



Urheilu osana yrityksen strategista markkinointia - Urheilijayhteistyön hyödyllisyys yritys vastuun viestimisessä sidosryhmille

Ciia Kärkkäinen ja Elina Reko

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijät Ciia Kärkkäinen, Elina Reko
Tutkinto Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma
Raportin/Opinnäytetyön nimi Urheilu osana strategista markkinointia – urheilijayhteistyön hyödyllisyys yritys vastuun viestimisessä sidosryhmille
Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 3
<p>Tänä päivänä yritys vastuun kantaminen liiketoiminnassa on väistämätöntä. Digitalisaation kehityksen ja vastuullisuuden kasvavan roolin myötä yritysten toimintaan kiinnitetään huomiota yhä enemmän. Lisäksi urheilumarkkinointi ja sen hyödyntäminen yritysten liiketoiminnassa on kasvanut viime vuosien aikana nopeaa tahtia. Tästä syystä yhä useampi urheilija on alkanut tekemään urheilun rinnalla kaupallisia yhteistöitä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia merkityksiä urheilijayhteistyöllä on yritys vastuun viestimisessä sidosryhmille. Tutkimuksessa tarkasteltiin yritys vastuun viestimisen tärkeyttä yritykselle, urheilijayhteistyön sopivuutta sekä millaista arvoa se luo yritykselle. Lisäksi pohdittiin millaisia uhkia ja mahdollisuuksia yritys kokee, kun yritys vastuuta viestitään urheilijan kautta.</p> <p>Opinnäytetyön kokonaisuus rakentui suomen- ja englanninkielisen kirjallisuuden muodostamasta teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen viitekehyksen keskeisimmiksi osa-alueiksi muodostui: vastuullisuus yritystoiminnassa, strateginen urheilumarkkinointi ja urheilu osana yhteiskuntavastuullista toimintaa. Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jonka teema-alueet koostuivat kirjallisuuskatsauksen osa-alueista.</p> <p>Haastatteluihin osallistui yhteensä kolme yritystä, joista yksi edusti urheilu- ja ulkoiluvälineiden sekä urheiluvaatteiden toimialaa, yksi insinööri- ja suunnittelutoimistoa ja yksi energian tuotantoa. Yrityksistä yksi toimi kansainvälisesti, yksi pohjoismaissa ja yksi Suomessa. Haastateltavat yritykset valikoituivat tutkimukseen yrityksen asiantuntijuuden ja urheilijayhteistöihin perustuen. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2023 videoyhteyden kautta yksilöllisesti. Aineiston analysointia varten kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseksi tiedostoiksi. Haastatteluissa nousi esille urheilumarkkinoinnin mielenkiintoisuus yritys viestinnän välineenä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö vahvisti myös aiheen uutuuden tutkimuksen kohteena ja antoi kuvan siitä, kuinka yritys vastuun viestimisessä urheilijan kautta on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia.</p> <p>Opinnäytetyö vahvisti kirjallisuuskatsauksen aihealueita ja laajempia kokonaisuuksia. Empiirinen osio toi esille aiheen ajankohtaisuuden, mielenkiinnon, mutta samalla aiheen monimutkaisuuden. Erityisesti yritys vastuun viestimisen merkitys urheilumarkkinoinnin kautta antoi lisää näkökulmia aiheen tutkimista varten. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yritys vastuun viestiminen urheilijan kautta koetaan hyödylliseksi ja arvoltaan hyväksi tavaksi. Urheilijan ja yrityksen jakamat yhteiset arvot ovat suoraan rinnastettavissa vastuullisuudessa tärkeiksi koettuihin arvoihin. Yritys vastuun viestiminen urheilijan kautta oli suhteellisen monimutkainen ilmiö. Yritykset kuitenkin näkivät siinä hyödyntämätön potentiaalia liiketoiminnan tasolla.</p>
Asiasanat Yritys vastuun, urheilumarkkinointi, viestintä, urheilijavaikuttaja

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vastuullisuus liiketoiminnassa	3
2.1	Yrityksen vastuullinen toiminta.....	3
2.2	Jaettu arvo.....	6
2.3	Vastuullisuus markkinoinnissa	7
2.4	Markkinointia säätelevät lait.....	8
2.5	Vaikuttajamarkkinointia säätelevät lait	9
2.6	Arvonmuodostus urheilussa	10
3	Urheilumarkkinointi.....	13
3.1	Urheilu yrityksen brändi kumppanina	14
3.2	Strateginen urheilumarkkinointi.....	15
3.3	Strategisen urheilumarkkinoinnin prosessi.....	16
3.4	Yhteistyökumppanuudet osana strategista urheilumarkkinointia	20
3.5	Urheilu yritysvastuun viestinnän välineenä	22
3.6	Julkinen politiikka ja vastuullisuus yhteistyökumppanuuksissa.....	23
3.7	Urheilu ja sosiaalinen media.....	24
3.8	Urheilijat vaikuttajina.....	26
4	Työn tausta, tavoite ja keskeisimmät käsitteet	28
4.1	Tutkimusongelmat	29
4.2	Keskeisimmät käsitteet.....	30
5	Työn toteutus, vaiheet ja menetelmät	31
5.1	Tietoperusta	32
5.2	Tutkimusmenetelmät	33
5.3	Teemahaastattelu.....	34
5.4	Aineiston keruu.....	35
5.4.1	Aineiston analyysi.....	36
6	Tulokset.....	38
6.1	Yrityksen ja urheilijan yhteiset arvot kumppanuuden perustana.....	38
6.2	Hyötyinä yrityksen toiminnan luotettavuus ja uskottavuuden viestiminen sidosryhmille.....	39
6.3	Urheilijan mainehaitta riskinä yhteisessä viestinnässä	40
6.4	Urheilijan persoona osana yritysvastuun viestimisessä.....	41
7	Pohdinta.....	43
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	46
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	47

Lähteet.....	49
Liitteet.....	51
Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset.....	51

1 Johdanto

Sponsorointibarometrin tehdyn tutkimuksen mukaan vuonna 2021 sponsorointiin investoitiin 224 miljoonaa euroa, joka on 10,3% enemmän vuoteen 2020 verrattuna. Tästä osasta urheilusponsoroinnin osuus kasvoi 12,4%. SPOT Sponsorointi & tapahtumat ry osoitti tutkimuksensa mukaan valtaosan yrityksistä aikomuksen pitää sponsorointi investointinsa ennallaan tai kasvattaa sitä vuosina 2022-2023. Yhä useammat yritykset ovat kiinnostuneempia urheilijoista yksilöinä, jotka ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Urheilijoihin liitetään jo ennalta tietynlaisia arvoja, joita myös useat yritykset haluavat viestiä omalle kohderyhmälleen. Lisäksi The State of sponsored Social Reportin mukaan urheilijan yhteistyöpostaukset sitouttavat 3,3 kertaa tehokkaammin muihin sosiaalisen median kaupallisiin yhteistöihin verrattuna ja muihin sosiaalisen median vaikuttajiin verraten sitouttavuus on 2,1-kertainen. (Influencer marketing hub.)

Kyseinen ilmiö avaa eritasoisille urheilijoille mahdollisuuksia hyödyntää yhteistyökumppanuuksia urheilu-uraa tukevana ja mahdollistavana toimeentulona. Kyse on kuitenkin suhteellisen tuoreesta urheilumarkkinoinnin ilmiöstä, sillä suomen tasolla urheilijoiden oman henkilöbrändin ja uran kaupallistamisessa on paljon kehitettävää. Tarvitaan enemmän ymmärrystä ja tukea siinä, kuinka urheilija pystyy hyödyntämään henkilöbrändiään toimeentulon lähteenä. Lisäksi yritykset tarvitsevat ymmärrystä enemmän siitä, kuinka urheilumarkkinointia hyödynnetään liiketoiminnassa. Aiheen ympäriltä on tehty viime vuosina useita kartoituksia ja kyselyitä, keskittyen yhteistyökumppanuuksien hyödyntämiseen markkinointiviestinnässä.

Tänä päivänä yhä useammat yritykset etsivät arvokasta tarkoitusta ja merkitystä toiminnalleen. Halu toteuttaa sosiaalisia ja yhteiskunnallisia ulottuvuuksia käytännössä on läsnä nykypäivän yritystoiminnassa, sillä kuluttajien odotukset ja tarpeet muuttuvat. Tämän vuoksi yritykset kuluttajien muuttuvien odotusten ja tarpeiden mukana. Tänä päivänä yritykset ovat oivaltaneet tuotteiden ja palveluiden tuloksen tarvitsevan rinnalleen arvon, jota rakennetaan yhteisöllisyydellä ja sosiaalisuudella. Arvo rakentuu suhteessa ympäröivään maailmaan ja yritysten kyky kohdata urheilun tarjoamat arvot luovat vaikuttavamman yhteistyön molemmille osapuolille. (Haltia, Jalonen, Tuominen, Ryömä 2017, 6-7.)

Vastuullisen yritystoiminnan tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin ja samalla minimoida sen vaikutuksista aiheutuvia riskejä. Yrityksen tulee siis tunnistaa liiketoiminnan vaikutukset eri vastuullisuuden osa-alueilla. (Juutinen 2020, 33.) Yhteiskunnallinen vastuu yritystoiminnassa ja vastuullisen liiketoiminnan tutkiminen on kasvanut tutkimussuuntaus, joka on vakiinnuttanut paikkansa liiketaloustieteen piirissä, sekä saanut julkista huomiota. (Tomi J & Kallio 2005, 1.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yritysvastuuta, yritysvastuun viestimistä urheilijayhteistyökumppanuuden kautta ja sen ilmiötä omassa toimintaympäristössään. Lisäksi tarkastellaan, millaisia merkityksiä urheilijayhteistyöllä on yritykselle ja kuinka sitä hyödynnetään strategisessa urheilumarkkinoinnissa. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää millaisia uhkia ja mahdollisuuksia yritykset kokevat urheilija yhteistyössä olevan, kun yritysvastuuta viestitään urheilijan kautta.

Työn teoreettinen osa koostuu yritystoiminnan vastuullisuudesta ja strategisesta urheilumarkkinoinnista, jossa keskitytään tutkimuksen kohteeseen perehtymällä aiheiden käsitteellisiin malleihin, selityksiin ja rakenteisiin aiemman kirjallisuuden pohjalta. Empiirinen osio koostuu laadullisesta tutkimuksesta, joka on toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan analyttisesti tutkimusaineistosta saatua dataa ja verrataan sitä jo olemassa olevaan teoriaan ja tutkimuksiin aiheen ympäriltä. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää tämänhetkisiä näkemyksiä yritysvastuun viestimisestä sidosryhmille urheilumarkkinoinnin avulla ja millaisia merkityksiä sillä on yrityksille.

2 Vastuullisuus liiketoiminnassa

2.1 Yrityksen vastuullinen toiminta

Yritysten yhteiskunnallisessa vastuunotossa voidaan erottaa useita eri vaiheita. Ensimmäisen ker-
ran Suomessa se näkyi 1870- luvulta 1900- luvun alkuvuosikymmenille, kun ruukkien patruunat jär-
jestivät työntekijöilleen asuntoja, terveydenhoitoa, vapaa-ajanviettomahdollisuuksia sekä lapsille
hoitopaikkoja ja koulutusta. Tämän aikakauden jälkeen 1950- luvulla alkoi kehittyä suomalainen
hyvinvointiyhteiskunta. Asetettiin lakeja hyvinvoinnin eri osa-alueille ja syntyi yhteiskunnan rahoit-
tama palvelutuotanto. Näin ollen yhteiskunta otti enemmän vastuuta, jolloin teollisuuden patruunoi-
den ei tarvinnut enää kantaa ainoastaan vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista. Yhteiskunta alkoi
ottamaan vastuuta myös perheiltä kehittämällä esimerkiksi päivähoiton, vanhusten- ja vammais-
huollon palveluja, jotka mahdollistivat myös naisten työllistymistä. Näin työvoimaa saatiin enem-
män sodanjälkeisinä jälleenrakennuksen vuosina. (Juutinen 2020, 54-55.)

Teollistuminen jatkui ja 1970- luvulla yritystoiminnan ympäristöä kuormittavat haittavaikutukset
nousivat esille. 1968 vuonna perustettu Rooman klubi pohti ympäristöongelmia, luonnonvarojen
riittävyttä, sekä energiakysymyksiä. Vähitellen ihmiset tulivat tietoisemmiksi teollisuuden proses-
seista aiheutuvista ympäristöhaitoista ja yrityksiltä alettiin vaatia vastuunkantoa ympäristölainsää-
dännön kehittyessä. Yritykset alkoivat huomioida enemmän toiminnastaan aiheutuvia ympäristö-
haittoja ja pyrkivät torjumaan niitä. 2000- luvun taitteessa alkoi yhteiskuntavastuuksi tai sosiaa-
liseksi vastuuksi kutsuttu aika. Ympäristöasioiden lisäksi alettiin laajentaa käsitystä yhteiskuntavas-
tuuasioihin. Muut ulottuvuudet nousivat ympäristöasioiden rinnalle, kun yrityksen toiminnalla käsi-
tettiin olevan myös taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia. (Juutinen 2020, 55-56.)

Yritysvastuusta saattaa kuulla käytettävän useampaa eri termiä, kuten kestävä kehitys tai aiemmin
enemmän käytetty yhteiskuntavastuu (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22). Termiä CSR (*corporate social
responsibility*) voidaan myös käyttää kuvaamaan organisaatioiden taloudellisen, sosiaalisen ja ym-
päristövastuun tasapainottamista. CSR termistä on useita samankaltaisia määritelmiä, jossa koros-
tetaan termin kuvastavan yrityksen vapaaehtoista toimintaa toteuttaessaan tehtävänsä ja täyttä-
essään velvoitteet sidosryhmiä kohtaan, mukaan lukien työntekijät, yhteisöt, ympäristön ja koko
yhteiskunnan. (Pompper 2017, 114-115.) Termejä yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, kestävä kehi-
tys, CSR, sekä CR (*corporate responsibility*) saatetaan siis käyttää kuvaamaan samaa tarkoitusta.
Tässä opinnäytetyössä käytämme termiä yritysvastuu. Yritysvastuusta löytyy useampia samankal-
taisia määritelmiä, joissa kaikissa korostuu, että sillä tarkoitetaan yrityksen kantamaa vastuuta toi-
mintansa vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Vähittäinen vaatimus yrityksille on
toimia tavalla, jolla noudatetaan lakeja ja sopimuksia. Termin määrittelyssä korostuu juurikin

yrityksen toiminnan perustuminen vapaaehtoisuuteen, eli siihen mitä huomioidaan toiminnassa pakollisen lainsäädännön jälkeen.

Yritysvastuu voidaan yksinkertaistettuna jakaa John Elkingtonin kehittämään kolmen pilarin malliin (*triple bottom line, 1994*): taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Malliin voidaan lisätä myös kestävä kehityksen neljäs pilari, kulttuurinen kestävyys. Yritysvastuu tarkoittaa siis nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta. Kolmen pilarin mallissa haasteena on, että kaikkia vastuullisuusasioita ei voi kuitenkaan yksiselitteisesti lokeroida näihin kategorioihin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22.)



Kuva 1. Juutinen 2020. *Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheita Suomessa.*

Yllä olevassa kuvassa on kuvattu yhteiskunnallisen vastuun kehittymistä Suomessa sen eri vaiheiden kautta. Juutisen (2020, 56) mukaan 2010-luvun lähestyttyä kolmen pilarin mallin mukainen yritys-vastuu oli tullut yrityksissä ja organisaatioissa tutuksi. Se ei ollut kuitenkaan integroitunut yleisesti vielä kaikkeen yrityksen toimintaan, vaan sitä toteutettiin osittain irrallisena osana. Vastuu yritys-vastuusta on esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, kehittämispäälliköllä tai raportin tuottavassa viestinnässä. Yritysvastuun tavoitteita ei käsitellä ylimmässä johdossa ja sillä ei ole suoraa yhteyttä liiketoimintaprosesseihin. Se keskittyy enemmän tukifunktioihin, kuten raportointiin, sponsorointiin tai vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan.

Jos yrityksessä johdetaan yritys-vastuuta vielä erillisenä osana, ongelmaksi muodostuu se että johdolla tai sidosryhmillä ei ole selkeää käsitystä siitä, miten vastuullisuus ja yrityksen muut arvoa luovat tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Tässä tilanteessa yrityksessä ei ole myöskään käsitystä siitä mihin johtamis- ja kehittämistoimia täytyy kohdentaa arvontuontipotentiaalin hyödyntämiseksi.

(Juutinen 2020, 62.)

Muuttuvat olosuhteet vaativat muutnoskykyä myös yrityksiltä ja niiden huomioiminen on myös edellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle. Muuttuvia olosuhteita ovat olleet erilaiset luonnonympäristöön tai yhteiskuntaan liittyvät muutokset, kuten luonnonvarojen ja luonnon monimuotoisuuden väheneminen, ilmakehän lämpeneminen tai puhtaan veden varastojen hupeneminen. (Juutinen 2020, 34.)

Tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla yhteiskunnan ja

sidosryhmien odotuksiin ja samalla minimoida sen vaikutuksista aiheutuvia riskejä. Yrityksen tulee tunnistaa liiketoiminnan taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset ja hyödyntää eri osa-alueiden mahdollisuudet, sekä pyrkiä ennaltaehkäisemään haitat. (Juutinen 2020, 33.)

Menestyvän liiketoiminnan edellytys on, että sitä toteutetaan liiketoimintaympäristössä uusien sosiaalisten, ekologisten ja kulttuurillisten vaikutusten ehdoilla, ei niiden kustannuksella (Bärlund & Perko 2013, 40). Tarvitaan siis puhtaampia teknologioita ja energia- ja resurssitehokkaita tuotteita turvaamaan luonnon raaka-aineiden riittävyyden. Resurssitehokkuudella tarkoitetaan energian, luonnonvarojen ja materiaalien tehokasta hyödyntämistä ja uudelleen käyttämistä kilpailukykyisten palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Kun yritykset keskittyvät raaka-aineiden tehokkaaseen käyttöön ja kierrättämiseen, myös lainsäädäntö näitä asioita kohtaan tiukkenee. Tarkoituksena, että yritysjohto joutuu monilla toimialoilla muuttamaan toimintaansa ekologisempaan ja sosiaalisesti kestävämpään suuntaan. (Bärlund & Perko 2013, 33-34.) Yritysten strategiaa ohjaa yhteiskunnalliset teemat ja kilpailukykyä haetaan kehittämällä ratkaisuja kestävyysaasteille. Yritykset perustuvat yhä enemmän niiden kykyyn tarjota kestäviä tuotteita, palveluja ja ratkaisuja. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21-22.)

Kun yritysvastuu on osa yrityksen arvonmuodostusta, voidaan puhua strategisesta yritys vastuusta. Tällöin se huomioidaan liiketoimintastrategiassa kassavirtaan vaikuttavana tekijänä. Strategisesta yritys vastuusta voidaan puhua myös silloin kun yritys ratkaisee liiketoiminnallaan jotain yhteiskunnallista ongelmaa. Esimerkkinä voidaan käyttää ilmastonmuutosta, jonka ratkaisemiseksi yritykset tarvitsevat uusia innovaatioita ja niitä kehittäessä voidaan löytää uutta liiketoimintaa. Kyseessä ei tarvitse kuitenkaan aina olla suuri ongelma ja jotkin yritykset ovat perustaneet liiketoimintastrategian jonkin tietyn yritys vastuuasian ympärille. (Juutinen 2020, 85-86.) Yritys vastuun tuoma lisäarvo yritykselle on nähtävissä parantuneena myyntinä, kustannusten pienentymisenä tai korkeamman hinnan muodossa. Epäsuorasti se voi tuottaa yritykselle asiakasuskollisuutta, henkilöstön sitoutumista, parempaa mainetta ja brändiarvoa. Yritys voi tavoitella kilpailuetua ja edelläkävijyyttä, kun se tunnistaa yritys vastuun vaikutuksen arvonmuodostukseen. Tämä edellyttää kykyä luoda asiakkaille etummaisina vastuullisia ratkaisuja ja tuotteita. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 26.)

Yritys vastuun mittareita tulisi ajatella pitkällä aikavälillä, sillä ne eivät aina taivu kvartaaliajatteluun ja lyhyelle aikavälille. Esim. ihmisoikeusasioihin on haastava luoda lyhyen aikavälin tavoitteita, joita pystytään mittaamaan. Tämänkaltaiset haasteet vaativat pitkäjänteistä kehittämistyötä ja eri osapuolten sitoutuneisuutta. Talousjohtamiseen liittyvät lainalaisuudet eivät siis taivu välttämättä muihin liiketoiminnan osa-alueisiin, jotka ovat juurtuneet johtamisen käytäntöihin. Tärkeää yritys vastuun avainmittareiden valinnassa olisi se, että ne ovat eteenpäin katsovia ja tukevat liiketoiminnan strategiaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 29-30.)

Juutisen (2020, 61) mukaan strategisen yritys vastuun aikaa saattaisi seurata yritys vastuun periaatteiden integroituminen ja yritys vastuun teeman katoaminen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yritys vastuun olisi niin sisäistetty yrityksissä, että siitä ei tarvitsisi puhua omana terminä.

2.2 Jaettu arvo

Harvard Business Schoolin liiketaloustieteen professori Michael Porter ja tutkija Mark Kramer ovat esittäneet ajatusmallin jaetun arvon (*shared value*) konseptista. Konseptin ajatus perustuu siihen, että yrityksen liiketoiminnan tarkoitukseen integroidaan ratkaisu siitä miten kyseinen yritys edistää yhteiskuntaa uhkaavia sosiaalisia ja ympäristöllisiä haasteita. Tämä vaatii yritykseltä kykyä tunnistaa ihmisten ja luonnon hyvinvointiin liittyviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Kun ratkaisut on viety liiketoiminnan ytimeen ja ohjaamaan kaikkea toimintaa, tekee yritys tulosta tuottamalla lisäarvoa koko yhteiskunnalle. Jaetun arvon konseptissa korostuu toiminnan yhteiskunnalliset vaikutukset, mutta strategian tavoitteena on kasvattaa myös yrityksen omaa kannattavuutta. (Perko & Bärlund 2013, 268.)

Porterin määritelmän mukaan vastuulliset yritykset tarjoavat markkinoille ihmisten ja ympäristön hyvinvointia edistäviä ratkaisuja ja siten tuottavat yhteiskunnassa yhteistä arvoa, osakkeenomistajilleen tuottamansa arvon lisäksi (Perko & Bärlund, 268).

Aiemminkin tässä opinnäytetyössä viitattuun kolmen pilarin malliin verrattuna jaetun arvon mallissa pyritään löytämään yrityksen vahvuuksien kautta se potentiaali ja ratkaisut, miten yritys voi liiketoiminnallaan vahvistaa ihmisten ja luonnon hyvinvointia, sekä edistää kestävästä kehitystä. Mallissa keskitytään kehittämään liiketoimintaa kestävästä kehityksen arvopohjalta, sen sijaan, että keskiössä olisi ulkoa sidosryhmiltä tulevat odotukset ja vaatimukset. (Perko & Bärlund 2013, 269.)

Kannattava liiketoiminta perustuu tulevaisuudessa yhä enemmän juuri siihen, miten vastuullisuus on viety yrityksen strategiaan, toimintaan ja miten siitä on luotu kilpailuetu (Perko & Bärlund 2013, 24). Jaetun arvon idea on viety vastikkeetonta hyväntekeväisyyttä ja vastikkeellista yritys vastuuta pidemmälle. (Haltia ym. 2017, 36.) Hyväntekeväisyydestä malli eroaa siten, että yritys ei jaa voittoja muiden kanssa, mutta kasvattaa yhteistä osaa eli jakaa yhteistä arvoa niin osakkeenomistajille kuin yhteiskuntaan. (Perko & Bärlund 2013, 268). Jaetun arvon saavuttaminen tuottaa arvostusta kaikille siihen osallistuneille. "Arvostus on pääoma, jonka kysyntä ylittää poikkeuksetta tarjonnan." (Haltia ym. 2017, 36.) Arvostamme organisaatioita ja ihmisiä, joko suhteessa toisiinsa tai sillä hetkellä vallitseviin kulttuurisiin normeihin. Arvostus on vapaaehtoista ja näin ollen sen voi myös menettää helposti. Yritys voi pärjätä arvomarkkinoilla myös luomalla yhteistyökumppanuuksia toimijoihin, jotka nauttivat arvostusta. Arvostuksen saavuttamiseksi tärkeää on, että yhteistyö on pitkäjänteistä ja keskittyy yhteisön ihmisten ja elinolosuhteiden parantamiseen. (Haltia ym. 2017, 37.)

Yhteinen arvonluonti vaatii valtavaa suunnanmuutosta ja yritystasolla se vaatii kestävää johtajuutta. Kestävä johtajuus tarkoittaa määrätietoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla hallitaan ihmisiä ja asiakokonaisuuksia tavalla, joka edistää ihmisten ja luonnon hyvinvointia, sekä näin ollen tuottaa lisäarvoa niin omistajille kuin yhteiskunnalle. Suunnanmuutos edellyttää että yrityksen johto ja tämän jälkeen koko henkilöstö on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen käytännön tasolla. Se vaatii muutoksen johdonmukaista läpiviemistä yrityksen koko arvoketjussa. (Perko & Bärlund 2013, 25.)

2.3 Vastuullisuus markkinoinnissa

Siinä missä yritykset tarvitsevat uusia keinoja ratkaistakseen globaaleja ja yhteiskunnallisia haasteita, tarvitsee myös markkinointi muutoskykyä. Tätä muutoskykyä on tarvittu myös aiemmin, kun globalisaatio ja digitalisaatio ovat muokanneet markkinointia. (Lillberg & Mattila 2020, 9.) Vastuullinen yritystoiminta ei siis pelkästään riitä vaan yritysten on pystyttävä tuomaan oma vastuullisuusstrategia esiin myös markkinoinnissa. Vastuullisen markkinoinnin lähtökohtana toimii brändin vastuullisuus. Vahvaa brändiä rakentaa ja ohjaa visio, joka perustuu brändin erottuvaan näkemykseen tulevaisuudesta, sekä brändin omasta roolista halutun tulevaisuuden rakentamisessa. (Lillberg & Mattila 2020, 92-93.) Yritysten on siis tärkeää rakentaa ja päivittää brändiä vastaamaan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Brändi on lähtökohtana myös asiakaslähtöisessä toimintamallissa. Kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat markkinamuutoksen myötä ja yritystoiminta ratkaisee kestävän kehityksen haasteita keskeiseen rooliin uusiutumisen, arvonluonnissa ja kasvussa nousee brändimuutokset. Brändikehityksessä tulee kirkastaa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteet ja toimenpiteet, sekä mitä muutoksella haetaan. (Viita 2020, 108-114.)

Markkinoinnilla ja brändillä on laajat mahdollisuudet olla osa liiketoiminnan uudelleenmäärittelyä. Brändi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan; tuotekehityksessä, palveluiden kehityksessä, henkilöstön resursoinnissa, rekrytoinnissa, asiakkaaseen kohdistuvissa toimenpiteissä, toimintamalleissa, sekä kulttuurin muokkaamisessa sisäisen viestinnän keinoin. Näin ollen kaiken yrityksen toiminnan on oltava yhtenäisessä linjassa ja tuettava brändiä. Ihmiset näkevät usein brändistä tuotteen, ilmeen, henkilöstön ja päivittäisen kokemuksen, mutta kaiken sen alla pitkällä aikavälillä brändiä vahvistaa arvot, näkemykset ja osaaminen. Käytännön esimerkkien nostaminen esille synnyttää luotettavuutta ja uskottavuutta niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin kesken. (Viita 2020, 113-115.)

Kestävä markkinointi (*sustainability marketing*) voidaan määritellä yleisesti ottaen kestävien suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi asiakkaiden, sosiaalisen ympäristön ja luonnon kanssa (Belz & Peattie 2012, 29) Kestävän markkinoinnin ydin on vaikuttaa markkinoinnilla ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Markkinoinnissa on pystyttävä tuomaan esiin markkinaehtoisia, kuluttajalähtöisiä ja yksilön valintoihin perustuvia ratkaisuja. Markkinointi perustuu siis vaikuttamiseen ja

vakuuttamiseen, jolla pyritään saamaan aikaan asenne- ja käyttäytymismuutoksia. (Lillberg & Mattila 2020, 16.)

Luonnonvarat ovat kaiken hyvinvointimme perusta. Niiden vähentyminen ja näin ollen kallistuminen aiheuttaa konflikteja. Poliittisen ja kauppapoliittisen vallan tasapainon muutoksen mukana käsityksemme siitä mikä on hyväksyttävää ja mikä ei muuttuu. Vastuullisesti toimivien yritysten tulee siis noudattaa näiden seikkojen kautta syntyneitä ekologisia ja sosiaalisia reunaehtoja. Eri intressiryhmät kyseenalaistavat yhä voimakkaammin yrityksen toimintaa, mikäli reunaehdoista ei välitetä. Tähän vaikuttaa myös sosiaalisen median aikakausi, jolloin ei hyväksyttävä toiminta nouse nopeammin ihmisten tietoisuuteen. Seurauksena voi olla vahingollinen mainehaitta, joka voi johtaa osakkeen jyrkkään arvon laskuun tai lopulliseen maineen menetykseen. (Bärlund & Perko 2013, 34-35.)

“Maine on yritykselle keskeinen menestystekijä, sillä se vaikuttaa asiakkaiden, sijoittajien, investoijien, yhteistyökumppaneiden, median ja muiden sidosryhmien valintoihin ja päätöksiin” (Haltia ym. 2017, 32). Yritystoiminnan läpinäkyvyyden vaatimukset ovat siis kasvaneet sosiaalisen teknologian kehittymisen myötä (Bärlund & Perko 2013, 34-35). Yritykset ovat jatkuvan läpivalaisun kohteena sosiaalisessa mediassa (Haltia ym. 2017, 31). Tässä ajassa korostuu, onko yrityksen toiminnan teot ja viestintä linjassa keskenään, sekä miltä teot näyttävät ulospäin. Ei enää riitä, että yrityksen toiminta on lainmukaista, sen tulee olla myös hyväksyttävää. (Bärlund & Perko 2013, 34-35.) Sosiaalisesta mediasta on kasvanut merkityksellinen tekijä, joka muokkaa ihmisten käsityksiä myös yritysten vastuullisuudesta (Haltia ym. 2017, 31).

2.4 Markkinointia säätelevät lait

Markkinointia ja mainontaa ohjaa tietyt lait ja käytännöt. Mainontaan liittyviä rajoituksia säätelevät mm. kuluttajansuojalaki, mainonnan kansainväliset perussäännöt, laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa ja kilpailulainsäädäntö, sekä EU:n tietosuoja-asetus. Lisäksi mainonnassa on noudatettava mainosväline- ja toimialakohtaisia sääntöjä. (Suomi.fi 2022.)

Kuluttajansuojalaissa on säädetty, että markkinointi ei saa olla hyvän tavan vastaista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mainonta ei saa olla yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyjen periaatteiden ja arvojen vastaista. Esim. mainonnassa ei saa esiintyä syrjiviä asenteita tai väkivaltaa. Kuluttajansuojalain mukaan markkinointi ei saa olla myöskään sopimatonta, sellaista, ettei sitä tunnista markkinoinniksi, sekaannusta aiheuttavaa, totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa, aggressiivista tai olennaisten tietojen osalta puutteellista. (kuluttajansuojalaki, 20.1.1978/38.)

Markkinoinnin ja mainonnan rajoitusten noudattamista valvoo useampi taho. Kuluttajamainonnan yleisviranomaisen on kuluttaja-asiamies. Kuluttaja-asiamiehen lisäksi hinnan ilmoittamista valvoo

aluehallintovirasto. Markkinointia valvoo usean eri hallinnonalan lisäksi turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes. Tietosuoja-asioiden valvominen puolestaan kuuluu tietosuojavaltuutetun toimistolle. Markkinointiin ja mainontaan vaikuttajat päätöksillään myös mm. kuluttajariitalautakunta, markkinaoikeus, mainonnan eettinen neuvosto, keskuskauppakamarin liiketapalautakunta ja yleiset tuomioistuimet. (Suomi.fi 2022.) Tässä on nostettu esiin ainoastaan markkinointia ja mainontaa valvovat tahot, jotka oleellisesti liittyvät tämän opinnäytetyön aiheeseen.

2.5 Vaikuttajamarkkinointia säätelevät lait

Vaikuttaja voi saada yritykseltä vastikkeeksi markkinoinnista rahaa tai jotain muuta rahaa vastaavaa etua, kuten matkan, tuotteen tai palvelun. Kaikki edellä tavalla ansaitut vastikkeet lasketaan markkinoinniksi. (KKV. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019.)

Keskeisimpiä huomioitavia asioita vaikuttajamarkkinoinnissa on, että kuluttajalla on aina oikeus tietää, kun häneen yritetään vaikuttaa kaupallisesti. Mainonnan tunnistettavuutta käsitellään kuluttajansuojalaissa. Mainonnan on oltava tunnistettava sen esitystavasta tai mainosvälineestä riippumatta. Tämä koskettaa myös vaikuttajamarkkinointia ja edellyttää selkeää yhteistyön merkitsemistä. Koska yritys on aina vastuussa markkinoinnistaan, riippumatta miten yritys toteuttaa markkinointia on helpointa ohjeistaa ja edellyttää vaikuttajaa toimimaan oikealla tavalla. Näin yritys täyttää velvollisuutensa mainonnan tunnistettavuudesta. Kuluttajansuojalain perusteella kuitenkin ammattimainen vaikuttaja on myös vastuussa kertoa kuluttajille kaupallisesta yhteistyöstä aivan kuten yritysikin. Ammattimainen vaikuttaja määrittellään tässä yhteydessä henkilöksi, jonka pääasiallinen elinkeino on vaikuttaminen. Harrastajavaikuttajasta puhutaan, kun sisällöntuotanto on harrastustoimintaa, eikä lukeudu pääasialliseksi elinkeinoksi. Harrastajavaikuttajaa ei voida arvioida kuluttajansuojalain alla, joten kuluttaja-asiamies ei ole näissä tapauksissa toimivaltainen. Riippumatta vaikuttajasta, kaupallisen yhteistyön merkitseminen on kuitenkin tärkeää. (KKV. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019.)

Kun vaikuttajamarkkinointia tehtäessä on merkitty selkeästi kaupallinen tarkoitus, tulee samalla huomioida, että merkitään kenen lukuun markkinointia tehdään. Tämä sääntö pätee myös markkinoinnin toteutustavasta riippumatta. Ensisijaisesti käytetään yrityksen virallista nimeä, jossain tapauksissa kuitenkin kuluttajat tunnistavat yrityksen paremmin muusta kaupallisesta nimestä, kuten esim. tuotemerkestä. Tällaisissa tilanteissa voidaan käyttää kaupallista nimeä, josta on tunnistettavissa kenen lukuun markkinoidaan. Kuluttajansuojalaissa määritetään myös, että merkintä mainonnasta sekä mainostava yritys tai tunnistettava kaupallinen nimi tulee mainita heti julkaisun alussa. Vaikuttajan tehdessä mainoksesta useamman julkaisun on hänen merkittävä jokaiseen julkaisuun erikseen edellä mainitut asiat. Tästä esimerkkinä Instagramin story-osiossa julkaistu mainos, joka

sisältää useamman klipin. Jokaisessa klipissä tulee erikseen olla maininnat edellä mainittujen sääntöjen mukaisesti. (KKV. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019.)

Yritykset saattavat myös lähettää vaikuttajille esim. tuotteita tai kutsuja tilaisuuksiin ilman yhteistyösopimusta. Yrityksen tavoitteena näissä tilanteissa on, että vaikuttaja esittelee sosiaalisen median kanavissa saatua tuotetta tai palvelua. Kuluttaja-asiamies suosittelee, että näissä tilanteissa julkaisun alkuun merkitään, että kyseessä on "saatu ilmaistuote". (KKV. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019.)

2.6 Arvonmuodostus urheilussa

Yritykset mittaavat menestymistään kannattavuuden, tuloksien ja pääoman tuoton kaltaisen taloudellisten tunnuslukujen avulla, nämä eivät ole merkityksettömiä myöskään urheiluorganisaatioissa, mutta urheilu on kuitenkin harvoin taloudellisesti näkökulmasta erityisen kannattavaa. Taloudellinen arvo on tärkeää seurojen omistajille, mutta isompaan rooliin kuluttajille nousee urheilun tarjoamat elämykset, yhteisöllisyys ja kilpailumenestys. Sen vuoksi urheilusta ja sen arvонуonnista puhuttaessa tarvitaan taloudellista arvoa laajempaa katsontaa. Se edellyttää urheilun erityispiirteiden ymmärtämistä. (Haltia ym. 2017, 17.)

Arvoa on tutkittu paljon niin taloustieteessä, psykologiassa, antropologiassa kuin filosofiassa. Tutkimusten pohjalta ei ole luotu arvon yksiselitteistä määritelmää, mutta "yhden tulkinnan mukaan arvo tarkoittaa jostakin toiminnasta koituvan hyödyn ja toimintaan uhratun vaivan erotusta". (Haltia ym. 2017, 16.) Tässä tapauksessa kyse on arvo-objektivismista, jossa arvo ei riipu ihmisten tulkinnoista vaan se on kohteen ominaisuus, joka voidaan sisällyttää tuotteen tai palvelun hintaan. Arvo realisoituu markkinoilla tilanteessa jossa palvelu tai tuote siirtyy omistajalta toiselle. Puhutaan vaihtovasta. Tämä ei yksistään selitä yritysten urheilijoiden kanssa tekemään yhteistyökumppanuuteen liittyvää arvonmuodostusta. Arvosubjektivismissa taas tuotteen tai palvelun hintaan voidaan tehdä arvolupauksia, jolloin puhutaan käyttöarvosta. Tässä painottuu arvottajan antamat merkitykset. Molemmat näistä arvonalajeista sopivat arvonmuodostuksen tarkkailuun urheilussa. Lisäksi urheilun yhteydessä voidaan puhua kontekstisidonnaisesta arvosta urheilumarkkinan monimuotoisuuden ja sen tuomien mahdollisuuksien vuoksi. (Haltia ym. 2017, 16-17.)

Pluralistisessa arvojärjestyksessä tiedetään, että on paljon taloudellisesti arvokkaita tai taloudellisen arvonmuodostuksen näkökulmasta tärkeitä toimintoja, joita ei voida ajatella talouden tai markkinavaihdon kautta. Tämä arvokäsitys perustuu siihen, että mikään ei ole arvokasta sellaisenaan, vaan se tehdään arvokkaaksi, toisena arvostaminen riippuu käytännöistä ja on tilannekohtaista, sekä kolmantena tunnistettavissa on yleisiä, yhteismitattomia arvonalhteita ja arvokkaaksi

kelpuutuksen tapoja. Tällaista arvokäsitystä tarvitaan, koska ihmiset saattavat pitää arvokkaana samoja asioita, mutta eri syistä tai saattavat arvostaa eri asioita samasta syystä. (Haltia ym. 2017, 19.)

Urheilun kentällä itse urheilijan lisäksi ympärillä on iso joukko ihmisiä; valmentajia, managereita, lääkäreitä, tilastojia, huoltajia, sekä muita asiantuntijoita. Perustan urheilun arvonluonnille luovat kuitenkin fanit, jotka ovat paitsi kuluttajia myös urheilukokemuksen osatuottajia. Heidän arvottamisensa ei perustu rationaalisiin syihin vaan emotionaalisiin kokemuksiin. (Haltia ym. 2017, 23.) Urheilua ei kannata ajatella putkimaisen arvonluonnin logiikalla, jossa tuote valmistetaan ja toimitetaan kuluttajille. Tällöin tarjoaja ja kuluttaja ovat toisistaan erilliset. Yritysten välisen (B2B) ja yritysten ja kuluttajien (B2C) välisen suhteen sijasta on urheilusta puhuttaessa kyse enemmän eri toimijoiden ja tilannekohtaisesti eri kokoonpanoja muodostavista A2A-yhteenliittymistä. Urheilu on palvelua, jonka sisältö rakentuu yhteistyössä monen eri toimijan kanssa. Se muodostaa alustan, joka mahdollistaa erilaisia arvonluonnin muotoja ja kelpuuttamisen tapoja. Palveluperusteisessa arvonluonnissa myös kuluttaja on aktiivinen toimija. Urheilussa arvo syntyy siis vuorovaikutuksessa. Urheiluun liittyvää arvonluontia ymmärtääkseen täytyy huomioida urheilun erityispiirteet, sidosryhmien motiivit ja arvottamisen tavat, sekä arvon erilaiset ilmenemismuodot. Nämä kolme seikkaa muodostavat kokonaisuuden, joka muodostaa urheilusta ainutlaatuisen arvonluonnin ympäristön. Urheilun erityispiirteinä voidaan pitää seuraavia asioita: ei- kilpailullinen käyttäytyminen, vahva brändiuskollisuus, sijaisidentifikaatio, fanien sokea optimisti, rajattu saatavuus, harmonisen yhteistyön välttämättömyys, kehollisuuden intensiivisyys sekä luovuuden, intuitiivisuuden ja improvisoinnin vaatimus. (Haltia ym. 2017, 20-21.)

Kirjallisuudessa melko vakiintuneita arvon muotoja ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja symbolinen arvo. Kaikkia edellä mainittuja kuitenkin yhdistää arvon näkeminen hyötynä, joka on syntynyt eri toimijoiden tekemien valintojen seurauksena. Nämä arvon eri ilmene-mismuodot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, eivätkä poissulje toisiaan. Esimerkkinä urheilijaan kohdistuva emotionaalinen fanitus voi tuoda yritykselle myös taloudellista arvoa, jos fani eli kuluttaja kokee, että yritys on tukenut urheilijaa urallaan niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina ja on kiinteä osa hänen tarinaansa. Tämä tuo lähtökohtaisesti yritykselle kuluttajan arvostusta, mutta vaatii yritykseltä pitkäjänteistä yhteistyötä urheilijan kanssa. Arvonluonti urheilussa on myös altista epäonnistumiselle, koska ennalta menestyksekkääksi arvioidun urheilijan kilpailumenestys voi kääntyä äkisti monesta syystä kuten esimerkiksi loukkaantumisen seurauksena. Tällaiset kilpailu-menestyksen muutokset saattavat vaikuttaa median kiinnostukseen negatiivisesti ja näin ollen

myös yritys ei saa näkyvyyttä, jota on tavoitellut. (Haltia ym. 2017, 24.)



Kuva 2. Jalonen, Ryömä, Tuominen & Haltia. 2017. *Arvonluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan.*

Urheilu yhdistää siis eri toimijoita erilaisin motiivein, sekä tarjoaa laajasti eri arvottamisen muotoja, joten urheilusta voidaan puhua arvonluonnin ekosysteeminä (Ks. kuvio 1). Urheilun ekosysteemi perustuu vuorovaikutussuhteille ja keskinäisriippuvuudelle muiden ekosysteemien tavoin. (Haltia ym. 2017, 26.) Kuvio 1 havainnollistaa miten tässä ekosysteemissä on oleellista nähdä kaikkien toimijoiden välisten suhteiden tärkeys.

3 Urheilumarkkinointi

Urheilun luonteeseen on aina kuulunut tuoda ihmiset yhteen ja 2000-luvun alussa urheilun globaaliuonne kasvoi räjähdysmäisesti (Dees, Walsh, McEvoy, McKelvey, Mullin, Hardy, Sutton 2021, luku 1). 1940-1950-luvulla urheilulajeja ei kaupallistettu voimakkaasti ja urheilu nähtiin aktiviteettina harrastaa, jota ihmiset vain "tekivät". Urheilua pidettiin itsestäänselvyytenä ja nuorten asenteet urheilua kohtaan perustuivat yleensä perinteisiin perheen keskuudessa, siellä vallitseviin arvoihin sekä asenteisiin. (Smith & Stewart 2014, luku 1.) Urheilu on pitkään ollut yleismaailmallisimmista instituutioista ja maailman urheiluteollisuus saavutti vuonna 2019 lähes 490 miljardin dollarin arvon ja sen ennustettiin kasvavan 614 miljardiin dollariin vuoteen 2022 mennessä. (Shank & Lyberger 2021, luku 1.1.)

Urheilu voi olla luonteeltaan kilpailevaa, mutta siihen liittyy monipuolinen mahdollisuus erilaisille vaihtokaupoille. Dees ym 2021 (luku 1.3) mukaan urheilumarkkinointi itsessään koostuu kaikesta toiminnasta, joka on suunniteltu vastaamaan kuluttajien tarpeisiin ja toiveisiin erilaisten mahdollisten vaihtojen kautta. Se on markkinoinnin peruseräkkeiden ja prosessien soveltamista urheilutuotteisiin, sekä urheiluun kuulumattomien tuotteiden markkinointia. Urheiluala kasvaa valtavasti ja sen markkinoinnilla on tärkeä rooli sen dynaamisella toimialalla. (Shank & Lyberger 2021, luku 1.)

Moniulotteista urheilumarkkinointia voidaan siis hyödyntää kahdella eri tavalla: Urheilun markkinoinnilla ja markkinoimalla urheilun kautta. Urheilua markkinoimalla hyödynnetään ja sovelletaan perinteisiä markkinointikeinoja urheilutuotteisiin- ja palveluihin. Tavassa markkinoida urheilun välityksellä, yritys markkinoi urheiluun kuulumattomia tuotteita tai palveluita sen kautta. Näin ollen urheilu on ensinnäkin markkinallinen hyödyke ja toiseksi alusta brändin rakennukselle sen kulttuurisen ja sosiaalisen luonteen takia. (Stavros & Smith, 2019, luku 1.)

Vuosikymmenien ajan yritykset ovat käyttäneet urheilua välineenä tavoitella asiakkaita ja eri sidosryhmiä (Haltia ym. 2017, 6). Urheilumarkkinointi keskittyy tuotteen kehittämiseen, hinnoitteluun, edistämiseen ja jakeluun. Tarkoituksena on luoda vaihto asiakkaan kanssa tuotteesta tai palvelusta, jonka asiakas uskoo olevan samanarvoinen tai arvokkaampi kuin maksamansa hinta siitä. (Stavros & Smith 2019, luku 1.)

Urheilumarkkinoinnin luonne poikkeaa perinteisestä markkinoinnista, koska sillä on kyky edistää muidenkin kuin urheilutuotteiden- ja palveluiden kulutusta. Urheilu tuotteena ja palveluna on monimutkaisempi ja arvaamattomampi verrattuna muiden tuotteiden perinteiseen markkinointiin. Kun muilla aloilla tuotteen tai palvelun takuun varmistamatta jättäminen on tuhoisaa brändille, urheilussa lopputuloksen ennustamattomuus voitosta, tappiosta tai suorituksesta ei vahingoita brändin mainetta. (Stavros & Smith 2019, luku 1.)

3.1 Urheilu yrityksen brändikumppanina

Urheilua on pitkään hyödynnetty brändien rakentamisessa, mutta brändien rooli ja merkitys suhteessa urheiluun on moninkertaistunut. Brändihyötyjä eivät hae enää urheilua sponsoroivat yritykset, vaan myös entistä enemmän urheiluorganisaatiot ja urheilijat. Urheilussa tapahtuva brändäys on tänä päivänä monipuolista, sillä nykyään brändiään rakentavat urheilun ulkopuolella olevien brändien ohessa myös liigat, yksilöt ja urheiluliiketoimintaa harjoittavat brändit. Urheilun ympärille on tästä syystä muodostunut arvonluonnin ekosysteemi (ks kuva 2). (Haltia ym 2017, 40.) Arvonluonnin ekosysteemissä yritysten ja kumppanien välisen yhteistyön motiivina ja tavoitteena on brändin rakennus ja yhteiskuntavastuun kommunikointi, jonka urheilu alustana tarjoaa. Toisena osana yhteistyökumppanuudessa arvottamisella tarkoitetaan molempien osapuolien resurssien vaihtoa ja maksimointia. Tällöin kumppanuudesta rakentuu dynaaminen, vuorovaikutuksellinen ja molempia osapuolia hyödyttävä kokonaisuus.

Brändi on ikään kuin tunnusmerkki, jota vahvistaa logo ja nimi. Se auttaa kuluttajaa tunnistamaan tuotteen tai organisaation, joka liitetään kuluttajien mielipiteisiin ja käsityksiin. Brändäys on yksi urheilumarkkinoinnin tärkeimmistä strategioista, joka auttaa urheilun markkinoijia erottautumaan joukosta. (Smith & Stewart 2014, luku 6.) Urheilu luo mahdollisuuden tämän brändi-identiteetin esiin tuomisen. Brändäyksen tutut keinot, kuten logot, visuaalinen ilme, musiikit ja kannustushuudot liittyvät urheilujoukkueiden brändien rakentamiseen ja kohderyhmän viihdyttämiseen antamalla leimansa urheilubrändiin. Näiden lisäksi urheilu tarjoaa paljon muutakin, mikä tekee brändin rakentamisesta mielenkiintoisen ja houkuttelevan. (Haltia ym 2017, 42.)

Urheilubrändäykseen kuitenkin kuuluu paljon muutakin kuin mieleenpainuvan nimen valitsemista ja houkuttelevan logon suunnittelua (Smith & Stewart 2014, luku 6). Se on urheilubrändin kuluttajien sydämissä ja mielissä vuorovaikutuksellisesti omaksuttuja ja yhteisiä merkityksiä, niin aineellisia kuin aineettomia. Urheilubrändin ymmärtäminen median ja rahan hallitsemassa urheilumaailmassa on yhä tärkeämpi osa urheilujohtajan ammatillista osaamista. Kyky brändätä on kykyä luoda erottuva urheiluseura, urheilija, tuote tai palvelu markkinoilla. (Stavros & Smith 2019, luku 4.)

Urheilumarkkinoinnin ollessa itse urheilun markkinointia, että sen hyödyntämistä muiden tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa, on näillä kahdella näkökulmalla konkreettinen vaikutus urheilubrändeihin, sillä brändäys perustuu onnistuneisiin yhteyksien kehittämiseen. Jotta urheilua voidaan myydä, on tuotteen tai palvelun ansaittava paikka kuluttajan mielessä mieluisalla tavalla. Se on brändäyksen ydin ja kun urheilubrändi on ottanut varman paikan kuluttajien mielissä, voidaan puhua vakiintuneesta markkina-asemasta. Onnistunut brändäys ei kuitenkaan ole pelkästään

yksittäinen siirtymä markkina-asemaan, vaan pikemminkin dynaaminen suhde brändin ja sen kohderyhmän välillä. (Stavros & Smith 2019, luku 1.)

Urheilu tarjoaa brändin rakentamiselle mahdollisuuden vahvistaa laatua ja lisätä vetovoimaisuutta tarjoten myös psykologisia hyötyjä kohderyhmälle. Urheilusuorituksissa yksilöt ja inhimilliset piirteet näyttelevät keskeistä osaa, koska urheilu itsessään sisältää emotionaalisia ja psykologisia tekijöitä. Urheilun erilaiset luontaiset persoonat, tarinat ja sisällöt tekevät urheilusta houkuttelevan alustan brändin rakentamiseen, elävöittämiseen ja personointiin. (Haltia ym 2017, 42).

Urheilu luonteensa vuoksi saa kuluttajissa aikaan samaistumisen tunteen joukkuetta tai urheilijaa kohtaan. Tunne samaistumisesta luo myös urheilun kuluttajille yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kannustusta suosikkijoukkuetta kohtaan. Samaistumisen ja yhteenkuuluvuuden on myös osoitettu lisäävän halukkuutta osallistua urheilutapahtumiin, urheilun kuluttamiseen ja positiiviseen viestintään. Tällä tavoin se lisää myös myönteistä asennoitumista tukijoihin ja sponsoreihin urheilussa. Urheilun tarjoama elämyksellisyys, jännitys, draama ja viihteellisyys määrittelee kokemuksen kuluttajan mielessä. Kuluttajat haluavat jakaa urheilun tuomat elämykset toisilleen ja moni brändi haluaa olla osa kuluttajan brändikokemuksesta. Se mahdollistaa brändin liittämisen osaksi urheilun tuomaa emotionaalista tunnetta ja elämyksiä. (Haltia ym 2017, 42-43.)

Nykypäivänä kuluttajatuotteille ja -palveluille on ominaista niiden muokattavuus. Siksi yritysten ja brändien välinen kilpailu kuluttajien mieltymyksistä perustuu kokemuksiin asiakkaan mielessä. Urheilu on väline, joka toimii keinona välittämään näitä kokemuksia. Lähes millään muulla alalla voitto tai tragedia eivät ole niin lähellä toisiaan, sankareita syntyy yhdessä yössä ja kiehtovista legendoista kirjoitetaan yhden suorituksen ansiosta. Urheilun luoma emotionaalinen voima pystyy luomaan brändin ympärille tunnetta. Yhä useammat brändit ymmärtävät sponsorointitoiminnan arvon ja tehokkuuden näkemällä sen keinona olla yhteydessä kohderyhmään entistä suuremmalla ja vaikuttavammalla tavalla. (Desbordes ym. 2012, 73.) Se on keino tavoittaa kohderyhmä vapaa-ajalla sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti heidän ollessaan vastaanottavaisempia ja sitoutuneempia (Valanko 2009, 63).

3.2 Strateginen urheilumarkkinointi

American Association määrittelee markkinoinnin seuraavasti "toiminnaksi, instituutioksi ja prosessiksi sellaisten tarjousten luomiseksi, viestimiseksi, toimittamiseksi ja vaihtamiseksi, joilla on arvoa asiakkaille, kumppaneille ja yhteiskunnalle yleisesti". (Shank & Lyberger 2021, luku 1). Urheilumarkkinoinnin kaksi eri näkökulmaa liittyvät tapoihin markkinoida urheilua ja se korostaa urheilun myyvää osaa. Ennen myyvää puolta on tehtävä strateginen analyysi kohderyhmien

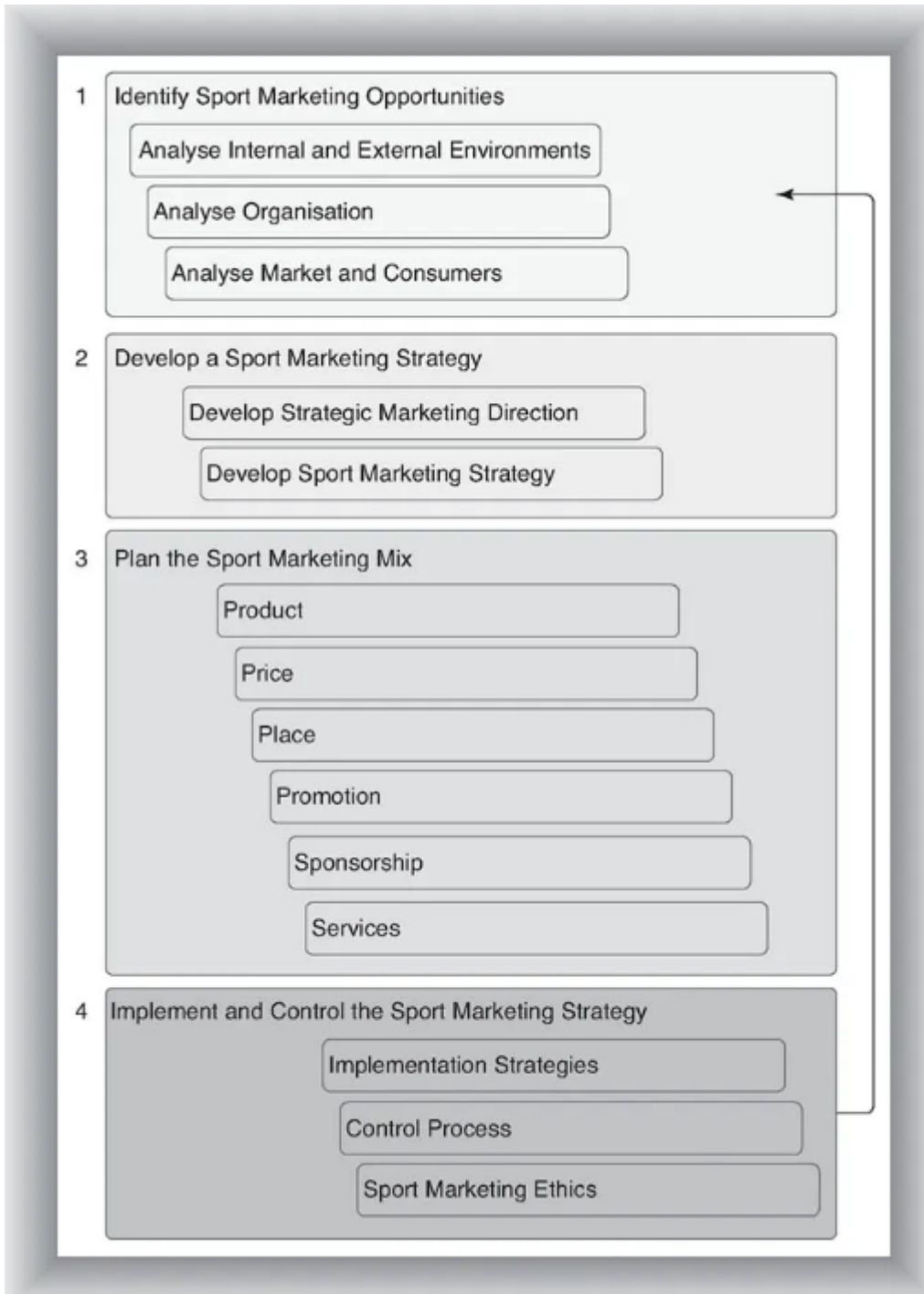
ymmärtämiseksi, mitä he haluavat, miksi he haluavat ja miten nämä toiveet toimitetaan heille. Urheilumarkkinointi on nähtävä strategisena prosessina, jotta pystytään onnistuneesti tyydyttämään kohdeyleisön tunnistetut toiveet ja tarpeet. (Smith & Stewart, 2014, luku 1). Urheilua markkinoitavien yritysten tekemät havainnot kohderyhmien motivaatiosta, haluista ja toimista ovat kriittisiä, sillä markkinoinnin keskeisin perusperiaate on vaihto palvelun/tuotteen ja asiakkaan välillä. Strategisessa urheilumarkkinoinnissa on pyrittävä saamaan aikaan kannattavaa vaihtoa hallitsemalla markkinoinnin perustyökalut eli tuote-, hinnoittelu-, viestintä- ja jakeluelementtien mixaus. (Stavros & Smith 2019, luku 1.)

Urheilumarkkinointi yhdistetään yleisesti myynnin edistämiseen, kuten mainontaan, sponsorointiin, pr-toimintaan ja henkilökohtaiseen myyntiin. Strateginen urheilumarkkinointi on kuitenkin yhtenäinen prosessi, jossa suunnitellaan, toteutetaan ja ohjataan markkinointia tavoitteiden saavuttamiseksi ja kuluttajien tarpeiden tyydyttämiseksi. (Shank & Lyberger 2021, The sports marketing mix). Strategisen urheilumarkkinoinnin tavoitteena on kehittää jatkuvaa vuorovaikutuksellista suhdetta urheilubrändin ja kuluttajien välille (Smith & Stewart 2014, luku 1).

Viimeisen vuosikymmenien aikana urheilumarkkinointi, sen kasvava rooli strategisena voimana ja monimuotoisena toimialana on ollut jatkuvan tutkimuksen kohteena. Tutkijat ovat tunnistaneet monia markkinointimixin ulottuvuuksia ja luoneet useita teoreettisia viitekehyksiä, jotka auttavat ottamaan huomioon ilmiöön liittyvien muuttujien tutkimisen. Kattavien tutkimusten perusteella urheilun kentällä eri toimijat voivat suunnitella, kehittää ja toteuttaa kokonaisvaltaisia markkinointisuunnitelma, jotka tähtäävät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja kilpailuedun saamiseen. Urheilun markkinoijan on siis ymmärrettävä markkinointistrategiaan vaikuttavat keskeiset muuttujat, niiden monimuotoiset suhteet ja jatkuva ympäristön muutos, jotka vaikuttavat suunnitteluun ja toteutukseen. Tänä päivänä on ymmärrettävä urheilun dynaaminen luonne ja muutosvauhti, joka luo tarpeen kehittyvälle, joustavalle ja mukautuvalla urheilumarkkinoinnille saavuttaakseen strategista menestystä. Jotta strategisen urheilumarkkinoinnin kehittäminen ja toteuttaminen toteutuu, edellyttää se ymmärrystä kilpailuympäristöstä, johdonmukaisesta sitoutumisesta suunnitelman noudattamiseen ja sen täytäntöönpanosta. (Matthew ym. 2021, luku 1.)

3.3 Strategisen urheilumarkkinoinnin prosessi

Tässä alaluvussa tarkastellaan strategisen urheilumarkkinoinnin prosessia Smith & Stewart (2014) luoman viitekehyksen valossa. Alaluku käsittelee lyhyesti pääpiirteittäin viitekehyksen eri vaiheet myynnin edistämiseen asti ja sponsorointia käsitellään omassa luvussa isompana osana. Lopuksi avataan urheilijoiden vaikuttaminen, sosiaalisessa media osana urheilumarkkinointia ja urheilumarkkinoinnin uhat ja mahdollisuudet tänä päivänä.



Kuva 3. Smith & Stewart 2014 *Strategic sport marketing framework*

Strategisen urheilumarkkinoinnin ensimmäinen vaihe sisältää kolme eri osiota, jossa analysoidaan ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä, organisaation toimintaa, sekä markkinoita ja kuluttajia. Vaihe perustuu urheilun markkinoinnin mahdollisuuksiin ja niiden tunnistamiseen. (Smith & Stewart 2014, luku 4).

Ulkoinen toimintaympäristö on markkinapaikka, jossa yritys toimii kaikkien muiden tekijöiden kanssa, jotka voivat vaikuttaa strategiseen markkinointiprosessiin. Näihin tekijöihin kuuluu kilpailijoiden luonne, kulttuuri, arvot, globaali ympäristö ja teknologia. Se sisältää urheilun kansallisen ja kansainvälisen kontekstin. Ulkoisilla tekijöillä voi olla myös vaikutusta yrityksen omiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. (Smith & Stewart 2014, luku 4; Shank & Lyberger 2021, Contingency approaches).

Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä ainutlaatuisia piirteitä, joita varten suunnitelma urheilumarkkinoinnista on laadittu ja jotka vaikuttavat strategiseen prosessiin. Tämän vuoksi yrityksen on määriteltävä omat vahvuudet ja heikkoudet. Sisäisen toimintaympäristön analyysin tekemisessä otetaan huomioon yrityksen visio, missio, tavoitteet sekä strategiat niiden saavuttamiseksi. Lisäksi asioita katsotaan isommasta perspektiivistä, jolloin huomioon otetaan koko yrityksen rakenne ja järjestelmät. (Smith & Stewart 2014, luku 4; Shank & Lyberger 2021, luku 2).

Urheilumarkkinoijien on siis ensin ennakoitava kuluttajien kysyntä, mikä motivoi ostamaan, kuinka urheilutuotteet- ja palvelut nähdään, mitä he siitä saavat ja kuinka valinnat tuotteista ja palveluista tehdään muihin verrattuna. Kysynnän ennakointi edellyttää markkinointitutkimusta tiedon keräämiseksi urheilun kuluttajasta ja markkinan tilasta. (Shank & Lyberger 2021, luku 1).

Ensimmäisen vaiheen kolmannessa osiossa analysoidaan siis urheilumarkkinoinnin mahdollisuuksia, tunnistetaan ja kerätään tietoa markkinoista sekä niiden kuluttajista. Markkinatutkimuksessa selvitetään tämänhetkistä markkinaa, kuluttajien toiveita ja odotuksia, sekä tehdään selvitys siitä, kuinka saadaan kuluttajat käyttämään urheilutuotetta. Lisäksi markkinatutkimuksella halutaan selvittää, onko olemassa olevaan suunnitelmaan reagoitu odotetusti ja arvioidaan sen onnistumista. (Smith & Stewart 2014, luku 4).

Toisessa vaiheessa kehitetään markkinoinnin strategiaa, joka sisältää kaksi vaihetta: markkinointistrategian suunnan kehittäminen ja aseman kehittäminen. Markkinointistrategian suunnan kehittämällä tarkoitetaan strategian tavoitteiden kehittämistä ja mittareiden asettamista niille. Markkinoinnin tavoite on oltava realistisesti saavutettavissa, joka syntyy markkinointistrategian avulla. Se toimii viitekehyksenä kaikissa prosessin vaiheissa ja on tyypillisesti tiivistettynä yhteen lauseeseen, joka kuvaa mitä markkinoinnin eri toimilla halutaan saavuttaa. Urheilumarkkinoinnissa tavoitteet voivat esimerkiksi olla osallistaminen ja sitoutuminen toimintaan, toiminnan lisääminen markkinoilla, imagon edistäminen tai asiakkaan tietoisuuden lisääminen palvelusta tai tuotteesta. (Smith & Stewart 2014, luku 5).

Markkinoinnin tavoitteiden tulisi olla yhtenevät yrityksen tavoitteisiin, jotta ne auttavat toteuttamaan yrityksen visiota. Niiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa olevia, jotka keskittyvät toiminnan tasoon. Tavoitteet tulee rajat tärkeimpiin, jotta pystytään keskittymään olennaiseen. Tämä

edellyttää tavoitteiden arvottamista tärkeysjärjestykseen ja dokumentointia, jotta niiden onnistumisista voidaan arvioida myöhemmässä vaiheessa. Lisäksi tavoitteiden on oltava yksityiskohtaisia, selkeitä, mitattavissa olevia ja aikaan sidottuja. Tällä tavoin pystytään tietoisesti tunnistamaan markkinoinnin lisätoimenpiteet ja niiden toteutuminen. (Smith & Stewart 2014, luku 5).

Tavoitteiden ja mittareiden asettamisen jälkeen on kehitettävä urheilumarkkinoinnin asemaa, joka sisältää markkinan segmentoinnin ja strategisen markkina-asemoinnin. Markkinan segmentoinnilla tarkoitetaan urheilun kuluttajien erottamista toisistaan. Tavoitteena luoda ymmärrys millaisia kuluttajia tämänhetkiset tuotteet ja palvelut houkuttelevat, sekä millaisia kuluttajia yritys haluaa tulevaisuudessa. Segmentoinnissa luokitellaan yhteen kuluttajat samanlaisten tarpeiden ja toiveiden perusteella. Markkina kuvaa yrityksen potentiaalisten kuluttajien kokonaisryhmää. Niiden segmentointi jakaa ryhmät pienempiin, kuluttajien yhteisten asioiden, kuten iän, sukupuolen, käyttäytymisen ja tarpeiden perusteella. Tällä tavoin markkinoinnin resursseja ohjataan tehokkaammin oikeisiin asioihin. (Smith & Stewart 2014, luku 5).

Strategisen markkina-asemoinnin tarkoituksena on erottua kilpailijoista yhä vahvemmin. Tämän takia yritys valitsee yhden tai useamman segmentin, johon kohdistaa markkinointistrategiansa. Näihin segmentteihin yritys kohdistaa asetetut tavoitteet luomansa markkinointistrategian avulla ja syntyy markkina-asema. Markkina-asemalla tarkoitetaan kuluttajien kokemaa näkemystä yrityksestä suhteessa muihin kilpailijoihin. Siinä otetaan huomioon se tosiasia, että kuluttajat tekevät jatkuvaa vertailua muihin markkinoilla oleviin yrityksiin ja brändeihin. Parhaimmassa tapauksessa asemointi on inspiroivaa, tehokasta ja sitouttavaa. (Smith & Stewart 2014, luku 5).

Strategisen urheilumarkkinoinnin kolmannessa vaiheessa suunnitellaan ja luodaan markkinointimix, joka sisältää joukon strategioita ja toimintoja. Ne kattavat tuotteen, hinnan, myynnin edistämisen ja jakelun. Näitä kutsutaan markkinoinnin termillä "neljäksi peeksi" ja tarkoituksena on koordinaoida kaikkia neljää osaa yhdistellen. Tämän lisäksi urheilumarkkinoinnissa määritellään näiden neljän elementin lisäksi palvelut ja yhteistyökumppanuudet, koska ne vaativat vielä tarkempaa ja ainutlaatuisempia strategioita. (Smith & Stewart 2014, luku 5.)

Yksi urheilumarkkinoinnin strategisista perustehtävistä on tuotteiden kehittäminen. Strategian suunnittelussa yrityksen tulee huomioida lisensointi, myynti ja brändäys. Lisäksi kehitetään uusia tuotteita, ylläpidetään olemassa olevia, poistetaan heikkoja tuotteita ja tunnistetaan uusia markkinoita. Koska urheilumarkkinointi perustuu kuitenkin enimmäkseen palveluihin, on niiden markkinoinnin luonteen ymmärtäminen kriittistä. Palvelusuunnitteluun sisältyy hinnoittelu, kysynnän hallinta ja laadun arviointi. Siksi urheilumarkkinoijan on hyvä ymmärtää kohderyhmien käsityksiä urheilun tarjonnasta, erilaisista myönnytyksistä ja mukavuudesta. Nämä ovat tärkeitä elementtejä nykypäivän urheilumarkkinoinnin ympäristössä, sillä fanit liittävä arvon laadukkaaseen toimintaan

maksamastaan hinnasta. (Shank & Lyberger 2021, luku 1.) Hinnoittelussa yrityksen on otettava huomioon, se kuinka paljon kuluttaja on valmis maksamaan saamastaan urheilun kokonaisuudesta. Silloin strategian kehittämisen valossa on pohdittava tarkkaan hinnoitteluun liittyvät tavoitteet ja sovittaa ne hinnoitteluun sisältyviin tekniikoihin. (Smith & Stewart 2014, luku 5.)

Urheilun markkinointimixin suunnittelussa mietitään palvelun ja tuotteen hinnoittelun lisäksi jakelua sekä niiden edistämistä. Jakelussa on kyse löytää tehokkain tapa saada tuote tai tieto palvelusta kuluttajan käsiin. Urheilumarkkinoijat ovat tilanteessa, jossa tulee pohtia palvelun tai tuotteen toimittaminen kuluttajille mahdollisimman tehokkaasti ja jopa tehokkaammin kuin aiemmin. Esimerkiksi maantieteelliset seikat ovat asioita, joita urheilumarkkinoinnissa kohdataan. Lisäksi tehokkaimman median löytäminen brändin sisällön toimittamiseen on toinen jakelussa huomioon otettava asia. (Shank & Lyberger 2021, luku 1).

Mainonnan lisäksi myynnin edistämisen elementtejä ovat kommunikointi eri urheiluyhteisöjen kanssa sponsoroinnin, suhdetoiminnan ja myynnin edistämisen kautta. Yhdessä näitä kaikkia kutsutaan promootioyhdistelmäksi eli kaikeksi toiminnaksi, joka liittyy tuotteiden ja palveluiden myynnin edistämiseen. Myynnin edistämisen strategioiden suunnittelussa on mietittävä erilaisia kampanjoiden integrointia ja promootioyhdistelmien käyttöä. (Shank & Lyberger 2021, luku 1.)

3.4 Yhteistyökumppanuudet osana strategista urheilumarkkinointia

Yhteistyökumppanuuksista puhuttiin vielä muutama vuosikymmen sitten sponsorointina ja se miellettiin enemmän tukena urheiluseuroille ja urheilijoille, kuin yhtenä markkinoinnin strategisena osana. Vielä ennen 1980-lukua sponsoroinnin tietoisena tavoitteena oli ainoastaan näkyvyys ja se koettiin pitkälti mainonnan korvikkeeksi. Sponsorointi lähti kasvuun 1980-luvulla ja nyt syyt siihen on helppo ymmärtää markkinoinnin ja median kehityksen valossa. (Valanko 2009, 154, 37.) Median maailma alkoi moninkertaistumaan ja muodostui yhä tietovaltaisemmaksi. Esimerkiksi 80-luvun alussa Meenaghan (1983, 8) määritteli sponsoroinnin "avuksi joko taloudellisesti tai luontoisuorituksina kaupallisen organisaation toiminnalle kaupallisten tavoitteiden saavuttamiseksi".

Urheilusponsorointi eli yhteistyökumppanuus urheilussa käsitteenä tarkoittaa kahden osapuolen välistä, aineellisiin ja aineettomiin suorituksiin perustuvaa yhteistyösopimusta. Se perustuu molempien osapuolien tarpeisiin ja sitä hyödynnetään niin yhdessä kuin erikseen markkinointiviestinnän erilaisin keinoin. Yhteistyökumppanuuden tavoitteena on tuoda molempien osapuolien toimintaprosessiin lisäarvoa. (Valanko 2009, 82.)

Koska perinteiset viestintävälineet, kuten mainonta ja myynninedistäminen kärsivät informaatiotulvasta kaupallisissa ympäristöissä, sponsorointi on nykypäivänä tärkeämpää kuin aikaisemmin,

koska sillä saadaan suotuisaa näkyvyyttä brändille. Sponsorointi on siis muuttanut muotoaan markkinointityökaluksi, joka keskittyy yhä enemmän kaupalliseen potentiaaliin ja osuuteen yritysten voitoista. Ottamalla urheilusponsoroinnin osaksi markkinointistrategiaa brändit lisäävät tunnettuuttaan, viestivät omasta yritystoiminnasta ja rakentavat vahvoja brändejä yhdistämällä urheilun osaksi sitä. Sponsorointia suositaan perinteisen mainonnan sijaan, sillä se mahdollistaa integroidun luonteensa vuoksi myös haastavampien kohderyhmien tavoittamisen. (Desbordes ym. 2012, 72-74.)

Sponsorointi toimii kuluttajan suhteen eri tavalla kuin muut markkinoinnin keinot, vaikka esimerkiksi mainonnalla ja sponsoroinnilla on osittain samat tavoitteet. Vaikka mainosviestit välitetään suoraan ja eksplisiittisesti, yhteistyökumppanuuksilla voidaan voittaa tietyt viestinnän esteet. Toisin kuin perinteisellä mainonnalla ja myyminen edistämällä, yhteistyökumppanuuksilla tavoitetaan kohderyhmiä, joilla on emotionaalinen ja sosiaalinen tunneside urheiluun. Yhteistyökumppanuudet ovat myös yhteiskunnassa erittäin hyväksytyjä, sillä se tukee urheilun taloudellista perustaa. Tästä syystä sijoittaminen urheilutoimintaan luo hyvää tahtoa ja positiivisia asenteita yritystä ja sen brändiä kohtaan. (Desbordes ym. 2012, 72.) Urheilu mahdollistaa yrityksen toiminnan tason esiin tuomisen konkreettisella tavalla. Yritys siis tuo oman yhteiskunnallisesti hyväksytyyn toimintansa esiin urheilun kautta, sillä urheilu ja yrityksen vastuullinen toiminta jakaa samanlaisia arvoja.

Sponsorointi eli yhteistyökumppanuus on aina yrityksen strateginen ratkaisu ja se pohjautuu yrityksen tarpeisiin. Markkinointiviestinnän integroituminen on johtanut yhä tehokkaampaan sponsoroinnin käyttöön, tuloksellisuuteen ja yhteisvaikutukseen kaikkien muiden keinojen kanssa. Tarpeet joihin yhteistyökumppanuutta käytetään liittyy muun muassa tunnettuuteen, imagoon, erottuvuuteen, merkityksellisyyteen, asemointiin, kilpailuetuun, näkyvyyteen, yhteiskuntavastuun eri muotoihin, sidosryhmiin ja markkina-aseman vahvistamiseen tai muuttamiseen. (Valanko 2009, 154-155.)

Sponsoroinnin tietoinen tavoite 30-vuotta sitten oli näkyvyys, mutta nyt sen lisäksi on noussut myös muut tavoitteet. Aktiivinen, vuorovaikutteinen, moniulotteinen ja arvopohjainen yhteistyökumppanuus on noussut isoksi osaksi yritysten tavoitteita ja sen hyödyntäminen kehittyä edelleen. (Valanko 2009, 156.) Alajan (2000, 111) mukaan yhteistyökumppanuudella yritys valitsee kumppanin viestimään omasta arvomaailmastaan, jolloin se kykenee välittämään viestinsä saman arvopohjan omaaville kohderyhmille. Yhteistyökumppanuus osoittaa siis käytännön toiminnalla yrityksen arvot merkittävän tehokkaasti ja konkreettisesti (Valanko 2009, 150).

3.5 Urheilu yritysvastuun viestinnän välineenä

Pääsääntöisesti yritykset ovat kiinnostuneita hyödyntämään urheilua joko brändityössään, yritysvastuun kommunikoinnissa tai verkostojen rakentamisessa. Urheilun kautta yritykset voivat tavoittaa asiakkaansa tavalla, joka tuottaa merkityksellisiä kokemuksia. (Haltia ym. 2017, 23.)

Urheilun yhteiskuntavastuullisuus voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Urheiluorganisaation oma toiminta (*“CSR in sport”*) tulee olla vastuullista, sillä muuten se vaarantaa kumppanina toimivan yrityksen vastuullisuusviestinnän, eikä tue yhteistä tavoitetta. Toisena voidaan ajatella vastuullisuuden tapahtuvan urheilun kautta (*“CSR through sport”*), kun yritys toteuttaa yritysvastuuta sponsoroimalla urheilijaa tai urheiluseuraa. (Haltia ym. 2017, 34-35.)

Ajan hermolla pysyttelevät yritykset ovat ymmärtäneet, että tulosta ei tehdä ainoastaan tuotteita ja palveluja luukuttamalla, vaan lisäarvoa rakennetaan yhteisöllisyydestä ja sosiaalisuudesta. Arvo ei synny pelkästään yksittäisistä tuote- ja asiakaskokemuksista, vaan yrityksen toiminnassa suhteessa ympäröivään maailmaan. (Haltia ym. 2017, 7.) Urheilun kentällä piilee paljon potentiaalia yritysvastuun viestintään. Yritykselle urheilu on ollut väylä hyväntekijyyteen, mutta kyse on kuitenkin arvon tuottamisesta yhteiskunnalle ja yritykselle. (Haltia ym. 2017, 15.) Arvoa syntyy, kun yrityksessä toiminnan keskiöön nostetut vastuullisuuden teemat yhdistyvät sponsoroitavan kohteen arvomaailmaan. Liikunta ja urheilu edustavat valmiiksi niitä arvoja, joita myös vastuullinen yritys tarvitsee. (Haltia ym. 2017, 34-35.) Näitä esimerkiksi Haltian ym. (2017, 34) mukaan ovat median mielenkiinto ja kommunikaatiovoima, nuorten kiinnostus, positiivinen terveysvaikutus, sosiaalinen kanssakäyminen, tietoisuus kestävästä kehityksestä, kulttuurillinen ymmärrys ja integraatio sekä välittömän mielihyvän tuomat edut.

Urheilussa toiminnan perusedellytys on yleisön mielenkiinto, joka taas nostaa median mielenkiintoa. Medianäkyvyys tekee urheilusta houkuttelevan yhteistyökumppanin yrityksille, koska vastuullisuutta on helpompi viestiä ja osoittaa, kun sidosryhmien kiinnostus on ensin herätetty. (Haltia ym. 2017, 33.) Lisäksi urheiluun liittyy suuria tunteita, joiden arvoa ei pidä sivuuttaa. Urheilua ymmärrettään kansainvälisesti kaikkialla ja se auttaa eri kulttuuritaustaisia ihmisiä ymmärtämään toisiaan. Urheilu tarjoaa alustan vuorovaikutukselle toiminnallisella tavalla. Yhteiskuntavastuuohjelmat, jotka ovat liitetty urheiluun edistävät sosiaalista yhtenäisyyttä, sekä reilun pelin henkeä. Urheilulla on monia positiivisia terveyshyötyjä ja se tarjoaa alustan rohkaista aktiivisuuteen sekä tiedostamaan omaa terveyttä. Lisäksi se parantaa itsetuntoa, yhteistyökykyä ja kannustaa aktiiviseen elämäntapaan. Urheilu kiinnostaa myös nuoria niin osallistujina kuin katsojina. Urheilun yhteiskuntavastuu luo merkityksellisiä kokemuksia hyvän asian puolesta toimimisesta niin osallistujille kuin järjestäjille. (Haltia ym. 2017, 34.)

Yhteistyössä urheilijoiden kanssa yrityksen on siis mahdollista välittää yritys vastuuta yleisesti hyväksytyksi, tavoittaa valtavia ihmismassoja ja parhaimmassa tapauksessa yhteistyö tuottaa yritykselle arvostusta, joka voi toimia pohjana rakentaa kestävää liiketoimintaa. (Haltia ym. 2017, 38.)

3.6 Julkinen politiikka ja vastuullisuus yhteistyökumppanuuksissa

Sponsorointia tutkittaessa on syytä miettiä yritys vastuuta ja julkista politiikkaa osana sitä, sillä ne kietoutuvat usein samaan aiheeseen. Julkisella politiikalla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan yhteiskunnallisiin asioihin. Yritysvastuu taas on toimintatapa, jolla yritykset pyrkivät edistämään yhteiskuntaan liittyviä asioita omalla toiminnallaan ja panoksellaan. Brändeillä ja yksilöillä on tänä päivänä mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin yhä vahvemmin ja olla osa julkisen politiikan kehitystä. (Cornwell 2020. luku 14.)

Julkiset poliittiset keskustelut koskevat usein liiketoiminnallisia huolenaiheita, mutta näiden keskustelujen ja niiden tulosten taustalla yritykset osallistuvat myös itsenäisesti yhteiskunnallisiin toimiin. Nämä toimet voivat toteutua vastuullisten ja yhdenmukaisten toimintatapojen mallin mukaisesti. Muissa tapauksissa yritykset etsivät aktiivisesti mahdollisuuksia olla osana ratkaisemassa yhteiskunnallisia ja sosiaalisia haasteita. (Cornwell 2020. luku 14.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana kehitys yritysten vastuullisuuden ajattelusta on kääntänyt katseensa kohti brändejä. Yritysten osallistuminen yhteiskunnallisiin haasteisiin voidaan toteuttaa jo olemassa olevilla tavoilla, kuten sponsoroinnin, tuotteen tai palvelun uudelleen muotoilun tai mainonnan kautta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ympäristöystävällisyyden tai tasa-arvoisuuden kehittämistä. (Cornwell 2020, luku 14.)

Yritysvastuuta voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta sponsoroinnin valossa. Yritysvastuun poliittisessa näkökulmassa yritykset hyödyntävät voimaansa vastuullisuuden näkökulmasta ja se nähdään sosiaalisena velvollisuutena ja oikeutena. Integroivassa näkökulmassa yritykset yhdistävät toimintaansa yhteiskunnalliset edut, jolloin yritysten ja yhteiskunnan yhteiskuntavastuullisuus rinnastetaan toisiinsa. Yritysvastuun eettisessä näkökulmassa yritystä pidetään eettisesti velvollisena yhteiskuntaan peilaten. Instrumentaalisisessa näkökulmassa liiketoimintaa katsotaan vaurauden keinona ja yritys vastuuta keinona saavuttaa kyseinen päämäärä. (Cornwell 2020, luku 14.)

Hallinnolliset puutteet ja yhteiskunnassa yleisesti hyväksytyjen merkityssääntöjen epäonnistumiset luovat yrityksille mahdollisuuden vaikuttaa niihin omalla toiminnallaan. Kun julkiseen politiikkaan tai taloudelliseen tukeen tulee aukko, johon ei pystytä vastaamaan yhteiskunnan haluamalla tavalla, on yrityksillä mahdollisuus täyttää se. Urheilun markkinoijille kuitenkin avautuu kysymys, kuinka edetä. (Cornwell 2020, luku 14.)

Sponsoroinnin viestinnän eri keinot ovat isossa roolissa, jolloin on tärkeää miettiä mitä sanoo ja miten sanoo. Toiminnan kaupallistaminen on rahoituksen näkökulmasta itsestäänselvyys, mutta kaupallistamisen taso liittyy enemmänkin markkinointiin. Tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin kuinka internet vaikuttaa kaupallisen sponsoroinnin asenteisiin sponsoria kohtaan, havaittiin sponsoroinnin syyn, sekä sponsorin ja sponsorin välisen yhteyden vaikuttavan asenteisiin brändiä kohtaan. (Weeks, Cornwell, Drennan 2008, 637-654.) Tutkimuksessa havaittiin, että jos brändin ja urheilutapahtuman välinen kumppanuus esitetään kaupallisesti, eikä mahdollisuutena esittää urheilutaitoja, asenteet sponsorivaa yritystä kohtaan olivat vähemmän suotuisia. Viestinnän ja kommunikoinnin sävy sponsoroinnin ympärillä voi mahdollistaa yhteyden kuluttajien välille positiivisella tavalla tai toisessa tapauksessa herättää epäilyksen kumppanuuden aitoudesta.

Urheilun maailmassa brändeillä on mahdollisuus viestiä omasta yhteiskuntavastuusta kohderyhmille sponsoroinnin keinoin. Brändin tulee ottaa huomioon viestin välittämisen keinot, miksi ja miten yritys vastuuta viestittää eri sidosryhmille ja kohderyhmille. On otettava huomioon digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja uhat, sekä pohtia eri alustojen luonnetta ja käyttäjäryhmää tarkasti. Lisäksi on otettava huomioon kumppanuuden lähtökohtia ja tavoitteita. Kuluttajat tietävät brändin hyötyvän urheilutapahtuman tai urheilijan tukemisesta, mutta ilman tasapainoisia tavoitteita ja integroitunutta yhteistyötä kuluttajien asenteet brändiä kohtaan voivat olla negatiivisia.

3.7 Sosiaalinen media urheilumarkkinoinnissa

Urheilumarkkinoinnin yhtenä isoimpana painopisteenä on sosiaalinen media. Teknologian kehitys on lisännyt erilaisten alustojen määrää nopeasti ja urheilumarkkinoinnin näkymä on muuttunut sosiaalisen median ja sisällöntuotannon myötä. Se on tapa tuoda yhteen brändit, fanit ja sisällöntuottajat, sillä ne ovat keskeisimpiä osia urheilun markkinoinnissa. Sosiaalinen media on kehittynyt entisestään ja mahdollistaa sidosryhmille autenttisemmän sisällön tekemisen, joka toimitetaan kohderyhmille välittömästi eri kanavia pitkin. Sillä on selkeä uusi rooli viestintä prosessissa, joka mahdollistaa erilaisten strategisten toimenpiteiden luomisen mielekkäämmin. (Seymour & Blakey 2020, luku 3.)

Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan teknisesti kehittyneitä alustoja, jotka mahdollistavat tiedon välittämisen ja viestimisen niiden kautta (Smith & Stewart 2014, luku 12). Se mahdollistaa organisaatioiden ja yksityishenkilöiden vuorovaikutuksen eri sidosryhmien kanssa, sekä tavoittaa ja kohdistaa sisällöt tehokkaasti useilla eri alustoilla. Sosiaalinen media tarjoaa työkalut tiedon, vuorovaikutuksen ja suhteiden hallintaan. Se on samalla tuonut niin tuskaa kuin iloa brändeille, yrityksille ja organisaatioille, sillä se mahdollistaa välittämään ensivaikutelman poikkeuksellisen tehokkaasti yrityksen brändistä ja maineesta. (Dees ym. 2021, luku 11.)

Urheilun markkinoinnissa on keskitytty huomattavasti enemmän sosiaaliseen mediaan ja uusiin alustoihin, sillä ymmärrys jo olemassa olevien ja uusien kohderyhmien yhteyden luomisesta on ymmärretty. Samoin urheilijan henkilöbrändäyksen merkitys on kasvanut, sillä sen kaupallinen ja sosiaalinen arvo puhuttelee brändejä, faneja ja muita sidosryhmiä. Urheilun monimuotoinen luonne niin valtamediassa kuin paikan päällä läsnä tuo urheilun maailmaa maailmanlaajuisesti lähemmäksi toisiaan. (Seymour & Blakey 2020, luku 3.)

Sosiaalisen median voima on ollut yksi digitalisaation suurimpia vaikutuksia markkinointiviestintään. Urheilun kattavuus on laajentunut sosiaalisen median ansiosta, sillä ihmiset kykenevät tänä päivänä viestimään joukkueista, pelaajista ja organisaatioista mihin tahansa aikaan vuorokaudessa. Kuluttajat hyödyntävät teknologiaa, jotta voivat olla osa urheilun vuorovaikutuksellista viestintäprosessia. Sosiaalinen media on mahdollistanut sisältöjen luomisen ja kommentoimisen kuluttajille ympäri vuorokauden. (Newman, Peck & Wilhide 2017, luku 2.) Tällä tavoin urheilun kuluttajat kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jatkuvaa läsnäoloa kuluttamaansa urheilua kohtaan. Esimerkiksi urheilijoiden tekemä sisällöntuotanto tuo faneja lähemmäksi urheilijan jokapäiväistä arkea ja pääsevät seuraamaan sisältöä reaaliajassa.

Matthew yms (2021, luku 1.1) mukaan sosiaalisen median vuorovaikutuksessa on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja määritellä strategisen urheilumarkkinoinnin osa "miksi" liittyen sovelluksiin, joita halutaan hyödyntää urheilumarkkinoinnissa. Syy siihen löytyy urheilun luonteesta "palveluna", joka on ihmisiä yhdistävä ja ainutlaatuinen. Luonteeltaan urheilu on toimialana sellainen, jossa sosiaalinen media voi vaikuttaa dramaattisesti viestintään ja markkinointiin. Työkaluna se kuitenkin avaa uudenlaista ja yhä henkilökohtaisempaa vuorovaikutusta brändin ja kuluttajan välille. Oli kyse sitten urheilujoukkueesta tai yksittäisen urheilijan viestinnästä sosiaalisen median kautta, on sisäistettävä sosiaalisen median tekniikka ja vaikutukset. (Newman ym. 2017, luku 1.1.)

Urheilun monimuotoisen ja tehokkaan luonteen vuoksi sillä on erilainen mahdollisuus vaikuttaa kohderyhmiin. Teknologian kehittyminen ja markkinointiviestintä on tuonut melkein rajattomat mahdollisuudet edistää urheilua maailmanlaajuisesti sekä sen kysyntää markkinoilla (Dees ym. 2021, luku 1.) Markkinointiympäristö on täynnä erilaisia viihde- ja viestintätekniikoita, jonka myötä perinteiset markkinointistrategiat ovat vähemmän tehokkaita. Digitaalinen urheilumarkkinointi mahdollistaa tunnistamaan kuluttajan alttiuden laajalle valikoimalle urheilutuotteita. Siksi urheilun kuluttajat eivät ole vakuuttuneita perinteisestä markkinoinnista ja myyntipuheista. Joissain tapauksissa kuluttajat voivat jopa vastustaa perinteisiä mainoskampanjoita. Sosiaalinen media mahdollistaa urheilumarkkinoinnille uusia periaatteita markkinointiin, jotka ovat tärkeitä nykypäivän ympäristössä. Se mahdollistaa ymmärtämään urheilun kuluttajien muuttuvia elämäntapoja ja odotuksia, sekä pyrkii vastaamaan niihin. (Smith & Stewart 2014, luku 12.)

Urheilumarkkinointia tehdessä on ymmärrettävä kuluttaja ja mietittävä kuka sosiaalisessa mediassa on. Jokaisen alustan käyttäjäryhmien ymmärtäminen on avainasemassa, kun mietitään kaikista hyödyllisintä tapaa viestiä omasta brändistä kohderyhmälle, sillä jokaisen sosiaalisen median alustan sisältöstrategia on erilainen muihin verrattuna. Urheilun markkinointi sosiaalisessa mediassa vaatii alustan, joka sitouttaa kuluttaja eli mahdollistaa arvokkaan vuorovaikutuksen - kommentit, jaot ja uudelleen twiitaukset. (Seymour & Blakey 2020, luku 3.4.)

3.8 Urheilijat vaikuttajina

Globalisaation vaikutus urheilubisnekseen on luonut sille markkinan, joissa urheilujoukkueista, liigoista ja pelaajista on tullut kansainvälisesti tunnettuja brändejä (Desbordes ym. 2012, 2). Urheilijat ovat vaikuttajina kiinnostavia ja sitouttavia sosiaalisessa mediassa, jotka vetävät kohderyhmiä puoleensa aitoudellaan (10.fi). Tänä päivänä urheilijabrändillä on taloudellista hyötyä, sekä mahdollisuus tehdä töitä itselleen merkityksellisten asioiden ja arvojen puolesta. Se antaa urheilijalle mahdollisuuden toimia esikuvana, tuoda äänensä kuuluviin ja osallistua yhteiskunnallisiin keskusteluihin. (Kehity huippu-urheilijaksi, 169.)

Urheilijan tärkein työ on kuitenkin urheilla, jolloin jokapäiväinen keskittyminen on harjoittelussa ja sen optimoinnissa. Samaan aikaan se on myös jatkuvaa yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa, tuki-verkoston ammattilaisten, median ja yhteistyökumppanien kanssa. Digitalisaation huima muutos ja sen tuoma mahdollisuus vaikuttaa eri kanavissa on luonut uusia tapoja yritysten markkinointiin ja siten myös mahdollisuuteen urheilijabrändin kaupallistamisessa. Tämän myötä myös urheilijoiden näkyvyys on hajautunut eri kanaviin. Vaikuttajamarkkinoinnin valtavan kasvun myötä sosiaalisen median alustat ovat kasvaneet urheilijabrändin merkittäväksi rakennus- ja sponsoroinnin hyödyntämisen kanavaksi. (Kehity huippu-urheilijaksi, 169-170.) Isoin muutos on mediakentän pirstaloituminen, jossa vaikuttajien vaikutuspiiri on laajentunut sekä tiedon jakaminen on helpompaa ja nopeampaa (Halonen 2019, 25). Lisäksi nykypäivän urheilumarkkinoijien on löydettävä uusia ja parempia tapoja urheilun myymiseen, sekä esitellä tuotteita, ideoita, hinnoittelurakenteita ja tapoja, joilla toimittaa urheilua faneille. (Matthew ym, 2021. luku 1.1).

Urheilijan brändi lähtee ensimmäisenä saavutetuista suorituksista, sillä vahvat suoritukset ja tunnustukset voivat nostaa heidät valokeilaan. Kuitenkin läsnäolo urheilusuorituksen ulkopuolella voi viedä henkilökohtaisen urheilijabrändin uudelle tasolle. Sosiaalinen media on yksi tehokkaimmista välineistä kasvattaa urheilijan omaa brändiään. Se mahdollistaa kertomaan henkilökohtaisia ajatuksia, jakaa muistoja ja kokemuksiaan elämästä sekä luoda viihdyttävää sisältöä - ennen kaikkea olla yhteydessä seuraajiin henkilökohtaisesti. Se auttaa faneja tutustumaan urheilijaan henkilökohtaisemmin ja ymmärtämään, että monet urheilijat tekevät arjessa täysin samoja asioita kuin

muutkin. Sosiaalinen media mahdollistaa autenttisemmän ja samaistuttavamman kuvan, mikä yhdistää faneja lähemmäksi urheilijaa. (Smith, 2020.)

Asia, joka erottaa urheilijat muista sosiaalisen median vaikuttajista on heille urheilun kautta syntynyt etu. He ovat monelle suunnannäyttäjiä, roolimalleja ja vaikuttajia, jotka käyttävät sosiaalista mediaa näyttääkseen urheilun ulkopuolista elämää ja aidon minänsä, joka tekee urheilijasta taas erittäin arvokkaan brändeille. (Smith, 2020.) Desbordesin ym (2012, 74) mukaan markkinoijat liittävät brändinsä urheilijaan, sillä se voi johtaa jonkin tuotteen tai palvelun ensimmäiseen kokeiluun. Kaikista profiloituneimmat urheilijat eivät välttämättä ole arvostetuimpia ja kaikista arvostetuimmat urheilijat eivät ole lahjakkaimpia. Kuitenkin tänä päivänä median pirstaloituminen on vaikuttanut urheilun ympäristöön ja kaikki ovat median intensiivisen huomion alla, niin hyvässä kuin pahassa. (Shank & Lyberger 2021, luku 1.)

Urheilussa piilee merkittävä etu, jossa brändi saa mahdollisuuden olla mukana ja tukemassa urheilijan kasvutarinaa niin onnistumisissa kuin haasteissakin. Lisäksi se on osa ilmiötä, joka emotionaalisuudellaan herättää ympäri maailmaa tunteita ja intohimoa enemmän kuin mikään muu asia. Yhteistyökumppanuuden myötä brändi saa mahdollisuuden juhlistaa urheilijan rinnalla hetkiä, jotka muistetaan vielä vuosikymmeniä. (10.fi.)

Urheilijoiden henkilöbrändeillä on ollut aina vahva yhteys urheiluun, mutta sosiaalinen media on luonut lisää mahdollisuuksia urheilijoille olla vuorovaikutuksessa yleisönsä erilaisten alustojen kautta. Esimerkiksi LeBron James, Cristiano Ronaldo, Serena Williams ja Michael Phelps ovat murto osa urheilijoista, jotka ovat rakentaneet läsnäolonsa mediassa yhtä suureksi kuin sen ulkopuolella. Nyt muut urheilijat ovat alkaneet rakentaa henkilöbrändiään ensisijaisesti sosiaalisen median kautta, sillä kun he astuvat näkyvämmiin oman lajinsa kentille, heillä on suurempi voima seuraajiinsa, jotka tukisivat heitä. (Dees ym 2021, luku 11.)

Yksilöitä sponsoroitaessa riski tuotoista voi myös olla suurempi. Viestinnän integroitu luonne ja median yhä tehokkaampi käyttö mahdollistaa informaation jakamisen millä tavalla tahansa. Jokainen yksilöurheilija voi joutua terveyden, vamman, huonon suorituskyvyn tai jopa henkilökohtaisten asioiden takia median kohteeksi epäsuotuisalla tavalla. Tämä voi joissain tapauksissa vaikuttaa myös sponsorin kassavirtaan ja maineeseen huonolla tavalla. Toisessa tapauksessa näkyvyyttä saava urheilija voi olla yhteistyökumppanille nappiosuma. (Smith & Stewart 2014, luku 10.)

4 Työn tausta, tavoite ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia valikoitujen yritysten kokemia merkityksiä yritysvastuun viestimisessä sidosryhmille urheilijayhteistyön kautta. Tutkimuksella halutaan ymmärtää syvällisesti yritysvastuun viestimisen merkitystä urheilijan kautta, sillä urheilun luonne on vahvasti sidoksissa psyykkisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Tutkimuksessa selvitetään yritysten kokemia uhkia ja mahdollisuuksia yritysvastuun viestimisessä urheilijayhteistyön kautta. Tarkoituksena luoda ymmärrystä siitä, millaisena urheilijavaikuttajien kautta yritysvastuun viestiminen koetaan tänä päivänä eli millaisia arvoja ja asenteita yritysvastuun viestimisessä urheilijavaikuttajan kautta koetaan. Tutkimuksen tavoitteena on laadullisten ominaisuuksien selvittäminen eli ilmiön kuvaaminen sen omassa toimintaympäristössä ja kokonaisvaltaisen merkityksen ymmärtäminen yrityksen strategisessa markkinoinnissa.

Työn taustalla oli tekijöiden aiempi projekti, sekä henkilökohtainen mielenkiinto kehittyvää urheilumarkkinointia kohtaan. Urheilumarkkinointi koki huomattavan kasvun, kun maailmanlaajuinen pandemia COVID-19 levisi. Tekijöiden mielenkiinto monimuotoisen ja kehittyvän urheilumarkkinoinnin lisäksi oli vastuullisuuden teemassa, joka suuntautui yritysvastuun viestimiseen osana urheilumarkkinointia. Aihetta on aikaisemmin tutkittu yritysten ja urheiluorganisaation välillä, mutta tutkimukset yksilöurheilijoiden ja yritysten välisestä kumppanuudesta yritysvastuun näkökulmasta puuttui. Opinnäytetyö tulee toimimaan selvityksenä yritysvastuun viestimisestä sidosryhmille urheilijavaikuttajien kautta, johon valikoitui ne yritykset, jotka peräänkuuluttavat vahvasti vastuullisuutta omassa liiketoiminnassaan ja tekevät yhteistyötä yhden tai useamman urheilijavaikuttajan kanssa.

Yhteistyötä urheilijavaikuttajien kanssa tarkastellaan urheilumarkkinoinnin strategisesta näkökulmasta ja yritysvastuun viestimistä urheilumarkkinoinnin näkökulmasta. Urheilijayhteistöitä ei käsitellä missään tietyssä toteutusmuodossa tai kanavassa, vaan millaiseksi yhteistyö urheilijan kanssa koetaan yritysvastuun viestimisessä sidosryhmille.

Tässä työssä tarkastellaan analyttisesti tutkimusaineistosta saatua dataa ja verrata sitä jo olemassa olevaan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimuksen teoreettinen osuus nojautuu yritysvastuun viestimisen tilaan nykyhetkessä, urheilumarkkinoinnin luonteeseen sekä sen kasvuun ja kehitykseen. Tutkimuksessa nojataan aikaisemmin tuotettuihin tutkimuksiin aiheen ympäriltä ja edetään kehittämään yhdessä ilmiötä kuvaavan aineiston kanssa kohti uusia näkökulmia. Tässä opinnäytetyössä painopiste ei ole vain teorian muotoilussa vaan käsitteistön ja tutkitun tiedon eli aineiston vuorovaikutuksellisuudessa toisiinsa.

4.1 Tutkimusongelmat

Tutkielma käsittelee urheilijayhteistyön merkitystä yritys vastuun ja urheilumarkkinoinnin näkökulmasta. Tarkoituksena selvittää millaisia uhkia ja mahdollisuuksia valikoidut yritykset näkevät urheilijayhteistyössä yritys vastuun viestimisessä sidosryhmille. Tutkielman tavoitteena on myös tutkia, millaista arvoa yhteistyö luo ja sen vaikutusta yrityksen toimintaan. Empiirinen osuus pyrkii kuvailemaan yritys vastuun viestimisen merkitystä urheilijayhteistyön kautta sekä siitä koettuja uhkia ja mahdollisuuksia. Analyysin pääpaino keskittyy kuvailemaan, millaiseksi yritys vastuun viestiminen koetaan urheilijan kautta ja sopiiko urheilijavaikuttaja yrityksen markkinointistrategiaan. Tutkimuksen ongelmanasettelu on muotoutunut vastuullisuuden huomioon ottamisen merkityksestä, kun yritykset tekevät yhteistyötä yhä enemmän urheiluvaikuttajien kanssa ja ottavat sen osaksi markkinointistrategiaa. Tavoitteena muodostaa kattava kuvaileva analyysi tutkittavasta aiheesta, jota ohjaa seuraavat tutkimusongelmat:

Tutkimuksen pääongelma:

- **Kuinka hyödylliseksi yritys kokee yritys vastuullisuudesta viestimisen sidosryhmi-
leen urheilijayhteistyön kautta?**

Tutkimuksen alaongelmat:

- Millaisia mahdollisuuksia ja hyötyjä yritys näkee yritys vastuun viestimisessä yhteistyökumppanuuksien kautta?
- Millaisia haittoja yritys näkee yhteistyökumppanuuksissa?

Pääongelman tavoitteena on hahmottaa yritys vastuun viestimisen tärkeyttä, sen hyödyllisyyttä urheilijavaikuttajan kautta sekä urheilijavaikuttajan sopivuutta yrityksen arvojen välittäjänä. Alaongelmat jäsentävät pääongelmaa ja tukevat sitä kuvailemalla syitä miksi urheilijan kautta yritys vastuun viestiminen koetaan hyödylliseksi tai millaisia haittoja yhteistyössä voi olla. Tutkimusongelmat muodostavat teorian ja empiirisen osion kanssa kokonaisuuden, jossa analysoidaan tutkittavan ongelman nykytilaa ja pohditaan aineiston tulosten yleistettävyyttä. Yleistettävyyttä arvioitaessa ja tulosten analysoinnissa on otettava huomioon tapa tehdä urheilumarkkinointia ja millainen on yritys vastuun viestimisen luonne yrityksessä.

4.2 Keskeisimmät käsitteet

Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoista lainsäädännön ylittävää toimintaa, jolla se kantaa vastuuta toimintansa vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan.

Kestävä markkinointi voidaan määritellä yleisesti ottaen kestävien suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi asiakkaiden, sosiaalisen ympäristön ja luonnon kanssa (Belz & Peattie 2012, 29). Kestävän markkinoinnin ydin on vaikuttaa markkinoinnilla ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Lillberg & Mattila 2020, 16).

Urheilumarkkinointi tarkoittaa kaikkea markkinoinnin peruseriaatteisiin liittyvää toimintaa, joka on suunniteltu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin erilaisten vaihto prosessien kautta. Urheilumarkkinointia voidaan tehdä kahdella eri tavalla: urheilutuotteiden- ja palveluiden markkinointia eli itse urheilun markkinointia tai urheiluun kuulumattomien tuotteiden ja palveluiden markkinointia urheilun kautta. (Dees ym 2021. luku 1.)

Yhteistyökumppanuudella tarkoitetaan vuorovaikutuksellista yhteistyötä, joka sisältää molemminpuolista vastikkeellisuutta yritykseltä ja kohteelta. Yhteistyökumppanuuden tavoitteena on tuottaa pitkäaikaista lisäarvoa molemmille osapuolille ja johtaa oikein toteutettuna kustannustehokkaaksi markkinointiviestinnän välineeksi molemmille osapuolille. (Valanko 2009, 133.)

Urheilijavaikuttajalla tarkoitetaan urheilijaa, joka on yhdistänyt urheilun rinnalle kaupallisen tekemisen. Urheilija tekee yhteistyökumppanuuksia, jotka sisältävät molemminpuolista vastikkeellisuutta.

5 Työn toteutus, vaiheet ja menetelmät

Työn idea syntyi keväällä 2022 työn tekijöiden aikaisemman projektin pohjalta, jossa tutkittiin urheilijoiden henkilöbrändiä osana urheilu-uraa ja sen kaupallista potentiaalia markkinoilla. Työssä selvitettiin urheilijoiden koettuja haasteita ja mahdollisuuksia alkaa rakentamaan omaa henkilöbrändiään, sekä kuinka yhdistää urheilun rinnalle kaupallinen tekeminen. Projekti antoi pohjan opinnäytetyölle, jossa haluttiin lähteä tutkimaan syvällisemmin urheilijoiden tuottamaan hyötyä ja merkitystä yrityksille. Työn näkökulman rajattiin yritysvastuun viestimiseen, joka on välttämätön nykypäivän liiketoiminnassa sekä urheilumarkkinoitiin yritysvastuun viestinnän välineenä, jonka potentiaali yhteiskunnassa on kasvanut räjähdysmäisesti. Aiheen rajaamisen jälkeen projekti käynnistettiin syyskuun 2022. Työn vaiheet ja aikataulu esitetään alla olevassa kuvassa 3.

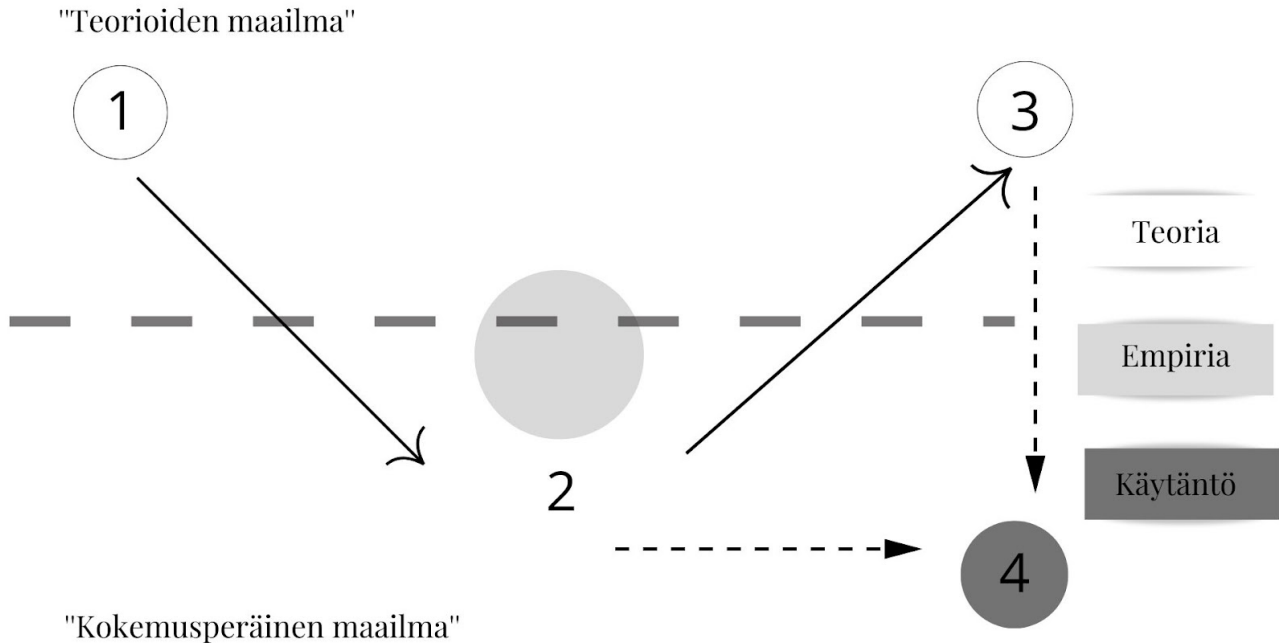


Kuva 4. Työn aikataulu.

Opinnäytetyön prosessin aikana tietoperustaa työstettiin monessa eri vaiheessa alusta loppuun saakka. Teoriaan perehtyminen loi enemmän ymmärrystä aiheen ympäriltä ja tarkensi tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Se auttoi rajaamaan tutkittavan ilmiön riittävän kapeaksi, jotta tutkittavasta ilmiöstä pystyttiin kertomaan mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Myös haastateltaviin yrityksiin yhteydenotto ja monet palaverit antoivat ymmärrystä tutkittavan ilmiön luonteesta ja siihen suhtautumisesta. Tästä syystä yrityksiin tehdyn yhteydenoton nähtiin olevan jo aineiston hankintaa, sillä se antoi kuvan siitä, kuinka yrityksiä tulee tutkittavan teeman ympärillä lähestyä. Samalla se muokkasi tutkimuskysymysten luonnetta ja sisältöä.

Puusa & Juuti (2020, 145) mukaan laadullisessa tutkimuksessa esitetyjen tutkimuskysymysten tulisi olla mielenkiintoisia myös tutkimuksen teoreettisesta näkökulmasta. Kuvan 4 esitettyssä

ensimmäisessä vaiheessa "teorioiden maailma" ja sen pohjalta luotujen tutkimusongelmien asetettiin tavoitteeksi olla luonteeltaan sellaisia, mitkä vastauksineen tuottaisivat uusia mielenkiintoisia näkökulmia aiheen ympäriltä.



Kuva 5. Teoria, empiria ja käytäntö liiketaloudellisessa tutkimuksessa (mukaillen Puusa & Juuti 2020, 145)

5.1 Tietoperusta

Kirjallisuuskatsaus antoi kattavan perustan aiheen ympäriltä ja ohjasi tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun kysymykset tarkkaan rajattujen teemojen ympärille. Kuten Hirsjärvi ym. 2013 (109) toteaa, tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen perehtyminen suuntaa ja ohjaa tutkimuksen kysymyksenasetteluja. Kirjallisuuskatsauksessa syvennyttiin kahteen laajempaan aiheeseen, vastuullisuuden yritystoiminnassa ja strategiseen urheilumarkkinointiin. Alateemoina käsiteltiin yritysvastuun viestimistä markkinoinnin näkökulmasta, strategisen urheilumarkkinoinnin luonnetta ja roolia nykypäivänä sekä yritysvastuun välittämistä urheilun kautta. Lisäksi käsiteltiin yhteistyökumppanuuksia osana strategista urheilumarkkinointia, jossa yksilö- ja joukkueurheilijoiden henkilöbrändi sekä kaupallistaminen on tullut isoksi osaksi kokonaisuutta.

Kirjallisuuskatsaus koottiin perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin, artikkeleihin, julkaisuihin ja kirjallisuuteen teemojen ympäriltä. Lisäksi perehdyttiin asiantuntija sivustoihin, jotka sisälsivät blogikirjoituksia ja artikkeleita. Tällä haluttiin löytää uudenlaisia näkökulmia ja oleellista tietoa ilmiön ympäriltä, johon opinnäytetyössä paneuduttiin.

Hirsjärvi ym. 2013 (109) mukaan kirjallisuuteen perehtyminen jatkuu aineiston keruu-, analyysi- ja pohdinta vaiheisiin asti. Tutkimuksen laadullisen luonteen sekä aineistonkeruumenetelmien valossa, kirjallisuuskatsausta kerättiin koko prosessin ajan, sekä muokattiin aineiston analyysiin ja pohdintaan asti.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja löytää merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavana olevien kohteiden kokemuksia, ajatuksia ja asenteita. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkimuksena olevalle asialle. (Puusa & Juuti 2020, 11.)

Toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, laadullinen pyrkii ymmärtämään merkityksiä, mutta ne eivät ole toisilleen vastakkain asetettuja tutkimustapoja. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita, mutta molempien tutkimusten lähestymistavat nähdään toisiaan täydentäviksi ja käytetään myös rinnakkain. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä määrällisen tutkimuksen esikokeena, jossa pyritään takaamaan mitattujen asioiden tarkoituksenmukaisuus tutkimuksen ongelmien valossa. Lähtökohtana todellisuuden kuvaaminen, joka sisältää ajatusmallin todellisuuden moninaisuudesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 136-137,167.) Tutkimus toteutettiin tästä syystä laadullisena, sillä työn avulla haluttiin selvittää myös, onko aiheen ympäriltä mahdollista tehdä määrällinen tutkimus ja kuinka aihetta tulisi jatkossa tutkia.

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä asioita, joilla tutkittavaa aihetta lähestytään ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Ne ovat konkreettisia tapoja, joilla kerätään aineistoa tutkimusta varten. Tutkimuksen ote kertoo tutkimuksen luonteesta ja siihen valituista menetelmistä. Menetelmät ovat tapa hankkia ja analysoida aineistoa, sekä kertova oletusarvon tutkimuksen kohteen luonteesta. Se luo käsityksen siitä, kuinka tutkijalla on mahdollista saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 11-12.)

Tutkimuksen näkökulmana on tuottaa ymmärrystä syvällisesti ilmiön ympäriltä. Tästä syystä tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä siinä käytetyt menetelmät nojaavat tilannesidonnaisesti enemmän tai vähemmän fenomenologiaan. Fenomenologialla tarkoitetaan tyyliä, jolla tutkittavaa ilmiötä selvitetään eli kuinka ihmiset henkilökohtaisesti kokevat tutkittavan ilmiön, jonka sisällä toimivat ja elävät. Lisäksi fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita ihmisten antamille perusteluille ja yhteyksille ilmiöstä, jota tutkitaan. Tällaisessa lähestymistavassa ihmiset nähdään sosiaalisen maailman vaikutusten kohteena ja vaikuttajina. Ihmiset itse tuottavat ne

merkitykset, joita eri ilmiöihin ja tapahtumiin yhteiskunnassa liittyy. Tällä tavoin ihmiset liittävätkä itsensä osaksi näitä merkityksiä. (Puusa & Juuti 2020, 13-14.)

Laadullisen tutkimuksen tilannesidonnaisuuden vuoksi, ymmärrys tutkittavan asian tai ilmiön linkitymisestä ympäristöön on tärkeää myöhempien tulkintojen vuoksi. Tilannesidonnaisuuden ymmärtämisen avulla analyysi voidaan sijoittaa laajempiin yhteyksiin, kuten sosiaalisiin, kulttuurisiin tai yhteiskunnallisiin. (Pitkäranta 2014, 27.) Tässä tutkimuksessa tilannesidonnaisuus kuvaa sitä, kuinka tärkeän roolin yritysvastuun viestiminen erityisesti urheilijoiden kanssa tehdyissä yhteistöissä on saanut yritysten näkökulmasta. Tämä voi olla myöhemmässä analyysissä avain merkitysten tulkintaan.

5.3 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Se on keskusteleva tutkimusmetodi, jossa käydään haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua. Haastattelun runko ja kysymykset kohdennetaan tarkennettuihin teemoihin tutkittavaan ilmiöön pohjautuen. Haastattelukysymykset ovat kaikille samat ja haastattelun näkökulmat ovat päätetty ennalta. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan ole selkeää järjestystä, vaan sitä on mahdollista säädellä, jolloin mahdollisuus vastausten tulkitsemiseen on parempi. Haastattelun etuna muihin muotoihin on sen tilannesidonnaisuus, joka mahdollistaa aineiston joustavan keräämisen vastaajaa mukaillen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 46-47, 205-208.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin ja etsimään uutta tietoa. Tällöin ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen. Silloin vältetään sanaa otos ja puhutaan mieluummin harkinnanvaraisesta näytteestä. Jo muutamaa kohdetta haastateltaessa voi saada merkittävää tietoa. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu joustavuus ja avoimuus toiminnan edetessä ja se liittyy myös haastateltavien kohteiden valintaan. Tällöin tutkimuksella on karkea lähtökohta ja tutkija keskustelee mahdollisten haastateltavien kohteiden kanssa kokeilevasti. Siinä tutkijat pääsevät testaamaan ideoita ja suuntaamaan tutkimuksen näkökulmat oikeaan suuntaan, jonka jälkeen tehdään päätös tutkittavien kohteiden valinnasta. Tarkoituksena on kartoittaa ymmärrystä aiheen ympäriltä ja kuinka se nähdään. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 59.) Tässä tutkimuksessa havainnoitiin tutkimuksen aiheen vastaanottoa ja kartoitettiin yritysten ymmärrystä aiheen ympäriltä. Keskustelujen jälkeen päädyttiin valitsemaan haastateltavat yrityksen sen perusteella, kuinka he ottavat vastuullisuuden huomioon yritystoiminnassaan ja tekevätkö he urheilijoiden kanssa yhteistyötä.

Yritysvastuun viestimisestä sidosryhmille urheilun kautta on tutkittu aikaisemmin ja kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa liittyen urheiluorganisaatioiden ja yritysten väliseen yhteistyökumppanuuteen.

Urheiluorganisaation kanssa tehdyssä yhteistyössä yritys kykenee tuomaan äänensä kuuluviin yleisölle, jolla on emotionaalinen suhde kohteeseen. Tänä päivänä urheilijat ovat yksilöinä nousseet enemmän esille yhteistyökumppanuuksissa ja tuoneet vahvemmin esille vastuullisuuden näkökulmaa liittyen omaan arvopohjaiseen toimintaan. Yksittäiset urheilijat ja yritykset yritys vastuun viestijöinä on suhteellisen uusi ilmiö ja näkökulma aiheen tutkimiseen. Aiheesta tehdyt tutkimukset ovat kuitenkin vielä erittäin vähäisiä, joten opinnäytetyön tavoitteiden kannalta teemahaastattelu oli kaikista luontevin vaihtoehto aineiston keräämiselle.

Hirsjärven ym. (2013, 205) mukaan teemahaastattelussa ihminen on nähtävä subjektina, joka mahdollistaa asioiden esille tuomisen vapaasti sekä on aktiivinen merkityksiä luova osapuoli. Haastatteluissa teemat etenivät luontaisessa järjestyksessä pohjautuen tietoperustaan ja jokainen haastateltava sai tuoda oman äänensä kuuluviin. Haastattelukysymykset mukailtiin vastaajien mukaan, jolloin haastattelukysymykset ja sanamuodot vaihtelivat. Haastattelu sisälsi poikkeuksellisesti kyllä/ei kysymyksiä, mutta jokaiseen kysymykseen oli sidottu avoin kysymys. Rakenne luotiin tällaiseksi, sillä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää syvemmin toiminnan merkitystä yritykselle, eikä tutkimuksessa haluttu tehdä taustaoletuksia.

Haastattelun luonne voidaan tulkita haastattelijan ja haastateltavan väliseksi viestinnäksi, jossa kommunikaatio perustuu kielen käyttöön. Vuorovaikutus koostuu sanoista ja niiden merkityksestä ja tulkinnasta. Ihminen nähdään kieltä käyttävänä olentona, joka mahdollistaa asioiden ilmaisun monella eri tavalla. Se tarkoittaa, että ihminen on tietoinen toimija ja aktiivinen subjekti - aloitteellinen ja kantaa ottava. Tästä syystä haastattelulle tunnusomaista on kielen keskeinen merkitys (Hirsjärvi & Hurme 2008), joka tässä opinnäytetyössä tulkitaan videoyhteyden kautta toisen haastattelijan olevan observoijana.

5.4 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka toteutettiin videoyhteydellä Teams:n välityksellä. Haastatteluihin osallistui yhteensä kolme yritystä, joista yksi edusti urheilu- ja ulkoiluvälineiden sekä urheiluvaatteiden toimialaa, yksi insinööri- ja suunnittelutoimistoa tarjoten laskenta- ja asiantuntijapalvelua ruokaketjun toimijoille, sekä yksi energian tuotantoa. Alun perin haastatteluihin oli osallistumassa neljä yritystä, mutta lopulta yksi yrityksistä tippui viime metreillä pois joukosta.

Yritys A	Haastattelun kesto 48 minuuttia
Yritys B	Haastattelun kesto 43 minuuttia
Yritys C	Haastattelun kesto 49 minuuttia

Haastateltavat yritykset valikoituivat sen pohjalta, kuinka he ottavat vastuullisuuden huomioon ja tuovat sitä esiin viestinnässään. Lisäksi yritykset tekivät yhteistyötä urheilijan kanssa, joka tekee urheilun rinnalla yhteistyökumppanuutta yrityksen kanssa. Kaikki haastateltavat yritykset luokittevat kooltaan suuriin. Yksi yrityksistä toimii Pohjoismaissa, yksi kansainvälisesti ja yks Suomen markkinoilla.

Haastateltavia lähestyttiin ensimmäisenä sähköpostitse ja sen jälkeen soittamalla. Haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja kokivat sen sekä merkitykselliseksi että mielenkiintoiseksi aiheeksi, mikä tuki tutkimuksen toteutumista ja tärkeyttä. Yhteydenoton yhteydessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista, miksi yritystä halutaan haastatella ja mihin vastauksia käytetään. Lisäksi kerrottiin vastaamisen anonyymiydestä ja luottamuksellisuudesta, sekä mahdollisuudesta saada tutkimuksen tulokset ja jatkokehitysehdotukset yritykselle. Yrityksille lähetettiin ennakoon haastattelun kysymysrunko (liite 1), johon oli mahdollista tutustua ennen haastattelua. Haastatteluiden yhteydessä kysyttiin lupa haastattelun tallennukseen ja opinnäytetyössä esitettyjen yritystietojen julkaisulupa.

5.4.1 Aineiston analyysi

Aineiston tallentamisen jälkeen aineistoa lähdettiin purkamaan välittömästi. Aineistoa purettiin kahdella tavalla, jonka määritteli haastateltavien määrä ja haastatteluiden kesto. Litterointia voidaan tehdä kahdella tavalla, joista toisessa puhtaaksikirjoitus tehdään valikoiduista teema-alueista ja haastateltavan puheista tai päätelmiä ja teemoittelua tehdään suoraan aineistosta (Hirsjärvi & Hurme 2022, 145). Haastateltavia oli yhteensä kolme ja kestoilta haastattelut olivat 40 minuutista 50 minuuttiin. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetuista materiaaleista oli helpompaa aineiston ollessa pienempi (Hirsjärvi & Hurme 2022, 145). Aineistosta puhtaaksikirjoitus tehtiin teemoista, jotka olivat kaikista olennaisimpia tutkittavan ilmiön kannalta.

Jokainen teema-alueista litteroitu haastattelu kerättiin omiin tiedostoihin, jonka jälkeen tiedostoja käytiin läpi lukemalla ja kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut useaan otteeseen. Tällä tavoin kerätyistä aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tapausten välillä, sekä ryhmittelemään kiinnostavimmat aineistossa esiin tulleet asiat. Aineiston kategorisointi teemoittain kulki

linjassa teorian teemojen kanssa: yritysvastuu liiketoiminnassa, urheilu osana yrityksen markkinointia ja urheilijat vaikuttajina. Teemoittelu mahdollisti tutkimuksen kannalta epäolennaisten asioiden karsimisen aineistosta.

Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheen luonteeseen kuuluu aina keskittyä aineistoon huolella ja jokaista yksittäistä tapausta tulee katsoa useasta eri näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 235). Jokainen haastattelu käytiin läpi omina kokonaisuuksina ja haastatteluaineistoa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta: yrityksen tyylistä toteuttaa urheilumarkkinointia, millä toimialalla yritys toimii ja mikä on haastateltavan henkilön rooli yrityksessä. Eri näkökulmista tehtyihin havaintoihin vaikutti lisäksi tutkijoiden ymmärrys asiasta ja asiat, jotka olivat olennaisia ongelmanasettelun näkökulmasta katsoen (Puusa & Juuti 2020, 253).

Analyysi rakentui lopulta kasaan sisällönanalyysillä, jossa aineistoa tarkasteltiin haastatteluissa esiin nousseiden yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien perusteella. Aineistoa tarkasteltiin näin, sillä pyrkimyksenä oli luoda laajasta ja hajanaisesta aineistosta selkeä, yhtenäinen ja mielekäs kokonaisuus, jonka avulla kyettiin tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 239).

6 Tulokset

6.1 Yrityksen ja urheilijan yhteiset arvot kumppanuuden perustana

Kaikki haastateltavista yrityksistä valitsivat urheilijan yhteistyökumppanikseen yhteisten arvojen vuoksi. Urheilijan nähtiin edustavan niitä arvoja, joita vastuullinen yritysikin haluaa viestiä. Jokainen haastatelluista yrityksistä painotti yhteisten arvojen merkitystä ja se oli tärkeä valintakriteeri yhteistyökumppanin valinnassa. Yritysten vastauksista esimerkki arvoiksi nousivat, että yritys halusi rinnastaa itsensä urheilussa toimiviin reilun pelin sääntöihin, tasavertaisuuteen, pitkäjänteisyyteen ja terveyttä edistäviin elämäntapoihin. Urheilijan henkilöbrändin yhteen sopivuutta yrityksen brändiin pidettiin tärkeänä yhteistyökumppanin valinnassa.

Yritys A tavoitteli yhteistyökumppanuudella persoonaa johon brändi kytkeytyy ja jota voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa eri tavoin.

Yritys B valitsi urheilijan yhteistyökumppanikseen, tavoitteena saada lajikohtaista näkyvyyttä. Yhteistyö tuki brändin ja tuotteen uskottavuutta. Yrityksessä oli tunnistettu yhteistyön urheilijan kanssa tuovan laajaa medianäkyvyyttä ja sitä kautta lisääntyi myös vaikuttavuus.

Yritys C halusi tavoittaa ja vaikuttaa yhteistyökumppanuuden kautta paikallisesti ihmisiin. Urheilijan vahvat juuret yhdistettiin haluttuun kohderyhmään, jolloin tavoitettiin tietyn paikkakunnan asukkaita. Tässä yhteydessä yritys halusi kantaa myös sosiaalista vastuuta tukemalla eri tavoin paikkakunnan harrastustoimintaa. Yritys oli tunnistanut myös urheilijavaikuttajien sosiaalisen median julkaisujen sitoutuvuuden olevan moninkertaisesta korkeampi, kuin perinteisen vaikuttajan, joka vaikutti siihen, että yhteistyökumppaniksi valikoitui juuri urheilija.

Yritykset B ja C korostivat valitsevansa yhteistyökumppanikseen urheilijan, josta välittyy positiivinen energia. Yritys C piti myös positiivista persoonaa tärkeämpänä valintakriteerinä kuin urheilijan menestystä.

“Me ei katsota sitä urheilijan menestystä, se ei oo meille keskiössä. Vaan enempikin se urheilijan imago. Sanotaan, että meille on paljon parempi yhteistyökumppani sellainen urheilija, joka edustaa arvoltaan ja tekemiseltään positiivisuutta, hyvää fiilistä. “ - Yritys C

Haastateltavista yrityksistä jokainen koki yrityksen ja urheilijan sopivan yhteen yritys vastuun välittäjinä. Yritys C valitsi yritys vastuun viestimisen yhteistyössä juuri urheilijan kanssa, koska yrityksessä koettiin, että urheilijoilla on vahvaa vastuullisuus tietoisuutta. Tämän lisäksi yritys C koki yrityksen ja urheilijan sopivan yhteen yritys vastuun välittäjinä, koska yhdessä he pystyivät rakentamaan luottavuutta, toimimaan läpinäkyvästi, sekä korostamaan kotimaisuutta ja paikallisuutta. Yritys B

koki vastuullisuussanomien vahvistuvan, kun se toteutettiin yhteistyössä urheilijan kanssa, joka johti korkeampaan vaikuttavuuteen ja tavoitti näin suurempia massoja ihmisiä. Tässä vastauksessa korostettiin yhteisen tekemisen voimaa. Myös yritys C koki urheilijan kanssa toteutetun yhteistyön kasvattavan yrityksen luotettavuutta ja yhteisen viestinnän kautta pystyttiin vahvistamaan yhteistä sanomaa. Yritys A puolestaan koki yhteistyön urheilijoiden kanssa erottautuvuus tekijänä omalla toimialallaan. Lisäksi yritys A:n valintaperusteissa haluttiin yhteistyökumppaniksi urheilija, jolla oli samanlaiset lähtökohdat ja taustat kuin brändillä.

Yritys B koki ehdottomasti yhteistyön luovan kaikkia määriteltyjä arvon eri muotoja, joita olivat taloudellinen, sosiaalinen, emotionaalinen, symbolinen ja taloudellinen arvo. Yritys piti kaikkia arvoja myös yhtä merkityksellisinä onnistuneen kumppanuuden toteuttamisessa. Yritys A näki yhteistyökumppanuuden arvon syntyvän siitä, että urheilu muodosti alustan viestiä. Tämän lisäksi yritys tunnisti yhteistyökumppanuuden luovan ainakin taloudellista ja emotionaalista arvoa. Yritys C koki urheilijan kanssa toteutetun yhteistyökumppanuuden luovan taloudellista, sosiaalista, emotionaalista ja symbolista arvoa. Yritys C pystyi perustelemaan vastaustaan käytännön esimerkein.

6.2 Hyötyinä yrityksen toiminnan luotettavuuden ja uskottavuuden viestiminen sidosryhmille

Haastatteluihin osallistuneista yrityksistä kaikki antoivat hyvin samankaltaiset vastaukset ja nostivat samoja hyötyjä esiin, joita he olivat saavuttaneet yhteistyössä urheilijoiden kanssa. Merkityksellimmät yhteiset tekijät vastauksissa olivat näkyvyys, tavoitettavuus ja uskottavuus. Yritykset kokivat saavuttaneensa laajemman toiminnan näkyvyyden ja kasvattaneet tunnettuutta yhteistyön avulla. Näkyvyys ei kuitenkaan ollut sidottuna urheilijan menestyksiin, vaan yrityksen oman arvo maailman esiintuomisena. Uskottavuus perustui myös siihen, että arvomaailmojen yhdistymisen seurauksena sidosryhmien mielikuvat vahvistuivat yrityksen toiminnasta.

Yritys C koki myös saavuttaneensa tavoitteensa saada näkyvyyttä kohdennetummin ja paikallisesti, hyödyntäen urheilijan juuria ja kotikuntaa markkinoinnissaan. Näkyvyyden ansiosta kaikki yrityksistä kokivat myös tavoittaneensa haluttuja ja uusia kohderyhmiä. Nähtiin, että brändin kiinnostavuus oli kasvanut myös kohderyhmissä, joita he eivät olisi pystyneet tavoittamaan yhtä tehokkaasti ilman yhteistyötä urheilijan kanssa. Yhteistyökumppanuuden avulla haluttiin myös vahvistaa brändiä ja siitä syntyviä mielikuvia. Tässä yritykset olivat mielestään onnistuneet ja yhteistyökumppanuus urheilijan kanssa tuki brändin uskottavuutta. Yritys A nosti esiin näiden hyötyjen saavuttamisen avaimena pitkäjänteistä yhteistyötä.

“Hyötyjä oli varsinkin alkuvaiheessa yrityksen uskottavuuden kasvu ja näkyvyyden lisääntyminen ja nykyisin varmasti sitten jo aletaan olla sellaisen pitkäaikaisen kumppanuuden äärellä. Niin se on

myös osaltaan sitä vastuuviestintää siitä, että sitoudutaan asioihin pitkäjänteisesti ja yhteistyö on pitkäjänteistä.” - Yritys A

6.3 Urheilijan mainehaitta riskinä yhteisessä viestinnässä

Kaikki kolme yritystä tunnistivat samankaltaisen riskin yrityksen ja urheilijoiden yhteistyössä yritysvastuun välittäjinä ja se nousi selkeimmin tunnistetuksi. Vastauksien yhdistävä tekijä oli mainehaitta. Yrityksen ja urheilijan yhteistyössä pystyttiin vahvistamaan yhteistä sanomaa ja kasvattamaan sen vaikuttavuutta. Tässä piilee myös riskinsä. Koettiin, että yrityksen ja urheilijan viestintä on tällöin yhteistä ja urheilija on liitetty yrityksen brändiin. Jos urheilija tekee jotain yhteisten arvojen vastaista, liitetään tähän myös yhteistyössä toimiva yritys. Urheilijan toiminnan seurauksena aiheutunut kohu yhdistäisi siis yrityksen ei toivottuun yhteyteen, jolloin myös yritykselle koituisi tästä mainehaittaa.

Tilanteesta, jolloin yritykselle koituisi mainehaittaa yritys A nosti esimerkeiksi dopingkäryn tai epäasiallisen käyttäytymisen, yritys B nosti puolestaan esimerkeiksi dopingkäryn ja epäasiallisen käytöksen lisäksi sosiaalisen median kanavissa tai haastatteluissa “töksäyttelyn”, joka käsitti myös ei toivotut voimakkaat kannanotot yhteiskunnallisiin asioihin.

“Kun urheilija tekee yrityksen kanssa sopimuksen, se on sen brändin urheilija, se on sen brändin yhdet kasvot ja jos se tuolla töksäyttelee jotain hölmöä, se töksäyttelee sen brändin nimissä, eikä se ole millään tavalla hyväksyttävää.” - Yritys B

Yritys B kertoi haastattelun aikana kuitenkin tehneensä yhteistyötä eri alalla työskentelevän julkisuuden henkilön kanssa. Tähän yhteistyöhön peruste oli, että kyseinen julkisuuden henkilö otti voimakkaasti kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Tämä nähtiin urheilijan kohdalla riskinä, mutta kuitenkin vastaavan eri alalla työskentelevän kanssa perusteeksi tehdä yhteistyötä.

Yritys C mainitsi esimerkkinä dopingkäryn, epäasiallisen käyttäytymisen ja äärimmäisten mielipiteiden ilmaisemisen julkisesti.

“Jos on tosi äärimmäisiä mielipiteitä, niin ne on yleensä sellasia isoja riskitekijöitä.” - Yritys C

Yrityksistä jokainen kertoi yhteistyön päättyvän dopingkäryyn, jossa urheilija olisi tietoisesti käyttänyt jotain kiellettyä ainetta. Kuitenkin tilanteessa, jossa dopingkäry on tahattomasti aiheutuneen inhimillisen erehdyksen seurauksena yritys voisi näyttäytyä urheilijan tukijana ja kantaa vastuun urheilijan kanssa tapahtuneesta. Koettiin, että mainehaitta riskiä pystyttiin kuitenkin osalta ennaltaehkäisemään yhteistyökumppanin valinta vaiheessa, jossa korostuivat urheilijan sopivan imagon ja positiivisuuden merkitys. Nähtiin, että myös sosiaalisen teknologian kehitymisellä on vahva yhteytensä

riskiin, sillä se on mahdollistanut tiedon nopean leviämisen, sekä hyväksyttävän ja ei hyväksyttävän toiminnan nopeamman tuomitsemisen.

“Se on toisaalta vähän harmi, että ton somen kautta... kyllä mekin se huomataan, että urheilijat on tosi paljon varautuneempia, että sellasia samanlaisia persoonia joista me suomalaiset tykätään, että asiat sanotaan suoraan ja ilman enempää miettimättä, joista jää tällaisia Seppo Rätty ja Matti Nykäsmäisiä ikuisia lauseita, niin kyllähän se aika on ohi.” - Yritys B

Yritykset A ja C nostivat lisäksi esiin riskinä yhteistyön vain yhden urheilijan kanssa. Yritys A antoi esimerkin tilanteesta, jossa urheilija ei pääsekään kilpailemaan, jolloin yrityksen tavoittelema näkyvyys jää näin ollen saavuttamatta. Esimerkki tällaisesta tilanteesta käytettiin urheilijan loukkaantumisesta. Parempana vaihtoehtona pidettiin solmia yhteistyökumppanuus useamman urheilijan kanssa, jolloin yhden urheilijan varassa ei ole niin suuri osa viestinnästä ja sillä tavoitelluilla merkityksillä. Tämä riski on linjassa sen kanssa, että yrityksistä jokainen tavoitteli yhteistyön kautta parempaa näkyvyyttä.

6.4 Urheilijan persoona osana yritysvastuun viestimisessä

Kaikki yrityksistä kokivat, että urheilijan ja yrityksen yhteistyön hyödyntämisessä yritysvastuun välittäjinä on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yrityksien oli kuitenkin vaikea nimetä ja tunnistaa näitä mahdollisuuksia.

“Sosiaalinen puoli ja tasavertaisuus, se on ehkä niistä se vaikein vastuualue meillä kommunikoida” - Yritys C

Yritys C näki sosiaalisen vastuun olevan vähiten hyödynnetty osa-alue ja se koettiin myös haastavimmaksi toteuttaa. Urheilijaa katsottiin kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sosiaalinen vastuu korostui toisinaan enemmän riippuen yhteistyökumppanin valinnoista. Sosiaalisen vastuun kantaminen ei kuitenkaan ollut lähtökohtaisesti etummaisena valintaa ohjaava tekijä. Esimerkkinä urheilijaa ei valittu sillä perusteella, että hän edusti jotain vähemmistöä. Tasavertaisuutta haluttiin kyllä viestiä, mutta ei välttämättä yhden ryhmän kautta.

“Tasavertaisuudesta me voidaan viestiä, mutta ei ehkä minkään tietyn ryhmän kautta.” - Yritys C

Yritys C koki kuitenkin tärkeäksi valita yhteistyökumppaniksi urheilijan, joka oli solidaarinen. Yksittäisen ryhmän nostaminen vahvasti vastuullisuusviestintään koettiin kuitenkin enemmän riskinä.

“Siihen liittyy paljon sellaista heikolla jäällä kävelyä, että halutaanko me lähteä puhumaan esimerkiksi transurheilijoiden oikeuksista, että jos me poimittais tuolta joku entinen mies

korkeushyppääjä, joka on nyt naisten sarjassa tai vaikka joku uimari ennen ollu nainen ja nyt mies ja näin, niin nää on ehkä sellaisia tässä ajassa vielä vaikeampia asioita.” - Yritys C

Kaikki yrityksistä kokivat, että urheilijaa voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää vielä vahvemmin brändin kasvona. Urheilijaa haluttiin hyödyntää persoonana, joka puhuttelee ihmisiä enemmän kuin kasvoton yritys.

Yritys A voisi tulevaisuudessa hyödyntää urheilijaa henkilönä, joka voisi myös konkreettisesti puhua yrityksen toiminnasta ja esitellä sitä. Yritys B nosti esiin, että yritys voisi järjestää tulevaisuudessa kuluttajille suunnattuja tapahtumia, joissa tuodaan urheilija ja brändi lähemmäs kuluttajia. Yritys C taas näki mahdollisuuksia sidosryhmille suunnatuissa tapahtumissa, joissa yritys ja yhteistyössä oleva urheilija tuotaisiin lähemmäs sidosryhmä tapaamisia. Tällä tavoin yritys kykenisi viestimään vahvemmin esimerkiksi sosiaalisesta vastuusta osana yrityksen toimintaa.

“Mä uskon, että maailma on menossa siihen yksilöviestinnän ja yksilömarkkinoinnin ja persoonien esiin tuomisen suuntaan, koska jos mietitään vaikka tuota sometulvaa, niin sehän on ihan valtava tällähetkellä ja siellä on aika vaikea saada ketään pysähtymään. Varsinkaan millään kaupallisella sisällöllä, mutta heti jos siihen tuodaan kasvot ja varsinkin tunnistettavat kasvot ja kasvot joita halutaan kuunnella niin se varmasti pysäyttää eritavalla.” - Yritys A

Yritys A uskoi myös tarina markkina-arvoon, jota yritys näki mahdollisuutena hyödyntää myös enemmän urheilijayhteistyössä. Tätä voidaan hyödyntää siten, että pelkän kaupallisen viestin sijaan rakennetaan se mielenkiintoiseksi sisällöksi hyödyntämällä tarinankerrontaa.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrys siitä, minkälaisena urheilijayhteistyö nähdään yritysvastuun viestimisessä sidosryhmille ja tutkia yritysten kokemia uhkia ja mahdollisuuksia ilmiöön liittyen.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että kaikki yritykset valitsivat urheilijan yhteistyökumppaniksi yritysvastuun viestimisessä yhteisten arvojen vuoksi ja sitä pidettiin merkityksellisenä valintakriteerinä. Yritys ja urheilija edustivat yhdessä niitä arvoja, jotka liittyivät yrityksen liiketoimintaan ja siitä viestimiseen. Lisäksi urheilijan persoonan ja henkilöbrändin tuli sopia yrityksen brändiin. Tätä pidettiin tärkeänä varmasti siksi, että yritykset tavoittelivat yhteistyökumppanuuden kautta juuri sopivaa persoonaa, joka kykenisi edustamaan yrityksen brändiä. Persoonan haluttiin olevan niin sanotusti brändin kasvot, johon ihmisten on helpompi tarttua ja samaistua. Tällä tavoin yritys kykenee luomaan markkinoinnista vaikuttavampaa ja kiinnostavampaa, sillä urheilijan persoona puhuttelee kohderyhmiä enemmän kuin kasvoton yritys. Persoonan merkitys nousi myös urheilijan saavuttamaa menestystä merkittävämmäksi yrityksen valitessa yhteistyökumppania.

Voidaan myös todeta, että tärkeimmät tunnistetut hyödyt yritykselle yhteistyökumppanuudesta urheilijan kanssa oli näkyvyys, vaikuttavuus ja luotettavuus. Urheilijan katsottiin oleva luotettava kumppani, jonka kanssa yhteistyössä pystytään viestimään haluttuja yhteisiä arvoja tavoitetun medianäkyvyyden avulla sekä luomaan uskottavaa ja vaikuttavaa markkinointia. Luotettavuus voidaan nähdä rinnastettavaksi yhteisiin arvoihin. Teoriakatsaukseen peilaten ei ollut yllättävä löydös, että urheilun tarjoama medianäkyvyys oli oivallettu ja hyödynnetty yrityksissä, jotka halusivat viestiä vahvasti omasta yritystoiminnastaan urheilun kautta. Medianäkyvyyden hyötyä ei osattu kuitenkaan suoraan perustella sen kautta, että yritys pystyisi tavoittamaan tehokkaammin ja enemmän ihmisiä viestiäkseen yrityksen toteuttamasta yritysvastuusta. Luotettavuuden syntymistä perusteltiin yhteisten arvojen kautta ja niiden yhdistyessä kasvavasta viestinnän voimasta. Yrityksille oli kuitenkin vaikea perustella tämän syvällisemmin valintaansa viestiä yritysvastuusta juuri yhteistyössä urheilijan kanssa. Tämä osoitti, että urheilijan ja yritysvastuun yhteistyökumppanuudessa on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia.

Teoriakatsaukseen peilaten yritysten vastauksissa jäi tunnistamatta paljon urheilun erityispiirteitä ja niiden luomia mahdollisuuksia. Yritykset tunnistivat tärkeitä syitä miksi he valitsivat juuri yhteistyökumppanikseen urheilijan yritysvastuun viestimisessä. Vastauksista jäätettiin kaipaamaan kuitenkin vielä syvällisempää ymmärrystä siitä, miksi urheilija olisi parempi yhteistyökumppani verraten esimerkiksi tavanomaiseen vaikuttajaan. Tässä yhteydessä vastauksiin ei liitetty ja nostettu esiin

urheilun erityispiirteitä, joka osoittaa, että niitä ei ollut tunnistettu tai niitä ei ollut ymmärretty riittäväällä tasolla, jotta ne olisi osattu nostaa perusteluissa esiin. Teoriaan viitaten yllättävää oli, että yritykset eivät tuoneet esiin syynä valita urheilijaa yhteistyökumppaniksi fanien brändiuskollisuutta, sijaisidentifikaatiota tai fanien sokeaa optimismia. Nämä erityispiirteet näkyvät fanien luomassa tunneyhteydessä urheiluun ja urheilijoihin. Urheilijat ovat usein esikuvia ja roolimalleja, joihin fanien on helppo samaistua. Emotionaalinen sitoutuminen suosikki joukkueeseen tai urheilijaan on poikkeuksellisen voimakasta. Jokainen yrityksistä kertoi yhteistyökumppanuuden luovan myös emotionaalista arvoa, mutta myöskään tässä yhteydessä ei tuotu esiin edellä mainittuja erityispiirteitä. Näiden erityispiirteiden hyödyntäminen yhteistyössä urheilijan kanssa voisi luoda kuitenkin yritykselle täysin uudenlaisia mahdollisuuksia osoittautua urheilijan tukijana ja osana urheilijan tarinaa, jolloin osa vahvasta uskollisuudesta fanituksen kohteelle voisi siirtyä myös yritykselle. Urheilujoukkueen fani ei helposti vaihda kannattamasta joukkuetta ja se saattaa myös siirtyä sukupolvilta toiselle. Tällainen tilanne olisi varmasti jokaisen brändin ihannetilanne. Esimerkiksi päätös jonkun ruokatarvikkeen vaihtamisesta toisen merkin tuotteeseen tapahtuu todella paljon helpommin kuin suosikkijoukkueen tai urheilijan vaihtaminen.

Suurimmaksi ja melkein ainoaksi riskiksi tunnistettu mainehaitta oli linjassa sen kanssa, mitä yritykset tavoittelivat yhteistyökumppanuudella urheilijan kanssa. Kun yrityksen viestintä katsottiin olevan yhteistä ja urheilija haluttiin liittää voimakkaasti yrityksen brändiin, tunnistettiin myös yhteistyön kääntöpuoli. Urheilijan epäasiallisella tai vastuuttomalla käyttäytymisellä koettiin olevan suora yhteys myös brändiin ja näin ollen siitä koitui mainehaittaa myös yritykselle. Yleisesti katsottuna yritykset kuitenkin pyrkivät ennaltaehkäisemään tätä riskiä yhteistyökumppanin valintavaiheessa painottamalla yhteensopivien arvojen ja persoonan merkitystä. Suomalaiset urheilijat koettiin vastuullisuustietoisiksi ja heidän koettiin käyttäytyvän poikkeuksia lukuunottamatta hyvän tavan mukaisesti. Tulos kertoo, että yritys vastuun viestimisessä yhteistyössä urheilijan kanssa ei nähdä suuria riskejä tai niitä ei ole vielä tunnistettu. Näiden tulosten valossa urheilijaa voidaan pitää luotettava ja turvallisena valintana yhteistyökumppaniksi.

Sosiaalinen vastuu koettiin vaikeimmaksi viestiä. Tulosta peilattaessa teoriaan saattaa syy siihen löytyä siitä, kuinka hyvin yritys vastuun eri osa-alueet on tunnistettu yrityksen sisällä ja kuinka ne on osattu viedä käytännössä yrityksen toimintaan. Ekologisen ja taloudellisen vastuun osa-alueet ovat yrityksissä paremmin tunnistettu ja viety käytäntöön, koska niillä on kauemmas historiaan ulottuvat kehityksen vaiheet. Sosiaalinen vastuu nostettiin muiden osa-alueiden rinnalle vasta myöhemmässä kehityksen vaiheessa. Tutkimustuloksista nousi esiin, että jonkin tietyn yksittäisen vähemmistöryhmän selkeää tukemista pidettiin riskinä. Lisäksi äärimielipiteitä ilmaiseva ja yhteiskunnallisiin asioihin voimakkaasti kantaaottava urheilija koettiin riskitekijäksi. Löydöksenä tämä yhteys on

mielenkiintoinen, koska asiaa tarkasteltaessa se voitaisiin nähdä myös kilpailuetuna tai strategisena valintana sosiaalisen vastuun viestinnässä. Sosiaalisen teknologian kehitys koettiin tässä yhteydessä myös merkittäväksi tekijäksi, koska siellä yrityksen ja yhteistyökumppaneiden toiminta on kokoaikaisen tarkkailun alaisena. Tiedon leviäminen on myös ympärivuorokautista ja todella nopeaa. Kiinnostavaa on kuitenkin se, että yritys valitsi silti eri alalla toimivan urheilijaa vastaavan yhteistyökumppanin juuri päinvastaisesta syystä yhteistyökumppanikseen. Yhteistyökumppani valikoitui eri alalta juuri sen vuoksi, että henkilö otti voimakkaasti kantaa yhteiskunnallisiin asioihin. Tämä herättää ajatuksia siitä, koetaanko jonkun alan edustajan kannanottaminen yhteiskunnallisiin asioihin hyväksyttävämmäksi verrattuna toisten alojen edustajiin ja millaisia eroavaisuuksia eri alojen edustajien välillä on. Voidaan tulkita, että haastateltavat yritykset valitsivat yhteistyökumppanikseen mieluiten mielipiteiltään neutraalin ja vastauksien mukaan positiivista energiaa huokuvan urheilijan.

Tutkimusprosessin päätteeksi voidaan todeta, että urheilijaa pidettiin luotettavana ja hyödyllisenä yhteistyökumppanina yritysvastuun viestinnässä. Urheilija jakaa yleisesti samoja arvoja, mitä yritysmaailman vastuullisessa toiminnassa koetaan tärkeiksi elementeiksi. Urheilua hyödynnettiin pääosin brändin uskottavuuden ja näkyvyyden saavuttamisessa. Yritykset tunnistivat yhteistyöllä saavutettuja hyötyjä, mutta ymmärrys oli vielä puutteellista siitä millaista arvoa se yritykselle tuottaa. Voidaan siis todeta, että vielä ei osata yhdistää ja hyödyntää niitä kaikkia mahdollisuuksia mitä urheilija yhdessä yrityksen kanssa voisi tuottaa. Jo nyt tehdään paljon hyviä asioita ja toteutetaan toimivia yhteistöitä, mutta kaivataan vielä syvempää ymmärrystä ja sitä kautta urheilun laajempaa hyödyntämistä alustana, joka tarjoaa uudenlaisia arvottamisen ja arvonluonnin tapoja.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelulla, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman syvällistä tietoa. Teemahaastattelulla haluttiin mahdollistaa se, että haastattelukysymyksiä ja kysymysmuotoja pystyttiin muokkaamaan tarvittaessa. Viitaten pohdinnan aikaisempaan osioon yritysten ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä, voi haastattelukysymysten asettelulla ja esittämisellä olla vaikutuksensa. Haastatteluiden aikana olisi voinut vielä enemmän aukaista käsiteltävää asiaa, jos yritys ei sisäistänyt kysymystä ja tunsu epävarmuutta vastatessaan.

Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse, sekä suorilla yhteydenotoilla soittamalla. Ensimmäisten yhteydenottojen aikana selvisi, että yritykset ovat erittäin kiinnostuneita aiheesta ja halusivat kuulla lisää opinnäytetyöstä. Yhteydenottojen aikana voitiin kuitenkin havaita, että aihe koettiin mielenkiintoiseksi, mutta ei kuitenkaan lähdetty mukaan helpoin perustein. Osa yrityksistä kieltäytyi, vaikka olisi ollut kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen. Yrityksen vastuullisuus ja sen esiin tuominen

saatettiin kokea liian henkilökohtaiseksi asiaksi käsitellä opinnäytetyön tyyppisen tutkimuksen valossa. Lopulta tutkimukseen osallistui 4 yritystä, joista yksi kuitenkin joutui perumaan haastattelun viime metreillä.

Haastatteluissa ilmeni yrityksen toimialan ja urheilumarkkinoinnin toteuttamisen yhteyden olevan olennaista ilmiön ymmärtämisen kannalta, jonka vuoksi haastattelut erosivat jonkin verran toisistaan. Vahvasti vastuullisuuden eri osa-alueisiin rinnastettu yritystoiminta ja arvot olivat yhteydessä ilmiön ymmärtämisen kanssa ja ymmärrys pystyttiin tulkitsemaan aineistosta. Yksi kolmesta yrityksestä kykeni antamaan yhteistyökumppanuudelle merkityksiä ja perustelemaan näkemyksensä yritysvastuun näkökulmasta. Mielenkiintoisena voidaankin nähdä, että kaikki yritykset kokivat yritysvastuun viestimisen urheilijan kautta hyödyllisenä, mutta kaikki eivät osanneet antaa syvempää merkitystä toiminnalle. Tästä syystä yritys C oli arvokas työn kannalta, sillä ymmärrys aiheesta antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä enemmän. Eroavaisuudet toivat erilaisia näkökulmia tutkimukseen ja siitä syystä aineistoa analysoitiin monesta eri näkökulmasta. Lisäksi pienen otoskoon myötä kaikki vastaukset eivät olleet yleistettävissä, mutta loi syvempää pohdintaa urheilumarkkinoinnin potentiaalin hyödyntämisestä.

Kaikki haastattelut tallennettiin, jotta aineistoon pystyttiin palaamaan ja tarkistamaan haastattelussa annetut vastaukset. Jokaisen haastattelun jälkeen käytiin yhdessä keskustelua siitä, mitä ajatuksia haastattelu kokonaisuudessaan ja vastaukset itsessään herättivät. Tällä tavoin haluttiin tehdä suoria päätelmiä ja hahmottamaan teemoja aineistosta. Suoraan aineistosta tehdyn teemoittelun ja päätelmien tekemisen lisäksi haluttiin syventää ymmärrystä litteroimalla tallennetut haastattelut omiksi tiedostoiksi. Tällä tavoin pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja analyysin syvyyttä. Tutkimuksen tuloksiin sisällytettiin vain haastateltavien puhuttua sisältöä sekä sisällytettiin haastateltavien henkilöiden suoria lainauksia, sillä niillä halutaan antaa lukijalle havainnollistavan esimerkki aineistosta. Kokonaisuudessaan tulokset ja suorat lainaukset lisäävät tutkimuksen uskottavuutta ja mahdollistaa lukijalle aineiston tulkinnan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ilmenee työn eri vaiheissa, johon usein liittyy tutkijoiden oma oppiminen ilmiön ympäriltä. Se vaikuttaa tutkimuksen päättelyketjuihin ja mahdollistaa nostamaan esiin tutkimuksen ajankohtaisuutta ja arvoa uutena tutkimuskohteena. Aina tutkimuksen alussa tutkijalla on jonkinlainen esiyymmärrys aiheesta, joka suuntaa ja ohjaa ajatuksia tutkittavan ilmiön ympärillä. (Puusa & Juuti 2020, 293.) Tässä tutkimuksessa esiyymmärrys ja -tieto tutkittavasta aiheesta oli merkittävä osa opinnäytetyön aiheen valinnassa ja ymmärrystä aiheen ympäriltä hankittiin lisää työn jokaisessa vaiheessa aina pohdintaan asti. Puusa & Juuti (2020, 295.) toteaaakin, että

koko tutkimusprosessin aikana kohdeilmiöön perehtyminen huolellisesti ja monen eri näkökulman huomioon ottaminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on suoraan sovellettavissa tutkittavaan ilmiöön ja sen luonteeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja löytää merkitys urheilijayhteistyön avulla tehdyn yritysvastuun viestimisestä sidosryhmille ja tutkia ilmiötä sen luontaisessa ympäristössään. Tästä syystä pääpainona oli ihmistieteellinen tutkimus, jolloin aineiston keräämisen kannalta oli merkittävää tuoda esille tutkimuksen ihmiskäsitys. Tutkimuksen luotettavuutta huomioitaessa haastatteluihin valittiin ne yritykset, jotka tukivat tutkimuksen tavoitteita. Yritysten sisältä kontaktoitiin niitä henkilöitä, joilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 60.)

Tutkimuksen haastattelun kokonaisuutta pohdittiin ja muokattiin, jotta haastattelun rungosta tuli hyvä ja toimiva. Tällä tavoin haluttiin saada tutkimuksen aineiston keräämisen laatua paremmaksi. Lisäksi haastattelurunkoon lisättiin haastattelijoille itselleen vaihtoehtoisia kysymyksiä kyllä ja ei vastauksille, jotta vastauksiin saatiin enemmän syvyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa on nimittäin syytä miettiä, kuinka haastattelussa esiin tulleita teemoja voidaan syventää erilaisilla vaihtoehtoisilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189.)

Haastattelun laatua paransi myös välitön aineiston purkaminen, joka tapahtui heti haastatteluiden jälkeen keskustelemalla huomiota herättävistä seikoista ja esille nousseista teemoista. Hirsjärvi & Hurme (2022, 189.) mukaan litteroimalla ja aineistoon perehtymällä heti haastatteluiden jälkeen tutkimuksen laatu paranee.

Tutkimuksissa reliaaabeliudella tarkoitetaan saman tuloksen saamista kahden tutkimus kerran jälkeen. Toinen tapa määritellä ja osoittaa reliaaabelius on kahden arvioitsijan saamat samat tulokset aineistosta. Tutkimuksessa reliaaabeliuden määrittäminen voidaan nähdä, kun molemmat tutkijoista päätyy luokittelusta keskustelemalla yksimielisyyteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190-191.) Tutkimuksessa aineistoa käytiin läpi yhdessä kuuntelemalla, muistiinpanoja tekemällä ja keskustelemalla molempien tutkijoiden heränneistä ajatuksista. Ennen tulosten kirjoittamista käytiin yhdessä läpi ne asiat, jotka molemmille nousi eniten esille aineistossa ja päätettiin tuloksissa esitetyt kategoriat.

Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita ja haastattelut toteutettiin täysin anonyymina. Jo sähköposti kontaktoinnissa mainittiin, ettei tutkimuksessa tulla mainitsemaan yritysten nimiä, eikä niitä voi millään tavoin tunnistaa tuloksista. Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin lupa tallentamiseen sekä haluttujen tietojen esittämiseen lopullisessa työssä. Lisäksi kysyttiin lupaa mainita yritysten toimialat sekä haastateltavien roolit yrityksessä.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus mahdollistaa jatkotoimenpiteenä tutkia suuremman kokonaisuuden lisäksi yritysvastuuta sen eri osa-alueista. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista rajata aihe vain sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueeseen ja tutkia sen viestintää urheilijayhteistyön avulla. Yritykset ovat osana julkista politiikkaa, mutta heillä on myös mahdollisuus täyttää aukkoja, jotka yhteiskunnassa nähdään epäkohtina. Mielenkiintoista olisi tutkia sosiaalisen vastuun merkitystä urheilijayhteistyön kautta ja kuinka yritykset näkevät sosiaaliin epäkohtiin kannanottamisen urheilijan kanssa tehdyn yhteistyön kautta. Tämä voisi antaa mahdollisuuden tuoda erilaisia näkemyksiä esiin sen hyödyllisyydestä liiketoiminnan kannalta.

Tutkimuksen teema oli tuttu yrityksille, mutta siihen tuotu urheilijan kanssa tehty yhteistyönäkökulma oli ajatuksia herättävä. Jatkotoimenpiteenä olisi mielenkiintoista syventyä siihen millä toimialalla yritys toimii ja kuinka he näkevät itsensä suhteessa muihin yrityksiin, jotka vahvasti peräänkuuluttavat vastuullista toimintaa. Esimerkkinä niiden yritysten näkökulmien tutkiminen suhteessa urheilusponsorointiin, joiden liiketoimintaa yhteiskunnassa katsotaan epäilevästi. Esimerkkinä peliyritykset, jotka sisältävät uhkapelaamista.

Suomessa urheilumarkkinointi on suhteellisen alkutekijöissään, mutta paljon on tunnistettu niitä asioita missä yritykset tarvitsevat apua ja mistä löytyy kehittämisen varaa. Tästä syystä aiheen vuoksi jatkotutkimustoimenpiteenä olisi mielenkiintoista tutkia kansainvälisten yritysten näkökulmia ilmiön suhteen ja haastatella yrityksen korkeamman portaalan toimihenkilöitä, jotka vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja strategiasta. Se voisi lisätä vastauksien syvyyksiä ja tutkittavan asian säästämistä sekä ymmärtämistä.

Lähteet

- Bärlund, A. Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus - bisneksen uusi elinehto. Talentum. E-kirja. Luettu: 10.2.2023
- Dees, W. & Walsh, P. & McEvoy, C.D. & McKelvey, S. & Mullin, B.J. & Hardy, S. & Sutton, W.A. 2021. Sport Marketing. Human Kinetics. E-kirja. Luettu: 3.2.2023
- Desbordes, M. & Richelieu, A. 2012. Global Sport Marketing. Routledge. Lontoo. E-kirja. Luettu 15.10.2022
- Finlex.fi. Kuluttajansuojalaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038#L3>
Luettu: 20.10.2022
- Hirsjärvi, S. & Remes, S. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy, Porvoo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Luettu 31.8.2022
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [2. painos]. [Helsinki]: Gaudeamus. E-Kirja. Luettu 8.3.2023
- Influencer Marketin Hub. The state of influencer marketing 2020: benchmark report. Luettavissa: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2020/> Luettu: 2.9.2022
- Jalonen, H., Ryömä, A., Tuominen, S. & Haltia, J. 2017. Arvonluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku: Turku AMK.
- Juutinen, S. 2020. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 12.3.2023
- Kallio, J. Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? Luettu 21.1.2023. Luettavissa: <https://journal.fi/hal-linnontutkimus/article/view/100312/57854>
- KKV. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2019. Vaikuttajamarkkinointi sosiaalisessa mediassa. Luettu: <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/vaikuttajamarkkinointi-sosiaalisessa-mediassa/#k1> Luettu: 20.10.2022
- Koipijärvi, T. Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. - johtamisen uusi normaali. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 23.3.2023
- Mattila, R & Lillberg, P. 2020. Kestävä markkinointi: Ilmastonmuutosopas brändeille. Alma Talent. E-kirja. Luettu: 10.1.2023

Meenaghan, T. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*. Luettu 15.10.2022

Newman, T. & Peck, J. & Wilhide, B. 2017. *Social Media in Sport Marketing*. Routledge. E-kirja. Luettu: 23.2.2023

Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi. Luettu: 8.8.2022

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 24.2.2023

Seymour, A. & Blakey, P. 2021. *Digital Sport Marketing*. Routledge. E-kirja. Luettu 21.2.2023.

Shank, M. & Lyberger, M. 2021. *Sports Marketing*. Taylor and Francis. E-Kirja. Luettu 1.2.2023

Smith, A. & Stewart, B. 2014. *Introduction to Sport Marketing*. Taylor and Francis. E-kirja. Luettu: 8.2.2023

Smith, Z. 2020. Opensponsorship, athletes as social media influence. Luettu 8.2.2023. Luettavissa: <https://blog.opensponsorship.com/athletes-as-social-media-influence>

SPOT sponsorointi & tapahtumat ry. Sponsorointibarometri 2021: Vuosi odotetun vaikea - 2022 piti olla kasvun vuosi - ennakointi vaikeaa. Luettavissa: <https://www.spot.fi/artikkelit/sponsorointibarometri-2021-vuosi-odotetun-vaikea-2022-piti-olla-kasvun-vuosi-ennakointi-vaikeaa> Luettu 1.9.2022.

Stavros, C. & Smith, C.T. 2019. *Sport Branding insights*. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 17.2.2023

Suomi.fi 2022. Markkinoinnin ja mainonnan rajoitukset. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/markkinointi-ja-myynti/opas/markkinointi-ja-mainonta/markkinoinnin-ja-mainonnan-rajoitukset> Luettu: 20.10.2022

Viita, H. 2020. *Arvoa liiketoimintaan - Brändin lanseeraus vuodessa. 2020*. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 10.2.2023

10.fi. 3 faktaa vaikuttajamarkkinoinnista, jotka jokaisen urheilusponsorin tulisi tietää. Luettavissa: <https://10.fi/vaikuttajamarkkinointi-urheilijat/> Luettu: 2.9.2022.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun tutkimuskysymykset

TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT JA KÄSITTEET

Kyselyn tarkoituksena on selvittää urheilijayhteistyön merkitystä yritysvastuun viestimisen keinona. Kyselyssä kartoitetaan minkälaisia mahdollisuuksia ja uhkia yritys näkee, sekä millaista arvoa kumppanuus urheilijavaikuttajan kanssa luo.

Tässä kyselyssä *urheilijavaikuttajalla* tarkoitetaan urheilijaa, joka tekee urheilun lisäksi yhteistyökumppanuuksia, jotka sisältävät molemminpuolista vastikkeellisuutta. Yhteistyöt toteutetaan esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa.

Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen kantamaa vastuuta toimintansa vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Termillä tarkoitetaan siis kaikkea vapaaehtoista toimintaa lainsäädännön jälkeen, jota yritys tekee huomioidakseen edellä mainitut asiat.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Haastateltavan esitiedot

- Kerro vapaasti yrityksenne toiminnasta
- Kuka olet ja mikä on roolisi yrityksessä?
- Millaista urheilumarkkinointia yritys tekee? Markkinoimalla urheilua vai markkinointia urheilun kautta?

1. Tekeekö yritys yhteistyötä urheiluvaikuttajan/tai useamman urheilijan kanssa?

2. Miksi yritys on valinnut juuri urheilijan yhteistyökumppaniksi?

3. Kokeeko yritys tärkeäksi viestiä yritysvastuusta?

- Miksi koette/ette koe tärkeäksi viestiä yritysvastuuta?

4. Sopivatko yritys ja urheilijavaikuttaja yhteen yritysvastuun välittäjinä?

- Miksi yritys ja urheilijavaikuttaja sopivat tai eivät sovi yhteen yritysvastuun välittäjinä?

5. Luoko urheilijayhteistyö arvoa yritykselle yritysvastuun viestijänä?

6. Millaista arvoa koet urheilijayhteistyön luovan yritykselle? Voit valita useamman vaihtoehdon

- a. Toiminnallista arvoa
- b. Taloudellista arvoa
- c. Sosiaalista arvoa
- d. Emotionaalista arvoa
- e. Symbolista arvoa
- f. Jotain muunlaista arvoa, mitä?

ARVON MONET MUODOT

Toiminnallinen arvo

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

Taloudellinen arvo

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

Sosiaalinen arvo

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

Emotionaalinen arvo

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

Symbolinen arvo

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

Kuva: Jalonen, Ryömä, Tuominen & Haltia. 2017. *Arvonluonnin pelikirja: Urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan.*

8. Mitä hyötyjä yritys vastuun viestimisessä on yhteistyössä urheilijavaikuttaja kanssa?

9. Mitä mahdollisuuksia yritys vastuun viestimisessä on yhteistyössä urheilijavaikuttajan kanssa?

10. Kokeeko yritys riskejä viestiessään yritysvastuuta urheilijavaikuttajan avulla?

11. Millaisia riskejä yritysvastuun viestimisessä on yhteistyössä urheiluvaikuttajien kanssa?

