kaukaisena. E-urheiluun laajentaminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti oman kilpajoukkueen perustamista, eikä se itse asiassa nyt tehdyn tutkimuksen perusteella ole edes kannattavaa, mikäli seuralla ei ole osaamista ja selvää strategiaa siitä, miten toimintaa integroidaan, kehitetään ja tuodaan osaksi seuran toimintaa. Pitkän tähtäimen suunnitelma ja sen toteuttamisen vaatiman osaamisen varmistaminen ovat seuratoiminnan kannalta kriittisiä osa-alueita, eikä e-urheilu ole poikkeus. Viime vuosien aikana seuratoiminnassa, etenkin jalkapallon ympärillä, on käyty laajaa keskustelua seurojen profiloitumisesta ja sen kriittisestä tarpeesta. Jokainen seura ei voi olla hyvä kaikessa, vaan jokaisella seuralla on omat vahvuudet ja resurssit, joiden mukaista toiminnan tulisi olla. Tästäkään e-urheilu ei ole poikkeus.

Urheiluorganisaatioilla on lähes aina takanaan historia, johon nojata, ja jonka tarinoita kertoa. Historia pitää sisällään menestystä, katkeria tappioita, suuria persoonia, urheilijoita, seuratoimijoita, yhtymäkohtia yhteisöön ja kaikkea sitä, mitä organisaatio on vuosien ja vuosikymmenten aikana tuonut tai jättänyt jälkeensä. Jokainen urheiluorganisaatio on omalaisensa; joku nojaa faneihin kiireestä kantapäähän, joku on panostanut vihreisiin arvoihin, joku taas toimii vahvasti maahanmuuttajataustaisten hyväksi, jollain on takanaan voitoksi käännetty tragedia. Esimerkiksi ”Munchenin tragediaa” ei voi olla huomaamatta, kun vierailee jalkapalloseura Manchester Unitedin kotistadionilla Old Traffordilla. Kaikilla on tarinansa – ne tulee vain osata kertoa. E-urheiluun laajentuminen voi onnistuessaan olla organisaatiolle jälleen uusi tarina, pieni tai suuri, johon tulevaisuudessa voi nojata, kun katsoo mobiilipäätteeltään oman seuransa virtuaaliottelun arkkivihollistaan vastaan. Arpa on heitetty.

LÄHTEET

Aaker, D. & Keller, K. 1990. Consumer Evaluations of Brand Extensions. Journal of Marketing Vol. 54 (1990).

Apostolopoulou, A. (2002). Brand extensions by U.S. professional sport teams: Motivations and keys to success. Sport Marketing Quarterly, 11(4).

Asian games Hangzhou 2022. Sports. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <https://www.hangzhou2022.cn/En/asiangamesencyclopedia/events/>.

Deutsche Welle / Speight, J. 2018. Germany to recognize eSports as an official sport. Viitattu 7.6.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.dw.com/en/germany-to-recognize-esports-as-an-official-sport/a-42509285>.

E-urheilu.com / Laurila, E. E-urheilu ei vedä tarpeeksi katsojia perinteisen television ääreen. Viitattu 22.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://urheilu.com/uutiset/e-urheilu-ei-veda-tarpeeksi-katsojia-perinteisen-television-aareen/>.

eSerien 2020. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.eserien.no/>.

eSportsflag 2020. Top eSports Teams from Finland. Viitattu 17.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://esportsflag.com/finland/teams>.

FIFA 2020. FIFA eWorld Cup. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.fifa.com/fifaeworldcup/>.

Filchenko, M. 2018. A Comparison Between Esports, M and Traditional Sports. San Jose: San Jose State University.

Fleetwood Town Community Trust 2020. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.fleetwoodtownfc.com/club-ftfc/community-trust/>.

Fleetwood Town Football Club 2020. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.fleetwoodtownfc.com/club-ftfc/club-history/>.

Fox Sport Stories / Szekeres, E. 2018. Why Are Professional Sports Teams Investing in eSports? Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <http://foxsportsstories.com/2018/04/28/professional-sports-teams-investing-esports/>.

Gill, P.; Stewart, K.; Treasure, E. & Chadwick, B. 2008. Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups, BDJ, Vol 204 (6).

Hallmann, K. & Giel, T. 2017. eSports – Competitive sports or recreational activity? Sport Management Review 21 (2018).

Heinz, J. & Ströh, A. 2017. The eSports Market and eSports Sponsoring. Marburg: Tectum Verlag.

Helsingin Sanomat / Hakola, T. 2018. McDonald's hylkää Saksan jalkapallomaajoukkueen ja panostaa e-urheiluun: "Teimme täysin oikean ratkaisun". Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005890292.html>.

Helsingin IFK 2020. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://hifk.fi/seura/hreds-start/>.

Helsinki Reds 2020. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://helsinkireds.fi/>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jalonen, H.; Haltia, J.; Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun Ammattikorkeakoulun tutkimuksia 47. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.

Jalonen, H. & Puttaa, S. 2019. E-urheilu urheilullistuu, mutta säilyttää ominaispiirteensä. Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/e_urheilu_urheilullistuu_mutta_sailyttaa_ominaispiirteensa.

Jenny, S.; Manning, R.; Keiper, M. & Olrich T. 2016. Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of "Sport".

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 9.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2020. Tradenomi, Esports Business. Viitattu 7.6.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.kamk.fi/fi/Hakijalle/Tradenomi-Esports-Business/3460e8b8-33e1-496d-8688-057886d11487>.

Kapoor, H. & Heslop, L. 2009. Brand positivity and competitive effects on the evaluation of brand extensions. International Journal of Research in Marketing 26 (2009).

Karhulahti, V-M. 2017. E-urheilijoiden fyysinen harjoittelu. Turku: Turun Yliopisto.

Keller, K. & Aaker, D. 1992. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions. Journal of Marketing Research 29 (1992).

Keller, K. 2013. Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity. Fourth Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2018. Ammattiurheilijoiden määrä tasaisessa kasvussa. Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://kihu.fi/arviointi-ja-seuranta/ammattiurheilijoiden-maara-tasaisessa-kasvussa/>.

Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2019. Urheiluseuratoiminta koskettaa kolmasosaa 15 – 74-vuotiaista suomalaisista. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://kihu.fi/tk-toiminta/urheiluseuratoiminta-koskettaa-kolmasosaa-15-74-vuotiaista-suomalaisista/>.

Kinnunen, J.; Lilja, P. & Mäyrä F. 2018. Pelaajabarometri 2018 – Monipuolistuva mobiilipelaaminen. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104293/978-952-03-0870-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kokko, S. & Martin L. 2018. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa - LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. Valtion Liikuntaneuvoston julkaisuja 2019:1.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.

KPMG Football Benchmark 2019. Booming esports market – how does football react? Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.footballbenchmark.com/library/booming-esports-market-how-does-football-react>.

Lahiri, I. & Gupta, A. 2009. Dilution of brand extensions: a study. Kalyani & Calcutta: University of Kalyani & Institute of Engineering and Management, Calcutta.

Liiga 2020. Telia ja Liiga polkaisevat käyntiin ePlayoffsit – Liiga-kevään viihteellinen huipennus pelataan virtuaalisesti. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://liiga.fi/fi/uutiset/2020/03/31/telia-ja-liiga-polkaisevat-kayntiin-eplayoffsit-liiga-kevaan-viihteellinen-huipennus-pelataan-virtuaalisesti>.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. E-kirja: Talentum.

Lähirähinä 2020. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://lahirahina.fi/>.

NBA 2K League 2020. League Info. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://2kleague.nba.com/league-info/>.

Newzoo / Pannekeet, J. 2018. Content Rights Take Center Stage in Esports: Newzoo Updates Revenue Forecasts and Introduces League and Tournament Classification. Viitattu 15.7.2020. <https://newzoo.com/insights/articles/content-rights-take-center-stage-in-esports-newzoo-updates-revenue-forecasts-and-introduces-league-and-tournament-classification/>.

Newzoo / Rietkerk, R. 2020a. The Global Esports Audience Will Be Just Shy of 500 Million This Year. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://newzoo.com/insights/articles/newzoo-esports-sponsorship-alone-will-generate-revenues-of-more-than-600-million-this-year/>.

Newzoo / Rietkerk, R. 2020b. Newzoo Adjusts Esports Forecast Further in Wake of the Ongoing COVID-19 Pandemic. Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://newzoo.com/insights/articles/esports-market-revenues-2020-2021-impact-of-covid-19-media-rights-sponsorships-tickets/>.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.w

One Esports 2019. Esports will not be in the 2022 Asian games. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.oneesports.gg/aov/esports-excluded-from-the-2022-asian-games-in-china/>.

Papadimitrou, D.; Apostolopoulou, A. & Loukas I. 2004. The role of perceived fit in fans' evaluation of sports brand extensions. International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, July 2004.

Pannekeet, J. 2019. Zooming in on the Biggest Franchises in Esports: 71% of Fans Watch Only One Game. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://newzoo.com/insights/articles/zooming-in-on-the-biggest-franchises-in-esports-71-of-fans-watch-only-one-game/>.

PSG 2020. Paris Saint-Germain esports. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://psg-esports.com/home/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A: 2006a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 9.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A: 2006b. Haastattelu. Luku 6.3 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A: 2006c. Tutkimusongelma analyysin suuntimena. Luku 7.1.1 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_1.html.

Scholz, T. 2019. eSports is Business - Management in the World of Competitive Gaming. Siegen: University of Siegen.

Score and Change 2017, 2019. How esports fuels traditional sports. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.scoreandchange.com/esports-fuels-traditional-sports/>.

Seinäjoen Jalkapallokerho 2020. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://sjk.fi/joukkueet/sjk-esports/>.

Smith, A.; Stavros, C. & Westberg, K. 2017. Brand Fans - Lessons from the World's Greatest Sporting Brands. Cham: Springer International Publishing AG

Sponsor Insight 2019. Tutkimus: Muut lajit kuroivat kiinni jääkiekon etumatkaa – eSports nousi nuorten miesten suosikkilajiksi. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa http://www.sponsorinsight.fi/uploads/1/1/1/0/11102604/sponsor_insight_lehdist%C3%B6tiedote_19_03_2019.pdf.

Statista 2020. eSports audience size worldwide from 2018 to 2023. Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.statista.com/statistics/1109956/global-esports-audience/>.

Sunde, L. & Brodie, J.R. 1993. Consumer evaluations of brand extensions: further empirical results. International Journal of Research in Marketing, 10 (1).

Suomen Elektronisen Urheilun Liitto 2020. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>.

Suomen Olympiakomitea ry 2018. Urheiluseurojen tunnuslukuja. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.olympiakomitea.fi/2018/10/10/urheiluseurojen-tunnuslukuja/>.

Suomen Palloliitto ry 2020a. SROI:n määrittelyä tarkennettu ja laajennettu – arvo Suomessa noin 1,2 miljardia. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/sroin-maarittelya-tarkennettu-ja-laajennettu-arvo-suomessa-noin-12-miljardia>.

Suomen Palloliitto ry 2020b. E-jalkapallo. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.palloliitto.fi/maajoukkueet/e-jalkapallo>.

Suomen Pesäpalloliitto ry 2017. Toimintakertomus. Viitattu 15.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.pesis.fi/wp-content/uploads/2018/12/04-Pesis-info-toiminta-Toimintakertomus-2017.pdf>.

Syracuse Online Business, 2019. With Viewership and Revenue Booming, Esports Set to Compete with Traditional Sports. Viitattu 31.5.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://online-business.syr.edu/blog/esports-to-compete-with-traditional-sports/>.

Telia Esports Series 2020. Tietoa meistä. Viitattu 22.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.teliaesportsseries.com/fi/finland/about>.

The Esports Observer 2019. Team Owners: Esports Lessons Transfer to Traditional Sports. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://esportsobserver.com/esports-lessons-traditional-sports/>.

The Laces Out 2017. Why Sports Teams Are Investing In Esports And Why You Should Too. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisenä osoitteessa <https://thelacesout.com/why-sports-teams-are-investing-in-esports-and-why-you-should-too-7d1143464a33>.

The Sports Daily / Eagle, J. 2018. Why are Europe's top soccer clubs investing in esports? Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://thesportsdaily.com/2018/12/04/why-are-europes-top-soccer-clubs-investing-in-esports/>.

The Telegraph / Wigmore, T. 2018. Revealed: How champions Manchester City are planning for world domination. Viitattu 16.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <https://www.telegraph.co.uk/football/2018/04/28/revealed-champions-manchester-city-planning-world-dominance/>.

Tromsø IL 2020. Viitattu 20.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.til.no/>.

Turtiainen, R. 2012. Nopeammin, laajemmalle, monipuolisemmin. Digitalisoituminen mediaurheilun seuraamisen muutoksessa. Turku: Turun yliopisto.

Urheilulehti 40/2019 / Riihentupa, T. Mustavalkoinen miljardibisnes.

Veikkausliiga 2020. Veikkausliigalta uusi aluevaltaus – laajentuu e-urheilun puolelle. Viitattu 21.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.veikkausliiga.com/uutiset/2020/07/02/veikkausliigalta-uusi-aluevaltaus-laajentuu-e-urheilun-puolelle>.

YLE 2019 / Sjöblom, P.; Kössö, T. & Visuri, R. Suomalainen e-urheilija ylsi jälleen miljoonatuloille – kärkinimi vaihtui. Viitattu 7.6.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://yle.fi/urheilu/3-11045371>.

YLE 2020 / Rönkä, O. Toukokuu on Ylellä e-urheilun superkuukausi – suorana tuntikaupalla Counter-Strikea, PUBGia ja sim racingia. Viitattu 7.6.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://yle.fi/urheilu/3-11331778>.

Haastattelut

Fielding, S. 2019. Sähköpostihaastattelu. Fleetwood Town FC:n apulaislehdistöpäällikkö Sam Fieldingia haastatteli 28.8.2019 Kim Ekroos.

Fredrikson, O. 2019. Haastattelu. Tromsø IL:n myyntipäällikkö Otto Fredriksonia haastatteli 21.8.2019 Kim Ekroos.

Kuuluvainen, A. 2020. Haastattelu. Kauppatieteiden tohtori ja FC TPS Oy:n liiketoiminnan kehitysjohtaja Arto Kuuluvaista haastatteli 8.5.2020 Kim Ekroos.

Louhento, M. 2020. Haastattelu. FC Honka ry:n puheenjohtaja Mariet Louhentoa haastatteli 20.5.2020 Kim Ekroos.

Perälä, M. 2020. Haastattelu. JS Herculeksen puheenjohtaja ja School of Gamingin toimitusjohtaja Mikko Perälää haastatteli 28.5.2020 Kim Ekroos.

Sopanen, T. 2019. Haastattelu. Suomen Palloliiton jäsenpalvelupäällikkö Taneli Sopasta haastatteli 28.8.2019 Kim Ekroos.

Liite 1 – haastattelujen pohjakysymykset

Haastattelupohja – seurat ja e-urheilu

1. Miksi olette mukana e-urheilussa / mitkä ovat seuran tavoitteet?

2. Oliko laajentuminen e-urheiluun:
 - Suunnitelmallinen prosessi
 - Nopeasti edennyt sisäinen ehdotus, jonka pohjalta päätettiin toimia
 - Seuran ulkopuolelta tullut tarjous/ehdotus

3. Mitä e-urheilulla tavoitellaan?

4. Mitkä ovat olleet e-urheilun vaikutukset / miten laajentuminen on otettu vastaan?
 - Yhteisö
 - Fanit
 - Työyhteisö
 - Urheilijat
 - Kumppanit
 - Kaupunki tmv. sidosryhmä

5. Mikä on e-urheilun rooli seurayhteisössä?