



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Sidosryhmäyhteistyö elektronisen urheiluorganisaation vastuullisen brändi- identiteetin kehittäjänä**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Aleksi Svart

Ohjaaja(t):  
Prof. Jaana Tähtinen  
Dos. Kati Suomi

17.05.2022  
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä:** Aleksi Svart

**Otsikko:** Sidosryhmäyhteistyö elektronisen urheiluorganisaation vastuullisen brändi-identiteetin kehittäjänä

**Ohjaajat:** Prof. Jaana Tähtinen, Dos. Kati Suomi

**Sivumäärä:** 64 sivua + liitteet

**Päivämäärä:** 15.5.2022

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten vastuullinen liiketoiminta näyttäytyy elektronisen urheiluorganisaation liiketoiminnassa ja miten sitä pyritään tulevaisuudessa kehittämään brändi-identiteetin näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan Havu Gaming Oy:n osakkaiden näkökulmia. Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että vastuullisen brändi-identiteetin ei nähty rakentuvan ainoastaan osakkaiden omien mielikuvien ja odotuksien varaan, sillä sidosryhmien intressit näyttelevät myös merkittävää roolia tässä prosessissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetin kehittymisen oletettiin toteutuvan sosiaalisena ja vuorovaikutteisena prosessina, jossa sekä yritys että sen sidosryhmät osallistuvat omalta osaltaan brändi-identiteetin kehittämiseen. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa tarkasteltiin aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin perustuvia vastuullisen brändin kehittämiseen, vastuulliseen liiketoimintaan ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyviä teorioita. Tieteellisessä tutkimuksessa näitä aiheita on aikaisemmin jo tutkittu laajasti, mutta niitä ei vielä ole tarkasteltu erityisesti elektronisen urheilun viitekehityksessä. Tämän vuoksi vastuullisen liiketoiminnan yhdistämistä elektroniseen urheiluun oli mielekästä tutkia nykyaikaisena uutena ilmiönä.

Tutkimuksen pääkysymys oli ”Millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä?”. Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi valittiin sosiaalinen konstruktionismi. Tähän päädyttiin siksi, että uutta ilmiötä ja vähemmän tutkittua liiketoimintalaa tarkasteltaessa on tärkeää ottaa huomioon useat eri kokemukset ja toiveet, ja nostaa esiin näkökulmia, jotka eivät välttämättä nouse esiin arjen operatiivisessa toiminnassa. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla tapausyrityksen osakkaita. Aineisto analysoitiin ja käsiteltiin sisällönanalyysin tutkimusmenetelmillä teoriasidonnaisesti, mistä johtuen tutkimuksen johtopäätökset tehtiin abduktiivisesti päättelemällä.

Tutkimustuloksista selvisi, että Havun osakkaat kokivat yrityksen brändi-identiteetin muokkautuvan ja kehittyvän aktiivisessa sidosryhmäyhteistyössä. Vastuullista brändi-identiteettiä on haasteellista rakentaa ainoastaan osakkaiden omien intressien pohjalta. Yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa tapahtuva jatkuva yhteistyö ja viestintä vaikuttavat erittäin vahvasti vastuullisen brändin kirkastamiseen ja kehittämiseen. Sekä osakkaiden että sidosryhmien liiketoiminnallisena tavoitteena voidaan nähdä, taloudellisen hyödyn lisäksi, pidempiaikainen sitoutuminen vastuullisiin arvoihin. Lisäksi tutkimustuloksissa nousi esiin se, että ulkoiset sidosryhmät haluavat välittää yhteistyössä omia arvojaan, mielikuviaan ja odotuksiaan tutkimusorganisaatiota kohtaan. Vastuulliseen liiketoimintaan, ja sen varaan rakentuvaan brändi-identiteetin muodostamiseen, tarvitaan siis jatkuvaa käytännön toimintaan vaikuttavaa ja mielikuviiin perustuvaa reflektointia. Tutkimusorganisaation osakkaat voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia selvittääkseen, millä keinoin he voivat kehittää sopivia mittareita vastuullisuusnäkökulmasta – ja miksi.

**Avainsanat:** Vastuullisuus, vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmät, sidosryhmäyhteistyö, brändi-identiteetti, elektroninen urheilu

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Aikaisempi tutkimus elektronisesta urheilusta	9
1.4	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	11
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
<b>2</b>	<b>Vastuullinen liiketoiminta</b>	<b>14</b>
2.1	Yrityksen yhteiskuntavastuu	14
2.2	Vastuullisuusviestintä	16
2.3	Vastuullisen brändi-identiteetin kehittäminen	18
<b>3</b>	<b>Sidosryhmäyhteistyö</b>	<b>23</b>
3.1	Sidosryhmäyhteistyö brändi-identiteetin kehittämisessä	23
3.2	Motiivit ja tavoitteet sidosryhmäyhteistyössä	24
3.3	Sidosryhmäyhteistyön haasteet	25
<b>4</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen metodologia</b>	<b>29</b>
5.1	Tieteenfilosofinen suuntaus	29
5.2	Tutkimusstrategia	30
5.3	Tutkimusmetodologia	32
5.4	Aineistonkeruu	32
5.5	Tutkimusetiikka	35
5.6	Aineiston analysointi laadullisella sisällönanalyysillä	36
<b>6</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen tulokset</b>	<b>39</b>
6.1	Vastuullisuuden käsitykset elektronisessa urheiluorganisaatiossa	39
6.2	Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen	41
6.3	Vastuullisen brändi-identiteetin kehittäminen sidosryhmäyhteistyössä	44
6.4	Vastuullisuusviestintä sidosryhmäyhteistyössä	46

<b>7 Johtopäätökset</b>	<b>48</b>
7.1 Teoreettiset johtopäätökset	48
7.2 Suositukset liikkeenjohdolle	51
7.3 Tutkimuksen arviointi	52
7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet	55
7.5 Yhteenveto	56
<b>Lähteet</b>	<b>58</b>
<b>Liitteet</b>	<b>65</b>
Liite 1. Haastattelurunko	65
Liite 2. Tietosuojailmoitus	67
Liite 3. Suostumuslomake	69
Liite 4. Haastattelussa käytetyt kuvat	70

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Vastuullisen brändäyksen osa-alueet (mukaillen Kujala 2015, 272)	20
Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys	28
Kuvio 3. Sidosryhmät osana vastuullisen brändi-identiteetin kehittämistä	48

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Elektronisen urheilun tutkimuksia (mukaillen Julkunen ym. 2021, 42)	10
Taulukko 2. Hyvät tieteelliset käytännöt (mukaillen Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012)	35
Taulukko 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi ym. 2018, 91)	38

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Elämme yhteiskunnassa, jossa vastuullisuudesta ja vastuullisesta liiketoiminnasta on tullut markkinataloutta muovaava kehityssuunta sekä yksi polttavimmista keskustelunaiheista. Samaan aikaan vastuullisesti brändäytyvät yritykset luovat itselleen kilpailuetua differentioitumalla markkinoilla kilpailijoista. Viimeisten vuosikymmenten aikana kiinnostus yrityksen vastuullista brändiä ja brändi-identiteettiä kohtaan on kasvanut. Perinteisesti brändin on nähty rakentuvan organisaation sisällä, niin että vasta lopputulos näkyy asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille. Merz, He ja Vargo (2009, 328) ehdottavat, että yrityksen kannattaisi hyödyntää yhteistyölogiikkaa brändin rakentamisessa. He toteavat, että markkinointijohtajat voisivat hyötyä suuresti investoimalla resursseja vahvojen brändisuhteiden rakentamiseen kaikkien sidosryhmien kanssa sekä kiinnittämällä huomiota palvelulähtöiseen yritysfilosofiaan, joka rakentuu brändin arvon ja yhteisluonnin ympärille. Enää ei riitä, että brändiä rakennetaan vain organisaation sisällä; sitä tulee rakentaa myös tiiviissä vuorovaikutussuhteessa sidosryhmien kanssa.

Yritysvastuu on vaikuttanut suuresti brändijohtamisen tieteellisiin keskusteluihin. Yhteiskunta ja muuttuva liiketoimintaympäristö luovat yrityksille myös jatkuvasti lisää paineita toimia vastuullisesti. Yritysten on kuitenkin mahdollista toteuttaa vastuullista liiketoimintaa brändin avulla, ja tästä juontaakin nimitys vastuullinen brändääminen. Vastuullisen brändäyksen avulla yritys pystyy viestimään yritys vastuustaan sidosryhmille, sillä brändi toimii lupauksena vastuullisuudesta. (Kujala 2015, 266.) Jotta liiketoiminta menestyy pitkällä aikavälillä, edellyttää se sidosryhmien huomioimista. Toisaalta niiden sidosryhmien, jotka tuottavat yritykselle enemmän arvoa, tulisi myös saada enemmän hyötyä yhteistyöstä. (Harrison, Bosse & Phillips 2010, 68.) Harrison ym. (2010) nostavat esiin tarpeen johdonmukaisesta sidosryhmien johtamisesta, jolla he tarkoittavat, että yritys luopuu lyhyen aikavälin mahdollisuuksista voiton maksimoimiseksi. He perustelevat taloudellisesta näkökulmasta puhtaasti ristiriitaisilta tuntuvia toimenpiteitä sillä, että talous voi poiketa lyhyen aikavälin voiton maksimoinnista ja silti luoda enemmän arvoa pitkällä aikavälillä. (Harrison ym. 2010, 68.)

Elektroninen urheiluorganisaatio toimii tässä pro gradu -tutkielmassa tapausyrityksenä. Tämä tekee tutkimuksesta mielenkiintoisen, sillä elektroninen urheilu on varsin uusi tieteenala ja siihen liittyvät tutkimukset ovat vasta alussa. Elektronista urheilua on tutkittu jonkin verran, mutta nämä tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä siihen, onko elektroninen urheilu urheilua vai ei (Hamari & Sjöblom 2016, 212). Näyttää kuitenkin siltä, että elektroninen urheilu on suuri, kasvava, globaali ja potentiaalia omaava viihdeteollisuudenala, jolloin se tarvitsee enemmän tieteellistä tutkimusta (Freitas, Contreras-Espinosa & Correia 2020, 496). Elektronisessa urheilussa on mukana lukuisia yritysorganisaatioita ja instituutioita, jotka muodostavat kirjavan elektronisen urheilun ekosysteemin. Lisäksi tähän ekosysteemiin kuuluvat yksilöt, jotka pelaavat videopelejä kilpailullisesti turnauksissa, pelien kehittäjät, tapahtumajärjestäjät ja tapahtumiin osallistujat (Julkunen, Raatikainen, Rollins & Pennanen 2021, 41). Tästä tutkimusaiheesta tekee mielenkiintoisen se, että lukuisat yritykset ovat alkaneet osoittaa kiinnostusta elektronista urheilua kohtaan huomatessaan sen liiketaloudellisen potentiaalin (Freitas ym. 2020, 496). Vaikka elektroninen urheilu ja kilpapelaaaminen on suhteellisen hyvin dokumentoitu tutkimusala, on se silti edelleen uusi ja tuntematon ilmiö liiketoiminnan näkökulmasta tarkasteltuna (Julkunen ym. 2021, 40). Erityisesti vastuullinen liiketoiminta ja brändi-identiteetin kehittäminen elektronisen urheilun kontekstissa tarvitsevat enemmän akateemista tutkimusta.

## **1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, mikä sidosryhmäyhteistyön rooli on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä. Tutkimuksen aihe on valittu sen ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden vuoksi. Jotta tutkielman tavoite saavutettaisiin, tutkielmassa tutustutaan ensin kattavasti vastuullista liiketoimintaa, sidosryhmäyhteistyötä ja brändi-identiteettiä koskevaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Lisäksi tavoitteena on luoda uutta tietoa aikaisemmin tieteellisessä kontekstissa tutkimattomasta aiheesta.

Tämä tutkielma on rajattu käsittelemään tapausyrityksen ja siinä toimivien osakkaiden käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta, vastuullisesta sidosryhmäyhteistyöstä ja niiden yhteyksistä brändi-identiteetin rakentumiseen. Näin ollen tässä tutkielmassa ei keskitytä ulkoisten sidosryhmien mielipiteisiin tai näkemyksiin, vaan siihen, miten organisaation



sisäiset sidosryhmät kokevat ja ymmärtävät vastuullisuuden ja sen vaikutuksen organisaation brändi-identiteettiin.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

- Millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä?

Tutkimuskysymyksen avulla pyritään saamaan ymmärrystä siitä, millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä. Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi on valittu sosiaalinen konstruktionismi, sillä tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset selvittämällä osakkaiden näkemykset vastuullisesta liiketoiminnasta, sidosryhmäyhteistyöstä ja brändi-identiteetistä. Sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuuden voidaan ajatella rakentuvan kielellisessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Lisäksi sosiaalisessa konstruktionismissa ajatellaan, että ei ole olemassa vain yhtä absoluuttista totuutta vaan pikemminkin erilaisia selitystapoja ja kertomuksia. (Löytönen 2004, 25; Burr 2015, 2–3.) Tämän vuoksi sosiaalinen konstruktionismi sopii hyvin tämän tutkielman tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi. Koska tutkimuksen aineisto saadaan haastattelemalla yrityksen osakkaita, ei voida olettaa, että nämä mielipiteet toimisivat absoluuttisina totuuksina vaan ennemminkin subjektiivisina näkökulmina tutkittavasta ilmiöstä.

### **1.3 Aikaisempi tutkimus elektronisesta urheilusta**

Tämän alaluvun ensisijaisena tavoitteena on kartoittaa, millaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta elektronisesta urheilusta on olemassa. Tarkoituksena on hahmottaa aihepiirin kokonaisuutta. Kirjallisuuskatsauksen vahvuuksiin kuuluu se, että sen avulla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimuksia aiheesta on tähän mennessä tehty, mistä näkökulmista ja millaisin menetelmin (Randolph 2009, 2). Randolph toteaa myös, että kirjallisuuskatsauksen ideana on demonstroida tutkijan tietämystä tutkittavasta aiheesta. Yleensä siihen luetaan mukaan muun muassa sanasto, teorit, ilmiöt, metodit ja historia. Laaja kirjallisuus aiheesta auttaa tutkijaa ymmärtämään oman tutkimuksensa ongelman ja antaa eväitä ongelmien ratkaisuun monesta eri näkökulmasta. Lisäksi aiheen kirjallisuuden lukeminen tarjoaa uutta ja päivitettyä tietoa tutkittavasta aiheesta. Kaikista tärkeintä tutkimukselle on kuitenkin se, että ajan tasalla oleva materiaali tekee tutkimuksesta myös relevantin. (Snyder 2019, 333.)

Elektronisesta urheilusta on alkanut viime vuosien aikana tulemaan yhä enemmän tieteellisiä julkaisuja ja tutkimuksia. Elektronisen urheilun tieteelliset artikkelit osoittavat kuitenkin sen, että elektroninen urheilu tutkimuskohteena on erittäin fragmentoitunut. Eräät tutkijat ovat kirjallisuuden pirstaloitumisesta huolimatta onnistuneet tekemään kattavia kirjallisuuskatsauksia elektronisesta urheilusta ja sen nykytilasta. Yksi tällainen kirjallisuuskatsaus on tehty Julkunen, Raatikaisen, Rollinsin ja Pennasen (2021) teettämässä tutkimuksessa. Julkunen ym. (2021, 42) ovat jakaneet elektronisesta urheilusta tehdyt tutkimukset teemoittain, jotka käsittelevät elektronista urheilua yleisesti, siinä toimivia toimijoita ja pelaajia, sponsoreita ja markkinoita sekä kannattajia ja katsojia. Kattavasta kirjallisuuskatsauksesta huolimatta sidosryhmäyhteistyön roolia vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä ei ole vielä tutkittu. Julkunen ym. (2021, 42) tekemä kirjallisuuskatsaus toimii kuitenkin oivallisena suunnannäyttäjänä tälle tutkimukselle.

Taulukko 1. Elektronisen urheilun tutkimuksia (mukaillen Julkunen ym. 2021, 42)

Teema	Kirjoittaja(t) (vuosi)	Tutkimuksen fokus
Elektroninen urheilu yleisesti	Wagner (2006) Deppe (2017) Funk ym. (2018) Scholz (2019) Kelper ym. (2017) Holden ym. (2017)	Elektronisen urheilun määritelmä ja yleinen tarkastelu
Elektronisen urheilun toimijat ja pelaajat	Hamari ja Sjöblom (2017) Teng (2018) Sep & Jung (2017) Martoncik (2015) Hollist (2015)	Pelaajien, turnausten ja hallintoelinten kuvailu; erot pelaajien motivaatiossa ja erilaisuudessa
Sponsorit ja markkinoijat	Bertscy ym. (2020) Seo (2013; 2018) Chanavat ym. (2015)	Sidosryhmät, markkinoijan näkökulmat, sponsoreiden rooli, mainonta ja brändi
Kannattajat ja katsojat	Qian ym. (2020) Hamari ym. (2017) Seo & Jung (2017) Cheung & Huang (2011) Lee & Schoenstedt (2011)	Mikä motivoi seuraamaan elektronista urheilua?

Yllä oleva taulukko 1 esittää Julkusen ym. (2021, 42) tekemää kirjallisuuskatsausta elektronisesta urheilusta. He keskittyivät tutkimuksessaan elektronisen urheilun liiketoimintakirjallisuuteen 2006–2020 väliseltä ajalta. Tältä ajalta tutkijat onnistuivat identifioimaan neljä tärkeintä, tutkituinta teemaa: 1) elektronista urheilua yleisesti tutkivat artikkelit, 2) tutkimukset, joissa keskitytään alan toimijoihin ja pelaajiin, 3) sponsorointiin ja markkinointiin, 4) kannattajiin ja katsojiin. Kirjallisuuskatsauksesta saatua tietoa tullaan käyttämään toissijaisena, mutta kuitenkin vankkana pohjana tälle tutkimukselle.

## 1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

### *Elektroninen urheilu*

Suomen elektronisen urheilun liitto (2021) määrittelee elektronisen urheilun tietotekniikkaa hyödyntäväksi kilpaurheiluksi, jota harrastetaan niin joukkue- kuin yksilömuodossakin. Hamari & Sjöblom (2016, 213) määrittelevät elektronisen urheilun teknologiaa hyödyntäväksi urheiluksi, jota pelataan kilpailullisesti liigoissa ja turnauksissa. Wagner (2006, 3) määrittelee elektronisen urheilun puolestaan erilaisiksi urheiluaktiviteeteiksi missä pelaajat kehittävät ja harjoittavat sekä henkisiä että fyysisiä taitojaan tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen. Määritelmiä on siis monia eivätkä ne täten ole kovin eksakteja (Wagner 2006, 4).

### *Sidosryhmäyhteistyö*

Sidosryhmällä tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, johon organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja jotka vastavuoroisesti vaikuttavat myös organisaation liiketoimintaan (Freeman 1984, 49). Sidosryhmäyhteistyö juontuu Freemanin (1984) sidosryhmäteoriasta, jossa esitellään lukuisia erilaisia keinoja, miten sidosryhmäsuhteita voi ymmärtää ja ylläpitää. Ydinteesinä on, että yrityksen tulisi pyrkiä luomaan arvoa myös sidosryhmille eikä pelkästään osakkeenomistajille.

### *Vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu*

Termejä vastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu käytetään toistensa synonyymeinä. Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että yritys huomioi toimintansa taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. Vastuullisesti toimiva yritys pyrkii sisällyttämään liiketoimintaansa yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvointiin

liittyviä näkökohtia ja on vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 13–14.)

### *Brändi-identiteetti*

Black & Veloutsou (2017, 417) argumentoivat brändi-identiteetin muodostavan brändin ytimen. Brändi-identiteetti itsessään määrittää brändin kokonaisvaltaisesti ja sitä ylläpidetään ja vahvistetaan brändihallinnon avulla. Nandan (2005, 265) määrittelee brändi-identiteetin olevan keino, miten brändi pyrkii identifioitumaan. Täten brändi-identiteetti voidaan nähdä kehittyvän organisaation sisäisistä toiminnoista, jolloin identiteetti auttaa rakentamaan brändille uniikin kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa sovelletaan Da Silveira, Lages ja Simões (2013, 34) brändi-identiteetin määritelmää, jonka mukaan brändi-identiteetti on ”*dynaaminen prosessi, joka kehittyy ajan myötä brändijohtajien ja muiden yhteiskunnallisten tekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta*”. Tämä määritelmä sopii tähän tutkimukseen hyvin, koska elektroninen urheilu koostuu lukuisista erilaisista sidosryhmäsuhteista erittäin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä (Julkunen ym. 2020, 51).

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kahdeksasta pääluvusta. Johdannossa tarkastellaan tutkielman aihetta, elektronisesta urheilusta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja esiteltiin perusteluja tutkimuksen relevanttiudelle. Lisäksi johdanto kappaleessa avataan tutkielma tavoite ja tutkimuskysymykset.

Luvussa 2 ja 3 esitellään tutkielman teoreettinen osio. Tarkoituksena on syventyä tutkielman kannalta olennaisimpiin käsitteisiin. Luvussa 2 keskitytään vastuulliseen liiketoimintaan ja brändi-identiteetin kehittämiseen sekä niiden teorioihin. Tutkielman luvussa 3 käsitellään sidosryhmäyhteistyötä ja sen roolia liiketoiminnassa. Teoriaosuuksissa käsitellyistä käsitteistä muodostetaan tutkielmalle lopulta teoreettinen viitekehys. Luvussa 4 kuvaillaan tutkielman teoreettinen viitekehys, joka on luotu kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen metodologinen osuus. Tarkastelun keskiössä ovat tieteenfilosofiset suuntaukset ja niiden taustaoletukset, tutkimusstrategia, käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruu ja analysointitavat sekä tutkimusetiikka.

Luvussa 6 esitetään tämän tutkielman keskeisimmät tutkimustulokset eli vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tulokset on jaoteltu teemoittain haastattelukysymysten mukaan. Luvussa 7 esitetään tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset, suositukset liikkeenjohdolle sekä keskustellaan tutkielman rajoitteista ja luotettavuudesta. Lisäksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Luku 8 koostuu tutkimuksen yhteenvedosta, jonka jälkeen on tutkielman lähdeluettelo sekä liitteet.

## 2 Vastuullinen liiketoiminta

### 2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Nykyaikaisen ajattelun mukaan yritysten ei tulisi vahingoittaa vaan ennemminkin vaikuttaa rakentavasti sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Näin ollen monet yritykset ovatkin priorisoineet yhteiskuntavastuun merkitystä omassa liiketoiminnassaan, jotta he pystyisivät vastaamaan nykyisen liiketoimintaympäristönsä haasteisiin (Ryan, O'Malley & O'Dwyer 2010, 3). Yritysvastuun sisällön kehittymiseen ovat aikojen saatossa vaikuttaneet lukuisat eri osapuolet ja toimijat, kuten esimerkiksi viranomaisten asettamat lait sekä säädökset, liiketoiminnan epäkohtiin keskittyvät kansalaisaktivistit, kuluttajien ostokäyttäytyminen ja organisaatioiden vapaaehtoinen hyväntekeväisyys (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään hyvin paljon toisiinsa rinnastettavia termejä. Yleisimpiä termejä ovat muun muassa yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu. Myös lyhenteitä kuten CR (eng. *corporate responsibility*) ja CSR (eng. *corporate social responsibility*) esiintyy usein. Vastuullisen liiketoiminnan käsitteeseen liittyy olennaisesti myös kestävä kehitys (eng. *sustainable development*). (Panwar, Rinne, Hansen & Juslin 2006, 6.) Kestävää kehitystä voidaankin pitää yhteiskuntavastuun edellä kävijänä (Tapanainen 2010, 4).

Moderni yritysvastuu on linkittynyt vahvasti kestävän kehityksen käsitteeseen, joka julkaistiin 1987 Yhdistyneiden kansakuntien komission raportissa. Kestävän kehityksen keskeinen ajatus on biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen niin, että nykyisille ja tuleville sukupolville turvataan hyvät elämisen mahdollisuudet. (Kaivola & Rohweder 2006, 11.) Kestävä kehitys voidaan nähdä pohjautuvan kolmen tukipilarin varaan, jossa vastuullinen liiketoiminta jaetaan sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuullisuuteen (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Sosiaalisessa vastuussa yritys huolehtii muun muassa henkilöstönsä hyvinvoinnista, osaamisesta ja oikeuksista. Taloudelliseen vastuuseen luetaan taloudellinen kannattavuus. Ympäristövastuussa yritys huolehtii muun muassa luonnonvarojen säästeliäästä käytöstä ja ilmastonmuutoksen torjumisesta. Täten, vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio huomioi taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 73, 100, 129.)

Taloudellisen vastuun käsite jakaantuu yritys vastuukeskusteluissa kahtaalle. Organisaatioyhteyksissä huomio on nimenomaan taloudellisessa vastuussa, kun taas sijoituskentässä huomio keskittyy enemminkin hyvään hallinnointitapaan. Yritysvastuu keskusteluissa taloudellinen vastuu ja hallinnointitavan käsitteet ovat kaikista heikoimmin täsmentyneitä. Tämä johtaa usein siihen, että organisaatioilla voi olla haasteellista hahmottaa, mitä kaikkea tähän aihepiiriin sisältyy ja mitä toimenpiteitä niiden tulisi tehdä. On myös tärkeää huomioida, että yhtä yksiselitteistä määritelmää taloudelliselle vastuulle ei ole olemassa, jolloin aihetta tulee lähestyä asiakokonaisuutena niin, että siinä tunnistetaan tärkeimmät taloudellisen vastuun ja hyvän hallinnointitavan teemat. Taloudelliseen vastuuseen voidaan sisällyttää muun muassa liiketoiminnan kannattavuus, kilpailukyky, voiton tuottaminen osakkeenomistajille, rahanpesun torjunta, vastuullinen veronmaksu, korruption ja lahjonnan torjunta sekä harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunta. Hyvään hallinnointitapaan lukeutuvat taas hallituksen riippumattomuus ja moninaisuus, johdon palkitseminen, korruption ja lahjonnan torjunta sekä vastuullinen veronmaksu. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 73–74.)

Vastuullisessa liiketoiminnassa huomio kiinnitetään myös ympäristö vastuuseen. Ympäristö vastuussa toiminnanharjoittaja ottaa huomioon oman toimintansa vaikutukset luonnonvaroihin. Varsinainen ympäristö vastuun lähtee liikkeelle silloin, kun yritys on saavuttanut lainsäädännön vaatiman minimitason ja alkaa tekemään vapaaehtoisesti erilaisia toimia ympäristönsuojelun tason parantamiseksi, ympäristön pilaantumisen ehkäisemiseksi ja luonnonvarojen kestävä käytön edistämiseksi. (Liappis ym. 2019, 9.) Organisaation motiivit ympäristöstä huolehtimiseen ja huomioimiseen voivat liittyä muun muassa yrityksen kilpailukykyyn parantamiseen ja toiminnan legitimointiin (Kallio & Nurmi 2006, 35). Lisäksi jotkin organisaatiot tuntevat suurta velvollisuutta olla ekologisesti vastuullisia, jolloin organisaatiossa korostuvat eettiset näkökulmat. Tällöin päätöksiä ei tehdä taloudellisten tai käytännöllisten näkökulmien pohjalta, vaan päätöksissä korostuvat eettiset perusteet (Bansal & Roth 2000, 728). Tärkeimpänä toimintaa määrittävänä tekijänä on lopulta lainsäädäntö, mikä pakottaa yrityksiä toimimaan ympäristöystävällisesti (Kallio ym. 2006, 36). Yritysvastuuraportointi (eng. *Global reporting initiative*) GRI G4 on maailmalla yleisimmin käytetty vastuullisuusraportointistandardi. GRI G4:ssä vastuullisuus jaetaan taloudellisiin, sosiologisiin ja ympäristökategorioihin. Ympäristö vastuuseen kuuluvat GRI G4 standardin mukaan esimerkiksi materiaalit, energia, vesi, biodiversiteetti, päästöt, jätteet,

tuotteet ja palvelut, ympäristösäädökset ja niiden noudattaminen, logistiikka sekä tavarantoimittajien ympäristöarviointi. (Global Reporting Initiative 2014, 8.)

Sosiaalisesti vastuullisesti toimiva yritys huolehtii siitä, että sen toiminnasta ei aiheudu negatiivisia vaikutuksia sidosryhmille, kuten asiakkaille, työntekijöille tai lähialueella asuville asukkaille (Liappis ym. 2019, 9). Työntekijöiden kohdalla yritys voi esimerkiksi kiinnittää huomiota henkilöstön työterveyteen, turvallisuuteen, kouluttamiseen ja tasa-arvon edistämiseen. GRI G4 luettelee myös laajasti, mitä sosiaalisessa vastuussa tulee ottaa huomioon. GRI G4 jakaa sosiaalisen vastuun vielä neljään kategoriaan sen noudattamisen helpottamiseksi. Nämä kategoriat ovat jaoteltavissa henkilöstöasioihin, ihmisoikeuksiin, yhteiskuntaan ja tuotteiden vastuullisuuteen. Henkilöstöasioissa huomio kiinnitetään esimerkiksi työterveyteen, työhyvinvointiin, kouluttamiseen ja perehdyttämiseen, tasa-arvoisuuteen, valitusmenettelyihin ja sukupuolten välisiin palkkatasa-arvoihin. Ihmisoikeudet pitävät sisällään esimerkiksi investoinnit, syrjinnän, lapsityövoiman ja turvallisuus käytänteet. Yhteiskuntaan liittyvissä asioissa huomiota kiinnitetään muun muassa paikallisiin yhteisöihin ja julkisiin linjauksiin. Tuotteiden vastuullisuudessa tulisi ottaa huomioon asiakkaiden terveys ja turvallisuus, tuotteiden ja palveluiden etiketit, markkinointiviestintä, kuluttajien yksityisyys ja sisäinen valvonta. (Global Reporting Initiative 2014, 8.) Elektronisen urheiluorganisaation kontekstissa vastuullisuus henkilöstöasioissa näyttäytyy esimerkiksi huomion kiinnittämisenä henkilöstön fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, työturvallisuuteen ja kouluttamiseen. Ihmisoikeusasioissa voidaan keskittyä kiusaamisen ja syrjinnän ehkäisemiseen sekä tasa-arvon edistämiseen. Yhteiskunnan näkökulmasta elektroninen urheiluorganisaatio voi edistää ekologisuutta ja vihreää siirtymää. Tuotteiden vastuullisuuden osalta markkinointiviestinnässä on erityisen tärkeää ottaa huomioon vastuullisen käytöksen korostaminen, kuluttajien asenteisiin vaikuttaminen ja terveellisen elämänhallinnan käytäntöjen esilletuominen.

## **2.2 Vastuullisuusviestintä**

Vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan viestintää, jolla organisaatio pyrkii viestimään niin sidosryhmille kuin koko yhteiskunnallekin omista vastuistaan, velvoitteistaan ja toiminnoistaan (Tata & Prasad 2015, 766). Vastuullisuusviestintä on käsitteenä kuitenkin suhteellisen laaja, sillä se sisältää niin ulkoisen kuin sisäisenkin viestinnän. Vastuullisuusviestintä sisältää muun muassa sidosryhmien vaatimusten kartoittamisen,



arvioinnin, organisaation vastuullisuuskäytäntöjen johtamisen, toimeenpanon sekä niistä tiedottamisen. Lisäksi vastuullisuusviestintä sisältää organisaation aktiivisen vaikuttamisen siihen, miten yhteiskunnassa vastuullisuusasiat ymmärretään. Näin ollen vastuullisuusviestintä linkittyy vahvasti osaksi organisaation vastuullisuusprosessia, joka koostuu esimerkiksi suunnittelusta, raportoinnista ja osallistamisesta. Lisäksi vastuullisuusviestintä voidaan lukea osaksi myös sellaisia viestintätilanteita, missä yritysvastuu ei ole suoraan vuorovaikutuksen aiheena. Esimerkiksi organisaation strategiaviestintä voi pitää sisällään lukuisia vastuullisuusteemoja, minkä vuoksi se voidaan tulkita vastuullisuusviestinnäksi. Osakkaat ovat yksi organisaation tärkeimmistä vastuullisuuden edistämisen sidosryhmistä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden rinnalla. Osakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna sisäinen vastuullisuusviestintä on erittäin merkityksellistä, vaikka ulkoinen ja sisäinen viestintä sekoittuvat aika ajoin keskenään, ja vaikka selkeää erottelua ei aina ole. Koska vastuullisuuskysymykset koskevat aina organisaation ja sen ympärillä toimivien toimijoiden välisiä suhteita, sidosryhmät tulee aina huomioida niissä tavalla tai toisella. (Penttilä & Eräranta 2021, 14–15.)

Eräs vakiintunut tapa jaotella vastuullisuusviestintää on Freemanin (1984) kehittämä sidosryhmäteoria, josta on tullut yksi vastuullisuustutkimusten peruspilareista. Sidosryhmä voidaan määritellä Clarksonin (1995, 106–107) mukaan miksi tahansa yksilöksi tai joukoksi, joilla on osuuksia, oikeuksia tai etuuksia organisaatiossa ja sen toiminnoissa ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi vastuullisuusviestintä voidaan sidosryhmänäkökulmasta jakaa vielä ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin kohdistuvaksi (Penttilä ym. 2021, 19). Ulkoisia sidosryhmiä ovat tyypillisesti tavarantoimittajat, asiakkaat ja julkinen sektori. Sisäisiin sidosryhmiin luetellaan puolestaan osakkeenomistajat ja työntekijät, joista jälkimmäiset ovat yleensä olleet tarkastelun keskiössä. (Benn, O’leary, Abratt & Abratt 2016, 1–2.) Sidosryhmäteorian haasteena on kuitenkin viestinnän dynaamisuudesta seuraava organisaation muodollisten rajojen korostuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävät keskustelut vaikuttavat niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien toiveisiin ja odotuksiin. Näin ollen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät menevät helposti sekaisin. Erityisesti tilanteissa, kun ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat henkilöt ottavat kantaa organisaation vastuullisuuteen organisaation omilla Internet-sivuilla ja -alustoilla. Toisaalta asiaa voidaan tarkastella myös toisinpäin. Ulkoisille sidosryhmille suunnattu viestintä

huomioidaan myös sisäisten sidosryhmien kesken. (Penttilä ym. 2021, 19.) On kuitenkin selvää, että vastuullisuusviestintä on yksi tärkeimmistä organisaation vastuullisuuden työkaluista, kun organisaatiossa lähdetään rakentamaan vastuullisuuskäytänteitä. (Onkila, Mäkelä & Sarna 2021, 108–109.)

Vastuullisuusviestintä on myös mahdollista jaotella sen mukaan, miten viestinnän olemus ymmärretään ja mille sidosryhmille se on kohdistettu (Penttilä ym. 2021, 16). Crane ja Glozer (2016, 1227–1228) käyttävät tässä jaottelussa apuna funktionaalista ja formatiivista lähestymistapaa. Funktionaalisella lähestymistavalla tarkoitetaan tiedonvälittämistä, jolla on jokin selkeä tarkoitus organisaation vastuullisuuteen liittyvissä asioissa. Tarkoituksena voi olla esimerkiksi organisaation sisäisten sidosryhmien eli henkilöstön tiedottaminen vastuullisuudesta, jonka seurauksena henkilöstön toivotaan sitoutuvan vahvemmin vastuullisuuden edistämiseen organisaatiossa. Tutkimusta tästä aiheesta ei ole kuitenkaan tehty paljon. Muutamista tutkimuksista on kuitenkin käynyt ilmi, että henkilöstö on jätetty usein yrityksen vastuullisuusagendan ulkopuolelle viestintästrategian jalkauttamisessa. Tämän seurauksena henkilöstön keskuudessa voi syntyä toisinajattelua, joka ei ole linjassa yrityksen vastuullisuusstrategian kanssa. (Penttilä ym. 16–17, 2021; Crane ym. 2016, 1240.)

Penttilä ym. (2021, 17) toteavat, että formatiivinen näkökulma on kehittynyt tyytymättömyydestä funktionaaliseen lähestymistapaan. He näkevät viestinnän formatiivisessa lähestymistavassa merkityksiä luovana, ylläpitävänä ja muuttuvana toimintana. Tämä johtaa siihen, että organisaatiot näyttäytyvät moniäänisinä kokonaisuuksina omien viestintätekojensa kautta, jolloin vastuullisuuden olemus problematisoituu. Tällä Penttilä ym. (2021, 17) viittaavat siihen, että organisaatio luo vastuullisuutta erilaisten viestintätekojen kautta. Formatiiivisen lähestymistavan tarkoituksena ei ole väittää, että vastuullisuus koostuisi vain ja ainoastaan viestinnästä, vaan että vastuullisuus tulee esille ja kuulluksi viestinnän kautta. Sitä muovataan jatkuvasti organisaation vastuullisuuteen liittyvissä toiminnoissa.

### **2.3 Vastuullisen brändi-identiteetin kehittäminen**

Brändi-identiteetillä on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä teoreettisissa keskusteluissa. Black & Veloutsou (2017, 417) esittävät brändi-identiteetin muodostavan brändin ytimen. Brändi-identiteetti itsessään määrittää brändin kokonaisvaltaisesti ja sitä

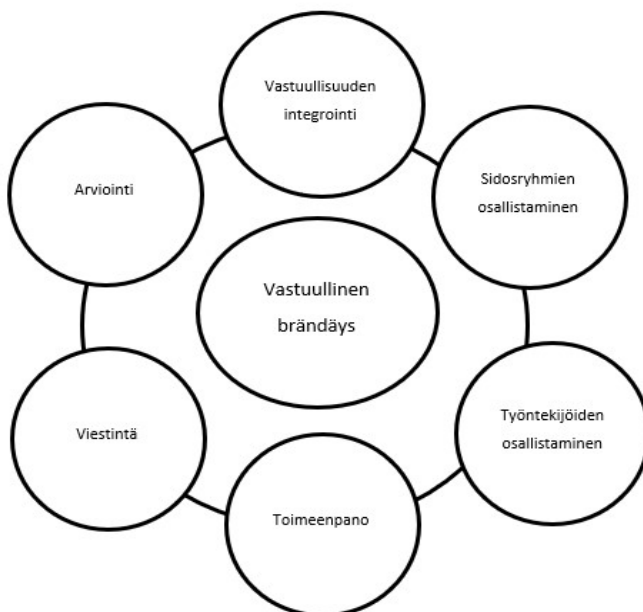
ylläpidetään ja vahvistetaan brändihallinnon avulla. Nandan (2005, 265) määrittelee brändi-identiteetin olevan keino, miten brändi pyrkii identifioitumaan. Täten brändi-identiteetin voidaan nähdä kehittyvän organisaation sisäisistä toiminnoista, jolloin identiteetti auttaa rakentamaan brändille uniikin kokonaisuuden. Ghodeswar (2008, 5) määrittelee brändi-identiteetin puolestaan joukoksi uniikkeja assosiaatioita, joilla pyritään viestimään asiakaslupauksia. Tehokkuuden kannalta tarkasteltuna, brändi-identiteetin tulee resonoida asiakkaiden kanssa, differentioitua kilpailijoista ja edustaa niitä organisaation tavoitteita, joihin organisaatio pyrkii nyt ja tulevaisuudessa. Brändi-identiteettejä voi olla kuitenkin lukuisia. Esimerkiksi Balmer ja Greyser (2002, 74–75) näkevät brändin koostuvan todellisesta identiteetistä, kommunikaatioidentiteetistä, koetusta identiteetistä, ideaalisesta identiteetistä ja toivotusta identiteetistä. He katsovat todellisen identiteetin muodostuvan organisaation nykyisistä ominaisuuksista kuten organisaatorakenteesta, johtamistyylistä, liiketoiminnan aktiviteeteista sekä markkinoista, joissa tuotteita ja palveluita tarjotaan.

Kommunikaatioidentiteetti muodostuu puolestaan hallitusta brändin viestinnästä. Tyypillisesti tämä sisältää mainonnan, sponsoroinnin ja tiedotus- ja suhdetoiminnan. Lisäksi se juontuu hallitsemattomasta viestinnästä, kuten esimerkiksi kuulopuheesta ja mediassa esiintyvistä kommentteista. Koettu identiteetti viittaa puolestaan brändi-imagoon ja maineeseen. Koetussa identiteetissä johdon tulee määritellä sidosryhmissä muodostuneiden käsitysten merkitys ja päättää, minkä sidosryhmän käsitykset ovat kaikista tärkeimpiä. Ideaalinen brändi on optimaalisin tilanne organisaatiolle. Tyypillisesti ideaalinen brändi perustuu nykyiseen tietämykseen strategisesta suunnittelusta ja kilpailuympäristöstä. Haluttu identiteetti elää organisaation johtajien mielissä ja sydämissä ja toimii ikään kuin visiona organisaatiolle. Ideaalinen ja haluttu identiteetti menevät usein sekaisin, mutta eroavat kuitenkin siinä, että ne kumpuavat eri lähteistä. Ideaalinen identiteetti syntyy usein datasta, tutkimuksesta ja niiden analysoimisesta, kun taas halutulla identiteetillä voi olla enemmän tekemistä organisaation toimitusjohtajan persoonallisuuden ja henkilökohtaisen egon kanssa. (Balmer ym. 2002, 74–75.)

Vastuullisuuden integroiminen brändäykseen voi auttaa yritystä vetoamaan asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin, jotka ovat kiinnostuneita kestäväyydestä, ja näin ollen luoda yritykselle kilpailuetua markkinoilla. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen yhteiskuntavastuulliset toimenpiteet vaikuttavat asiakkaiden arvioihin

yrittäjien tuotteista ja palveluista. Täten yhteiskuntavastuulliset toimenpiteet voidaan nähdä myös vaikuttavan yrityksen brändiin (Kumar & Christodoulopoulou 2014, 9).

Kestävään kehitykseen linkittyvät tavoitteet, jotka sisältävät sosiaalisia ja ympäristöllisiä käytäntöjä, voivat vaikuttaa yrityksen brändiin luomalla sille assosiaatioita kestävästä kehityksestä. Organisaation sisäisen brändin rakentamisen prioriteetti on työntekijöiden osallistamisessa ja tietoisuuden lisäämisessä, mitkä toimivat onnistuneen brändirakentamisen ytimessä. (Biedenbach & Manzhynski 2016, 296.) Gapp ja Merrilees (2006, 173) toteavat tutkimuksessaan, että henkilöstön sitoutuminen kasvoi tehokkaan sisäisen brändäyksen ansiosta ja näin ollen paransi liiketoiminnan suorituskykyä. Jotta vastuullisuus onnistuttaisiin liittämään osaksi organisaation brändiä, siitä tulee osata viestiä ja sitä tulee osata mainostaa niin ulkoisille kuin sisäisillekin sidosryhmille. Vastuullisen brändin kehittäminen koostuu useasta osa-alueesta, mikä tekee aihealueesta haastavan. Kujala (2015, 272) on koonnut tutkimuksessaan yhteenvedon 66 artikkelista, jotka käsittelevät vastuullisia brändejä ja sitä, miten ne rakentuvat.



Kuvio 1. Vastuullisen brändäyksen osa-alueet (mukaillen Kujala 2015, 272)

Vastuullinen brändäys alkaa yritysvastuun yhdistämisellä brändin ytimeen. Vastuullisten brändien odotetaan osoittavan korkeaa moraalialia omissa arvoissaan ja ominaisuuksissaan. Yritysvastuun ja brändin yhdistämisen lisäksi on huomioitava sidosryhmät, heidän vaatimuksensa ja sitouttamisensa. Sidosryhmien huomiointi on tärkeää, koska heillä on huomattavaa vaikutusvaltaa brändin arvoihin ja organisaation etujen väliseen suhteeseen.

Lisäksi sidosryhmät vaikuttavat organisaation taloudelliseen suorituskyykyyn. Kestävä yhteistyötoiminta yrityksen ja sidosryhmien välillä voi johtaa arvoketjujen parantamiseen ja uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Lisäksi sidosryhmien näkemykset ovat tärkeitä yrityksen riskienhallinnan kannalta. Vastuullinen brändiyhteistyö voi auttaa yritystä välttämään konflikteja sidosryhmien kanssa. Tämä voi parhaimmillaan johtaa siihen, että yrityksellä on mahdollisuuksia tulla kestävän kehityksen johtajaksi omalla toimialallaan, millä voidaan niittää mainetta sidosryhmien keskuudessa. Vastuullisessa brändäyksessä organisaation on sisäisesti onnistuttava osallistamaan työntekijät, toimeenpanemaan vastuulliset operatiiviset toiminnot ja integroimaan vastuullisuusnäkökulma liiketoimintastrategiaan, mihin sidosryhmät osallistuvat passiivisesti. Puolestaan yhteistyössä aktiivisten sidosryhmien kanssa sovitaan yhdessä käytänteistä, joilla osallistetaan molemmat osapuolet kehittämään vastuullista brändäystä. Lisäksi vastuulliseen brändäykseen liittyvää viestintää toteutetaan ja tuloksia arvioidaan, aktiivisessa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Kujala 2015, 272–273, 278.)

Vastuullisen brändäyksen kolmas osa-alue tarkastelee yrityksessä työskentelevien työntekijöiden osallistamista vastuullisen brändin rakentamiseen. Jotta brändin eettistä ydintä voidaan kehittää, organisaation jäsenten tulee sitoutua ja olla mukana koko vastuullisen brändäyksen prosessin ajan (Kujala 2015, 272). Kun työntekijät sitoutetaan heti prosessin alkuvaiheessa, työntekijät samaistuvat brändiin, vastuullisuuteen ja kokevat yrityksen vastuullisuustoimet merkityksellisiksi (Stuart 2011, 146). Työntekijöiden sitouttaminen on tärkeää, koska se toimii motivaattorina yrityksen arvojen noudattamiselle ja vastuullisuuden tukemiselle. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden sitouttaminen yrityksen sisäisiin brändiaktiviteetteihin parantaa yrityksen taloudellista tehokkuutta. Täten vastuullisuuden integroiminen osaksi yrityksen brändiä on vahvasti riippuvainen työntekijöiden näkemyksistä ja asenteista. (Biedenbach ym. 2016, 296–297.)

Toimeenpanolla Kujala (2015, 272–273) tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla yritys varmistaa sen, että vastuullisuus toteutuu myös käytännössä. Toimenpiteet koostuvat asetetuista tavoitteista, aikatauluista, sisällön tuottamisesta ja suoriutumisen mittaamisesta. Lisäksi lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet tulee määritellä, jotta yritys saisi selville mitä brändiltä voi odottaa ja millä aikavälillä. Käytännön toiminnan tulee siis tukea vastuullisuutta, eikä niitä voi erottaa toisistaan.

Viides osa-alue vastuullisessa brändäyksessä liittyy vastuulliseen viestintään. Vastuullinen brändäys onnistuu vain, kun vastuullisuusviestintä on kunnossa. Yrityksen vastuullisuudesta tulee viestiä niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. Markkinointi on yksi organisaation tärkeimmistä toiminnoista vastuullisessa brändäyksessä, sillä markkinointiviestinnän työkalut toimivat yrityksen vastuullisuuden viestinviejinä. Vastuullisuusviestintä pitää sisällään myös vastuullisuusraportit ja yrityksen yleisen sitoutumisen vastuullisuusteemoihin. Lisäksi se auttaa yritystä demonstroimaan omia eettisiä arvoja ja vastuullisuustavoitteita. Viimeisenä osa-alueena mainitaan arviointi. Arviointi toimii hyvänä mahdollisuutena tarkastella vastuullisen brändäyksen prosessia, siinä tehtyjä toimenpiteitä, tavoitteiden saavuttamista ja mahdollisia korjausehdotuksia. (Kujala 2015, 272–273.)

### 3 Sidosryhmäyhteistyö

#### 3.1 Sidosryhmäyhteistyö brändi-identiteetin kehittämisessä

Sidosryhmälle on tieteellisessä kirjallisuudessa lukuisia eri määritelmiä ja lähestymistapoja. Sidosryhmä voidaan määritellä henkilöksi tai ryhmäksi, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai joihin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa (Freeman 1984, 49). Nykyajan liiketoiminnassa on huomattu, että sidosryhmäyhteistyö on vakiinnuttanut asemaansa huomattavasti verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Aikaisemmin riitti, että yhteistyötä oli vain johdon, henkilöstön ja asiakkaiden välillä. Nykyisin niin sidosryhmien kuin yrityksenkin intressit tulee olla linjassa toistensa kanssa (Maio 2003, 241). Donaldson ja Preston (1995, 74–75) esittivät kolme erilaista keinoa, miten sidosryhmäteorian roolia voidaan hahmottaa liikkeenjohdollisissa tutkimuksissa. Nämä kolme tapaa ovat kuvaileva, instrumentaalinen ja sääntelevä sidosryhmäteoria.

Kuvaileva sidosryhmäteoria tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden selvittää yhteistyöhön pyrkivien yritysten tai kilpailevien sidosryhmien intressejä ja toimintatapoja (Kujala 2014, 10). Toisin sanoen kuvaileva sidosryhmäteoria pyrkii selittämään ja kuvailemaan yritysten ominaispiirteitä ja menettelytapoja (Donaldson ym. 1995, 75–77). Instrumentaalisen sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmäyhteistyöllä on ratkaiseva merkitys liiketoiminnassa onnistumiselle ja arvon luomiselle (Henisz, Sinziana & Lite 2014, 1728). Instrumentaalisen sidosryhmäteorian tavoitteena on luoda viitekehys vastuulliselle sidosryhmien johtamiselle ja yrityksen tulostavoitteiden saavuttamisen välillä. Pääasiallinen kiinnostuksen kohde on ollut, että sidosryhmien johtamista harjoittavat yritykset ovat menestyksekkäitä kannattavuudessa, vakaudessa ja kasvussa. (Donaldson & Preston 1995, 66–67.) Lisäksi sidosryhmäteorian kirjallisuus puoltaa vahvasti brändin samanaikaista rakentamista muiden toimijoiden kanssa (Von Wallpach, Hemetsberger & Espersen 2017, 443). Myös lukuisat kansainväliset tutkimukset ovat pyrkineet todistamaan, miten vastuullinen ja sidosryhmiä huomioiva johtaminen generoivat parempia inhimillisiä ja taloudellisia tuloksia (Kujala 2014, 10). Kujala (2014, 10) toteaa kuitenkin, että sääntelevä, eettisille ja moraalisisille normeille perustuva sidosryhmäteoria on kaikista käänteentekevin näkökulma sidosryhmäteorioissa. Sääntelevässä sidosryhmäteoriassa sidosryhmiä ei voida asettaa tärkeysjärjestykseen, vaan sidosryhmät tulee nähdä tasavertaisina yhteistyökumppaneina, joiden tarpeet ja intressit huomioidaan tasapuolisesti.

Vallan siirtyminen brändin näkökulmasta tarkasteltuna on vaihtunut yrityksiltä sidosryhmille, ja tätä on vauhdittanut muun muassa sähköinen kaupankäynti ja Internet-aktivismi (Maio 2003, 246). Von Wallpachin ym. (2017) kirjoittamassa artikkelissa tarkasteltiin sitä, miten sidosryhmät vaikuttavat yrityksen brändi-identiteetin rakentumiseen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että yrityksen ja sidosryhmien brändi-identiteetit rakentuivat yhdessä tekemisen kautta. Täten brändi-identiteetti ei ole muuttumaton vaan joustava ja adaptoituva. Näin ollen yrityksen brändi-identiteettiä ei rakenneta eristyksissä, saati vain johdon toimesta, vaan useiden, dynaamisten ja performatiivisten brändi-identiteetin ja sidosryhmien identiteetin yhteisrakenteiden avulla, jotka ylittävät perinteiset organisaatorajat. (Von Wallpach ym. 2017, 443.) Myös Kujala (2015, 280) teki samankaltaisia havaintoja tutkimuksessaan. Vastuullisen brändin rakentamisessa yrityksen tulee kyetä osallistamaan ja sitouttamaan sidosryhmät omaan liiketoimintaansa. Kujalan ja Korhosen (2017, 72, 80) mukaan sidosryhmäsuhteet perustuvat molemminpuoliselle luottamukselle ja sillä on merkittävä rooli pitkäaikaisten yhteistyökumppanuuksien syntymiselle ja säilymiselle. Lisäksi luottamuksen rakentaminen toimii kilpailuedun lähteenä, sillä muiden kilpailijoiden on lähestulkoon mahdotonta kopioida sitä.

### **3.2 Motiivit ja tavoitteet sidosryhmäyhteistyössä**

Fassin ym. (2017, 599) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisaatiolla on eettisiä, instrumentaalisia ja tarpeisiin liittyviä syitä osallistua sidosryhmäyhteistyöhön. Eettiset syyt ovat moraalisesti latautunutta työtä, kuten esimerkiksi nuorisotyö, joka ei voi perustua ainoastaan yrityksen voitontavoitteluun. Instrumentaaliset syyt puolestaan lisäävät henkilöstön motivaatiota, houkuttelevat uutta osaavaa henkilöstöä ja auttavat heidän sitouttamisessaan organisaatioon. Tarpeisiin liittyvillä syillä viitataan työskentelyyn ihmisten kanssa ja heidän vuoksensa. Täten sidosryhmäyhteistyön yhtenä tavoitteena on tuottaa sellaisia palveluita, joista kaikki hyötyvät ja joiden seurauksena on mahdollista saada aikaan yhteiskunnallisia muutoksia. (Fassin ym. 2017, 599; Sloan 2009, 39.)

Cottrell ym. (2015, 13) tunnistivat kuusi motivaatiotekijää sidosryhmäyhteistyöhön. Nämä ovat luotettavuuden paraneminen, kiistojen ennakoiminen, läpinäkyvyyden turvaaminen ja vastuullisuuden lisääminen, merkityksellisyyden ja laadun paraneminen sekä informaation levittäminen ja hyödyntäminen. Cottrell ym. (2015, 15) ovat sitä



mieltä, että luotettavuus paranee yrityksen ja sidosryhmien välillä, jos sidosryhmät sitoutetaan yhteisyyöhän heti prosessin alussa. Tämä helpottaa molempia osapuolia siten, että molemmat ymmärtävät syvällisemmin toistensa liiketoiminnat ja prosessit. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa ennalta ehkäisemään konfliktien syntymistä.

Kun yritys ja sidosryhmät ymmärtävät toistensa strategiat, parantaa se sidosryhmäyhteistyön toimivuutta ja kannustaa sidosryhmiä yhteistyöhön. Tilanteessa, jossa sidosryhmät tuntevat itsensä arvostetuiksi, tulee se heijastumaan myönteisesti myös liiketoimintojen läpinäkyvyyteen, luotettavuuteen sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun. Toinen sidosryhmäyhteistyöhön motivoiva tekijä on tuottaa luotettavaa informaatiota, joka on ajankohtaista ja asiaankuuluvaa. Luotettava ja ajankohtainen tieto takaa sen, että osapuolet huomioivat kriittiset näkökulmat päätöksenteossa ja saavat vastauksia tilanteissa, joissa vallitsee epävarmuutta. (Cottrell ym. 2015, 15; Heikkinen, Kujala & Lehtimäki 2016, 25–26.) Laplume, Sonpar & Litz (2008, 1158) toteavatkin, että yksi sidosryhmäyhteistyön johtamisen tavoitteista on hallita riskejä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistunut sidosryhmäyhteistyö lisää vastuullisuutta sekä vahvistaa yrityksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Vahva luottamus sidosryhmien välillä auttaa yritystä varmistamaan nykyisen ja tulevan liiketoiminnan tavoitteet ja kasvun. Loppujen lopuksi sidosryhmät kuitenkin luottavat, että yritykset ajavat heidän etujaan ja antavat myönteistä panosta yhteiskuntaan – ei vain taloudellista vaan myös sosiaalisten ja ympäristövaikutusten osalta. Syvälle juurtuneita asenteita voi olla haastavaa muuttaa, mutta tietoinen pyrkimys muutokseen voi tuottaa yritykselle arvokkaita tuloksia. Esimerkiksi mahdolliset henkilöstön koulutukset voivat auttaa, mutta myös aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa palvelee sitä. Yritysjohdon tulee myös aktiivisesti etsiä uusia yhteistyökumppanuuksia sekä osoittaa vankkaa halua ja päättäväisyyttä käsitellä ongelmia ja noudattaa sitoumuksia. Nämä kaikki tekijät yhdessä luovat vahvan ja tehokkaan sidosryhmäyhteistyön, joka luo yritykselle vahvan kilpailuedun markkinoilla. (Sloan 2009, 37–40.)

### **3.3 Sidosryhmäyhteistyön haasteet**

Sidosryhmäyhteistyö tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia, mutta mikäli sidosryhmäyhteistyön johtamisessa epäonnistutaan, sillä on huomattavia riskejä liiketoiminnalle (Sloan 2009, 28–30). Sidosryhmäyhteistyö on aikaa vievää ja kuluttaa huomattavan määrän yrityksen resursseja, jotka ovat usein rajalliset. Tämän vuoksi

yrittäjien pitää orientoitua niille sidosryhmille, jotka se mieltää liiketoiminnan kannalta hyödyllisimmiksi. Tätä pragmaattista ajattelutapaa tulee kuitenkin lähestyä varoen, sillä tasapainon säilyttäminen sidosryhmäyhteistyössä on tärkeää. Resurssipulaa voidaan kuitenkin minimoida huolellisella yhteistyön suunnittelulla ennen kuin se implementoidaan strategiaan ja käytäntöön. (Cottrell ym. 2015, 16–17; Haddaway, Kohl, Rebelo da Silva, Schiemann, Spök, Stewart, Sweet & Wilhelm, 2017, 5–7.)

Yhtenä sidosryhmäyhteistyön haasteena on tokenismi. Tokenismilla tarkoitetaan käytäntöjä, joita organisaatiot harjoittavat näyttääkseen hyviltä muiden (sidosryhmien) silmissä. Tästä syystä sidosryhmäyhteistyön tulee varmistaa, että toiminta on aidosti yhdenvertaista. Toinen sidosryhmäyhteistyöhön liittyvistä haasteista liittyy organisaation kykyyn ilmaista sidosryhmäyhteistyön tasapuolisuus. (Haddaway ym. 2017, 2, 5.) On täysin luonnollista, että kun monet, toisistaan täysin erilaiset yritykset työskentelevät yhdessä, organisaatioiden välille syntyy konflikteja, jotka liittyvät johtamistyyliin, tavoitteisiin, arvoihin, kulttuuriin ja strategiaan (Berger, Cunningham & Drumwright 2000, 59). Tämän vuoksi yrityksen johdon tulee olla läpinäkyvä ja ilmaista selvästi toivotut tavoitteet yhteistyölle ja sen tasapuolisuudelle. Lisäksi läpinäkyvä toiminta on kannattavaa molemmille osapuolille sillä se vähentää ennakkoluuloja ja asenteita. (Haddaway ym. 2017, 2.)

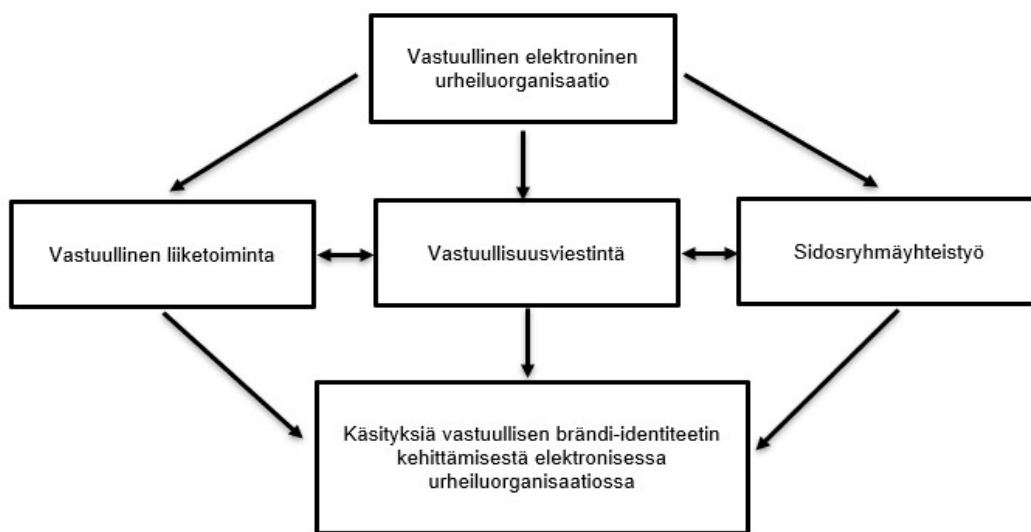
Luottamuksen puute nousee yhdeksi keskeiseksi sidosryhmäyhteistyön haasteeksi. Toisaalta voidaan myös olettaa, että kaikki edellä mainitut ongelmat liittyvät luottamuspulaan tavalla tai toisella. Yrityksen ja sidosryhmien välillä vallitseva epäluottamus voi johtaa piilokäyttäytymiseen, opportunistiin, konflikteihin ja kommunikoinnattomuuteen, mistä kukin synnyttää omalta osaltaan uusia ongelmia. Sidosryhmien aktiivinen seuranta pienentää riskejä ja johdon sekä henkilöstön kouluttaminen auttaa ennaltaehkäisemään konflikteja. (Berger ym. 2004, 68–69.)

Sidosryhmävaateisiin vastaamisen näkökulmasta yrityksen on mahdollista asettaa sidosryhmät tärkeysjärjestykseen ja sitä kautta päättää, kenen sidosryhmän vaateisiin tulee kiinnittää eniten huomiota. Mitchell, Agle & Wood (1997, 872–874) esittelevät viitekehysten, jonka avulla sidosryhmien tärkeysjärjestys voidaan määritellä kolmella ulottuvuudella: valta, kiireellisyys ja legitimitetti. Kun sidosryhmillä nähdään olevan valtaa, sillä tarkoitetaan, että sidosryhmällä on kyky saada organisaatio toimimaan haluamallaan tavalla. Kun yhteiskunta näkee sidosryhmän vaateen hyväksyttävänä,

puhutaan sidosryhmän legitimitietistä. Kiireellisyydellä tarkoitetaan niitä sidosryhmien vaatimuksia, jotka vaativat yrityksen välitöntä huomiota. Yhteenvetona Mitchell ym. (1997, 873) toteavat, että se sidosryhmä, mikä omaa kaikki kolme ulottuvuutta ovat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ja heidän vaateisiinsa tulisi vastata ensimmäisenä. Viitekehystä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se luo sidosryhmien välille hierarkkisen ja ristiriitaisen suhteen. Lisäksi se johtaa sidosryhmien ja yrityksen väliseen kilpailuun ja vastakkainasetteluun. (Kujala ym. 2017, 68.) Näin ollen, kun yrityksen ja sidosryhmien välisiä suhteita tarkastellaan Mitchell ym. (1997, 854, 872) esittämän viitekehysten avulla, huomio kiinnittyy yksittäiseen sidosryhmään ja heidän tavoitteisiinsa, kun tarkoituksena olisi toimia yhdessä. Johdon tehtäväksi jääkin sidosryhmäsuhteiden tasapainottaminen niin, että tuotokset ja panokset ovat tasapainossa (Kujala 2014, 12).

## 4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kootaan yhteen tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys lukujen 2 ja 3 pohjalta. Luvussa 2 esiteltiin vastuullisen liiketoiminnan ja brändi-identiteetin teorioita. Luvussa 3 syvennyttiin sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen. Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia sidosryhmäyhteistyön roolia vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä elektronisessa urheiluorganisaatiossa. Tutkielman teoriaosion tarkoituksena on ohjata tutkielman empiiristä tutkimusta. Kuvio 2 esittää tämän tutkimuksen viitekehysten.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle elektronisen urheiluorganisaation näkökulmasta. Tutkimusorganisaationa toimii elektroninen urheiluorganisaatio Havu. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sidosryhmäyhteistyön roolia vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä, on ollut oleellista tutustua ensin vastuulliseen liiketoimintaan, brändi-identiteettiin ja sidosryhmäyhteistyötä koskeviin teorioihin. Vastuullinen liiketoiminta ja sidosryhmäyhteistyö toimivat tässä tutkimuksessa pääkäsitteinä, jotka muodostavat yhdessä organisaation kanssa vuorovaikutussuhteen. Jotta vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä onnistuttaisiin, tulee myös organisaation ja sidosryhmien välillä olla aktiivista yhteistyötä vastuullisuusviestinnän suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Näiden vuorovaikutussuhteiden tutkimisen seurauksena syntyy käsitykset vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisestä elektronisessa urheiluorganisaatiossa.

## 5 Tutkimuksen metodologia

### 5.1 Tieteenfilosofinen suuntaus

Tieteenfilosofiset taustaoletukset rakentavat tutkimukselle pohjan sekä auttavat hahmottamaan tutkimuksen tavoitteet, toteutustavat ja tulokset (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 23–24). Näin ollen tieteenfilosofisen suuntauksen valitseminen on yksi ensimmäisistä tutkielman rajauksista. Tämän pro gradu -tutkielman tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi on valittu sosiaalinen konstruktionismi. Sosiaalisen konstruktionismin ydinteesi on, että todellisuuden merkitykset rakentuvat ihmisten ja sosiaalisten prosessien välisistä suhteista, jossa kielellä ja käsitteellisillä kehyksillä on keskeinen merkitys (Löytönen 2004, 25; Burr 2015, 2–3). Koska sosiaalisessa konstruktionismissa todellisuus rakentuu ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, sopii se hyvin tähän tutkielmaan. Tavoitteena on selvittää, miten sidosryhmäyhteistyö näyttäytyy osakkaille vastuullisen brändi-identiteetin näkökulmasta.

Ontologiassa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten jokin on. Ontologiassa tutkijan tulee ottaa kantaa siihen, miten hän uskoo, että jokin asia tai ilmiö on olemassa. Toisin sanoen, miten tutkija tutkimuskohteen syvemmin ymmärtää. (Puusa ym. 2020, 26.) Täten tutkijan pitää pystyä ilmaisemaan kantansa siihen, miten hän uskoo, että jokin ilmiö tai asia on olemassa. Mikäli tutkijalle ei synny käsitystä tutkittavan ilmiön perusrakenteesta, tutkimukselle voi olla haasteellista löytää sopivia menetelmällisiä ratkaisuja (Puusa ym. 2020, 26). Tässä tutkimuksessa tutkitaan ydintoimijoiden subjektiivisia käsityksiä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Valittua menetelmää ja tutkittavan ilmiön perusrakennetta voidaan kutsua tutkimuksen adekvaattiudeksi ja ontologiseksi relevanttiudeksi. Luonteeltaan organisaatiokontekstissa tapahtuvat ilmiöt ovat sellaisia, että ne rakentuvat ihmisten keskinäisistä vuorovaikutussuhteista. Tästä syystä tutkijan on osattava hyödyntää sellaisia toimintatapoja ja menetelmiä, jotka mahdollistavat tutkijan pääsyn mahdollisimman lähelle merkityksiä, merkityksenantoprosesseja ja ihmisten kokemuksia ja joiden kokemuspohjaiseen tietoon aineisto pohjautuu. (Puusa ym. 2020, 26.) Epistemologisissa eli tieto-opillisessa tarkastelussa ollaan kiinnostuneita tiedonteoriasta. Epistemologiassa huomiota kiinnitetään erityisesti menetelmiin ja validointiin. (Grix 2002, 177.) Toisin sanoen epistemologia auttaa tutkijaa valitsemaan metodin, jolla pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta. Puhe on tapa, jolla ihminen ilmaisee aitoja käsityksiään ja tunteita. Epistemologian taustaoletuksen

mukaan tieto on ihmisiin sitoutunutta, jonka vuoksi tietoa tulisi saada suoraan heiltä itseltään. (Puusa ym. 2020, 33.)

Tutkija näyttäytyy tässä tutkimuksessa kuuntelijan roolissa pyrkien saamaan relevanttien kysymyksien ja dialogin avulla tutkimuskohteet ymmärtämään ja avaamaan omia käsityksiään vastuullisesta liiketoiminnasta. Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä? Käsite vastuullisuus sisältää jo itsessään arvolatauksen, jota on tutkimuksen näkökulmasta järkevää tarkastella sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Tällöin tutkimuskohteen haastateltavilla henkilöillä on jokaisella subjektiivinen käsitys vastuullisuudesta, johon opitut arvot ja maailmankatsomus vaikuttavat. Tämän tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista tutustua vastuullisuuden käsityksen taustalla vaikuttaviin arvoihin, jotka johtavat organisaation toimijoiden motivaatiota ja halukkuutta kehittää organisaatiota kohti näkemäänsä tai kokemaansa vastuullisuutta.

## **5.2 Tutkimusstrategia**

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusstrategiana käytetään yhden tapauksen tapaustutkimusta. Tapaustutkimus valittiin tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi siksi, koska se koettiin parhaimmaksi keinoksi tarkastella ja ymmärtää ilmiötä oikean liike-elämän toiminnan kautta. Tutkielman tapausorganisaationa toimii elektroninen urheilu organisaatio Havu, koska tutkimuksen avulla halutaan selvittää, millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on brändi-identiteetin kehittämisessä. Tapaustutkimus on koko tutkimusprosessia ohjaava strategia, ja sitä voidaan soveltaa monenlaisissa aineistoissa ja analyysimenetelmissä. Kun tutkija ei voi kontrolloida tapahtumia, empiiristä tutkimustietoa on niukasti tai tutkimuksen kohteena on tämän ajan elävä ilmiö tulisi lähestymistavaksi valita tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.) Lisäksi tapaustutkimukselle on tyypillistä tutkia yhtä yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta miten- ja miksi kysymysten avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 43). Tapaustutkimus on ennemminkin lähestymistapa eikä niinkään aineiston analyysi- tai keruumenetelmä (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Pähkinänkuoressa tapaustutkimus on siis empiirinen tutkimus, jonka tavoitteena on tutkia tosielämän ilmiöitä varsinkin silloin, kun tutkittava ilmiö ei ole entuudestaan tuttu (Farquhar 2012, 5).

Tapaustutkimukset on jaettu kahteen kategoriaan: intensiiviseen tapaustutkimukseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään intensiivistä tapaustutkimusta. Tarkoituksena ei ole tavoitella tilastollisia yleistyksiä, vaan ilmiötä tutkitaan vain yhdessä tapausyrityksessä. Klassisessa, intensiivisessä tapaustutkimuksessa tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää teoreettisesti mielenkiintoista tapausta. Pääsääntöisenä tavoitteena onkin tuottaa kontekstualisoitua informaatiota yhdestä tai korkeintaan parista tapauksesta. Tämä tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että tapausta tulkitaan mahdollisimman monipuolisesti niin yhteiskunnallisessa kuin fyysisessäkin ympäristössä. Tarkoituksena ei siis ole tehdä tapausta koskevia yleistyksiä vaan pikemminkin saada selville, miten juuri tämä uniikki tapaus toimii. Toinen intensiivisen tapaustutkimuksen tarkoitus on luoda eräänlainen ”hyvä tarina” tosielämän tilanteesta. Hyvässä tarinassa tutkija toimii aktiivisena tulkitsijana ja päättää, mitkä kriteerit tekevät tapauksesta mahdollisimman mielenkiintoisen lukijalle. (Eriksson ym. 2005, 15–18.)

Intensiivistä tapaustutkimusta on kuitenkin kritisoitu säännöllisesti, koska aineistoa voidaan analysoida huonosti, näytöissä on havaittavissa puutteita ja johtopäätökset eivät ole perusteltuja. Yhtenä tavanomaisista haasteista tapaustutkimuksen tekemisessä onkin juuri yhdistää teoreettiset käsitteet ja ideat empiiriseen analyysiin tavalla, joka innostaisi tutkielman lukijaa oppimaan ja toimimaan. Toisena kritiikin kohteena on se, että tapaustutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää, koska aineistoa on vain yhdestä tai kahdesta tapauksesta. Toisaalta vahvuutena on vastapainoisesti se, että arkipäiväisiä liiketoiminnan ilmiöitä onnistutaan esittämään helposti, mielenkiintoisesti ja ymmärrettävässä muodossa. (Eriksson ym. 2005, 16.) Ekstensiivinen tapaustutkimus puolestaan pyrkii löytämään ilmiöitä ja prosesseja koskevia yhteisiä ominaisuuksia ja malleja samalla kehittäen uusia teorioita ja käsitteitä järjestelmällisellä vertailulla eli replikoinnilla. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tarkoituksena on yleensä selittää ilmiöitä tai vaihtoehtoisesti kehittää uusia teorioita hyödyntämällä empiirisenä aineistona toimivia tapauksia ja niiden keskinäistä vertailua. Toisin kuin intensiivisessä tapaustutkimuksessa, ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa ei pyritä kiinnittämään huomioita tosielämässä tapahtuvien tapausten ymmärtämiseen. (Eriksson ym. 2005, 17.) Tästä syystä ekstensiivistä tapaustutkimusta ei tässä tutkielmassa hyödynnetä; intensiivinen tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen huomattavasti paremmin.

### 5.3 Tutkimusmetodologia

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tähän pro gradu- tutkielmaan siitä syystä, että tutkimuksella halutaan tuottaa mahdollisimman syvällistä ja tarkkaa tietoa aiheesta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei tässä tutkimuksessa olisi onnistunut, koska tutkimusaineisto ei olisi ollut riittävän kattava. Laadullinen tutkimus sopii tähän erinomaisesti siinä mielessä, että aiheesta halutaan saada syvällisempää ymmärrystä itse elektronisen urheilun asiantuntijoilta eli Havussa toimivilta henkilöiltä haastatteluiden muodossa. Haastatteluiden ansiosta elektronisen urheilun asiantuntijat pystyvät vapaasti kertomaan omista ajatuksistaan ja näkemyksistään vastuullisuudesta, sidosryhmäyhteistyön roolista ja sen tärkeydestä sekä siitä, miten brändi-identiteetti yrityksessä koetaan. Laadullisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä ominaispiirteistä juontuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelusta. (Puusa ym. 2020, 56.)

On totta, että subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu asettaa tutkimukselle haasteita, sillä tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. Käytäntö vaihtelee yleensä kontekstista toiseen, ja siihen liittyy sekä näkyvä että äänetön tieto. Lisäksi käytäntö näkyy eri tavoin eri tilanteissa. Teoria puolestaan keskittyy yleisiin lainalaisuuksiin. Näistä syistä laadullisella tutkimuksella ei tavallisesti onnistuta laatimaan teorioita, mutta laadullisen tutkimuksen avulla voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja ja toteuttaa tyypittelyä. Täten laadullinen tutkimus toimii eräänlaisena ihannemallina ja esimerkkinä todellisuudesta. Näin ollen teoreettisia yleistyksiä voidaan tutkimuksessa käyttää teorian tavoin. (Puusa ym. 2020, 57.)

### 5.4 Aineistonkeruu

Tämän pro gradu -tutkielman tapausyrityksenä toimii Suomen toiseksi suurin elektroninen urheiluorganisaatio Havu Gaming Oy (Havu). Havu on perustettu vuonna 2017 monen markkinoijan ja elektronisen urheiluammattilaisten toimesta, ja heidän yhtenä tavoitteenaan on kilpailla korkeimmalla elektronisen urheilun tasolla. Havu on elektronisena urheiluorganisaationa siitä mielenkiintoinen, että se painottaa nettisivuillaan voimakkaasti olevansa vastuullinen ja ympäristöystävällinen toimija. Nämä arvot olivat yksi syy, minkä takia tätä tutkimusta lähdettiin alun perin tekemään. Vastuullinen liiketoiminta ei ole sinänsä uusi asia, mutta elektronisen urheilun



liiketoimintaympäristössä vastuullisuutta ei olla juurikaan tutkittu. Tästä syystä tämä tutkimus tuo aiheeseen uusia näkökulmia tarkasteltavaksi. Havu toteaa, että he etsivät juuri sellaisia sponsoroijia ja yhteistyökumppaneita, jotka jakavat näitä samoja arvoja heidän kanssaan. Havu kertoo myös omilla nettisivuillaan, minkä takia elektroniseen urheiluun kannattaa lähteä mukaan. Havu toteaa, että elektroninen urheilu on nopeasti kasvava maailmanlaajuinen ilmiö, joka tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kohdata elektronisen urheilun kuluttajia, lisätä myyntiä ja hankkia uusia kokemuksia. Tällä hetkellä Havun yhteistyökumppaneina toimivat muun muassa Prisma, Kotipizza, Jimm's PC, Puhdistamo, Elisa Oyj ja Rinta-Jouppi. Havu on myös vastikään neuvotellut mahdollisesta yhteistyösopimuksesta energiayhtiö Vattenfall kanssa.

Tutkimuksen näytteeseen kuului neljä henkilöä, jotka koostuivat Havun osakkaista, jotka työskentelevät myös Havussa. Osakkaat päätettiin valita haastateltaviksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten he kokevat sidosryhmäyhteistyön roolin vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä. Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2022. Toinen syy minkä takia osakkaat valittiin tähän tutkimukseen oli se, että heillä oli tarjota sillä hetkellä ajankohtaisinta ja syvällisintä tietoa tämän tutkimuksen intresseihin. Tästä syystä muut työntekijät jätettiin tutkimuksesta pois, sillä he eivät osallistu ainakaan vielä tässä vaiheessa yrityksen pidemmän aikavälin kehittämiseen tai strategian laadintaan. Jokainen haastateltava oli haastatteluiden toteutuksen aikana työskennellyt Havussa viisi vuotta.

Tämän pro gradu -tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla tapausyrityksessä toimivia henkilöitä. Laadullisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä onkin juuri haastattelu, jonka jälkeen kärkipaikkoja pitävät kyselyt, havainnoinnit ja erilaisista dokumenteista kootut tiedot. Haastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen soveliaisuuden vuoksi. Haastattelun idea on pähkinänkuoressa hyvin yksinkertainen. Kun haluamme ymmärtää, miksi ihminen toimii tai mitä hän jostain asiasta ajattelee, on kaikista oleellisinta kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelun etuna pidetäänkin nimenomaan sen joustavuutta. Kysymykset on mahdollista toistaa tai ne voi tarpeen tullen jopa muotoilla toisin, mikäli haastateltava ei ymmärrä kysymystä. Tämä pienentää väärinymmärryksiä, joita voisi esiintyä vaikkapa postikyselyssä. Haastatteluiden joustavuutta lisää se, että haastattelijan on mahdollista myös esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä, kuin hän katsoo aiheelliseksi. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Yhtenä vahvuutena mainittakoon myös haastateltavien havainnoiminen haastattelun

aikana. Havainnoiminen haastattelujen yhteydessä antaa haastattelijalle oivan mahdollisuuden kirjata itselleen ylös millaisia reaktioita ja äänensävyn muutoksia haastateltavalla tuli kysymysten aikana. Tutkijan ei kuitenkaan ole pakko mainita näitä asioita tutkimuksessaan, mikäli niistä ei katsota olevan sen suurempaa hyötyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.) Aineistonkeruussa hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa (liite 1). Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Tällä pyrittiin varmistamaan vastausten aitous. Haastattelukysymykset etenivät suunnitellusti. Ensin haastateltavilta kysyttiin yleisesti vastuullisuudesta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Tämän jälkeen keskusteltiin brändi-identiteetistä. Brändi-identiteetistä keskusteleminen voi osoittautua haastateltavalle joskus haasteelliseksi, joten haastattelukysymysten tukena päätettiin hyödyntää kuvia (liite 4). Haastateltavia pyydettiin valitsemaan kahdeksasta kuvasta kolme, mitkä heidän mielestään kuvailevat parhaiten Havun brändi-identiteettiä. Tämän jälkeen siirryttiin sidosryhmäyhteistyöhön ja vastuullisuusviestinnän teemoihin.

Tässä tutkimuksessa päätettiin hyödyntää puolistrukturoitua haastattelua siitä syystä, että haastatteluilla haluttiin olevan tietty runko ja järjestys. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella. Lisäksi kysymykset on ennalta määritelty, ja tarpeen tullen haastattelijalla voi vaihdella haastattelukysymysten sanamuotoa, mikäli on tarvetta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisesti silloin ja sellaisiin tilanteisiin, joissa tutkija haluaa tietoa juuri tietyistä asioista. Koska haastattelukysymykset ovat puolistrukturoidussa haastattelussa jo ennalta tehty, se ei anna haastateltaville liian paljon vapautta. Tämä varmistaa haastattelussa sen, että aiheessa pysytään. Tämä taas mahdollistaa tutkijalle sen, että vastaukset saadaan niihin kysymyksiin, mihin on alusta asti pyrittykin. Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) ei olisi ollut tähän tutkimukseen sopiva, sillä se sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on paljon. Lisäksi se sopii paremmin tutkimuksiin missä pyritään kvantifioimaan aineisto. Tässä tutkimuksessa haastateltavia henkilöitä on neljä, joten se pelkästään poissulkee strukturoidun haastattelun mahdollisuuden. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 57.)

## 5.5 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan (2012) mukaan ”*eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamista ja edistämistä tutkimustoiminnassa sekä tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyyden tunnistamista ja torjumista kaikilla tieteenaloilla*”. Näin ollen tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset ratkaisut ovat toisistaan erottamattomia. Tutkimuksen uskottavuus nojautuu tutkijan kykyyn noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Hyvät tieteelliset käytännöt on listattu alla olevaan taulukkoon 2 ja ne pohjautuvat Opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksiin.

Taulukko 2. Hyvät tieteelliset käytännöt (mukaillen Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta 2012)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohje hyviin tieteellisiin käytäntöihin	Hyvien tieteellisten käytäntöjen toteutus tutkimuksessa
Hyvä tieteellinen käytäntö noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, kuten esimerkiksi tutkijan rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta, tulosten oikeaoppista tallentamista sekä niiden esittämistä ja arviointia.	Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan mahdollisimman tarkasti tulosten oikeaoppista tallentamista ja esittämistä. Lisäksi koko tutkimuksen ajan tutkija on tähdännyt rehellisyyteen ja huolellisuuteen.
Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat eettisiä ja kriteerien mukaisia.	Tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään laadukkaita lähteitä. Lisäksi tutkimus käytetään useamman kerran plagiointitunnistusohjelmassa.
Hyvä tieteellinen käytäntö huomioi muut tutkijat ja heidän saavutuksensa asianmukaisella viittauksella.	Tutkimuksessa noudatetaan Turun yliopiston viittausohjeita.
Tutkimuksen suunnittelu, raportointi ja toteutus noudattavat kriteereitä.	Tutkimuksen suunnittelu, raportointi ja toteutus noudattavat kriteereitä. Tutkimus etenee loogisessa järjestyksessä, ja teksti on ymmärrettävää. Lisäksi tietosuoja on otettu huomioon mm. haastatteluiden tallennuksessa.
Tutkimukselle on hankittu tarvittavat luvat.	Tutkimuksen haastatteluille on saatu lupa haastatteluihin osallistuneilta henkilöiltä.
Tutkimuksen kannalta merkittävät sidonnaisuudet, kuten esimerkiksi rahoituslähteet, on raportoitu tutkimuksessa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneille henkilöille raportoidaan tutkimuksen tulokset.	Tutkimukseen osallistuneet henkilöt saavat tutkimuksen itselleen luettavaksi.
Tutkimuksessa huomioidaan hallinnointikäytännöt sekä henkilöstö, että taloushallinto. Lisäksi tietosuoja otetaan huomioon	Tutkimukseen osallistuneille henkilöille on lähetetty mm. tietosuojailmoitus.

Hyviä tieteellisiä käytäntöjä voi rikkoa, jos tutkija vähättelee muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia ja julkaisuja, viittaa lähteisiin puutteellisesti, harjoittaa harhaanjohtavaa raportointia, tulosten kirjaamista ja säilyttämistä. Tieteellinen vilppi ja luvattomien havaintojen ja tulosten esittäminen lasketaan myös hyvän tieteellisen käytännön rikkomiseksi. (Tuomi ym. 2018, 111.) Tässä tutkimuksessa tutkija on parhain mahdollisin tavoin pyrkinyt rehellisyyteen ja hyvien tieteellisten käytäntöjen harjoittamiseen. Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon kaikki Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan esittämät hyvät tieteelliset käytännöt. Viittaukset on tehty Turun yliopiston viittaustekniikoiden mukaisesti. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty käyttämään ensisijaisesti luotettavia ja tieteellisiä lähteitä. Myös haastateltavien henkilöiden yksityisyyden suoja on huomioitu, ja luvat haastatteluille ja niistä syntyvän tiedon käyttämisestä tutkimuksessa on saatu. Esimerkiksi haastatteluihin osallistuneille henkilöille on lähetetty tietosuojailmoitus sekä suostumuslomake ennen haastattelua sähköpostitse. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja tallennettu Turun yliopiston ylläpitämään datahallintainfrastruktuuriin, joka toimii eräänlaisena datan arkistointipaikkana. Koska haastattelut litteroidaan, niistä koostuvat litterointitiedostot säilytetään Turun yliopiston palvelimella, joihin kenelläkään muulla ei ole pääsyä kuin itse tutkijalla. Kun tutkimus on valmis, tiedostot hävitetään luotettavasti ja tietoturvallisesti niin, että niistä ei jää jälkiä minnekään.

## **5.6 Aineiston analysointi laadullisella sisällönanalyysillä**

Tutkimuksen aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kirjoja, artikkeleita, päiväkirjoja, kirjeitä, haastatteluita, puhetta, keskustelua, dialogia tai raportteja. Toisin sanoen mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali voi toimia dokumenttina. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada kuva tutkittavasta aiheesta tiiviissä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin tulokset ovatkin usein tutkittavaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä tai luokkia. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan aineistoon selkeyttä, jotta tutkittavasta ilmiöstä voitaisiin tehdä selkeitä ja valideja johtopäätöksiä. Sisällönanalyysiä on myös kritisoitu. Sisällönanalyysi on saanut kritiikkiä sen yksinkertaisuudesta, jolloin tutkijoita ei ole edes liiemmin kiinnostanut sen kehittäminen. (Elo & Kyngäs 2008, 108; Tuomi ym. 2018, 90.) Sisällönanalyysiä on mahdollista tehdä kolmella tavalla: aineistolähtöisesti,

teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti (Tuomi ym. 2018, 91). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi toteutettiin teoriasidonnaisesti.

Teoriasidonnainen aineistoanalyysi on aineisto- ja teorialähtöisen analyysin välimaastossa. Tällöin aineiston analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan, mutta aineiston analyysin ja teorian välillä on kuitenkin havaittavissa yhteys. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta nousseiden tulosten ja tulkintojen tueksi pyritään löytämään tukea, selitystä ja vahvistusta teoriasta. Teoriasidonnaisesta analyysistä voidaan käyttää myös termiä abduktiivinen päättely. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 15.) Lähtökohtaisesti teoriasidonnainen analyysi etenee täysin samalla tavalla kuin aineistolähtöinen analyysikin, mutta ero syntyy abstrahoinnissa ja siinä, miten aineisto liitetään osaksi teoreettisia käsitteitä. Esimerkiksi aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja teoriasidonnaisessa ne ovat valmiina ja jo valmiiksi tiedettyinä. (Tuomi ym. 2018, 81.) Koska aineistolähtöinen sisällönanalyysi on hyvin pitkälti sama kuin teoriasidonnainen analyysikin, on hyvä myös perehtyä aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin, koska se tukee valitsemaani teoriasidonnaista analyysiä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvataan usein kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta karsitaan kaikki epäolennainen pois. Tämän voi tehdä joko tiivistämällä aineistoa tai pilkkomalla sitä osiin. Pelkistämisen tarkoitus on, että aukikirjoitetusta aineistosta kyetään löytämään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen seuraa aineiston ryhmittely. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään erilaisuuksia ja/tai yhtäläisyyksiä kuvaavia käsitteitä. Tällöin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi, jotka puolestaan muodostavat alaluokat. Luokitteluyksikkönä voi toimia esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Aineistoanalyysin kolmannessa vaiheessa abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta oleellisin tieto, joiden pohjalta pystytään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Klusterointi on myös osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa siirrytään alkuperäisdatassa käytetyistä ilmauksista teoreettisiin johtopäätöksiin ja käsitteisiin. Abstrahoinnissa on oleellista, että sitä jatketaan niin kauan kuin se vain on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta tarkasteltuna. (Tuomi ym. 2018, 91–92.) Tässä tutkimuksessa teoreettiset käsitteet tiedettiin jo entuudestaan, joten abstrahointia ei

tehty. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee Tuomen ym. (2018, 91) mukaan seuraavasti:

Taulukko 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi ym. 2018, 91)

Haastatteluiden kuunteleminen ja aukikirjoittaminen sana sanalta
Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen
Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen eli koodaaminen
Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
Pelkistettyjen ilmausten ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen
Alaluokkien yhdistäminen ja niistä yläluokkien muodostaminen
Yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Haastatteluiden kuuntelemisen ja litteroimisen jälkeen on vuorossa aineiston sisältöön perehtyminen. Aineistoa analysoidessa on tärkeää pitää koko ajan mielessä tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysin alussa on myös valittava analyysiyksikkö, jona voi toimia yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi ym. 2018.) Tässä tutkielmassa analyysiyksiköksi valittiin lause tai ajatuskokonaisuus, jotka koostuivat yhdestä tai useammasta lauseesta. Kun haastattelut on luettu ja sisältöön perehdytty, on aika etsiä pelkistetyt ilmaukset. Tässä hyödynnettiin koodaamista ja annettiin jokaiselle haastateltavalle oma värinsä. Tämä helpotti analyysiyksikön esittäjän tunnistamista. Kun pelkistetyt ilmaukset oli listattu, ja niistä oli tehty omat alaluokkansa pyrin löytämään samankaltaisuuksia ja/tai erilaisuuksia ilmauksista.

## 6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

### 6.1 Vastuullisuuden käsitykset elektronisessa urheiluorganisaatiossa

Analyysissä nousi esiin se, että Havu pitää vastuullisuuden roolia elektronisessa urheilussa toimintansa kulmakivenä. Vastuullisuus Havussa nähdään laajemmin, jopa hyvinvointiin tähtääviin elämäntapoihin ohjaamisena. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että elektroninen urheilu kiinnostaa erityisesti nuoria, jolloin yhtenä elektronisen urheiluorganisaation tehtävänä on huolehtia lapsista ja nuorista, jotka viettävät paljon aikaa elektronisen urheilun parissa. Tarkoituksena on opastaa nuoria siihen, kuinka Internetissä käyttäytyään ja miten toisia tulisi kohdella. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että he tekevät paljon yhteistyötä erinäisten kumppaneiden kanssa vähentääkseen ja ennaltaehkäistäkseen nettikiusaamista, jota esiintyy paljon peleissä.

Vastuullisuus... niin kyllä se koostuu musta ihan siitä, miten käyttäytyään servulla, miten ollaan muiden ihmisten kanssa ja miten servulla puhutaan toisille. Sitten sieltä tullaan mun mielestä koko laaja skaala ihan niinku elämän tämmöisiä vastuullisuusvalintoja niinku terveellisistä elämäntavoista ja liikunnasta ja kaikesta tuollaisesta. (H3)

Me halutaan kannustaa siihen, että pelaaminen olisi terveellisempää ja tavallaan tuodaan sitä urheilua mukaan ja sitten me halutaan viestiä myös meidän pelaajien kautta ja tavallaan se meidän hashtagimme onkin, että pelaa tyylillä. Joka sitten näkyy esimerkiksi kumppanin aktiivoinneista. Esimerkiksi kotipizzalle tehtiin ”don’t be toxic latter”, jolla haluttiin kitkeä nimenomaan kiusaamista, mikä esiintyy peleissä, kun sä pystyt niinku huutelemaan nimimerkin takaa. (H1)

Haastateltavat kertoivat, että vastuullisuus koostuu tietoisista arvovalinnoista. Bansal ym. (2000, 728) toteavat, että vastuullisesti toimivien yritysten päätöksentoissa korostuu eettiset näkökulmat, jolloin päätöksiä ei tehdä vain taloudellisten näkökulmien pohjalta. Vastuullisuutta pyritään edistämään muun muassa välttelemällä yhteistyötä uhkapeli- tai muiden sellaisten yritysten kanssa, jotka eivät jaa samoja arvoja heidän kanssaan. Lisäksi pelaajien käyttäytymistä korostettiin, sillä heidät nähdään ikään kuin roolimalleina nuorille. Pelaajia ei esimerkiksi kehoiteta käyttämään alkoholia, nuuskaa tai muita nikotiinituotteita live-lähetyksissä, sillä nuoremmat seuraajat voisivat ottaa niistä vaikutteita. Toisaalta tätä ei täysin kielletäkään, sillä esimerkiksi tietynlaisissa live-lähetyksissä alkoholi voi olla jopa yksi keino luoda sisältöä. On myös mahdollista, että Havu menettäisi tuloja ja saisi osakseen negatiivista näkyvyyttä, mikäli he toimisivat yhteistyössä vedonlyöntiyhtiöiden kanssa. Lisäksi haastateltava koki, että yhteistyötä

vedonlyöntifirmojen kanssa ei nähdä liiketoimintamallin kannalta hyvänä pidemmän aikavälin strategiana.

Ei haluta kannustaa millään tavalla niinku uhkapelaamiseen tai muuhun samalla tavalla... Esimerkiksi alkoholinkäyttö meidän niinku striimaajilta niin se on niinku kehotus että tottakai pystyy alkoholia näkymään niitten lähetyksissä mutta niin kun ei saa niinku humalassa tehdä lähetyksiä. (H1)

On niinku vastuullista toimintaa niin se vaikuttaisi tottakai tulevaisuuden näihin kaikkiin pelaajiin ja kumppaneihin sun muuhun, että tottakai meillekin tulee kaikennäköisiä kumppanitarjouksia vedonlyöntiin yhteydessä muita, että ei lähdetä niihin. Mitä me tehdään niin se olisi aika nopea tie niinku kasvuun, mutta ei välttämättä hirveän pitkäjänteinen. (H4)

Haastateltavat suhtautuvat yrityksen vastuullisuustoimenpiteisiin positiivisesti ja avoimesti ja näkevät sen toimivan kiinnostavana ja motivoivana tekijänä yhteistyökumppanuuksien solmimisessa. Eräs haastateltava kertoi, että joitakin suuria sponsorointiyhteistyökumppaneita ei olisi tullut, mikäli yritys ei toimisi vastuullisesti. Lisäksi vastuullisen liiketoiminnan seurauksena on tavoitettu myös uusia yhteistyökumppaneita, jotka eivät muuten olisi olleet kiinnostuneita. Toisin sanoen, Havun vastuullisuus on muokannut liiketoimintaan vaikuttavia ja osallistuvia sidosryhmiä, ja onnistunut täten luomaan itselleen kilpailuetua markkinoilla (Kumar ym. 2014, 9).

Että sitten kun sen niinku ymmärtää niin käytännössä, että just on tullut pari kumppania sen kautta, että he on vaan todennut, että meidän toiminta näyttää vastuulliselta. Eli vastuullisuus toimii ikään kuin motivaattorina meille kasvaa ja kehittyä yrityksenä. (H4)

Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että yrityksessä ei ole kuitenkaan erikseen asetettu erillisiä vastuullisuusmittareita vaan toimintaa tehdään pitkälti mututuntumalla. Kehityshaasteena nähdään vastuullisen toiminnan onnistumisen mittaaminen. Yhteistyökumppanin puolelta tapahtuva jatkuva toiminnan seuranta nähtiin kuitenkin eräänlaisena onnistumisen mittarina ja Havun toimintaa ohjaavana tekijänä.

Hmm no ei me ei me varsinaisesti mitata tällä hetkellä, että kyllä se kyllä se on enemmän semmoista tota muttu meininkiä ollut, että ei siihen niinku varsinaisesti mittareita ole toistaiseksi ollut. (H2)

...se meidän vastuullisuus on se on se syy, miksi he (sponsorit) haluaa meitä tukea ja meidän kanssa tehdä yhteistyötä, että siinä mielessä se toimii niinku hyvänä mittarina niinku meidän tekemisen suuntaan, että ollaan tehty asioita oikein. (H2)



...ensinnäkin varmasti niinku vastuullisuusmittareiden luominen et niinkun se on sinänsä hauskaa, että me halutaan toimia vastuullisesti ja pyritään kaikissa meidän toiminnassa niin kuin toimia vastuullisesti ja esimerkillisesti muille, mutta sitten meillä ei kuitenkaan varsinaisesti ole mittareita siihen. (H1)

Toisaalta niin me voitaisiin tuota tehdä joku haastattelu, että tääkin on silleen nuori firma, ei ole silleen historiaa, että voitais kauhean monen vuoden takaa kysyä niinku kysyä tätä kysymystä. (H3)

## 6.2 Vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen

Haastatteluista nousi esiin se, että brändi-identiteettiä on pyritty yrityksen 2017 perustamisesta asti rakentamaan vastuulliseksi samalla tuoden suomalaisuutta näkyvästi esille. Suomalaisuus liitetään yleensä vahvasti luontoon. Voidaankin puhua kansallisesta identiteetistä, jossa uskotaan, että luonto lisää hyvinvointia ja terveyttä. Suomalaisuuteen voidaan näin ollen osittain liittää ympäristövastuullisuuden näkökulma koska luontoa, sen rikkautta ja moninaisuutta pidetään suuressa arvossa, ja mistä voidaan olla maailmalla ylpeitä. Tätä kansallisidentiteettiä pyritään iskostamaan myös Havun brändi-identiteettiin korostamalla yrityksen logoa, värejä ja nimeä. Brändi-identiteetistä puhuminen tai sen kuvaileminen voi osoittautua kysyttäessä kuitenkin haasteelliseksi. Tästä syystä haastateltavia pyydettiin valitsemaan kahdeksasta erilaisesta kuvasta kolme, jotka heidän mielestään kuvaavat parhaiten yrityksen brändi-identiteettiä. Tämä menetelmä osoittautui toimivaksi tavaksi ymmärtää paremmin, miten Havun osakkaat kokevat brändi-identiteetin ja minkälaisia mielleyhtymiä he siihen liittivät. Seuraavaksi otteita haastateltavien kertomuksista. Haastattelussa käytetyt kuvat ovat nähtävillä liitteessä 4.

Oikeastaan siitä (kuva 2) tulee mieleen tuosta lähinnä venyttely asennosta... tääl on niinku rento ilmapiiri kuitenkin ja meillä ei ole koskaan ollut semmoinen, että lähdetään...Saman tien vaihtaa, jos joku pelaaja on niinku... Ei näytä niitä kynsiään saman tien vaan koitetaan kasvattaa sitä ja kehittää sitä mahdollisimman pitkälle. (H4)

Just (kuva 8) se yhteisöllisyys ja se niinku, että pystytään viettää... meitäkin on hirveä määrä erilaisia ihmisiä, että on pelaajia, sitten striimaajia on sitten tuota hallinnollista väkeä, on sisällöntuottaja markkinointi osajia sitten tässä meidän niinku toiminnassa mukana ja kaikki pystyy kuitenkin olemaan samalla viivalla viettää samaa aikaan yhdessä aikaa. (H4)

Toi (kuva 4) on... Että siinä nyt luontoa ja sitten... meri kuvastaa sitä meidän tapaa miten me... Pystytään niinku joustaa aika moneen suuntaan tekemään monenmoisia juttuja niin toi musta kuvastaa sitä, että me ollaan joustava ja kykenevä organisaatio. (H3)

Mä näen tuossa (kuva 6), että jonkunlainen laiturin myös semmoinen isompi laiturin ja pelastusrenkas tuossa. Niin se myös kuvastaa sitä, että me haluttaisiin ehkä olla yrityksenä semmoinen pelastava enkeli Suomen niinku esports kautta CS skenelle... et Suomi tarvitsee meidän kaltaisiamme organisaatioita, jotta esports elää ja hengittää. (H3)

tuommoinen maisema (kuva 1 ja 4) on niitä asioita mitä halutaan monesti viestiä myös niin kun puhutaan vastuullisesta toiminnasta, puhutaan luonnon säästämistä ja sitä kautta, kun miettii niin sekin on niinku älyttömän hyvä mahdollisuus meille missä voidaan tuoda Havun brändiä esille ja niinku tavallaan heti löytää niinku yhtymä pinnat miksi ne voisi sopia meille. (H1)

Se (kuva 5) just kuvastaa juuri sitä meidän brändi-identiteettiä. Juuri Suomen luontoa halutaan nostaa meidän niinku brändi ilmeessä muutenkin, niin se tulee siitä mieleen. Ensimmäisenä tulee rauhallinen Suomen luonto. (H4)

Vastauksissa painottui rentous, joustavuus, yhteisöllisyys, kyvykkyys, avoimuus ja vastuullisuus. Haastatteluista kävi ilmi, että Suomen luontoa, sen monimuotoisuutta ja rikkautta pidettiin erittäin suurella arvolla ja juuri sitä haluttiin hyödyntää brändi-identiteetissä. Eräs haastateltava koki Havun brändi-identiteetin ikään kuin elektronisen urheilun pelastajana Suomessa. Haastateltava kertoi, että elektroninen urheilu ei kasvaisi, mikäli Havun kaltaisia elektronisen urheilun organisaatiota ei olisi olemassa. Toinen asia, mikä haastatteluissa korostui, oli yhteisöllisyyden tärkeys. Esimerkiksi ketään pelaajaa ei heitetä heti joukkueesta ulos, vaan se on vasta viimeinen vaihtoehto prosessissa. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten he näkevät ja kokevat Havun logon ja nimen, kävi ilmi, että vastuullisuus nähdään myös niissä. Haastateltavat kuvailivat yrityksen nimeä ja logoa seuraavasti.

minun mielestäni ne kuvaa hyvin (brändi-identiteettiä). Ensinnäkin Havu on hyvin suomalainen asia... monella eri tavalla... niinku yks lähtökohta tekijä on suomalaisen esports skenen tukeminen ja suomalaisen e-urheilun niinku kasvattaminen globaalistikin. Vihreä väri ja logo mun mielestä niinku kuvaa hyvin sitä (brändi-identiteettiä) ja niinku tavallaan niitä lähtökohtia mistä me tullaan. Ja me tullaan vielä jatkossa muuttamaan meidän... graafista ilmettä vielä lähemmäksi luontoa. Että tuodaan niinku Suomen luonnosta elementtejä vahvemmin vielä meidän niinku brändi ilmeeseen. (H1)

No jos miettii Havu... nimi mikä on ollut alusta asti, mikä keksittiin. Oikeastaan sen ajatus oli kehittää nimi mikä tuota liittyy jotenkin suomalaisuuteen ja on lyhyt ja helppo lausua myös englanniksi ja tota... siinä pyritään myös nimenomaan sitä suomalaisuutta tuomaan esiin... ja Suomen luontoa ja tavallaan niinku mietitään keinoja, että miten yhdistellään esimerkiksi esports ja tuota suomalainen luonto. (H2)

Logo sitten on ottanut vähän vaikutteita esimerkiksi Sissi-havusta mikä on tämmöinen... armeijassa käytetty hihamerkki mitä tiedustelijat ja sissit

käyttää ja tuota vähän muistuttaa sitä ja ehkä tuo sitten semmoisen tietynlaisen niinku suomalaisuuden myös sitä kautta. (H2)

Yhdestä haastattelusta kävi myös ilmi, että Havu pyrkii rakentamaan ja tuomaan brändi-identiteettiään esille muun muassa videoiden avulla. Yhtenä esimerkkinä haastatteluissa mainittiin SkinBaron ja Havun yhteistyövideo, joka alkaa ilmakuvalla Lapin maisemista. Elektronisessa urheilussa on kyse kuitenkin digitaalisesta liiketoimintaympäristöstä, jolloin mielikuvien luominen ja niiden johtaminen nousee oleelliseksi tekijäksi. Yksi haastateltava näki, että Havun brändi-identiteetti muokkautuu mielikuvien johtamisen ja sitä seuraavan sidosryhmäyhteistyön seurauksena.

Esimerkiksi SkinBaron video. Ihan yksinkertainen, joka tehtiin... jossa niinku tavallaan (videon) alku lähtee sieltä Suomen luonnosta Lapin maisemista ja tavallaan että suomalainen luonto... nostetaan sitä esille. Kyllä se meidän niinku viestinnässä me korostetaan aika paljon sitä meidän brändi-identiteettiä, sitä pelaa tyyllillä asiaa. Kyllä mä koen, että se tulee niinku ihan meidän päivittäisestä tekemisestä alkaen ja sitä tuodaan mahdollisimman paljon kaikkiin elementteihin mitä me pystytään vaan. (H1)

Joo siis kyllähän siihen koko aika... Sitä pohditaan ja mietitään, että miten sitä miten sitä pystyisi vielä kehittämään ja rakentamaan. Ja kyllä mä uskon, että sitten kaikki nimenomaan niinku.... Se identiteetti muokkautuu usein ehkä noiden meidän tuota kumppanuuksien kautta ja tavallaan se tarina, mitä me sitten yksi heidän kanssa kerrotaan. Ja nimenomaan sitten toi suomalaisten pelaajien tukeminen näkyy. Näkyy juuri sitä kautta, että meidän pelaajat on suomalaisia ja tavallaan niinku... Koitetaan aina, jos lähdetään johonkin uuteen peliin tai lajin mukaan, niin niin suomalaisella tiimillä ollaan siinä messissä. (H2)

Haastatteluissa nousi esiin monta kertaa yhteistyö Puhdistamon kanssa ja kuinka he ovat yhdessä Havun kanssa suunnitelleet energiajuoman ilman sokeria, lisäaineita ja väriaineita. Tämä nähtiin vastuullisena toimintana, sillä haastateltavien mukaan monet elektronisen urheilun harrastajat ja katsovat juovat paljon sokeroituja energia juomia, jotka he mieltävät epäterveellisiksi. Myös luottamus nousi haastatteluissa esille vaikka haastateltavat eivät sitä suoraan maininneetkaan. Tutkija kuitenkin havainnoi haastatteluiden aikana, että luottamus Havun ja sen yhteistyökumppaneiden välillä on vahva. Havulla on vahva luottamus Puhdistamoon ja näiden tekemiin lupauksiin lisäaineettomasta energiajuomasta. Yhteistyöstä voidaan päätellä, että Puhdistamo luottaa Havuun, sillä muuten yhteistyötä yritysten välillä ei olisi todennäköisesti syntynyt. Puhdistamon kaltaisen yrityksen ei kannattaisi lähteä tekemään yhteistyötä sellaisen yrityksen kanssa kehen ei ole luottamista, sillä se olisi sille maineriski. Mikäli Havu

valehtelisi esimerkiksi omasta vastuullisuudestaan, se asettaisi mahdollisesti myös Puhdistamon ikävään asemaan.

hyvä esimerkki on tämä meidän Puhdistamo juoma, että joo se on energiajuoma, mutta sitten taas se on ihan natural. Siinä ei ole mitään turhia lisäaineita sun muuta eli siltä kantilta me kanssa ollaan mietitty, että ei lähdetä siihen normi sokerilitku touhuun ollenkaan mukaan. Että se on tommosta vastuullista meidänkin puolelta. (H4)

Puhdistamo on meidän yks vastuullisimmista kumppaneista ja niillä on sellaisia tuotteita mikkä on tehty niinku tosi niinku vastuullisesta näkökulmasta ja Puhdistamo on semmoinen firma, että kun sä näät sen logon niin sä voit luottaa siihen logoon. Elikkä sä tiedät, että siellä ei ole mitään lisättyjä sokereita tai käytetty hirveästi lisäaineita tai juuri ei ollenkaan käsittääkseni. (H3)

Myös Pure Waste ja BilleBeino nostettiin haastatteluiden aikana esille, kun puhuttiin vastuullisesta toiminnasta elektronisessa urheilussa. Pure Waste ja BilleBeino ovat molemmat vaatealan yrityksiä, jotka käyttävät vain kierrätettyä materiaalia tuotteissaan. Nämä vastuullisesti tuotetut vaatteet näkyvät myös Havun pelaajien ja valmentajan päällä turnauksissa, jolloin vastuullisuutta pyritään myös tällä keinoin viestimään ulospäin.

...halutaan siitä lähteä niinku vastuullisuudesta liikkeelle, että on niinku kuitenkin se mielessä koko ajan. Pure Waste ja BilleBeino vaatteet on hyvä esimerkki siitä. (H4)

Myös yksi Euroopan johtavimmista energiayhtiöistä Vattenfall on lähtemässä Havun matkaan kohti vastuullisempaa liiketoimintaa. Pelaaminen kuluttaa tunnetusti paljon sähköä ja Havussa koetaan, että se on yksi keskeisimmistä asioista, joihin he voivat omalla toiminnallaan ja päätöksillään vaikuttaa. Havun ja Vattenfallin idean taustalla on, että pelaamista pystyttäisiin harrastamaan fossiilivapaalla sähköllä.

...nyt esimerkiksi uusi kumppanuus mikä tuossa sovittiin juuri viime viikolla, Vattenfall mikä on... valittu Suomen vastuullisimmaksi energiayhtiöksi monta vuotta putkeen... ja yhteistyö ei olisi heidän kanssa ollut mahdollista, jos me ei oltais niinku vastuullisia... sähkönkulutuksella on aikaa luonteva kulma sitten taas esportsiin. (H2)

### **6.3 Vastuullisen brändi-identiteetin kehittäminen sidosryhmäyhteistyössä**

Koska tutkielman tarkoituksena on selvittää millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä, tutkimuksessa koettiin oleelliseksi selvittää, millaisista tämänhetkisistä sidosryhmistä Havun yhteistyökumppanit

koostuivat. Haastatteluista kävi ilmi, että Havun vastuullinen liiketoiminta näyttää herättävän sidosryhmien kiinnostusta Havun liiketoimintaa kohtaan, sillä esimerkiksi yritys Puhdistamo lähti tekemään sponsorointia juuri Havun vastuullisen liiketoiminnan ansiosta. Lisäksi muutkin sponsorit ja yhteistyökumppanit ovat tyytyväisiä Havun toimintatapaan. Tällä hetkellä Havu tekee yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden kanssa, kuten esimerkiksi Kotipizzan, Puhdistamon, Rinta-Joupin, Jimm's Pc Storen ja Mobile Payn- kanssa. Myös uudesta yhteistyökumppanuudesta keskustellaan parhaillaan suomalaisen energiayhtiön Vattenfallin kanssa.

Sitten on Puhdistamo, joka lähti... oli meihin päin yhteydessä oikeastaan ja ne lähti just sen takia tekee... sanoikin meille yhteistyö alussa, että me ollaan oikeastaan ainut taho Suomesta Suomen Esports kentästä kenen kanssa haluaa tai edes voi tehdä yhteistyötä, koska meidän arvot ja vastuullisuus on sillä tasolla, että se niinkun hmm... menee yksiin heidän arvojen ja tekemisen kanssa. Ja heidän kanssaan sitten pyritään nostamaan nimenomaan sitä hyvinvointia ja terveyttä ja pelaajien jaksamista esiin. (H2)

tavallaan ne keskustelut mitä meillä on Kotipizzan kanssa ja niinku tällekin vuodelle suunniteltu ja miksi juteltiin juuri siitä minkä takia ne halusi jatkaa meidän kanssa yhteistyötä on juuri se, että me ollaan vastuullinen organisaatio ja sitä kautta heille tuntuu hyvältä tehdä juuri meidän kanssa yhteistyötä. (H1)

Vastuullinen sidosryhmäyhteistyö on näyttäytynyt Havulle taloudellisesti merkittävänä tekijänä. Erityisesti lisäresurssien näkökulmasta, jotka ovat mahdollistaneet ydinliiketoiminnan (elektronisen urheilun) kehittämisen.

nyt meillä tulee kohta kolme vuotta täyteen Kotipizzan kanssa yhteistyötä ja tyylisiin ensimmäisenä vuotena me ei edes mainittu tai mainostettu kertaakaan kenellekään pelaajalle, että ostakaa pizzaa vaan, ekan vuoden tai siis tokan vuoden yhteistyö oli se, että Kotipizza mahdollisti Havun valmentajan työskentelyn. (H2)

Sidosryhmäyhteistyön ja vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisen seurauksena Havu pääsi mukaan vastuullista toimintaa edistävään koulutushankkeeseen. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että Havu toimii yhtenä Microsoftin lanseeraaman Empatiapakkaus-hankkeen yhteistyökumppanina.

Sitten ollaan oltu Microsoftin empatiapakkaus-kampanjassa ja muissa, että niinku tavallaan kyllä mä koen, että HAVU gaminginä ja työpaikkana on olla niinku tavallaan esimerkki muille ja meidän arvot ohjaavat vahvasti meidän tekemistä. (H1)

Tarkoituksena on ehkäistä lasten ja nuorten nettikiusaamista ja tukea yksilöiden henkistä hyvinvointia. Teknologian nopea kehittyminen on luonut ympärillemme maailman, jossa on mahdollista huudella ilkeitä kommentteja anonyymisti nimimerkin takaa. Havu pyrkii omalla toiminnallaan puuttumaan siihen, että elektronista urheilua viedään parempaan ja positiivisempaan suuntaan. Fassin ym. (2017, 599) totesivat tutkimuksessaan, että organisaatiolla voi olla eettisiä, instrumentaalisia ja tarpeisiin liittyviä syitä sidosryhmäyhteistyön aloittamiselle. Tässä esimerkissä Havulla on selkeästi havaittavissa tarpeisiin liittyviä syitä, joilla tarkoitetaan työskentelyä ihmisten vuoksi. Tavoitteena on saada aikaan yhteiskunnallisia muutoksia elektronisen urheilun kentässä.

Pelikentässä on paljon toksista käytöstä, nettikiusaamista ja vähän sellaista negatiivista huutelua ja muuta niin pyritään sitten niinku pelaajille... pelaajina ja organisaationa niinku sitten tuota semmoista positiivista tekemistä viemään eteenpäin. Sit ollaan pyritty tuomaan pelaajille tukea esimerkiksi mentaalipuolella ja henkisessä jaksamisessa, mikä on sitten usein haaste ehkä esportsissa. (H2)

#### **6.4 Vastuullisuusviestintä sidosryhmäyhteistyössä**

Haastateltavat kuvasivat Havun vastuullisuusviestinnän olevan ajan tasalla sen hetkisen vastuullisuustavoitteiden kanssa. Haastateltavat kertoivat, että vastuullisuudesta pyritään viestimään erinäisten kampanjoiden avulla, kuten esimerkiksi nenäpäivä-keräyksen, Microsoft Empatiapakkausten ja vastikään lanseeratulla kumppanikirjeellä.

Hmm no kyllä mä niille tietysti aina kun meillä on noita kampanjoita, niin kyllä me kyllä me halutaan nyt nostaa selkeästi esiin niin kuin asioita missä me halutaan vastuullisesti toimii. Nyt just kirjoitettiin tällöinen kumppanikirje, mikä me tullaan lähettämään joka kuukausi meidän kumppaneille. Pyritään niin kuin viestimään kuukausittain meidän kumppaneille Havun ajankohtaisista aiheista ja nimenomaan siitä, että minkä tyyllisiä asioita me halutaan edistää ja miten meidän joukkue on pärjännyt. (H2)

No just nää Nenäpäivän jutut on aika pitkälle ja sitten kaikki tuota. Tuota ollaan annettu ihan haastatteluissakin ollaan ilmoitettu, että ei olla lähdetty niihin vedonlyöntijuttuihin ollenkaan. (H4)

Yksi haastateltava kuitenkin lisäsi, että Havu ei keskity ainoastaan vain vastuullisuusviestintään vaan se on ennemminkin oheistoiminto. Haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että vastuullisuusviestintä näkyy sosiaalisessa mediassa ja kampanjoissa. Sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut heijastuvat kuitenkin sekä

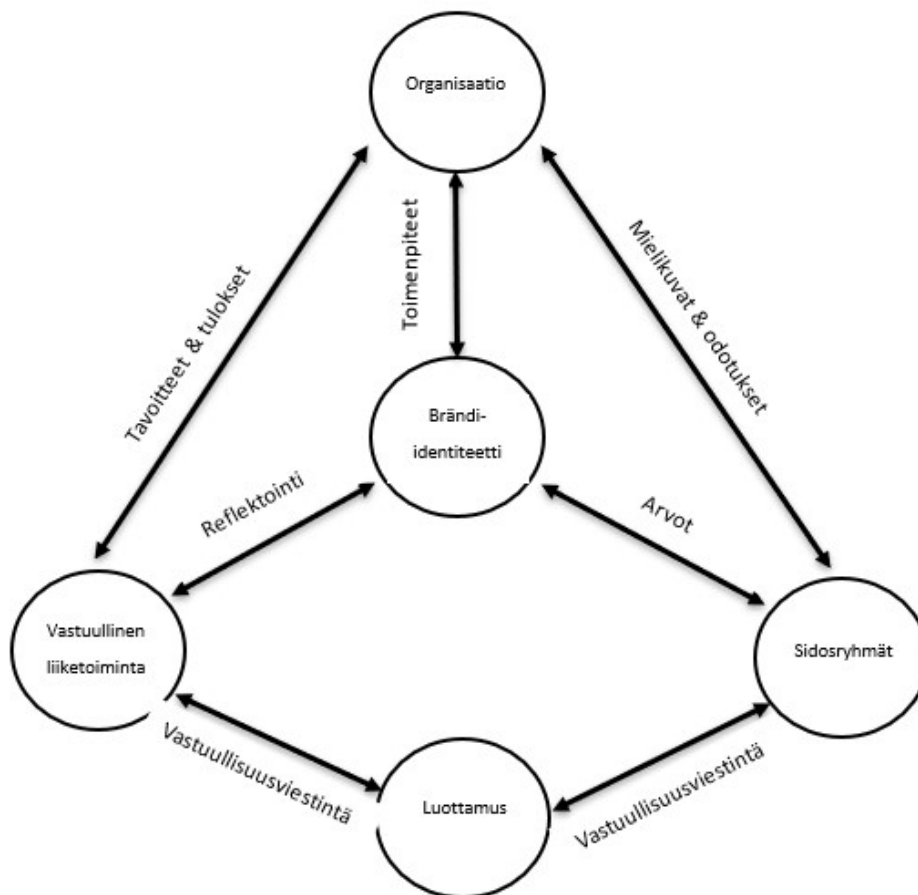
ulkoisten, että sisäisten sidosryhmien mielikuviin, toiveisiin ja odotuksiin yrityksen vastuullisuudesta (Penttilä ym. 2021, 19).

Mä en koe, että meillä ei ole erikseen niinku tavallaan niinku tuputeta sitä vastuullisuutta. On paljon myös niinku tätä some-puolta ja lukuisia muita ja... mutta sitten niinku viestitään sitäkin kautta myös näitä meidän vastuullisia asioita ja kampanjoita missä ollaan mukana. (H1)

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa ymmärrystä yrityksen vastuullisen brändi-identiteetin kehittämistä sidosryhmäyhteistyössä. Erityisesti elektronisen urheilun viitekehyksessä tätä aihetta ei ole vielä tutkittu riittävästi. Alla oleva taulukko esittää tutkimustuloksia siitä, miten yrityksen vastuullinen brändi-identiteetti kehittyy sidosryhmäyhteistyössä.



Kuvio 3. Sidosryhmät osana vastuullisen brändi-identiteetin kehittämistä

Tutkimustuloksista nousee esiin se, että organisaation brändi-identiteetti muotoutuu ja kehittyy sidosryhmäyhteistyössä. Tämä kävi tutkimuksessa ilmi siten, että haastateltavat kertoivat osallistuvansa yhdessä organisaation kanssa vastuullisuutta edistäviin kampanjoihin, kuten esimerkiksi Nenäpäivään ja Microsoftin Empatiapakkaukseen. Erityisesti sekä elämäntapaa ohjaava että koulutuskeskeinen näkökulma nousi esiin.



Tutkimustulosten valossa näitä on myös tarpeen jatkossa kehittää. Tutkimuksessa korostui selkeästi, että brändi-identiteetin kehittäminen on laaja prosessi, joka ei rakennu vain organisaation varaan – toimiva sidosryhmäyhteistyö on elinehto. Brändi-identiteetin kehittäminen tapahtuu tiiviissä yhteistyössä organisaation ja sen sidosryhmien kanssa. Jotta tämä olisi mahdollista, tarvitaan syvää luottamusta osapuolten välille. Mikäli osapuolten molemminpuolista luottamusta ei ole, pidemmän aikavälin sitouttaminen ja sitoutuminen eivät tule onnistumaan. Tämä käsitys on linjassa Wicks, Bermann ja Jones (1999, 103–104) näkökulman kanssa, jonka mukaan johtajien luottamuksen kehittäminen sidosryhmäyhteistyössä parantaa organisaation tehokkuutta.

Sidosryhmäyhteistyössä vallitseva luottamus vähentää ihmissuhteiden välisiä jännityksiä ja parantaa yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi sidosryhmäsuhteissa vallitseva luottamus edistää yritysten suorituskykyä ja lisää myönteisiä ja tuottavia suhteita (Kujala ym. 2017, 72; Harrison, Bosse & Phillips 2010, 59, 68). Luottamus on Havun ja sen sidosryhmien välillä olennainen tekijä sidosryhmäsuhteen syntymiselle. Suhde Havun ja sidosryhmien välillä ei voi kehittyä merkitykselliseksi ja antoisaksi, mikäli luottamusta ei synny molempien osapuolten välille. Lisäksi luotettavuus on sidoksissa yrityksen kulttuuriin sekä johdon näkemyksiin ja arvoihin. Luottamusta voidaan kuitenkin edistää ja rakentaa panostamalla resursseja tiedon jakamiseen ja oppimiseen.

On kuitenkin otettava huomioon, että sidosryhmät tuovat yhteistyössä myös esille omat arvonsa. Sidosryhmäyhteistyöstä saatu ja koettu arvo perustuu yhteisille intresseille, yhteistyökyvykkyydelle ja luottamukselle. Osapuolten yhteiset intressit ja visio toimivat pohjana yhteistyölle ja sen rakentumiselle. Kujala ym. (2017, 71) kuitenkin toteavat, että vaikka yhteiset intressit ja visiot ovat tärkeitä, niiden ei kuitenkaan tarvitse olla yhteneväiset. Tärkeintä on, että molemmat osapuolet ymmärtävät yhteistyön tavoitteet ja niiden hyödyt. Osapuolten intressit korostuvat mielikuvina ja odotuksina sekä viestinnän että yhteistyön osa-alueille. Organisaation tulostavoitteet ja sidosryhmien mielikuviin täyttävään lopputulokseen päästään mahdollisimman avoimen dialogin avulla. Tavoitteena on saavuttaa oman toiminnan reflektoinnista yhteistyökumppaneiden kanssa yhteensopivien arvojen varaan rakentuva brändi-identiteetti. Toteutuakseen tämä kuitenkin vaatii aktiivista viestintää ja tiivistä yhteistyötä, sillä muutoin sitouttamisen ja sitoutumisen prosessi eivät johda haluttuun brändi-identiteettiin ja toimenpiteistä seuraavaan vastuulliseen liiketoimintaan.

Tutkimustulosten perusteella haastateltavat kokivat, että sidosryhmäyhteistyöllä on merkittävää vaikutusta tutkimusorganisaation vastuullisuustoimenpiteisiin ja brändi-identiteettiin. Kiteytettynä tämä näyttäytyi tarpeena toteuttaa yhdessä viestintää, kehittää tulevaisuuden yhteistyötä ja lisätä sitouttamistoimenpiteitä. Toimenpiteet korostuivat erityisesti tilanteissa, joissa yhteistyökumppani oli jo etuudestaan suurehko ja vastuullisesti arvostettu organisaatio. Kujala (2014, 10) toteaa, että sidosryhmiä ei tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen vaan jokaisen yhteistyökumppanin intressit ja tarpeet tulisi nähdä tasavertaisina. Havussa ei kuitenkaan haluta tehdä yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joiden toiminta on epäeettistä. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kokivat tärkeäksi, että lyhyen aikavälin taloudellisia tuloksia ei saa asettaa vastuullisuuden edelle. Tämä johtuu siitä, että vastuullisuusnäkökulmaa arvostavat yhteistyökumppanit eivät välttämättä kokisi sitä positiiviseksi seikaksi – päinvastoin, pahimmillaan kumppanit saattaisivat lopettaa yhteistyön Havun kanssa. Havun toiminta on linjassa Cottrell ym. (2015, 16–17) kanssa, joiden mukaan yrityksen on hyvä tiedostaa millaisia sidosryhmäyhteistyökumppaneita kannattaa valita yhteistyökumppaneiksi, kun on kyse vastuullisen liiketoiminnan harjoittamisesta. Yritysjohdon välitön velvollisuus on rakentaa ja ylläpitää sellaisia sidosryhmäsuhteita, joiden yhteistoiminnan tuloksena syntyy molemminpuolista hyötyä ja joihin molemmat osapuolet voivat luottaa (Kujala 2014, 10).

Yhteistyökyvykkyys on esillä jokaisessa onnistuneessa sidosryhmäyhteistyösuhteessa ja vaatii niin yritykseltä kuin sen sidosryhmiltäkin aktiivista viestintää ja oppimista. Reflektointi nousee tarkastelussa keskiöön, koska se mahdollistaa uusien toimintatapojen löytämisen, jotka puolestaan parantavat käytännön operatiivista toimintaa. Yhteistyökyvykkyyttä voidaan parantaa avoimella ja läpinäkyvällä kommunikaatiolla, ja huomioimalla sidosryhmät liiketoiminnassa, sen kehittämisessä ja suunnittelussa. On havaittavissa selkeästi, että Havun vastuullisuusviestinnän avulla on onnistuttu lisäämään mielenkiintoa sekä olemassa oleviin, että uusiin potentiaalsiin sidosryhmäkumppaneihin. Tämä lienee poikkeuksellisen tärkeää, sillä aktiivinen vuorovaikutus yhteistyökumppaneiden kanssa ennaltaehkäisee mahdollisten virhearvioiden ja konfliktien syntymistä. Lisäksi se auttaa molempia osapuolia tavoitteiden saavuttamisessa ja yhteisen edun ajamisessa (Kujala ym. 2017, 82). Yhtenä vastuullisuusviestinnän haasteena mainittakoon se, että Havussa ilmeni haasteita siinä, miten osakkaat pystyvät vakuuttamaan henkilöstön vastuullisuustavoitteista.

Laajemmaksi kysymykseksi nousee, kuinka tehdä yhteistyötä sellaisten potentiaalisten sidosryhmien kanssa, joiden arvot eivät ole linjassa Havun kanssa. Vastuullisen liiketoiminnan haasteellisuutta lisäävät erityisesti tilanteet, joissa potentiaalisesta tulevaisuuden yhteistyöstä olisi mahdollista saada suurta taloudellista hyötyä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Havulle on sen perustamisesta lähtien pyritty rakentamaan vastuullinen brändi-identiteetti. Brändi-identiteettiä on pyritty kehittämään kouluttamalla henkilökuntaa toimimaan vastuullisesti sosiaalisessa mediassa ja pelialustoilla. Lisäksi vastuullinen brändi-identiteetti nähdään kehittyvän myös sitä kautta, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Vastuullisen brändi-identiteetin kehittämistä on edesauttanut se, että yrityksen brändi-identiteetistä on käyty paljon keskusteluita johdon palavereissa, jolloin brändi-identiteetistä ja sen visiosta on ollut mahdollista keskustella avoimesti. Yhteenvedona voidaan todeta, että sidosryhmäyhteistyöllä on merkittävä rooli siinä, miten brändi-identiteetti Havussa on kehittynyt. Sidosryhmät tuovat yhteistyössä esille omia arvojaan, näkemyksiään ja odotuksiaan. Näitä Havu reflektoi omassa liiketoiminnassaan ja oman vastuullisen brändi-identiteettinsä kehittämisessä.

## **7.2 Suositukset liikkeenjohdolle**

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella esitetään seuraavanlaisia suosituksia ja johtopäätöksiä liikkeenjohdolle. Tässä tutkimuksessa nousi kirkkaasti esille se, että Havu ei ole laatinut vastuullisuusmittareita vastuullisen liiketoimintansa tueksi. Mikäli Havussa todella halutaan asettaa realistisia vastuullisuustavoitteita, tarvitsee johto mittareita päätöksentekonsa tueksi. Täten vastuullisuusmittareiden kehittäminen on ensimmäinen toimenpide mikä Havun tulisi tehdä. Vastuullisuusmittareiden kehittäminen ei jää yksistään vain johdon päätöksenteon työkaluksi, vaan myös nykyiset ja tulevat yhteistyökumppanit ovat kiinnostuneita niistä. Nykyiset ja tulevat yhteistyökumppanit haluavat saada konkreettisia näyttöjä siitä, miten vastuullisuutta oikeasti Havussa toteutetaan ja minkälaisia tuloksia se on tuottanut. Kun sidosryhmät saadaan vakuutettua toiminnan vastuullisuudesta, toimii se myös hyvänä luottamuksen rakentajana yhteistyösuhteessa.

Vastuullisuusmittareiden suunnittelussa ei kannata hätiköidä, sillä mittareiden tulee perustua huolelliseen arviointiin, jossa on otettu huomioon liiketoiminnan riskit, yrityksen vaikutukset sitä ympäröivään ympäristöön ja yhteiskuntaan sekä sidosryhmien

odotukset. Vastuullisuusmittareiden kehittäminen voi tuntua aluksi haasteelliselta, mutta jokaisella yrityksellä on olemassa jonkinlaisia tilastoja ennestään mitä voi hyödyntää myös vastuullisuuden mittaamisessa kuten esimerkiksi työtapaturmia ja sairaspöissaoloja. Toisaalta yritys voi miettiä, mitkä mittarit sidosryhmiä kiinnostaisivat eniten ja tuottaisivat maksimaalisen lisäarvon.

Toinen huomion arvoinen toimenpide, jota Havun olisi hyvä harkita, on vastuullisuusraportin laatiminen. Vastuullisuusraportti on yritykselle erinomainen tapa viestiä arvoista ja jatkuvista vastuullisuustoimenpiteistä sidosryhmille, jotka arvostavat liiketoiminnan läpinäkyvyyttä. Lisäksi se lisää yrityksen, siinä toimivien henkilöiden ja sidosryhmien ymmärrystä liiketoiminnan vaikutuksista sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Näin ollen vastuullisuusraportointi lisää myös työntekijöiden osallistumista yrityksen asettamiin vastuullisuustavoitteisiin. Kun työntekijät ymmärtävät liiketoiminnan vision, kehittää se oman toiminnan reflektointia ja kehittämistä vastuullisuustoimenpiteissä. Cottrell ym. (2015, 15) toteavat, että yrityksen ja sidosryhmien välinen luottamus paranee, kun molemmat osapuolet ymmärtävät toistensa liiketoiminnat ja prosessit. Näin ollen yhteenkuuluvuuden tunne yrityksen ja sidosryhmien välillä kehittyy ja auttaa parhaimmillaan ennaltaehkäisemään mahdollisten konfliktien syntymistä. Haastatteluista kävi myös ilmi, että Havu lähettää viikoittaisen kirjeen, jossa tiedotetaan sidosryhmiä yrityksen vastuullisuusasioista. Viikoittainen tiedottaminen ei ole kuitenkaan tehokkainta yrityksen eikä sidosryhmienkään kannalta. Se kuluttaa huomattavan määrän yrityksen resursseja ja aikaa. Tästä syystä kerran vuodessa tehtävä, visuaalisesti näyttävä ja informatiivinen vastuullisuusraportti palvelisi kaikista parhaiten sekä Havua että sidosryhmiä.

### **7.3 Tutkimuksen arviointi**

Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ohjetta siitä, miten tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. He kuitenkin toteavat, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, ja painottavatkin sisäistä johdonmukaisuutta eli koherenssia. (Tuomi ym. 2018, 112.) Laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäviä tutkijoita ja laadullisia tutkimuksia on kuitenkin kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Eskolan ja Suorannan mukaan pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on itse tutkija, jolloin luotettavuuden arviointi on mukana koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola & Suoranta 1998, 152.)

Tässä tutkielmassa tutkija on tutustunut laadullisesta tutkimuksesta koostuvaan kirjallisuuteen, jotta tutkimus täyttäisi luotettavuuden tavoitteet. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta; uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus (Eskola ym. 2018, 153). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kohtaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tutkittavan käsitykset toisensa (Eskola ym. 1998, 153). Tässä tutkimuksessa tutkija halusi selvittää, millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä. Tästä johtuen tutkija perehtyi sidosryhmäyhteistyötä, vastuullista liiketoimintaa ja brändi-identiteettiä koskevaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman syvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen uskottavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa käytetyt metodologiset valinnat on avattu ja ne on perusteltu teoreettiseen tietoon pohjautuen. Uskottavuutta pyrittiin myös lisäämään pilotoimalla haastattelukysymykset ennen varsinaista haastattelutilannetta. Tämä antoi tutkijalle osviittaa siitä, miten hyvin kysymykset toimivat käytännössä. Tätä prosessia olisi voinut kuitenkin vielä parantaa esimerkiksi niin, että pilotointiin olisi valittu sellainen henkilö, jolla on aikaisempaa kokemusta tutkielman aiheista. Myös tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi, yksityiskohtaisesti ja aidosti niin, että lukija näkee helposti, mitä aineistossa on oikeasti ollut.

Tutkimustulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyden mahdollisuutta (Eskola ym. 1998, 51). Laadullisia tutkimuksia on kritisoitu siitä, että niistä saadut tulokset ovat harvoin yleistettävissä toisin kuin määrällisissä tutkimuksissa (Korai & Souiden 2018, 2556). Lisäksi tämä tutkimus perustuu tapaustutkimukselle, jolloin tilastollisia yleistyksiä ei voida tehdä. Yleistyksiä ei voi myöskään tehdä koska sosiaalinen todellisuus on monimuotoista. Toisaalta tapaustutkimus voi antaa yksittäistapauksen ylittävää informaatiota, jos sitä on tutkittu huolellisesti. Täten tästä tutkimuksesta saadut tulokset voivat antaa osviittaa muihin tulevaisuudessa toteutettaviin tutkimuksiin. Tutkimuksen varmuutta pystytään lisäämään siten, että tutkimuksessa otetaan huomioon myös tutkimukseen ennakoimattomasti vaikuttavat asiat ja ennakkoehdot. (Eskola ym. 1998, 153.) Tässä tutkimuksessa ennakoimattomia asioita olivat muun muassa haastattelutilanteet, haastattelupaikka ja -ajankohta, joihin tutkijalla ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Haastattelutilannetta pystyttiin kuitenkin suurin piirtein harjoittelemaan aikaisemmin mainitun pilotoinnin sekä mielikuvaharjoittelun avulla. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat ja havainnot saavat

tukea vastaavankaltaisista tutkituista ilmiöistä (Eskola ym. 1998, 153). Tässä tutkimuksessa vahvistuvuutta on pyritty lisäämään pohtimalla havaintojen ja tulosten välistä yhteyttä.

Triangulaatio on yleisesti käytetty laadullisen tutkimuksen validiteettikriteeri. Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttöä tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on luoda tutkimukselle uskottavuutta. Tutkimusta voi trianguloida neljällä eri tavalla; aineistotriangulaatio, tutkijatriangulaatio, teoriatriangulaatio ja menetelmätriangulaatio. (Saaranen-Kauppinen ym. 2009, 16; Tuomi ym. 2018, 124.) Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa yhdistellään useita eri aineistoja keskenään. Näitä aineistoja voivat olla esimerkiksi haastattelut, kuvanauhoitteet, tilastot ja lehtiartikkelit. Tutkijatriangulaatiossa tutkittavaa aihetta tutkii useampi tutkija. Tutkijatriangulaatiossa tutkijat joutuvat keskustelemaan ja neuvottelemaan tutkimuksesta saaduista havainnoista ja omista näkemyksistään. Haasteeksi voi noustakin se, minkälaisia ratkaisuja tutkimuksessa tehdään. Näitä ratkaisuja voivat olla muun muassa se, miten aineistoa hankitaan, miten sitä luokitellaan ja kuinka sitä tulkitaan. Toisaalta kaksi on aina enemmän kuin yksi, joten parhaimmillaan tutkijatriangulaatio monipuolistaa ja tarjoaa laajempia näkökulmia tutkimukseen. (Eskola ym. 1998, 50–51.)

Teoriatriangulaatiossa teoria nousee keskeiseksi tutkimusaineiston tulkinnessa. Esimerkiksi ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa voidaan tutkia tarveteorialla, humanistisella teorialla ja psykoanalyttisesti virittäytyneellä teorialla. Menetelmätriangulaatiossa on tavanomaista, että tutkimuskohdetta tutkitaan lukuisilla erilaisilla aineistohankinta ja -tutkimusmenetelmillä. Esimerkiksi hyödyntämällä kyselyä ja haastattelua yhdessä tutkimuksessa. (Eskola ym. 1998, 50–51.) Menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan usein sillä, että yhdellä ainoalla tutkimusmenetelmällä ei tavoitettaisi riittävän laajaa ja kattavaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen ym. 2006, 16–17). Tässä tutkielmassa luotettavuutta on lisätty hyödyntämällä tutkijatriangulaatiota. Tutkijatriangulaatiota hyödynnettiin yhdessä tutkijakollegan kanssa aineiston analyysi- ja pohdintavaiheessa. Tutkijatriangulaation käyttämistä tutkija perustelee sillä, että tutkittava aihe on varsin tutkimaton ja uusi. Tavoitteena oli kuitenkin saada mahdollisimman laaja kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä.

## 7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on tutkittu vain yhtä tapausyritystä ja siinä työskenteleviä osakkaita. Yksi mahdollinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tehdä laajempi tutkimus, jossa myös työntekijöiden näkökulmat otettaisiin huomioon vastuullisen brändi-identiteetin rakentamisessa. Näin voitaisiin selvittää, miten työntekijät kokevat vastuullisen brändi-identiteetin rakentumisen sidosryhmäyhteistyössä. Lisäksi erilaisia tutkimusmenetelmiä voitaisiin hyödyntää tulevissa tutkimuksissa. Tapaus tutkimuksen sijaan tutkimuksessa voitaisiin tutkia sitä, miten yrityksen sidosryhmät näkevät oman roolinsa yrityksen vastuullisen liiketoiminnan ja brändin kehityksessä. Tällä tavalla aineistosta tulisi rikkaampi. Tämä voitaisiin toteuttaa laadullisella tutkimuksella, jossa esimerkiksi Havun sidosryhmiä haastateltaisiin. Tämä tarjoaisi todennäköisesti arvokasta tietoa, mikä hyödyttäisi Suomen elektronista urheilua ja sen syvällisempää ymmärtämistä.

Toinen vartenotettava jatkotutkimusmahdollisuus olisi selvittää, minkälaisia vastuullisuusmittareita elektroninen urheiluorganisaatio voisi omassa toiminnassaan hyödyntää. Tässä tutkimuksessa kävi osittain ilmi, että vaikka toiminta on vastuullista ja se houkuttelee vastuullisia sidosryhmiä yhteistyöhön, sille ei silti ole vielä asetettu vastuullisuusmittareita. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että vastuullisuuden mittaaminen on problemaattista, koska vastuullisuus on käsitteenä varsin abstrakti. Vastuullisuusmittarit auttaisivat kuitenkin yrityksen osakkaita vastuullisuuden johtamisessa ja vastuullisuustyön seuraamisessa. Vastuullisuusmittareiden hyödyntäminen edesauttaisi myös sidosryhmiä esimerkiksi silloin, kun he haluavat vertailla ja arvioida yritysten vastuullisuutta. Lisäksi vastuullisuusmittarit voivat olla voimakkaita organisaation sisäisen viestinnän keinoja, joita voidaan hyödyntää strategiasuunnittelun prosessissa. (Hansen & Schaltegger 2016, 214.)

Luotettava ja ajankohtainen tieto takaa sen, että osapuolet huomioivat kriittiset näkökulmat päätöksenteossa ja saavat vastauksia tilanteissa, joissa vallitsee epävarmuutta (Cottrell ym. 2015, 15; Heikkinen ym. 2016, 17). Viimevuodet ovat olleet erityisen haastavia yrityksille ympäri maailmaa. Ensin maailmaa koetteli/koettelee Covid-19 pandemia ja nyt Venäjä on aloittanut sodan Ukrainassa. Sotatoimet Ukrainassa ovat järjestyttäneet myös elektronisen urheilun maailmaa. Lukuisat elektronisen urheilun kisajärjestäjät ovat asettaneet Venäläisille elektronisen urheilun pelaajille ja -organisaatioille pakotteita, jotka estävät heitä pelaamasta tietyillä pelialustoilla. Näistä

syistä johtuen, olisi mielenkiintoista tutkia, miten yllättävät liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat sidosryhmien väliseen yhteistyöhön elektronisessa urheilussa.

## 7.5 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sidosryhmäyhteistyön roolia brändi-identiteetin kehittämisessä. Tämä aihe valittiin, koska tutkija on itse erityisen kiinnostunut elektronisesta urheilusta ja koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta on tuotettu vasta vähän. Aikaisemmat tutkimukset ovat liittyneet elektronisen urheilun yleiseen tarkasteluun, sponsoreiden rooliin ja siihen, mikä motivoi katsojia seuraamaan elektronista urheilua (Julkunen ym. 2021, 42). Tutkimuksia vastuullisen brändi-identiteetin rakentumisesta elektronisen urheilun liiketoimintaympäristössä ei ole juuri tutkittu. Tutkielman päätutkimuskysymyksi määrittyi ”Millainen rooli sidosryhmäyhteistyöllä on vastuullisen brändi-identiteetin kehittämisessä?”.

Tutkimuksen tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi valittiin sosiaalinen konstruktionismi, koska sen mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä. Tutkimusstrategiana toimi tapaustutkimus, sillä tutkija halusi ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä olosuhteita sekä taustoja. Tutkijan ei ollut myöskään tarkoitus pyrkiä tuottamaan yleistettävää tietoa vaan lähinnä lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla tapausyrityksen neljää osakasta. Haastattelu on aineistonkeruutapana oivallinen, koska sen avulla tutkija saa aidon kuvan siitä, mitä haastateltava asiasta (brändi-identiteetti) ajattelee ja miten hän sen kokee (Hyvärinen ym. 2021).

Tutkimus tuotti mielenkiintoisia tuloksia siitä, miten vastuullinen brändi-identiteetti kehittyy ja rakentuu sidosryhmäyhteistyössä. Ensinnäkin, mikäli yritys haluaa itselleen vastuullisen brändi-identiteetin, vastuullisuuden tulee olla integroituna toiminnan ytimeen. Yrityksen tulee myös asettaa vastuullisuustoimenpiteilleen selkeät tavoitteet ja tulokset, jotta toimintaa voidaan seurata ja reflektoida. Lisäksi organisaation on tehtävä tiivistä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Tämä onnistuu toteuttamalla aktiivista vastuullisuusviestintää, sitouttamista ja yhteistyötä. Myös sidosryhmien ja yrityksen arvot tulee olla linjassa toistensa kanssa, sillä mikäli arvot eivät kohtaa, yhteistyö ei tule pitkässä juoksussa onnistumaan. Arvojen lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon myös sidosryhmien mielikuvat ja odotukset vastuullisesta liiketoiminnasta, jotta se voi ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullinen brändi-



identiteetti kehitty yritykselle sitä kautta, keiden sidosryhmien kanssa yhteistyötä tehdään. Täten brändi-identiteetti ei rakennu vain organisaation sisäisten toimintojen avulla, vaan myös ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, miten yrityksen brändi-identiteetti koetaan ja nähdään.

## Lähteet

Balmer, John – Greyser, Stephen (2002) Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California management review*, Vol. 44 (3), 72–86.

Bansal, Pratima – Kendall, Roth (2000) Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management journal*, Vol. 43 (4), 717–736.

Benn, S – O’leary, B – Abratt, R. – Abratt, R. (2016) Defining and Identifying Stakeholders: Views from Management and Stakeholders. *South African journal of business management* Vol. 47(2), 1–11.

Berger, Ida – Cunningham, Peggy – Drumwright, Minette (2000) Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration. *California management review*, Vol. 47 (1), 58–90.

Biedenbach, Galina – Manzhynski, Siarhei (2016) Internal Branding and Sustainability: Investigating Perceptions of Employees. *The journal of product & brand management* Vol. 25 (3), 296–306.

Black, Iain – Veloutsou, Cleopatra (2017) Working Consumers: Co-Creation of Brand Identity, Consumer Identity and Brand Community Identity. *Journal of business research* Vol. 70, 416–429.

Burr, Vivien (2015) *Social Constructionism*. Third edition. Routledge, London & New York.

Clarkson, Max (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management review*, Vol. 20 (1), 92–117.

Cottrell, Erika – Whitlock, Evelyn – Kato, Elisabeth – Uhl, Stacey – Belinson, Suzanne – Chang, Christine – Hoomans, Ties – Meltzer, David – Noorani, Hussein – Robinson, Karen – Motu’apuaka, Makalapua – Anderson, Johanna – Paynter, Robin – Guise, Jeanne-Marie (2015) Defining the Benefits and Challenges of Stakeholder Engagement in Systematic Reviews. *Comparative effectiveness research (Auckland)*, Vol. 5, 13–19.

Crane, Andrew – Glozer, Sarah (2016) Researching Corporate Social Responsibility Communication: Themes, Opportunities and Challenges. *Journal of management studies* Vol. 53 (7), 1223–1252.

Da Silveira, Catherine – Lages, Carmen – Simões, Cláudia (2013) Reconceptualizing Brand Identity in a Dynamic Environment. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (1), 28–36.

Donaldson, Thomas – Preston, Lee (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management review*, Vol. 20 (1), 65–91.

Elo, Satu – Helvi, Kyngäs (2008) The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of advanced nursing* Vol. 62 (1), 107–115.

Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) Monenlainen tapaustutkimus. <[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)>, haettu 1.1.2022.

Eskola, Jari, – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Fassin, Yves – Deprez, Jolien – Abeele, Annelien – Aime, Heene (2017) Complementarities Between Stakeholder Management and Participative Management: Evidence from the Youth Care Sector. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* Vol. 46 (3), 586–606.

Farquhar, Jillian Dawes (2012) *Case Study Research for Business*. SAGE, Los Angeles.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge. Cambridge University Press.

Freitas, Bruno Duarte Abreu – Contreras-Espinosa, Ruth Sofia – Pereira, Pedro Álvaro (2020) Sponsoring Esports to Improve Brand Image. *Scientific Annals of Economics and Business* Vol. 67 (4), 495–515.

Gapp, Rod – Merrilees, Bill (2006) Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: A Healthcare Case Study. *The journal of brand management*, Vol. 14 (1-2), 162–176.

Ghodeswar, Bhimrao (2008) Building Brand Identity in Competitive Markets: A Conceptual Model. *The journal of product & brand management*, Vol.17 (1), 4–12.

Global Reporting Initiative (2014) G4 sector disclosures. Food Processing. <[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/Suplementos%20sectoriales%20G4/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures%20\(1\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2642721/Recursos/Guias%20y%20Estandares/Suplementos%20sectoriales%20G4/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures%20(1).pdf)>, haettu 1.5.2022.

Grix, Jonathan (2002) Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. *Politics (Manchester, England)*, Vol. 22 (3), 175–186.

Haddaway, N.R – Kohl, C. – da Silva, Rebelo – Schiemann, J. – Spök, A. – Sweet, J.B. – Wilhelm, R. (2017) A Framework for Stakeholder Engagement During Systematic Reviews and Maps in Environmental Management. *Environmental evidence*, Vol. 6 (1), 1–14.

Hansen, Erik – Schaltegger, Stefan (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of business ethics*, Vol. 133 (2), 193–221.

Hamari, Juho – Sjöblom, Max (2017) What Is eSports and Why Do People Watch It? *Internet research*, Vol. 27 (2), 211–232.

Harrison, Jeffrey – Bosse, Douglas – Phillips, Robert (2010) Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic management journal*, Vol. 31 (1), 58–74.

Heikkinen, Anna – Kujala, Johanna – Lehtimäki, Hanna (2016) *Managing Stakeholder Dialogue: The Case of Botnia in Uruguay*. SAGE, London.

Henisz, Witold – Dorobantu, Sinziana – Lite, Nartey (2014) Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic management journal*, Vol. 35 (12), 1727–1748.

Hirsjärvi, Sirkka, – Helena Hurme (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

Hyvärinen, Matti – Suoninen, Eero – Vuori, Jaana. Haastattelut. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Jaana Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tieto-arkisto,

Tampere, <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>>, haettu 10.2.2022.

Joutsenvirta, Maria – Halme, Minna – Jalas, Mikko – Mäkinen, Jukka (2011) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus, Helsinki.

Julkunen, Saara – Raatikainen, Markus – Rollins, Minna – Pennanen, Mikael (2021) Understanding the European Business Environment in Esports: An Ecosystem Perspective. *Nordic journal of business*, Vol. 70 (1), 39–58.

Stuart, Helen. (2011). An Identity-Based Approach to the Sustainable Corporate Brand. *Corporate communications* Vol. 16 (2), 139–149.

Kaivola, Taina – Rohweder, Liisa (2006) Korkeakouluopetus kestäväksi. Opas YK:n kestävästä kehitystä edistävän koulutuksen vuosikymmentä varten. *Opetusministeriön julkaisuja 2006:4*

<<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80076/opm04.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 10.10.2021

Kallio, Tomi – Nurmi, Piia (2006) *Vastuullinen liiketoiminta: peruskysymyksiä ja esimerkkejä*. Turun yliopisto.

Korai, Bernard – Souiden, Nizar (2019) The Marketing Discipline in Trouble? Academic Voices Vying for Supremacy. *Management decision*, Vol. 57 (9), 2555–2569.

Kujala, Johanna (2015) Branding as a tool for CSR. Teoksessa: *Empowering Organizations through Corporate Social Responsibility*, toim. Wolf, Ruth – Issa, Thedora – Thiel, Monica, 266–287. Hershey PA. IGI Global.

Kujala, Johanna (2014) Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka*, Vol. 6 (1), 6–16.

Kujala, Johanna – Korhonen, Anni (2017) Value-Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR. Teoksessa: *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, toim. Freeman, R.E – Kujala, Johanna – Sachs, Sybille, 65–85. Springer.

Kumar, V. & Christodouloupoulou, A. (2014) Sustainability and Branding: An Integrated Perspective. *Industrial marketing management*, Vol. 43 (1), 6–15.

- Laplume, André O – Sonpar, Karan –Litz, Reginald A (2008) Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, Vol. 34 (6), 1152–1189.
- Liappis, Hanna – Pentikäinen, Merja – Vanhala, Anne (2019) *Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Löytönen, Teija (2004) *Keskusteluja tanssi-instituutioiden arjesta*. Teatterikorkeakoulu, Helsinki.
- Maio, Elsie (2003) Managing brand in the new stakeholder environment. *Journal of business ethics*. Vol. 44 (2/3), 235-246.
- Merz, Michael – He, Yi – Vargo, Stephen L (2009) The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 (3), 328–344.
- Mitchell, Ronald K – Agle, Bradley R – Wood, Donna J (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management review*, Vol. 22 (4), 853–886.
- Nandan, Shiva (2005) An Exploration of the Brand Identity–brand Image Linkage: A Communications Perspective. *The journal of brand management*, Vol. 12 (4), 264–278.
- Onkila, Tiina – Mäkelä, Marileena – Sarna, Bhavesh (2021) Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä: monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. Teoksessa: *Vastuullinen viestintä*, toim. Eräranta, Kirsi – Penttilä, Visa, 108–122. ProCom ry, ProComma Academic.
- Panwar, Rajat – Rinne, Tomi – Hansen, Eric N – Juslin, Heikki (2006) Corporate Responsibility - Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry. *Forest products journal*, Vol. 56 (2), 4–12.
- Penttilä, Visa – Eräranta, Kirsi J (2021) Vastuullisuusviestintä: vastuullista viestintää? Teoksessa: *Vastuullinen viestintä*, toim. Eräranta, Kirsi – Penttilä, Visa, 13–27. Procomma academic. Viestinnän ammattilaiset ry.
- Puusa, Anu – Pauli Juuti – Aaltio, Iris (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.

Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 23–24. Gaudeamus, Helsinki.

Randolph, Justus J (2009) A Guide to Writing the Dissertation Literature Review. *Practical assessment, research & evaluation*, Vol. 14 (13), 1–13.

Ryan, A., O'Malley, L. & O'Dwyer, M. (2010). Responsible Business Practice: Re-Framing CSR for effective SME Engagement. *European Journal of International Management*, Vol. 4 (3), 1–14.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006) Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 21.11.2021.

Sloan, Pamela (2009) Redefining Stakeholder Engagement: From Control to Collaboration. *The journal of corporate citizenship* Vol.36 (36), 25–40.

Suomen elektronisen urheilun liitto (2021) Mitä on e-urheilu? <<https://seul.fi/mita-on-e-urheilu/>>, haettu 10.10.2021.

Snyder, Hannah (2019) Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines. *Journal of business research*, Vol. 104, 333–339.

Tapanainen, Maippi (2010) Yritysten yhteiskuntavastuu – Eettisyyttä, bisnestä vai sinipesua? FinnWatch. Helsinki.

Tata, Jasmine – Prasad, Sameer (2015) CSR Communication: An Impression Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol. 132 (4), 765–78.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. <[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>, haettu 10.1.2022

Van Marrewijk, Marcel (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of business ethics*, Vol. 44 (2/3), 95–105.

Von Wallpach, Sylvia – Hemetsberger, Andrea –Espersen, Peter (2017) Performing Identities: Processes of Brand and Stakeholder Identity Co-Construction. *Journal of business research*, Vol. 70, 443–452.

Wagner, Michael G (2006) On the scientific relevance of eSports. Conference paper: proceedings of the 2006 international conference on internet computing & conference on computer games development. ICOMP, June 26-29.

Wicks, Andrew C – Berman, Shawn L – Jones, Thomas M (1999) The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *The Academy of Management review*, Vol. 24 (1), 99–116.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Tutkimuksen taustaa haastateltavalle:**

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten sidosryhmäyhteistyö kehittää elektronisen urheiluorganisaation vastuullista brändi-identiteettiä. Tutkimuksen aihe on valittu sen ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden vuoksi. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan, tallennetaan ja hävitetään tietoturvallisesti. Haastattelu on täysin luottamuksellinen, eikä haastateltavien henkilöiden henkilötietoja paljasteta ulkopuolisille sidosryhmille. Tutkimuksen valmistuttua nauhoitteet ja litterointitiedostot poistetaan ja hävitetään tietoturvallisesti viimeistään 31.5.2022. Haastattelukysymykset on jaoteltu neljään teemaan. Teemat käsittelevät vastuullisuutta yrityksessä ja sen liiketoiminnassa, sponsorintyhteistyötä, vastuullisuusviestintää ja käsityksiä vastuullisen brändi-identiteetin rakentamisesta.

#### **Teema 1: Vastuullisuus yrityksessä**

1. Miten koet henkilökohtaisesti vastuullisuuden merkityksen elektronisessa urheilussa?
2. Mistä asioista vastuullisuus sinun mielestäsi muodostuu elektronisessa urheilussa?
3. Miten toteutat vastuullisuutta HAVU:ssa? Miten suhtaudut vastuullisuutta edistäviin toimenpiteisiin?
4. Voitko antaa esimerkin siitä, miten vastuullisuus näkyy käytännön työtehtävissäsi?
5. Minkälaisia vastuullisuustavoitteita olette organisaatiossa asettaneet toiminnallenne (lyhyellä ja pitkällä aikavälillä)?
6. Missä vastuullisuustavoitteissa olet omasta mielestäsi onnistunut parhaiten? Entä onko jossain vielä parantamisen varaa? Mihin haluaisit tulevaisuudessa panostaa sekä omia että yrityksen resursseja?
7. Millä tavalla mittaatte vastuullisuutta liiketoiminnassanne? Miten sitä pitäisi mielestäsi mitata?
8. Minkälaisia kehitystavoitteita näet vastuullisuuden ja sen mittaamisen näkökulmasta?

**Teema 2: Brändi-identiteetti**

9. Millainen HAVU on organisaationa? Miten kuvailisit sitä yrityksenä ja työpaikkana?
10. Miten hyvin yritys HAVU:n brändielementit kuten logo, värit, nimi ja viestintä kuvaavat mielestäsi yrityksen brändi-identiteettiä? Miksi?
11. Mitä toivot HAVU:n organisaationa saavuttavan vastuullisesta sponsorointiyhteistyöstä brändin ja brändikehityksen näkökulmasta?
12. Valitse näistä kahdeksasta kuvasta kolme kuvaa, jotka kuvaavat mielestäsi parhaiten HAVU:n brändi-identiteettiä. Perustele valintasi, miksi juuri kyseiset kuvat?

**Teema 3: Sponsorintiyhteistyö elektronisessa urheilussa**

13. Kertoisitko, minkälaisia sponsorintiyhteistyökumppaneita HAVU:lla on?
14. Millä perusteilla valitsitte juuri heidät? Vai valitsivatko he HAVU:n? Miksi?
15. Voitko antaa esimerkin siitä, millä tavalla vastuullisuus näkyy sponsorintiyhteistyössä?
16. Millä tavalla toivoisit sen näkyvän?
17. Koetko, että HAVU:n vastuullisesta liiketoiminnasta on hyötyä sponsorintiyhteistyössä? Koetko vastuullisuuteen panostamisen parantavan mahdollisuksianne yhteistyökumppaneiden löytämisessä?
18. Uskotko vastuullisen liiketoiminnan tulevan näyttämään entistä tärkeämpänä osana sponsorintiyhteistyötä tulevaisuudessa?
19. Mitä toivot HAVU:n organisaationa saavuttavan vastuullisesta sponsorintiyhteistyöstä brändin ja brändikehityksen näkökulmasta?

**Teema 4: Vastuullisuusviestintä**

20. Mitä ja miten viestitte vastuullisuudesta sidosryhmille (sisäinen ja ulkoinen)?
21. Mitkä ovat vastuullisuusviestintänne tavoitteet?

## **Liite 2. Tietosuojailmoitus**

### **Rekisterin nimi:**

Vastuullinen sponsorointiyhteistyö elektronisen urheiluorganisaation toiminnassa ja sen vaikutus brändi-identiteettiin

### **Rekisterinpitäjä:**

Alexi Svart, 045 XXXXXXXX, [avsvar@utu.fi](mailto:avsvar@utu.fi), Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 7, 20500 Turku

### **Vastuuhenkilön yhteystiedot:**

Alexi Svart, 045 XXXXXXXX, [avsvar@utu.fi](mailto:avsvar@utu.fi)

### **Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste:**

Aineisto kerätään Turun yliopistoon tehtävää pro gradu -tutkielmaa varten. Tutkimuksessa toteutetuissa haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin käsityksiä ja kokemuksia siitä, miten he rakentavat vastuullista brändi-identiteettiä. Haastateltavien sähköpostiosoitetta käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluista kerättyä aineistoa käytetään vain pro gradu -tutkielman tekemiseen.

### **Pro gradun ohjaaja:**

KTT Jaana Tähtinen

Dosentti Kati Suomi

### **Artikla 6 EU:n yleinen tietosuoja-asetus ”Käsittelyn lainmukaisuus”:**

Käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 e-kohta).

### **Haastateltavista tallennetaan rekisteriin seuraavia tietoja:**

sähköpostiosoite, asema organisaatiossa, käsityksiä ja kokemuksia vastuullisen brändi-identiteetin rakentamisesta. Tietoja säilytetään enintään 31.5.2022 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

### **Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät:**

Haastattelija ja haastateltava. Tietoja ei luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

**Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin:**

Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

**Rekisteröidyn oikeudet:**

Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimuskartoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti. Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

**Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu:**

Tiedot kerätään suoraan vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistuneilta.

### **Liite 3. Suostumuslomake**

#### **Kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta**

##### **Suostumus**

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan Aleksii Svart pro gradu -tutkielman tutkimukseen. Minulle on kerrottu, mitä tutkitaan, kuka tietoa käyttää, miten sitä käsitellään, miten aineistoa säilytetään ja minkä takia aineistoa kerätään. Suostun myös, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan.

Ymmärrän, että voin halutessani keskeyttää haastattelun missä vaiheessa tahansa.

---

Annan luvan tutkimuksen toteuttamiselle, haastatteluiden nauhoittamiselle, niiden litteroimisille ja näistä syntyvän aineiston hyödyntämiselle.

\_\_\_\_\_

Aika ja paikka

\_\_\_\_\_

Osallistujan allekirjoitus

\_\_\_\_\_

Nimen selvennys

**Liite 4. Haastattelussa käytetyt kuvat**

Kuva 1.



Kuva 2.



Kuva 3.



Kuva 4.



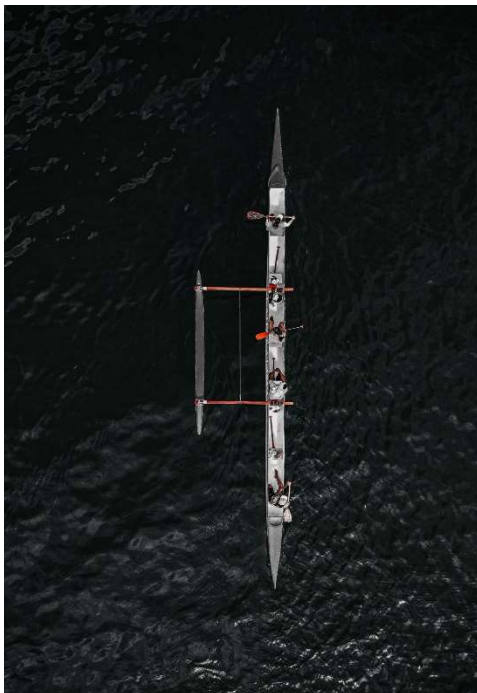
Kuva 5.



Kuva 6.



Kuva 7.



Kuva 8.

