



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kalle Kurittu

## **”Tehtäishän me, jos olisi resursseja!”**

Yrityksen yhteiskuntavastuu suomalaisessa jalkapallossa

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
Pro gradu –tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Kalle Kurittu	
<b>Tutkielman nimi:</b>	”Tehtäishän me, jos olisi resursseja!” : Yrityksen yhteiskuntavastuu suomalaisessa jalkapallossa	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b> 116

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yrityksen yhteiskuntavastuu on nousemassa merkittävämpään ja merkittävämpään asemaan myös urheilussa, jossa sitä ei vielä ole kovin syvästi kukaan suomalaisessa kontekstissa tutkittu. Tämä tutkielma pyrkiikin siksi selvittämään, miten suomalaisissa ammattilaistason jalkapalloseuroissa yhteiskuntavastuu on huomioitu ja millaisiin yhteiskuntavastuuaktiiviteetteihin seurat osallistuvat. Lisäksi selvitettiin sitä, mitä haasteita näiden aktiviteettien toteuttamisessa on ilmennyt ja miten yhteiskuntavastuutoimintaa voisi seuroissa kehittää.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa haastateltiin neljää suomalaisten jalkapalloseurojen edustajaa, joista jokaisella oli työtehtäviensä osalta ainakin jonkinlaista kosketuspintaa yhteiskuntavastuuseen. Tutkielman pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimii siis teema-haastattelu. Haastatteluvastauksia on analyysivaiheessa käsitelty *pääosin* teorialähtöisesti.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suomalaiset jalkapalloseurat osallistuvat yhteiskuntavastuullisiin aktiviteetteihin melko laajasti ja nuo aktiviteetit ovat keskittyneet erityisesti yrityksen yhteiskuntavastuun eettisen ja eettisestä joskus erillisenä nähdyn hyväntekeväisyysdimension alueille. Konkreettisella tasolla seurat osallistuivat erityisesti nuorten hyvinvointia ja liikkumista lisäämään pyrkineisiin aktiviteetteihin, mutta myös ympäristövastuu oli erityisen huomion kohteena. Tämä tukee tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tehtyä havaintoja siitä, että muun muassa nuoriin vetoavuus, sosiaaliset interaktiot, positiiviset terveysvaikutukset ja tietoisuus kestävästä kehityksestä ovat urheiluorganisaatioille erityisen tyyppisiä yhteiskuntavastuullisen toiminnan tyyppisiä. Nämä ”eettiseen vastuuseen” luettavat yhteiskuntavastuutoimet olivat kuitenkin aina kytköksissä taloudelliseen vastuuseen; taloudelliset resurssit loivat pohjan ”muiden auttamiselle”.

Haasteita yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiselle asettivat etenkin resurssien ja pitkäjänteisyyden puute, jotka ovat ongelmia, joiden ratkaisemiseen seuroilla ei välttämättä juuri nyt ole konkluusivisia ratkaisuja. Siitä huolimatta tutkimuksessa käsiteltyjen seurojen olisi jo nykyisellään mahdollista esimerkiksi mittaroida yhteiskuntavastuutoimiaan ja niissä onnistumista nykyistä paremmin. Tähän soveltuvia, yrityksen yhteiskuntavastuun teoriakentästä lainattuja malleja tutkimuksessa on tarjottu ratkaisuksi.

---

**AVAINSANAT:** jalkapallo, urheilumarkkinointi, vastuullisuus, yrityksen yhteiskuntavastuu

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimusote ja tutkimuksen näkökulma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajoitteet	9
2	Yrityksen yhteiskuntavastuu	11
2.1	Yrityksen yhteiskuntavastuun historia ja suhde muihin termeihin	11
2.2	Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet	17
2.3	Yrityksen yhteiskuntavastuu Pk-yrityksissä	27
2.4	Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuulliset ja muut erityispiirteet	29
2.5	Yrityksen yhteiskuntavastuu urheilussa	38
2.6	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	54
3	Metodologia	58
3.1	Aineiston keruu	60
3.2	Aineiston analyysi	61
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	62
4	Yrityksen yhteiskuntavastuu suomalaisessa jalkapallossa	64
4.1	Yleisesti haastatelluista seuroista	64
4.2	Suomalaisseurojen yhteiskuntavastuulliset ja muut erityispiirteet	67
4.3	Yrityksen yhteiskuntavastuutoiminta haastatelluissa seuroissa	72
4.4	Yhteiskuntavastuutoiminnan haasteet ja kehittäminen seuroissa	88
5	Johtopäätökset	99
	Lähteet	104

## Kuvat

Kuva 1.	Jalkapallon taloudelliset hyödyt UEFA:n SROI-mallinnuksen mukaan (Palloliitto, 2021).	68
Kuva 2.	HIFK:n entisen päävalmentajan Jani Honkavaaran esimerkki velvollisuudellisesta lojaalisuudesta (Honkavaara, 2017).	72

## Kuviot

Kuvio 1.	Yrityksen yhteiskuntavastuun yleisimmät mainitut osa-alueet (Crane ja muut, 2014).	18
Kuvio 2.	Carrollin yrityksen yhteiskuntavastuu –pyramidi (Carroll, 1991).	22
Kuvio 3.	Kolmen kentän yrityksen yhteiskuntavastuu –malli (Schwartz & Carroll, 2003).	23
Kuvio 4.	Suurimmat liikevaihdot jalkapallossa (miljoonaa euroa) (Deloitte, 2005; 2020).	32
Kuvio 5.	Veikkausliigan budjetit kaudella 2019 (tuh. euroa) (Hakola, 2019).	33
Kuvio 6.	Yhteiskuntavastuun suoritusasteen mittarit eurooppalaisille ammattijalkapallojoukkueille (Breitbarth ja muut, 2011).	45
Kuvio 7.	Yrityksen yhteiskuntavastuun kehitysvaiheet Skotlannin Valioliigassa: esteet ja organisationaaliset muutokset (Kolyperas ja muut, 2015).	49
Kuvio 8.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	56
Kuvio 9.	Haastateltavien keskimääräinen arvio seurojen yhteiskuntavastuuaktiiviteettien onnistuneisuudesta.	85
Kuvio 10.	Haastateltavien keskimääräinen arvio eri sidosryhmien tärkeydestä.	87
Kuvio 11.	Hypoteettinen yhteiskuntavastuun mittarointivuosi suomalaisseurassa (mukaillen Breitbarth ja muut, 2011).	93

## Taulukot

Taulukko 1.	Esimerkkejä valtioiden ensimmäisistä yhteiskuntavastuullisista
-------------	--

järjestöistä (Kinderman, 2015).	14
Taulukko 2. Esimerkkejä lainmukaisen toiminnan motivaatioista ja perusteluista (Schwartz & Carroll, 2003).	25
Taulukko 3. Yrityksen yhteiskuntavastuulliset erot suurten ja pienten yritysten välillä (Crane ja muut, 2014, s. 12).	28
Taulukko 4. Yhteiskuntavastuullisten tekijöiden raportointi Euroopan suurissa jalkapalloseuroissa (Ribeiro ja muut, 2019).	42
Taulukko 5. Yhteiskuntavastuullisia tekijöitä kahdessa eri lajin joukkueessa (mukaillen Athanasopoulou ja muut, 2011).	44

## 1 Johdanto

Suhtautuminen yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen on 1900-luvun jälkimmäisestä puoliskosta lähtien heitellyt vuosikymmenen mukaan merkittävästi (Ghobadian, Money & Hillenbrand, 2015). Näkemys, jonka mukaan yritysten pääasiallisena missiona on vain voiton tavoittelu, oli kuitenkin etenkin Yhdysvalloissa 1900-luvun muutaman viimeisen vuosikymmen aikana hallitsevassa asemassa (Sundaram & Inkpen, 2004). Vaikka kyseisen katsantokanta oli toki saanut jo pitkään osakseen myös huomattavia määriä kritiikkiä niin populaarikulttuurisempaa näkökulmaa edustavien kommentaattoreiden kuin tutkijoidenkin osalta (ks. esim. Mulligan, 1986; Matten, 2009; Denning, 2017), ehti paradigma osakkeenomistajien palvelemisesta ja taloudellisen tuoton kerryttämisestä yrityksen toiminnan tärkeimpinä kulmakivinä nauttia siis pitkään merkittävää suosiota etenkin yritysmaailmassa (Denning, 2017).

Edellä mainittu näkökulma ei kuitenkaan enää nykyään dominoi julkista keskustelua, ja kuluttajat vaativatkin yrityksiltä suurempaa vastuunottoa yhteiskunnassa (Potepkin & Firsanova, 2017). Tämän ovat huomanneet myös taloudelliset vaikuttajat. Esimerkiksi maailman merkittävimpiin talousjulkaisuihin kuuluva, vapaata markkinataloutta perinteisesti kannattanut brittiläinen *Financial Times* julkaisi vuoden 2019 syyskuussa uuden ohjelmalinjauksen, jossa se painotti tuottojen maksimoinnin olevan edelleen olennainen osa liiketoimintaa, mutta ainoana yrityksiä ohjaavana ideologiana kestämaton (Raeste, 2019). Myös vaikutusvaltainen, amerikkalaisten suuryritysten toimitusjohtajista koostuva yleishyödyllinen järjestö *Business Roundtable* oli ehtinyt julkaista *Financial Timesin* kirjoituksen kanssa hyvin samoja asioita esittäneen lehdistötiedotteen vain kuukautta aiemmin (Gelles & Yaffe-Bellany, 2019).

Vaikka *Business Roundtable* lausunto on sittemmin ehditty kyseenalaistaa tyhjänä retoriikkana (esim. Winston, 2019) voinee yritysten fokuksen silti väittää siirtyneen ja olleen siirtymässä osakkeenomistajista sen *muihinkin* sidosryhmiin jo jonkin aikaa. Eräs tämän kehityksen ilmeisimmistä indikaattoreista on yrityksen yhteiskuntavastuun, eli CSR:n (corporate social responsibility) lisääntynyt näkyvyys viimeisten vuosikymmenten

aikana. Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä löytyy lukuisia, mutta esimerkiksi Prakash (2015, s. 455) toteaa sen olevan tiivistettävissä näkemykseen, jonka mukaan ”yritysten tulee tunnustaa vastuunsa osakkeenomistajien lisäksi myös suurelle joukolle muita sidosryhmiä”.

Yrityksen yhteiskuntavastuu on tällä hetkellä hyvin tutkittu ja yhteiskunnallisesti pinnalla oleva ilmiö, ja esimerkiksi Vaasan yliopistossa siitä on tehty vuodesta 2015 eteenpäin kymmenittäin opinnäytetöitä. Tässä tutkielmassa yrityksen yhteiskuntavastuun käsitettä tutkitaan kuitenkin urheilun, etenkin jalkapallon, näkökulmasta, joka on vielä jäänyt melko vähälle huomiolle. Huolimatta yrityksen yhteiskuntavastuun laajasta tutkimuspohjasta on se erityisesti suomalaisen urheilun kontekstissa vielä jokseenkin kartoittamaton maaperää, ja vaikka kansainvälistä tutkimusta yhteiskuntavastuusta urheiluorganisaatioissa löytyy nykyään jo enenevässä määrin, on kyse globaalilla tasollakin vielä suhteellisen tuoreesta tutkimuskohteesta (ks. esim. Blumrodt, Bryson & Flanagan, 2012; Manoli, 2015). Tämä on kuitenkin muuttumassa, sillä urheilu on noussut nopealla tahdilla akateemisesti kiinnostavaksi tutkimusaiheeksi, jonka yhteiskunnalliset ja sosiaaliset vaikutukset ovat erityisesti olleet kasvavan huomion kohteena (Ratten, 2010).

Yhteiskuntavastuullisena kontekstina suomalainen urheilu tuo mukanaan tiettyjä haasteita. Ensinnäkin kotimaisia urheiluorganisaatioita niiden kansainvälisiin vastineisiin vertailtaessa erityislaatuista on kotimaisten organisaatioiden suhteellinen pienuus, mihin palataan myöhemmin. Esimerkiksi jalkapallon pääsarjamme Veikkausliigan joukkueet ovat kaikki liikevaihdon osalta Euroopan komission (2015) määritelmän mukaisesti joko mikro- tai pienyrityksiä, sillä ylivoimaisesti suurimman seuran Helsingin Jalkapalloklubin liikevaihtokin jäi ainakin vielä hiljattain alle viiden miljoonan (Asiakastieto, 2019).

Toisena haasteena on syytä nostaa esille urheiluorganisaatioiden organisaatorakenne ja niiden perimmäinen missio, sillä urheiluseuroilla on perinteisesti ollut tiettyjä liike-toiminnallisia ja yhteiskuntavastuullisia erityispiirteitä, joiden takia kaikki yrityksen yh-

teiskuntavastuuseen liittyvä teoria ei **välttämättä** ole suoraan sovellettavissa urheilun piiriin. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa kaksi.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yrityksen yhteiskuntavastuun käsite olisi olennainen myös urheiluorganisaatioiden näkökulmasta – nekin voivat esimerkiksi kehittää brändiarvoaan onnistuneilla yhteiskuntavastuullisilla toimilla, ja samainen brändiarvo voi myös epäeettisten toimien kautta heikentyä (Blumrodt ja muut, 2012). Toisin sanoen onnistunut yhteiskuntavastuullinen strategia voi siis suoraan kehittää urheiluseuran kilpailullisuutta esimerkiksi sen kohentuneen julkisuuskuvan kautta (Ratten, 2010).

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten yhteiskuntavastuu on implementoitu suomalaisissa ammattilaistason jalkapalloseuroissa ja miten niiden yhteiskuntavastuullista toimintaa voisi mahdollisesti kehittää, jos puutteita ilmenee. Tutkimus jakautuu kolmeen pääasialliseen tutkimuskysymykseen (/tutkimuskysymyksiin):

1. **Ensimmäinen tutkimuskysymys** on, mitä yrityksen yhteiskuntavastuu teorian tasolla tarkoittaa ja miten urheilu ja muut liiketoiminta-alat mahdollisesti eroavat toisistaan sen osalta.
2. **Toinen tutkimuskysymys** on, millaisella tasolla yhteiskuntavastuun implementointi on tarkastelluissa seuroissa; esimerkiksi mihin yhteiskuntavastuullisiin aktiviteetteihin seurat osallistuvat, miten kokonaisvaltaisesti koko organisaatio on sitoutunut näiden aktiviteettien toteuttamiseen, miten pitkäjänteisesti ja tarkasti yhteiskuntavastuustrategia on suunniteltu ja miten seurat yhteiskuntavastuullisista aktiviteeteistään viestivät.
3. **Kolmas tutkimuskysymys** on, missä aktiviteeteissä esiintyy erityisesti puutteita, mitkä ovat suurimpia haasteita yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämisessä ja

miten seurat voisivat mahdollisesti kehittää yhteiskuntavastuullista toimintaansa.

## **1.2 Tutkimusote ja tutkimuksen näkökulma**

Erityisesti koska tutkimuksen aineiston keruussa käytetään niin sanottua puolistrukturoitua haastattelututkimusta, hypoteesien testaamisen sijaan pyritään löytämään uutta informaatiota ja kohdejoukko on valittu tarkasti satunnaisen otoksen sijaan, on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä luonnollinen valinta tutkimuksen toteuttamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 163–164). Tutkimuksen metodologiaa käsitellään tarkemmin kolmannessa luvussa.

Vaikka tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, on siinä myös joitain numeraalisesti raportoituja tilastoja silloin, kun niiden käyttö on perusteltua (ks. esim. taulukko 4; kuvio 9; kuvio 10). Kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006a) toteavat, ei tutkimusotteiden täydy olla rajoittuneita tietyyntyyppisiin aineistoihin, vaan esimerkiksi juuri tilastoja voidaan harkinnan mukaan käyttää myös laadullisissa tutkimuksissa.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajoitteet**

Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun; johdanto, niin sanottu teorialuku, metodologia, empiria ja johtopäätökset. Johdannossa esitellään tutkimuksen perusteet ja myös lyhyesti sen teoreettinen tausta. Toisessa luvussa, eli ”teorialuvussa”, esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta ja rakennetaan sen pohjalta tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia ja teoreettisia lähtökohtia ja perustellaan tutkimuksellisia valintoja. Neljännessä luvussa esitellään haastattelututkimuksen kohdejoukko sekä kerätty aineisto ja yhdistetään se teoriaan. Viidennessä luvussa käydään läpi edellisen luvun löydöksistä tehdyt johtopäätökset.

Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskemaan vain kahden ylimmän sarjatason seuroja, koska niillä on alempien sarjatasojen seuroihin nähden paremmat lähtökohdat yhteiskuntavastuun huomioimiseen suurempien resurssien takia. Vaikka tutkielmassa joskus puhutaan ”urheilusta”, viitataan sillä lähtökohtaisesti pääasiallisesti jalkapalloon. Urheilu-termin käyttäminen jalkapallon sijaan on kuitenkin ajoittain mielekkäämpää, koska käsitellyssä teoriassa on saatettu viitata muihinkin lajeihin kuin jalkapalloon. Samanaikaisesti satunnaiset muita lajeja käsittelevät kohdat, erityisesti teoriakappaleen yhteiskuntavastuuta urheilussa käsittelevässä alaluvussa, ovat pääosin yleistettävissä myös jalkapalloon. Lisäksi on syytä huomata, että tutkimuksen empiirisessä osiossa käsitellään nimenomaan seurojen omaa näkökulmaa, eli muiden sidosryhmien, kuten sponsoreiden ja fanien, näkemyksiä ei tavoitteellisesti kartoiteta. Haastateltavat toki saattavat pyrkiä vastaamaan kysymyksiin myös heidän perspektiivistään.

## 2 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuun teorian ymmärtämisen lisäksi on syytä selvittää, miten ja miksi se on noussut käsitteenä yhteiskunnallisesti merkittävään asemaan. Siksi onkin luontevaa aloittaa tarkastelu käsitteen historiallisesta taustasta. Tämän jälkeen paneudutaan yrityksen yhteiskuntavastuun teoriakenttään ja Pk-yritysten yhteiskuntavastuun erityispiirteisiin, koska merkittävä osa tutkielman kannalta olennaisista urheiluorganisaatioista kuuluu kokoluokkansa puolesta niihin.

Yrityksen yhteiskuntavastuun yleisemmän käsittelyn jälkeen siirrytään käsittelemään yrityksen yhteiskuntavastuuta nimenomaan urheilun kontekstissa. Ensin tarkastellaan urheilun yhteiskuntavastuullisia (ja siihen liitoksissa olevia liiketoiminnallisia) erityispiirteitä ja yhteiskuntavastuuta yleisesti urheilussa. Toisen luvun viimeisessä alaluvussa esitellään puolestaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa olennaisin teoriatausta tiivistyy. Tästä viitekehyksestä operationalisoidaan neljännessä luvussa hyödynnetyt haastatteluteemat ja -kysymykset.

### 2.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun historia ja suhde muihin termeihin

Vaikka esimerkiksi Mulligan (1986) oli kritisoinut liiketoiminnan ”friedmanilaista” lähestymistapaa (taloustieteen nobelisti Milton Friedmania pidetään eräänä voittokeskeisen näkemyksen tärkeimmistä puolestapuhujista, ks. esim. Carroll, 1979) jo aiemmin, kuvailtiin yrityksen yhteiskuntavastuuta vielä 90-luvulla ”marginaaliseksi osaksi liiketoimintakäytänteitä” (Shrivastava, 1995, s. 216). Vuosikymmenen alussa jopa koko konseptin hylkäämistä vielä paikoin kannatettiin (Freeman & Liedtka, 1991).

Esimerkiksi Masoud (2017, s. 5) kuvaa yrityksen yhteiskuntavastuun nousseen kuitenkin vielä samalla vuosikymmenellä lähes ”universaaliksi hyväksytyksi ideaksi”. Näin ollen sen kohoamisen liiketoiminta-ajattelun keskiöön voinee siis sanoa tapahtuneen suhteellisen nopealla aikataululla (vrt. Shrivastava, 1995; Freeman & Liedtka, 1991; Leo-

nard & McAdam, 2003; van Liedekerke & Dubbink, 2008; Nijhof, de Bruijn & Honders, 2008).

Huolimatta siitä, että yrityksen yhteiskuntavastuu on noussut yleisesti tärkeäksi tunnustetuksi tutkimuskohteeksi vasta melko hiljattain, ulottuvat sen juuret pitkälle historiaan (Prakash, 2015; Smith, 2003). Jo ennen 1900-lukua Andrew Carnegien kaltaiset liike miehet olivat sijoittaneet osia omaisuuksistaan sosiaaliin tarpeisiin, tehtailijat perustaneet sairaaloita ja oppilaitoksia kehittyviin maihin ja ylipäätään ajatus siitä, että yrityksillä oli myös sosiaalinen vastuunsa, oli kaikkea muuta kuin vieras (Prakash, 2015; Smith, 2003). Historiallisista yhtymäkohdista huolimatta varsinaiseksi yrityksen yhteiskuntavastuun modernin tutkimuksen alkupisteeksi asetetaan usein kuitenkin vuonna 1953 julkaistu Howard Bowenin teos *Social Responsibilities of the Businessman* (ks. esim. Carroll, 1979; Carroll, 2015; Garriga & Melé 2004; Ghobadian ja muut, 2015; Kinderman, 2015). Tätäkään eivät kaikki tutkijat toki allekirjoita (esim. Idowu, 2011).

Miten yrityksen yhteiskuntavastuun nousu nykyiseen merkitykseensä siis eteni? Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuun lähtölaukaukseksi hyväksyttäisiin mainittu Bowenin teos, alkoi radikaalimpi yhteiskuntavastuullinen ajattelu itää kunnolla (Yhdysvalloissa) vasta seuraavalla vuosikymmenellä ympäristö- ja kansalaisoikeusliikkeiden kaltaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden kautta (Carroll, 2015).

Ihmisten alkaessa vaatia yrityksiltä yhteiskunnallisesti vastuullisempaa toimintaa oli niiden mukauduttava ensin kansallisella, sitten kansainvälisellä tasolla (Carroll, 2015; Kinderman, 2015). Alkuvaiheessa, 50–60-luvuilla, yrityksen yhteiskuntavastuusta ei vielä käytettykään tuota termiä, vaan siihen viitattiin vain yhteiskuntavastuuna (SR, social responsibility) (Carroll, 2015, s. 87).

Osaltaan yhteiskuntavastuullisten toimien lisääntyminen on nähty sittemmin myös yrityksiltä itseltään lähtöisin olevana toimintana, jonka tarkoituksena on osoittaa yritysten olevan ”hyväntahtoisia maailmankansalaisia” (Prakash, 2015, s. 458). Yritysten kom-

munikaatiota tarkasteltaessa on havaittu, että etenkin 90-luvulta lähtien julkisuuskriisejä kohdanneet yritykset ovat omaksuneet yhteiskuntavastuullisen retoriikan osaksi viestintäänsä kritiikiltä suojautuakseen (Crane, Matten & Spence, 2014, s. 69–70).

Aluksi yhteiskuntavastuun osaksi strategiaansa implementoivat etenkin yritykset, jotka edustivat öljy- ja tupakka-alojen kaltaisia liiketoiminnan haaroja (Crane ja muut, 2014, s. 3, s. 69). Tätä ei voine pitää järin yllättävänä, sillä mainitun kaltaisilla, ”eettisesti harmailla”, toimialoilla median ja yhteiskunnan paine pakottanee yritykset väkisin edelläkävijän rooliin. Prakash (2015, s. 458) näkeekin yrityksen yhteiskuntavastuun olevan – globaalilla tasolla – keino, jonka kautta monikansalliset yritykset voivat ”legitimoida” liiketoimintaansa yhteiskunnan silmissä.

Yrityksen yhteiskuntavastuun historialliseen kehitykseen liittyen on tutkijoiden keskuudessa esiintynyt erimielisyyksiä siitä, mitkä toimijat yrityksen yhteiskuntavastuun kehitystä ovat ensisijaisesti ajaneet ja millä tasolla (kansallinen vs. kansainvälinen) sitä on ajettu (Prakash, 2015). Toisaalta jako globaaliin ja lokaaliin on nykyään paikoitellen melko merkityksetön, koska etenkin suuremmat yritykset joutuvat reagoimaan ongelmiin molemmilla tasoilla (Prakash, 2015).

Vaikka globaali näkökulma vaikuttaa joka tapauksessa dominoivalta, korostaa esimerkiksi Kinderman (2015) yrityksen yhteiskuntavastuun kehittyneen alun perin *kansallisissa* yritysvastuuorganisaatioissa, kun kansainvälisiä yrityksen yhteiskuntavastuullisia viitekehyksiä ei vielä ollut onnistuttu luomaan. Monet yhteiskuntavastuuseen liittyvistä raportoinnillisista ohjesäännöistäkin (esimerkiksi GRI, Global Reporting Initiative) kehitettiin vasta vuosituhannen vaihteessa (Ghobadian ja muut, 2015, 274).

Meyer, Pope & Isaacson (2015) puolestaan esittävät yrityksen yhteiskuntavastuun kehityksen olleen ainakin 2000-luvulla pitkälti kansainvälisten kansalaisjärjestöjen (*INGOs*, esimerkiksi Amnesty) ja hallitustenvälisten järjestöjen (*IGOs*, esimerkiksi YK) johtamaa.

Kindermankaan (2015) ei kategorisesti kiistä kansainvälisten järjestöjen ja niiden ajamiin viitekehysten suurta merkitystä, päinvastoin.

Kinderman (2015) esimerkiksi myöntää globaalien järjestöjen vaikuttaneen kyllä myöhemmin kansallisiin järjestöihin, mutta korostaa, että yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimus on hänen mukaansa painottunut suhteettomasti kansainväliseen näkökulmaan kansallisen kustannuksella. Etenkin, koska monet kansallisista yhteiskuntavastuuorganisaatioista edustavat liikealaa (ks. taulukko 1), ja ovat siksi yhteiskuntavastuun kontekstissa melko poikkeuksellisia (Kinderman, 2015, s. 139).

**Taulukko 1.** Esimerkkejä valtioiden ensimmäisistä yhteiskuntavastuullisista järjestöistä (Kinderman, 2015).

Perustamisvuosi	Valtio	Yhteiskuntavastuujärjestö
1963	Venezuela	Dividendo Voluntario para la Comunidad
1970	Filippiinit	Philippines Business for Social Progress
1976	Etelä-Afrikka	National Business Initiative
1981	Paraguay	ADEC Paraguay
1981	Yhdistyneet Kuningaskunnat	Business in the Community
1987	Ruotsi	Swedish Jobs and Society
1989	Japani	Council for Better Corporate Citizenship
1991	USA	Business for Social Responsibility
1998	Intia	Business & Community Foundation
2000	Suomi	Finnish Business & Society
2000	Saksa	Econsense
2004	Venäjä	Russia Partnership for Responsible Business Practices
2010	Libanon	CSR Lebanon

Vaikka ensimmäisten kansallisten yhteiskuntavastuujärjestöjen syntymisestä on siis jo vuosikymmeniä, ei sen pidä antaa hämätä, sillä keskiarvollisesti perustamispäivästä on joka mantereen kohdalla huomattavasti vähemmän aikaa. Pohjois- ja Etelä-Amerikan valtiot perustivat kansalliset järjestönsä keskimäärin vuosina 1991 ja 1995, siinä missä Euroopan, Aasian ja Afrikan kohdalla tuo tapahtui 1999 (Kinderman, 2015, s. 126). Tämäkin kuvastaa yrityksen yhteiskuntavastuun nopeaa nousua viimeisten kahden vuosikymmenen aikana.

Toisaalta yrityksen yhteiskuntavastuuseen keskittyneiden järjestöjen luokittelu, mikäli ne eivät eksplisiittisesti termiä käytä, voi olla jokseenkin summittaista. Esimerkiksi Masoud (2017, s. 4) toteaa 1942 perustetun CED:n (Committee for Economic Development, taloudellisen kehityksen komitea) kontribuoineen merkittävästi yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteen syntyyn, vaikka Kinderman (2015) sijoittaa ensimmäisen yhdysvaltalaisen yhteiskuntavastuujärjestön perustamispäivämäärän vuosikymmeniä myöhemmäksi (ks. taulukko 1).

Lisäksi on syytä huomata, että yrityksen yhteiskuntavastuun näkyvyydessä ja strategisessa implementoinnissa on historiallisesti ollut alueellisia eroja yritysten välillä kuten esimerkiksi Maignan & Ralston (2002) havainnoivat. Yhdysvaltalaisiin yrityksiin verrattuna mannereurooppalaisista yrityksistä vain harva toi vielä vuosituhannen alussa yhteiskuntavastuullisia strategioita esiin esimerkiksi verkkosivuillaan (Maignan & Ralston, 2002). Toisaalta Matten ja Moon (2008) totesivat jo yli vuosikymmen sitten eurooppalaisten yritysten liikkuneen sittemmin lähemmäs angloamerikkalaisia vastineitaan.

2000-luvulla yrityksen yhteiskuntavastuu on joka tapauksessa alettu huomioida aina pk-yrityksissä asti ja pitkälti kaikilla toimialoilla. Etenkin finanssialalla yhteiskuntavastuu on vuoden 2008 talouskriisin jälkeen ollut huomattavasti tiukemman tarkastelun kohteena (Crane ja muut, 2014, s. 3–4). Ylipäätään vuosituhannen vaihteen jälkeiset kannanotot yrityksen yhteiskuntavastuun laajemman huomioimisen puolesta ovat lisääntyneet valtavasti, mitä voi pitää seurauksena siitä, että liike-elämään kohdistuva kritiikki on länsimaissa noussut aivan uudelle tasolle (Smith, 2003).

Yllä kuvatun yrityksen yhteiskuntavastuun polveilevan käsitehistorian lisäksi on sitä usein ollut hankala terminä erottaa muista samankaltaisista teoriasuuntauksista. Esimerkiksi van Liedekerke ja Dubbink (2008) korostavat, että vaikka yrityksen yhteiskuntavastuu tutkimuskäsitteenä on noussut suureen suosioon vasta hiljattain, on siihen liitettyllä teoriolla merkittäviä yhteneväisyyksiä esimerkiksi ”ympäristövastuun” (environmental responsibility) ja ”liiketoimintaetiikan” (business ethics) käsitteiden kanssa

(ks. myös esim. Deer & Zarestky, 2017; Masoud, 2017). Ympäristöllisten ja liiketoiminta-  
taeettisten osa-alueiden lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteeseen on sisällytet-  
ty myös esimerkiksi sellaisia sosiaalisia kysymyksiä kuin luokka-, rotu- ja sukupuolisy-  
rijntä, sidosryhmien (muidenkin kuin osakkeenomistajien) vaatimukset ja yrityksiin liit-  
tyvien yhteisöjen hyvinvointi (Shrivastava, 1995).

Myös huomattavasti yrityksen yhteiskuntavastuuta myöhemmin syntyneet konseptit,  
kuten ”yrityskansalaisuus”, eli CC (corporate citizenship) ja ”sidosryhmäteoria” (stake-  
holder theory) (ks. esim. Garriga & Melé, 2004; Matten & Crane, 2005; Masoud, 2017),  
ovat sen kanssa osittain päällekkäisiä. Näistä ensimmäinen on nähty erityisen poliitti-  
sesti orientoituneena vastuullisuusteorianana (Crane ja muut, 2014, s. 69–70). Tämä  
kaikki tietenkin tekee vastuullisuuteen liittyvästä teoriakentästä entistä pirstaloitu-  
neemman, mikä hankaloittaa sen hahmottamista entisestään (Ghobadian ja muut,  
2015).

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteellisenä etuna on kuitenkin se, että se on sovellet-  
tavissa verrattain moneen käyttökontekstiin. Esimerkiksi pelkkien yritysten ja yhteis-  
kunnan välisten eettisten ongelmien havainnoimisen lisäksi (vrt. liiketoimintaetiikka)  
yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteeseen kuuluvat myös esimerkiksi sen johtaminen,  
mittaaminen ja implementointi (Crane ja muut, 2014, s. 68). Kuten Keim on jo vuosi-  
kymmeniä sitten (1978, s. 38) esittänyt, on yhteiskuntavastuulliselle kirjallisuudelle  
ollut pitkään normaalia ottaa lisäksi kantaa sekä normatiivisella tasolla (mitä yritysten  
pitäisi tehdä) että objektiivisella tasolla (mitä yritykset tekevät).

Erona moniin muihin yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta kuvaaviin termeihin  
yrityksen yhteiskuntavastuu on teoriasuuntauksena myös suhteellisen kattava (Crane,  
Matten & Spence, 2014, s. 3–4). Erona esimerkiksi liiketoimintaetiikkaan tarkastelee se  
toimintoja yksilötason sijaan organisaatiotasolla (Deer & Zarestky, 2017). Tietyllä tapaa  
yrityksen yhteiskuntavastuuta voi myös pitää parempana kuin alkuperäiskielistä termiä,  
sillä tutkijat ovat paikoitellen esittäneet (ks. Ghobadian ja muut, 2015) *corporate social*

*responsibility* ”sosiaalisuuden” olevan liian spesifinä ja merkitykseltään epäselvänä sanana potentiaalisesti harhaanjohtava, mikä on osaltaan johtanut aiemmin mainittujen muiden termien käyttöön ottamiseen.

Esitetyistä vastuullisuuteen liittyvien termien ja viitekehysten vivahde-eroista huolimatta esimerkiksi Carroll (2015) kuitenkin toteaa, että niiden tarkemman tarkastelun jälkeen on selvää, että termeistä lähes kaikki viittaavat lopulta samaan ilmiöön. Hänen mukaansa vain painotuksissa on viitekehysten mukaan eroja.

## **2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueet**

Johtuen kenties siitä, että yrityksen yhteiskuntavastuu on sinällään pitkästä historiaan huolimatta ollut vielä 2000-luvulla huomattavan polveilevan ja monipuolisen keskustelun kohteena, on siihen liitettyssä teoriassa nykyään melko olennaisiakin eroavaisuuksia (ks. esim. Crane ja muut, 2014, s. 66–71). Samaten siihen liittyvien kokonaisvaltaisesti käyttökelpoisten työkalujen ja mallien rakentamista ei helpota se, miten hankalaksi itse termin määrittely on koettu; esimerkiksi Dahlsrud (2008) havaitsi tutkimuksessaan 37 erilaista yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmää, ja näissä määritelmissä esiintyy joskus tietysti ristiriitaisuuksia (Garriga & Melé, 2004). Ennen yrityksen yhteiskuntavastuun teoreettisiin malleihin perehtymistä on siis syytä paneutua noihin määritelmiin.

Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmien suuresta määrästä ja monimuotoisuudesta johtuen lienee selvää, että vain harva, jos yksikään, niistä kattaa kaikkia niihin yleisimmin sisällytettyjä aspekteja (Crane ja muut, 2014, s. 9). Crane ja muut (2014) ovat kuitenkin pyrkineet luokittelemaan ne kuuteen yrityksen yhteiskuntavastuun pääasialliseen osa-alueeseen (ks. kuvio 2). Nämä osa-alueet selitetään seuraavaksi lyhyesti.

Kuten jo useaan otteeseen on mainittu, yrityksen yhteiskuntavastuun peruseriaatteisiin kuuluu näkemys siitä, että yritysten vastuu ulottuu osakkeenomistajia pidemmälle.

**Sidosryhmien huomioonotto** (ks. kuvio 1) lieneekin siksi yksi selkeimmin yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluvista osa-alueista. Sidosryhmiä ovat siis kaikki toimijat, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa (Weyzig, 2009).



**Kuvio 1.** Yrityksen yhteiskuntavastuun yleisimmin mainitut osa-alueet (Crane ja muut, 2014).

Esimerkiksi Clarkson (1995) jakaa sidosryhmät vielä primäärisiin ja sekundäärisiin sidosryhmiin. Näistä ensimmäiset ovat sellaisia toimijoita, joita ilman yritys ei voisi selvitä (esimerkiksi asiakkaat) ja jälkimmäiset sellaisia, jotka vaikuttavat yritykseen (tai joihin yritys vaikuttaa), mutta joilla ei ole välttämättä suoraa kontaktia yritykseen (esimerkiksi media) (Clarkson, 1995, s. 106–107).

Sidosryhmien sitouttamista ja aktivointia (*engagement*) pidetään usein integraalisena osana yrityksen menestystä, mutta sen saavuttamiseen tähtäävät mallit ovat olleet tähän mennessä jokseenkin puutteellisia (Noland & Phillips, 2010; O’Riordan & Fairbrass, 2014). Myöskään konsensusta siitä, miten paljon muihin sidosryhmiin tulisi kiinnittää huomiota osakkeenomistajien kustannuksella, ei ole saavutettu (Crane ja muut, 2014, s. 11).

Sidosryhmien huomiointiin kiinnittyykin läheisesti se, miten **talouden ja yhteiskuntavastuun tasapaino** huomioidaan. Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuu korostaa nimenomaisesti sitä, että yritykset eivät voi olla kiinnostuneita *ainoastaan* osakkeenomistajista muiden sidosryhmien kustannuksella, on monissa määritelmässä korostettu sitä, ettei yrityksen yhteiskuntavastuu saisi kuitenkaan olla liiallisessa konfliktissa tuottavuuden kanssa (Crane ja muut, 2014, s. 11). Tämän tasapainon löytämisen ovat kokeneet haasteellisena niin yritykset kuin yrityksen yhteiskuntavastuuta opettavat koulutukselliset instituutiotkin (Deer & Zarestky, 2017; Singh, 2008).

**Ulkoisvaikutusten huomiointi** viittaa puolestaan niihin yrityksen liiketoiminnasta kolmannelle osapuolelle aiheutuviin positiivisiin ja negatiivisiin sivuvaikutuksiin, joita ei ole varsinaisesti yrityksen päätöksenteossa tai sen tuottamien tuotteiden ja palveluiden hinnassa huomioitu. Tyypillinen esimerkki negatiivisesta ulkoisvaikutuksesta ovat yrityksen toiminnan seurauksena syntyvät saasteet (Husted & Allen, 2006; Crane ja muut, 2014, 10). Keim (1978, s. 33) puolestaan mainitsi myös päästöjään *vähentävän* yrityksen näin lisäävän *positiivisia* ulkoisvaikutuksia paremman ilmanlaadun kautta. On kuitenkin syytä kyseenalaistaa, missä määrin tämä on pätevä esimerkki – vähätkin päästöt ovat joka tapauksessa päästöjä, siinä missä ilman yritystä päästöjä ei olisi ollenkaan. Toisaalta ilman sitä yhteisössä saattaisi esimerkiksi olla vähemmän työpaikkoja. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että yhteiskuntavastuullisten tekijöiden tasapainottelu ei ole aina helppoa.

**Vapaaehtoisuuden** käsitteellä tarkoitetaan yrityksen yhteiskuntavastuuseen monissa määritelmässä liitettyä ajatusta siitä, että vasta vain pelkkää lakien noudattamista pidemmälle menevät vastuuaktiviteetit ovat osa käsitettä (Crane ja muut, 2014, s. 10). Tälläkin määritelmällä on kuitenkin niin puolustajansa kuin vastustajansakin (Crane ja muut, 2014, s. 10; Weyzig, 2009).

Osalle vapaaehtoisuuden kuulumisen yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmään on lähestulkoon itsestään selvää, mutta etenkin viime vuosina myös lainsäädännöllisi-

sen ”pakon” ajamien toimien huomioimista on alettu korostaa (vrt. esim. Harwood, Humby & Harwood, 2011; Gatti, Vishwanath, Seele & Cottier, 2018), ja jotkut ovat jopa sitä mieltä, että yritysten ei edes pitäisi osallistua muihin kuin lain määrittelemiін yhteiskuntavastuullisiin aktiviteetteihin (Weyzig, 2009). Se, ovatko yritysten yhteiskuntavastuulliset aktiviteetit lainsäädännön ohjaamia vai vapaaehtoisia, riippuu hyvin usein myös yritysten maantieteellisestä sijainnista (Carroll, 2008, s. 41).

Näkökulma, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on **enemmän kuin hyväntekeväisyyttä**, sivuaa edellä esitettyä debattia siitä, mitä toimia käsitteeseen pitäisi sisällyttää. Joissain osissa maailmaa, esimerkiksi Yhdysvalloissa, suora hyväntekeväisyys on ollut korostuneessa roolissa ja käsittänyt valtaosan tai jopa kaiken yrityksen yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta (Crane ja muut, 2014, 11–12; Matten ja Moon, 2008). Modernin yhteiskuntavastuukäsityksen mukaan tämä on liian suppea lähestymistapa, ja yrityksen yhteiskuntavastuun tulisi sen sijaan olla integroituna kaikkiin yrityksen toimintoihin tuotannosta henkilöstöjohtamiseen asti (Crane ja muut, 2014, 11–12).

**Käytänteet ja arvot** viittaavat siihen, miten yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole pelkästään kokoelma liiketoimintastrategioita, jotka liittyvät yhteiskunnallisiin ongelmiin, vaan monille tarkastelijoille kyse on myös näiden käytänteiden taustalla olevista arvoista (Crane ja muut, 2014, 11). Tässä ilmenee kenties yrityksen yhteiskuntavastuun tietty päällekkäisyys liiketoimintaetiikan kanssa. Kuten Crane ja muut (2014) esittävät, ei ole kyse vain siitä, mitä tehdään, vaan miksi (vrt. Keimin (1978) jako normatiiviseen ja objektiiviseen lähestymistapaan).

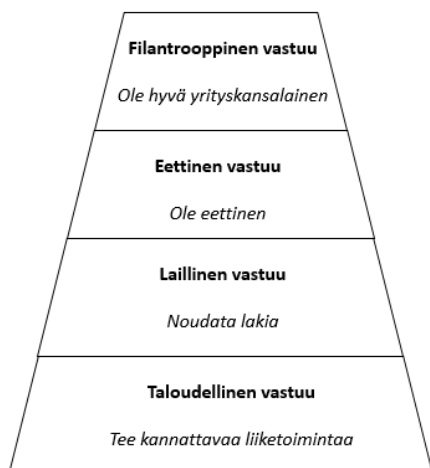
Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueita voi tarkastella myös seuraavan, siihen yleisesti liitetyn dikotomian kautta: yritys joko pyrkii suojelemaan yhteiskuntaa vähentämällä oman toimintansa negatiivisia vaikutuksia (esimerkiksi saastuttaminen) tai parantamaan sitä suorilla toimilla (esimerkiksi hyväntekeväisyys) (Carroll, 2015, s. 90). Näistä ensimmäinen on eurooppalaisempi lähtökohta, jälkimmäinen Yhdysvalloissa suosittu. Yrityksen yhteiskuntavastuu on joskus vastaavasti jaettu myös *implisiittiseen* ja *ekspli-*

*siittiseen* yhteiskuntavastuuseen, joista ensimmäinen on perinteisesti ollut eurooppalaisille yrityksille ominaisempi lähestymistapa, jälkimmäinen puolestaan yhdysvaltalaisille (Matten & Moon, 2008).

Koska yhteiskuntavastuu on Euroopassa ja suurimmassa osassa taloudellisesti kehittyntä Aasiaa koettu historiallisesti lähtökohtaisesti valtion vastuualueeksi (tähän viittaa mainittu implisiittisyyden käsite), on yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimus ollut hyvin yhdysvaltalaispainotteista (Crane ja muut, 2014, s. 17–18). Tämä kehitys on kuitenkin ollut murroksessa, ja Euroopassakin yhteiskuntavastuusta on alettu puhua eksplisiittisemmin (Matten & Moon, 2008).

Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueiden määrittelyjen jälkeen on luontevaa siirtyä käsittelemään sen tarkasteluun soveltuvia malleja. Perinteisellä yrityksen yhteiskuntavastuun teorialla on ollut huomattavia eroavaisuuksia modernimpien teoreettisten näkökulmien kanssa; siinä missä vanhemmat teoreettiset mallit keskittyivät esimerkiksi reaktiiviseen ja ”päälle liimattuun” toimintaan, uudemmassa teoriassa on korostettu proaktiivisuutta ja jo mainittua yhteiskuntavastuun implementointia syvemmällä strategisella tasolla (Crane ja muut, 2014, 66–68). Nykyisillä teoreettisilla malleillakin on kuitenkin merkittäviä yhteneväisyyksiä vanhempiin malleihin (Schulz & Flanigan, 2016), joita on myös sittemmin pyritty parantamaan teorian kehittyessä (vrt. Carroll, 1979; Carroll, 2016).

Ensimmäisiä ja merkittävimpiä yrityksen yhteiskuntavastuuta mittaamaan pyrkineistä tutkijoista on vuonna 1979 yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteelliseen tiivistämiseen tähänneen mallinsa julkaissut Archie B. Carroll (Garriga & Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; Masoud, 2017). Carroll (1979) jakaa alkuperäisessä mallissaan yrityksen yhteiskunnalliset vastualueet neljään pääasialliseen kategoriaan, jotka ovat taloudellinen, laillinen, eettinen ja valinnainen vastuu. Tuon mallin piirteitä on turha avata enempää, koska hieman myöhemmin Carroll (1991) kehitti sitä lanseeraamallaan, hieman muunnellulla pyramidimallilla (ks. kuvio 2).



**Kuvio 2.** Carrollin yrityksen yhteiskuntavastuu –pyramidi (Carroll, 1991).

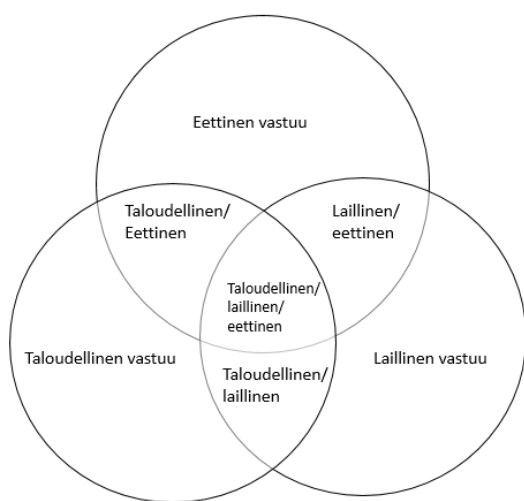
Filantrooppisella vastuulla Carroll (1991) viittaa yrityksen vastuuseen osallistua ”resursien” (esimerkiksi hyväntekeväisyysohjelmat) kautta yhteisönsä toimintaan ja parantaa yhteisön elämänlaatua. Eettisesti vastuullinen yritys pyrkii puolestaan liiketoimintansa oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen haitallista toimintaa välttämällä; erona filantropiaan on se, että eettistä toimintaa odotetaan yritykseltä, filantropia on puolestaan vapaaehtoisempaa (Carroll, 1991). Laillinen vastuu viittaa, itsestään selvästi, velvollisuuteen noudattaa lakeja ja säädöksiä, tai kuten Carroll (1991, s. 42) ja Lantos (2001, 597) asian esittävät, ”pelata sääntöjen mukaan”. Pyramidin pohjan muodostava taloudellinen vastuu on siis se osa-alue, jonka päälle muut rakentuvat (Carroll, 1991).

Carrollin pyramidimalli on nauttinut merkittävää suosiota yhteiskuntavastuullisuuden tutkijoiden keskuudessa ja onkin vielä lähimenneisyydessä ollut lähes ”paradigma” etenkin yrityksen yhteiskuntavastuun johtamisessa (Schwartz & Carroll, 2003, 504). Muiden, pyramidimallin kanssa toki osittain päällekkäisten viitekehysten hyödyntäminen on kuitenkin lisääntynyt etenkin 2000-luvulta lähtien – ”triple bottom line” -malli, joka jakaa yhteiskuntavastuualueet ”ihmisiin, planeettaan ja voittoihin”, on eräs esimerkki niistä (ks. esim. The Economist, 2009; Schulz & Flanigan, 2016).

Carrollin ensimmäisiä malleja kohtaan on esitetty myös kritiikkiä, ja niitä ovat Carrollin itsensä lisäksi pyrkineet kehittämään ja analysoimaan myös muut tutkijat (esim. Lantos,

2001; Nalband & Al Kelabi, 2014; Masoud, 2017). Kritiikkiä on Masoudin (2017) mukaan kohdistettu erityisesti pyramidimallin osa-alueiden ja niiden keskinäisten vaikutussuhteiden vaikeaan mitattavuuteen, huonoon globaaliin soveltuvuuteen Yhdysvaltojen ja sitä liiketoiminnallisesti muistuttavien kulttuurien ulkopuolella ja pyramidin hierarkkiseen rakenteeseen (ts. onko neljän osa-alueen järjestys välttämättä pätevä kaikissa konteksteissa). Schwartz & Carroll (2003) myös tunnustavat, että pyramidin voi käsitellä myös erheellisesti niin, että sen huipulla oleva osa-alue – filantrooppinen vastuu – olisi kaikista tärkein, vaikka Carroll (1991) oli todellisuudessa tarkoittanut mallinsa tärkeyshierarkian päinvastaiseksi.

Mainitusti Carroll on kuitenkin, kenties malliin kohdistetun kritiikin motivoimana, sittemmin tarkastellut sitä uudelleen moneen otteeseen (esim. Schwartz & Carroll, 2003; Carroll, 2015; Carroll, 2016). Pinkston & Carroll (1996) esimerkiksi tutkivat neljän osa-alueen keskinäistä painotussuhdetta Yhdysvaltojen ulkopuolella eivätkä havainneet merkittäviä eroja. Toisaalta on hyvä huomata, että tutkitut maat (Englanti, Ranska, Saksa, Japani, Sveitsi ja Ruotsi) ovat yhteiskunnallisesti suhteellisen lähellä Yhdysvaltoja. Kenties tärkein kehitysaskel otettiin kuitenkin, kun Schwartz & Carroll (2003) muokkasivat pyramidimallin rajoitteiden ja ongelmien havainnoinnin jälkeen siitä uuden, enää vain kolme osa-alueetta käsittäneen mallin (ks. kuvio 3).



**Kuvio 3.** Kolmen kentän yrityksen yhteiskuntavastuu –malli (Schwartz & Carroll, 2003).

Tästä mallista filantrooppinen taso oli nyt pudotettu pois sisällyttämällä se eettisen ja taloudellisen vastuun kenttiin. Malli myös muun muassa otti paremmin huomioon vastuullisuuden osa-alueiden keskinäiset vaikutussuhteet. Luotu uusi malli muistutti huomattavasti pyramidimallia enemmän aiemmin mainittua triple bottom line –mallia sekä muodoltaan että keskinäisten vaikutussuhteiden huomioimisen osalta (vrt. kuvio 3; Dalibozhko & Krakovetskaya, 2018, s. 3).

Schwartzin ja Carrollin (2003) malli kehitettiin siis vastaamaan ennen kaikkea kolmeen pyramidimalliin liitettyyn ongelmaan. Nämä olivat filantropian rooli erillisenä vastuuosana, kolmen muun osa-alueen aiemmin puutteellinen teoreettinen kuvaaminen ja pyramidin heikko kyky kuvata vastuuosien keskinäisiä suhteita (Schwartz & Carroll, 2003).

Filantrooppinen osa-alue koettiin ongelmalliseksi, koska, kuten Carroll (1979, s. 500) itsekin jo ensimmäistä malliaan käsittelevässä artikkelissa toteaa, ei ole välttämättä perusteltua kutsua filantrooppista toimintaa ”vastuuksi”, koska se on pohjimmiltaan vapaaehtoista. Toisaalta, kuten Cranen ja muiden (2014) havaitsemista yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmistä voidaan nähdä, on vapaaehtoisuus usein sisällytetty niihin. Täten kaikki tutkijat eivät välttämättä jakaisi Schwartzin ja Carrollin näkemystä tuosta filantrooppisen osa-alueen ongelmakohdasta. Lisäksi, mikäli filantrooppisen vastuun ongelmallisuus allekirjoitettaisiin, voitaneen kyseenalaistaa myös eettinen vastualue, koska sekin perustuu ainakin osin vapaaehtoisuuteen.

Schwartz ja Carroll (2003) mainitusti myös selvensivät uudessa mallissaan kolmea jäljelle jäänyttä osa-aluetta. *Taloudellisen vastuun* osa-alue viittaa kaikkiin suoriin tai epäsuoriin yritystä koskettaviin taloudellisiin vaikutteisiin, jotka tähtäävät tuottavampaan toimintaan tai osakearvon nousuun (Schwartz & Carroll, 2003, s. 508–509). Suoriin vaikutteisiin kuuluvat esimerkiksi myynninlisäykseen tähtäävät toimet, epäsuoriin taas työntekijöiden motivaation lisääminen. Suurin osa yrityksen aktiviteeteista kuuluu pohjimmiltaan tähän osa-alueeseen. Aiemmin esimerkiksi Novak (1996) oli jaotellut talou-

dellisen vastuun vielä tarkempiin alaosioidiin, joista Lantos (2001) näki tärkeinä esimerkiksi työpaikkojen ja varallisuuden luomisen.

*Lailliseen* osa-alueeseen kuuluu yrityksen velvollisuus noudattaa lakeja yhteiskunnan odotusten mukaisesti kaikilla lainsäädännöllisillä tasoilla (Schwartz & Carroll, 2003). Schwartzin ja Carrollin määritelmässä kuitenkin ilmenee tässä mallin tietty yhdysvaltalaisfokus, sillä se tekee eksplisiittisesti eron liittovaltio- ja osavaltiotasojen välillä, mikä ei tietenkään ole universaali lähtökohta. Laillinen osa-alue jaetaan toiminnan motivaatiotekijöiden pohjalta vielä edelleen kolmeen; lain noudattamiseen, oikeustoimien välttämiseen ja lakimuutosten ennakoimiseen. ”Lakia noudattava” yritys voi lisäksi toimia kolmella tasolla: passiivisella, rajoittavalla ja opportunistisella (ks. taulukko 2). (Schwartz & Carroll, 2003, s. 508–509.)

**Taulukko 2.** Esimerkkejä lainmukaisen toiminnan motivaatioista ja perusteluista (Schwartz & Carroll, 2003).

Laillisen motivaation tyyppi	Tyypillinen yrityksen vastaus
Passiivinen noudattaminen	”Jälkeenpäin tarkastellen, satuimme noudattamaan lakia.”
Rajoittava noudattaminen	”Olisimme halunneet toimia toisin, mutta laki esti sen.” ”Teimme sen toimiaksemme lain puitteissa.”
Opportunistinen noudattaminen	”No, lain kannalta se on sallittua.” ”Toimimme sillä lainsäädäntöalueella löysempien standardien takia.”
Oikeustoimien välttäminen	”Teimme sen, jotta meitä ei haastettaisi oikeuteen.” ”Kanne hylätään nyt.”
Ennakoiminen	”Lakia muutetaan pian.” ”Halusimme ennaltaehkäistä lakimuutoksen tarpeen”.

Lantos (2001, s. 597) kuvaa eettisen vastuun menevän laillista vastuuta ”pidemmälle”, koska lailliseen vastuuseen kuuluu tietty pakottavuus moraalisen vakaumuksen sijasta. *Eettiseen* osa-alueeseen Schwartz ja Carroll (2003) sisällyttävät kolme osiota: tavanomaisen (conventional), seuraamuksellisen (consequentialist) ja velvollisuudellisen

(deontologist) standardin. Niistä ensimmäinen viittaa siihen, noudattaako yritys alalla yleisesti hyväksytyksi katsottuja yhteiskunnallisia normeja ja standardeja. Seuraamuksellinen osa-alue viittaa niihin seurauksiin, joita yrityksen toiminnalla on yhteiskunnalle. Velvollisuudellinen etiikka eroaa edellisestä siinä, että sen pohjalta toimiessa ei tarkastella vain seurauksia, vaan sitä, mikä on moraalisisella tasolla ”oikein” (Arvidsson, 2014, s. 212).

Kolmantena pyramidimallin puutteena Schwartz ja Carroll (2003) näkivät sen epäsopiisuuden osa-alueiden keskinäisten vaikutussuhteiden kuvaamiseen, mihin uusi malli sopiikin huomattavasti paremmin. Yrityksen toimintaan saattaa vaikuttaa puhtaasti yksi vastuullisuuden osa-alue, tai jokin niiden kombinaatioista. Esimerkiksi laillinen ja taloudellinen osa-alue yhdistyvät tilanteessa, jossa yritys noudattaa tietyn valtion ihmisoikeuksien kannalta kyseenalaisia lakeja, jotta voisi harjoittaa siellä liiketoimintaa – lain noudattamisesta huolimatta toiminta voidaan nähdä epäeettisenä (Schwartz & Carroll, 2003, s. 119).

Uuden mallin voi siis nähdä vastaavan merkittävään osaan aiempia Carrollin (1979; 1991) malleja kohtaan kohdistetusta kritiikistä (vrt. Masoud, 2017). Ympyrämalli esimerkiksi soveltuu hierarkiattoman rakenteensa takia huomattavasti entistä paremmin kehittyneen lännen talousjärjestelmistä poikkeaviin ympäristöihin (esimerkiksi monet afrikkalaiset valtiot), joissa pyramidin tasojen painotussuhteet saattavat olla merkittävästi erilaisia (Visser, 2006). Täydelliseksi sitä ei silti voi kutsua, sillä uusikaan malli ei ota juurikaan huomioon esimerkiksi Pk-yrityksien näkökulmaa, mistä jo aiempia malleja oli kritisoitu (Masoud, 2017, s. 11). Suomalaisten urheiluorganisaatioiden keskimäärin pienen koon takia kyseinen ongelmakohta on tämän tutkielman kontekstissa oleellinen, minkä takia Pk-yrityksiä käsitellään vielä omassa alaluvussaan.

Schwartzin kanssa kehittämästään kolmen kentän mallista huolimatta Carroll – tai muut yrityksen yhteiskuntavastuun tutkijat tai sen osaksi liiketoimintastrategiaansa implementoineet yritykset – eivät ole sen jälkeen suinkaan hylänneet pyramidimallia (ks.

esim. Carroll, 2016; Marek, 2018), vaan se on edelleen yleisesti hyödynnetty työkalu. Vaikka Carroll (2016) myöntää siihen liittyvän kritiikin olleen aiheellista, pitää hän sitä silti sen rajoitteista huolimatta edelleen käyttökelpoisena lähtökohtana yrityksen yhteiskuntavastuun tarkasteluun. Esimerkiksi Spence (2016) on sittemmin muotoillut Carrollin pyramidin paremmin Pk-yrityksille sopivaksi. Seuraavaksi yrityksen yhteiskuntavastuun teoriaa tarkastellaankin noiden yritysten näkökulmasta.

### **2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuu Pk-yrityksissä**

Euroopan komission (2015) määritelmän mukaisesti Pk-yrityksiä ovat sellaiset yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, ja joiden vuosiliikevaihto alittaa 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset ovat muodostaneet ja muodostavat valtaosan yrityspohjasta (Spence, 1999; Spence, 2007) sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa (jossa Pk-yritystä terminä ei tosin Spencen (2007, s. 534) mukaan tunneta), ovat hyvin merkittävä työllistäjä yksityisellä sektorilla (Spence & Rutherford, 2003; Spence, 2007) ja vaikuttavat suuresti myös talouskasvuun ja bruttokansantuotteeseen (Santos, 2011).

Tunnetuimmat yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvät mallit, esimerkiksi Carrollin pyramidi, ja yrityksen yhteiskuntavastuu itsessään konseptina soveltuvat kiistatta *helppommin* suurten ja monikansallisten yritysten tarkasteluun kuin Pk-yritysten tarkasteluun, koska yrityksen yhteiskuntavastuu oli alun perin erityisesti ensin mainittuja koskettanut ongelma (Morsing & Perrini, 2009; Crane ja muut, 2014, s. 12–13). Siitä huolimatta on hieman yllättävää, että valtaosa keskustelusta ja tutkimuksesta on keskittynyt suuryrityksiin pienten ja keskisuurten kustannuksella (ks. esim. Spence, 1999; Spence, 2007; Morsing & Perrini, 2009; Nielsen & Thomsen, 2009; Santos, 2011). Eroa voidaan pitää suhteettoman suurena etenkin, kun yllä havainnollistettu Pk-yritysten merkittävyys otetaan huomioon.

Osa Pk-yrityksiin kohdistetun huomion vähäisyydestä liittyyneeseen siihen, että suuryrityksiin soveltuviin yrityksen yhteiskuntavastuun mallien on oletettu toimivan sellaisinaan myös Pk-yrityksien tarkastelussa, mutta tämä ei ole missään nimessä selvää (Morsing & Perrini, 2009), ja argumentteja niiden erillisen tarkastelun puolesta onkin esitetty runsaasti (esim. Spence, 1999; Spence & Rutherford, 2003; Spence, 2007; Nielsen & Thomsen, 2009; Ryan, O'Malley & O'Dwyer, 2010). Alan kirjallisuudessa esiintyneiden määritelmien pohjalta esimerkiksi Crane ja muut (2014, s. 12–14) ovat jakaneet suuryritysten ja Pk-yritysten pääasialliset, yrityksen yhteiskuntavastuulliset erot kolmeen kategoriaan (ks. taulukko 3).

**Taulukko 3.** Yrityksen yhteiskuntavastuulliset erot suurten ja pienten yritysten välillä (Crane ja muut, 2014, s. 12).

	<i>Suuryritykset</i>	<i>Pk-yritykset</i>
<b>Yhteiskuntavastuun muodollisuus</b>	Muodollinen, byrokraattinen	Epämuodollinen
<b>Pääasialliset yhteiskuntavastuutoimijat</b>	Osakkeenomistajat, ulkoiset sidosryhmät	Omistaja-johtaja, työntekijät
<b>Yhteiskuntavastuun tavoitteet</b>	Rakentaa yritysbrändiä ja johtaa julkisuuskuvaa	Rakentaa luottamusta, verkostoja ja henkilösuhteita

Pk-yrityksissä yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvää päätöksentekoa ja sen kommunikointia toteutetaan siis verrattain epämuodollisella tasolla, minkä lisäksi se on, erotuksena suuryrityksiin, usein organisaation sisäistä (Spence, 1999; Nielsen & Thomsen, 2009). Tällainen kommunikaatio soveltuu usein vastakkaista lähestymistapaa paremmin niihin ympäristöihin, joissa Pk-yritykset toimivat, sillä globaalista tasosta poiketen lokaaleissa ympäristöissä suhdeverkostoja rakentaessa epävirallisuus ja intuitiivisuus ovat usein muodollisuutta ja byrokraattisuutta parempia lähestymistapoja (Nielsen & Thomsen, 2009). Pk-yritykset eivät voi usein kilpailla esimerkiksi hinnalla, jolloin epämuodollisempi, henkilökohtainen palvelusuhde ja joustavuus voivat olla niille jopa liiketoiminnallisia ehtoja (Spence, 2017, s. 537).

Pk-yritysten joustavuus ulottuu myös niiden sisäiselle organisaation tasolle, sillä suuryrityksistä poiketen ne eivät yleensä vastaa ulkoisille osakkeenomistajille, mikä tekee niistä itsenäisempiä toimijoita (Spence, 1999). Yhteiskuntavastuustrategioiden epämuodollisuus on usein havaittavissa myös siitä, että vaikka Pk-yritys olisikin luonut kirjallisen strategian, ei se välttämättä ohjaa johdonmukaisesti yrityksen päivittäisellä tasolla tekemiä valintoja (Nielsen & Thomsen, 2009).

Pk-yritysten tekemät eettiset valinnat perustuvat myös suuryrityksistä poiketen usein työntekijöiden ja ”omistaja-johtajien” omiin arvoihin (Morsing & Perrini, 2009), ja niiden liiketoiminta on vähemmän voiton maksimointiin tähtäävää (Spence, 2007). Voisi-kin loogisesti olettaa, että näennäisesti samankaltaisten Pk-yritysten tekemissä valinnoissa ainakin näiden kahden osa-alueen suhteen (voiton maksimointi, etiikka) esiintyy suuryrityksiin verrattuna enemmän varianssia.

## **2.4 Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuulliset ja muut erityispiirteet**

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, mitä yhteiskuntavastuullisia (ja osin liiketoiminnallisia) erityispiirteitä urheiluun ja etenkin jalkapalloon liittyy. Erityispiirteiden olemassaolo ei tietenkään tarkoita sitä, etteikö yhteiskuntavastuun tai ylipäätään liiketoiminnan teoria – oli kyse sitten esimerkiksi markkinoinnin tai johtamisen paradigmoista – pätsisi yleisesti ottaen myös urheilussa (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä, 2017). Se ei kuitenkaan puolestaan tarkoita sitä, etteikö erityispiirteitä olisi tai etteivätkö ne voisi vaikuttaa esimerkiksi urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuustrategioihin.

Urheilun yhteiskuntavastuullisten erityispiirteiden kuvaamisen ohella tarkastellaan myös urheilun muita liiketoiminnallisia erityispiirteitä, jotka kuitenkin linkittyvät myös yhteiskuntavastuutoimintaan, sillä näiden erityispiirteiden takia yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttaminen saattaa erota muista liiketoiminta-aloista. Itsestään selvästi

myös näitä havaintoja hyödynnetään myöhemmin tutkielman neljännessä luvussa, jossa havainnoitua teoriapohjaa yhdistetään haastattelumateriaaliin.

Vaikka yhä useammat globaalit seurat ovat viime vuosina alkaneet esimerkiksi listautua menestyksekkäästi pörssiin (Johnson, 2018), ei urheiluseuroja, etenkin eurooppalaisia jalkapalloseuroja, ole perinteisesti totuttu näkemään hyvinä sijoituskohteina. Urheilullinen menestys on usein ajanut järkevän taloudenpidon edelle, ja konkurssiherkkyys onkin ollut eurooppalaisessa jalkapallossa pitkään normi (Beech, Horsman & Magraw, 2010; Wagner, Storm ja Nielsen, 2017, s. 4).

Kuten Blumrodt ja muut (2012, s. 482) toteavat, ovat urheiluseurat ”väistämättä keskittyneet [urheilullisiin] tuloksiin”. Omistajat sijoittavat Suomessakin usein urheiluseuroihin suhteellisesti valtavia summia ilman odotuksia siitä, että heidän investointinsa olisivat koskaan taloudellisesti järin kannattavia, kuten esimerkiksi Kuopion Palloseuran pääomistajan Ari Lahden esimerkistä voidaan nähdä (Strozyk, 2019). Lisäksi seurat ovat aina vastanneet (mahdollisten) osakkeenomistajien lisäksi myös faneilleen, jotka sidosryhmänä eroavat monin tavoin perinteisistä kuluttajista, kuten tässä luvussa kuvataan. Näin urheiluorganisaatiot eroavat monista muista organisaatioista esimerkiksi yhteiskuntavastuun taloudellisen ja eettisen dimension osalta.

Urheilullinen ja taloudellinen menestys toki usein kulkevat käsi kädessä (Euroopan kilpailullisesti menestyksekkäimmät seurat ovat yleensä myös taloudellisesti suurimpia), mutta ensimmäisen tavoittelulla saattaa siis kuitenkin Blumrodtin ja muiden (2012) argumenttiin pohjaten olla negatiivinen vaikutus jälkimmäiseen. Toisaalta urheilullinen menestys myös kiistatta laajentaa urheiluseurojen kannatuspohjaa, mikä puolestaan johtaa *yleisesti ottaen* suurempiin tuloihin (Buraimo, Forrest & Simmons, 2007).

Joka tapauksessa yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueista erityisesti taloudellisella vastuulla vaikuttaa siis olleen perinteisesti suhteellisen pieni rooli urheilussa, etenkin eurooppalaisessa jalkapallossa, verrattuna ”tavallisempiin” aloihin. Ainakin tämä yh-

teiskuntavastuullinen kuilu urheilun ja muiden alojen välillä on hiljattain kuitenkin kaventunut huomattavasti – taloudellisten dimensioiden huomiointi sosiaalisten dimensioiden kustannuksella on etenkin huipputason jalkapallossa lisääntynyt ja lisääntymässä (Ribeiro, Branco & Ribeiro, 2019). Muun muassa näiden yhteiskuntavastuun osaluokkien keskinäistä suhdetta suomalaisseuroissa tutkielmassa pyritään selvittämään.

Eroja ”tavallisemman” liiketoiminnan ja urheilun välillä löytyy mainitusta ”kaventumisesta” huolimatta yhteiskuntavastuun kohdalla edelleen. Yrityksen yhteiskuntavastuun urheilun kontekstissa uniikkeja piirteitä on pyritty luokittelemaan esimerkiksi seuraavasti (Smith & Westerbeek, 2007):

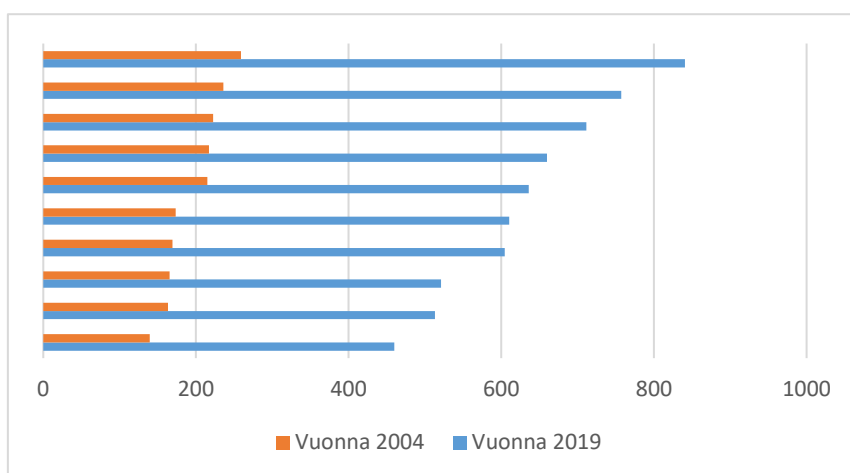
1. Poikkeuksellisen laaja ja globaali medianäkyvyys
2. Nuoriin vetoavuus
3. Positiiviset terveysvaikutukset
4. Sosiaaliset interaktiot
5. Tietoisuus kestävästä kehityksestä
6. Kulttuurinen ymmärrys ja integraatio

Näistä kuudesta kohdasta esimerkiksi Levermore (2010) korostaa kohdan kaksi merkitystä, sillä urheilutoimijat kykenevät saavuttamaan hänen mukaansa esimerkiksi syrjäytymisvaarassa olevia nuoria erityisen tehokkaasti. Yllä kuvatusta urheilun yhteiskuntavastuun uniikkiuden perspektiivistä on mielenkiintoista nähdä, miten yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvä teoria on sovitettavissa urheiluorganisaatioihin, ja miten ne itse toiminnassaan nykyään huomioivat yrityksen yhteiskuntavastuun. Tätä käsitellään vielä lisää luvussa 2.5.

Smithin ja Westerbeekin (2007) listauksen ohella suomalaisten jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoimintaa tarkastellessa tulee huomioida etenkin seurojen kokoluokka. Tämä suomalaisten urheiluorganisaatioiden taloudellinen pienuus on jo aiemmin tuotu esille useampaan otteeseen, mutta ovatko suuretkaan seurakokoluokissa todellisuudessa kovin-

kaan suuria? Ensinnäkin on syytä huomata, että eurooppalainen jalkapallo elää taloudellista kulta-aikaansa. Ulkomaiset investoinnit suurimpiin liigoihin ja seuroihin ovat lisääntyneet 2000-luvulla merkittävästi, mikä on luonnollisesti kasvattanut myös niiden resursseja räjähdysmäisesti (Walters & Tacon, 2010).

Tämä jalkapalloon virranneiden rahamäärien kasvu voidaan huomata esimerkiksi tilintarkastusorganisaatio Deloitteen ylläpitämästä, vuotuisesta ”Football Money League” -vertailusta, joka listaa liikevaihdoltaan suurimmat jalkapalloseurat maailmassa. Seuraavaksi (kuvio 4) on esitetty maailman kymmenen suurimman jalkapalloseuran liikevaihtojen muutos vuodesta 2004 vuoteen 2019.



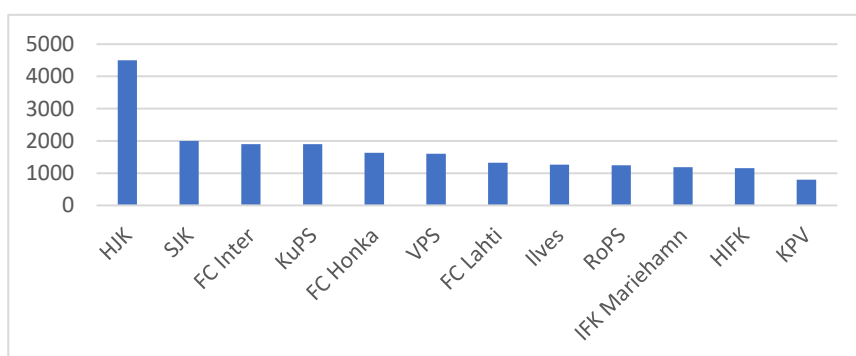
**Kuvio 4.** Suurimmat liikevaihdot jalkapallossa (miljoonaa euroa) (Deloitte, 2005; 2020).

Seurojen nimet on jätetty kuvioista pois, koska vuosien 2004 ja 2019 liikevaihdoltaan suurimmat seurat eroavat jossain määrin toisistaan. Mainittakoon kuitenkin, että vuoden 2019 päätteeksi maailman liikevaihdoltaan suurin seura oli espanjalainen FC Barcelona 840,8 miljoonan euron liikevaihdolla. Verrattuna vuonna 2004 259 miljoonan euron liikevaihdolla maailman suurimman seuran statuksen ansainneeseen Manchester Unitediin kasvu on siis ollut inflaatio huomioidenkin huimaa.

Vaikka yllä esitetyt luvut esimerkiksi suomalaisten jalkapalloseurojen perspektiivistä valtavilta vaikuttavatkin (ks. kuvio 5), on helppo huomata huippu-urheilunkin olevan

siis moniin muihin liiketoiminta-aloihin verrattuna minimaalista, mikäli tarkastellaan puhtaasti pelkkiä talouslukuja. Maailman liikevaihdoltaan suurimmat yritykset järjestykseen laittavan Fortunen (2020) edellisvuoden listauksen (mukana 500 yritystä) pienimpienkin toimijoiden liikevaihdot ovat yli 25 miljardia – siis moninkertaisesti enemmän kuin kymmenen suurimman jalkapalloseuran *yhteensä*.

Jopa suurseurojen kohdalla siis korostuu urheilun suhteellinen pienuus liiketoimintalana. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden kohdalla puhutaan jo monituhattakertaisista resurssieroista verrattuna todellisiin suuryrityksiin. Esimerkiksi Veikkausliigan suurimman seuran, HJK:n, budjetti oli vuonna 2019 vain hieman yli 4 miljoonaa euroa. Kun muut suomalaiset seurat operoivat vielä selvästi Helsingin Jalkapalloklubiakin pienemmillä resursseilla (ks. kuvio 5), asettaa tämä luonnollisesti rajoitteita sille, miten kattavasti ja millä tavoin nämä organisaatiot kykenevät yhteiskuntavastuunkin toiminnassaan huomioimaan.



**Kuvio 5.** Veikkausliigan budjetit kaudella 2019 (tuh. euroa) (Hakola, 2019).

Vaikka eurooppalaisilla suurseuroillakin on taloudelliset rajoitteensa, oli esimerkiksi Englannin Valioliigassa kaudella 2017–18 pelkästään keskimääräinen pelaajabudjetti yli 140 miljoonaa puntaa (Conn, 2019). Tähän peilattuna suomalaisen jalkapallon (ja ylipäätään joukkueurheilun) resurssiongelma käy entistä selvemäksi. Vaikka urheilu siis moniin liiketoiminta-aloihin verrattuna saattaakin olla melkoista nappikauppaa, on sillä puhtaiden talouslukujen pienuuteen suhteutettuna yhteiskunnassa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa kuitenkin valtavan näkyvä rooli – miksi?

Vaikka jalkapalloon, ja urheiluun yleisesti, on jo pidempään pyritty usein suhtautumaan kuin mihin muuhun tahansa liiketoiminta-alaan – seurat ovat ”brändejä”, fanit ”kuluttajia” ja niin edelleen (Tapp, 2004) – niillä voi nähdä olevan myös perustavanlaatuisia eroja (ks. Tappin lisäksi esim. Robinson, 2012; Adamson, Jones & Tapp, 2006). Näistä eroista esimerkkeinä Tapp (2004) ja Wakefield ja Sloan (1995) antavat muun muassa ydintuotteen (eli seuran urheilullisen menestyksen) ennakoimattomuuden ja siitä seuraavan markkinoijan kontrollin puutteen. Ne ovat kuitenkin vain pintaraapaisu eroista, joiden syvälinen käsittely vaatisi oman tutkielmansa. Käydään siitä huolimatta seuraavaksi läpi muutamia, yllä mainittujen tekijöiden ohella tärkeimpiä eroja urheilun ja ”tavanomaisempien” liiketoiminta-alojen välillä.

Yksi urheilun poikkeuksellisimpia liiketoiminnallisia erikoisuuksia lienee urheilun kuluttajan erilaisuus tyyppillisempään kuluttajaan verrattuna. Urheiluseurojen asiakkaiden, joita voi usein nimittää kannattajiksi tai faneiksi, urheilubrändeille osoittama lojaalisuus on usein huomattavasti intensiivisempää kuin asiakkaiden lojaalisuus ”kulutusbrändeille”; fanien retoriikassa esiintyy usein jopa uskonnollisen tematiikan ja sanaston käyttöä. (Woratschek, Herbel & Popp 2014; Pimentel & Reynolds, 2004.)

Urheilun kuluttajan lojaalisuus tuotteelle, eli käytännössä haluttomuus vaihtaa kannattettavaa joukkuetta tai lopettaa sen otteiden seuraaminen, onkin usein nähty lähes muuttumattomana tekijänä – ”brändiuskollisuus” on totuttu siis toisin sanoen näkemään äärimmäisenä. Tämä ”yleinen totuus” ei kuitenkaan todennäköisesti pidä paikkaansa (Tapp, 2004; Robinson, 2012).

Harva kulutusbrändin asiakas kieltämättä laulaa tuotteille kannatuslauluja kuten jalkapallofanit joukkueelleen, mutta joukkueen menestyksellä on usein silti selvästi havaittavissa oleva vaikutus esimerkiksi sen yleisömääriin, millä puolestaan on olennainen vaikutus seuran taloudelliseen toimeentuloon (Tapp, 2004; Robinson, 2012). Tapaukset, joissa seuran yleisömäärät ovat pysyneet samalla tai lähes samalla tasolla vaikkapa kor-

keimmalta sarjatasolta tippumisen jälkeen ovat merkittäviä juuri siksi, että ne ovat lopulta poikkeuksellisia (Tapp 2004).

Urheilullisen menestyksen negatiivinen tai positiivinen vaikutus joukkueen yleisöömääriin ja kannatukseen saattaa vaikuttaa intuition vastaiselta, kun sitä verrataan urheilun seuraajiin mielikuvissa yhdistettävään kiihkoilua lähentelevään uskollisuuteen. Tälle löytyy kuitenkin selitys; kaikki kannattajat eivät kannata samalla intensiteetillä, vaan urheilujoukkueen tapahtumissa käyvät asiakkaat ovat jaettavissa useisiin toisistaan huomattavasti eroaviin ryhmiin (Tapp, 2004; Robinson, 2012; Pimentel & Reynolds, 2004).

Yleisesti ottaen urheilun kuluttajien suhtautuminen ”tuotteeseen” on joka tapauksessa keskimäärin intohimoisempaa ja kuluttaminen emotionaalisempaa kuin tavanomaisempien liiketoiminta-alojen kuluttajien (Hognestad, 2012, s. 25–45). Eroja löytyy jopa vertailussa muihin ”elämystalouden” kuluttajiin. Jalkapallofanit haluavat esimerkiksi nähdä itsensä aktiivisina osanottajina katsomassaan ottelussa passiivisten tarkastelijoiden sijaan (Hognestad, 2012, s. 13), ja saattavat siksi loukkaantua vertauksista esimerkiksi populaarikulttuurin faneihin (Hognestad, 2012, s. 25).

Kuluttajien emotionaalisen asennoitumisen lisäksi urheilun näkyvyyteen vaikuttanee itse urheilijoiden yhteiskunnallinen merkittävyys. Joukkueurheilijat ovat lopulta seurojen työntekijöitä, mutta heitä ihannoidaan usein aivan eri tavalla kuin saman kokoluokan ”tavallisten” yritysten riveissä elantonsa tienaavia henkilöitä (ks. esim. Athanasopoulou, Douvis & Kyriakis, 2011), vaikka urheilumenestyksellä ei välttämättä olekaan kuin symbolista arvoa. Esimerkiksi suurimmat suomalaiset -listauksessa (Yle, 2004) sijalle 11 yltäneen Matti Nykäsen olympiakultamitalit eivät ole vaikutukseltaan samalla tavalla konkreettisia kuin vaikkapa sijalta 51. löytyvän, Nokian entisen toimitusjohtajan Jorma Ollilan. Urheilun yhteiskunnallinen merkitys syntyykin pitkälti konkreettisten, ”käsinkosketeltavien” asioiden sijaan usein tarinallisuuden ja yhteisöllisyyden kautta – se tuo ihmisiä yhteen (Jalonen ja muut, 2017, s. 78–80).

Nykänen ei toki yksilöurheilijana vertaudu täydellisesti seurojen palkkalistoilla oleviin pelaajiin. Olennaisempana esimerkkinä joukkueurheilijoiden näkyvyydestä ja ihannoimista voi nostaa esiin vaikkapa portugalilaisen jalkapalloilija Cristiano Ronaldon, joka on sosiaalisen median palvelu Instagramin suosituin henkilö yli 200 miljoonalla seuraajallaan (May, 2020). Urheilijoiden sosiaalisen median räjähdysmäisen kasvun myötä lisääntynyt näkyvyys tarjoaa myös heidän palkkansa maksaville seuroille poikkeuksellisen tilaisuuden viestiä heidän kauttaan sidosryhmilleen – myös yhteiskuntavastuullisista toimistaan (Wagner ja muut, 2017, s. 4; Djaballah, 2017, s. 137–147).

Toisaalta urheilijoiden näkyvyys yhdistettynä heidän vapauteensa viestiä itsenäisesti, ilman heidän edustamiensa seurojen ohjeistusta tai välttämättä edes hyväksyntää, saattaa asettaa urheiluseurat kiusalliseen asemaan. Esitettäköön tästä esimerkkinä kaksi päinvastaista, mutta urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisesta perspektiivistä samalla tavalla haastavaa, tapausta.

Vuoden 2019 Hong Kongin mielenosoitusten yhteydessä amerikkalainen, ja kenties maailman tunnetuin, koripalloilija LeBron James kritisoi koripalloseura Houston Rocketsin johtohenkilöihin kuulunutta Daryl Morey'tä tämän mielenosoittajia tukeneiden kommenttien takia (Cacciola, 2019). James, jolla on liiketoiminnallisia intressejä Kiinassa, joutui Kiina-myönteisiksi tulkittujen kommenttiensa myötä ankaran kritiikin kohteeksi, ja tuo kritiikki ulotettiin myös hänen edustamaansa seuraan ja jopa koko NBA-koripalloliigaan (Cacciola, 2019). Kiina valtavana taloutena on tietysti markkina-alue, jonka suututtaminen on taloudellisesti riskialtista niin urheilussa kuin muillakin liiketoiminnan aloilla. Jamesin esimerkki kuvastaa yrityksen yhteiskuntavastuun osi-alueiden, tässä tapauksessa pääasiallisesti taloudellisen ja eettisen, tasapainotteluun monesti liittyviä haasteita.

Jamesin esimerkin kanssa vastakkainen, mutta niin ikään Kiinaa koskeva, esimerkki talouden ja etiikan tasapainottelusta liittyy Englannin jalkapalloliigassa pelaavaa Arsenan

lia vuonna 2019 edustaneeseen Mesut Öziliin. Smithin ja Panjan (2020) mukaan saksanturkkilainen Özil kritisoï vuonna 2019 sosiaalisen median kanavissaan voimakkaasti Kiinaa sen uiguurivähemmistöjen kohtelusta, minkä jälkeen – kenties taloudellisia vaikutuksia pelännyt – seura vähensi sittemmin merkittävästi Özilin näkyvyyttä seuran globaalissa viestinnässä ja jopa hyllytti tämän joukkueesta. Vaikka seura ei tietenkään ole avoimesti myöntänyt tätä, tai edes ottanut kantaa Özilin kommentteihin, on hyllytyksen ajoitus vähintäänkin kysymyksiä herättävä.

Smithin ja Westerbeekin (2007) kuuden kohdan listauksen ohella urheilun liiketoiminnalliset erityispiirteet (jotka siis kytkeytyvät myös yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiseen) voisi tiivistää kenties seuraavasti:

1. Tarinallisuus, urheiluseurojen luomat sosiaaliset verkostot ja niihin yhteiskunnallisella tasolla kohdistuva mielenkiinto tekevät urheiluseuroista niiden taloudelliseen kokoon verrattuna valtavan näkyviä toimijoita. Urheiluseuroja ei nähdä vain viihteen tuottajina, vaan myös paikallisyhteisöjen tärkeinä osina (Marek, 2018) ja tärkeinä sosiaalisina vaikuttajina (Levermore, 2010).
2. Urheilijoilla, eli seurojen työntekijöillä, on etenkin globaalın tason seuroissa merkittävästi ”tavallisia” työntekijöitä enemmän vaikutusvaltaa ja näkyvyyttä.
3. Urheiluseurojen sidosryhmät, kohtaan yksi liittyen, ovat niihin emotionaalisesti poikkeuksellisen sitoutuneita.

Tämä ei varmastikaan kata lähimainkaan kaikkia urheilun ja ”tavallisen” liiketoiminnan eroja, mutta tarjoaa jonkinlaisen tarttumapinnan, jonka kautta lähestyä asiaa. Niiden vaikutusta yhteiskuntavastuutoimintaan käsitellään tutkimuksen empiirisessä osuudessa, eli luvussa 4. Seuraavaksi käsitellään yrityksen yhteiskuntavastuun teoriaa urheilussa.

## 2.5 Yrityksen yhteiskuntavastuu urheilussa

Kuten edellä esitettiin, urheilun kaupallistuminen on kiihtymisvaiheessa. Tämä kehitys on ollut erityisen nopeaa 2000-luvulla (ks. esim. Ribeiro ja muut, 2019), ja etenkin isommilla markkina-alueilla toimivien suurseurojen perinteiset ”ruohonjuuritason” yhteydet yhteiskuntaan ovat alkaneet heiketä (Breitbarth, Hovemann & Waizel, 2011). Kaupallistumisen vaikutuksia ei voi pitää yksinomaan negatiivisina, mutta samaan aikaan se on mahdollisesti heikentänyt urheiluun yleisesti liitettyjä arvoja kuten edellä mainittua poikkeuksellisen emotionaalista sitoutumista seuroihin ja kannattajien välisiä sosiaalisia suhteita (Wagner ja muut, 2017, s.4).

Toisaalta muut yritykset ovat nähneet urheiluun kaupallistumisesta huolimatta siihen edelleen liitetyt sosiaaliset ja yhteisölliset arvot käyttökelpoisina omien yhteiskuntavastuullisten strategioidensa toteuttamisen kannalta (Dum & Wagner, 2017, s. 79; Djaballah, 2017). Yksi urheilun kaupallistumisen merkittävistä ajureista lieneekin hieman paradoksaalisesti se, että kun yritykset ovat pyrkineet urheiluseurojen sponsoroinnin kautta hyötymään urheiluseuroihin liitetystä positiivisista konnotaatioista (Dum & Wagner, 2017, s. 79), ovat urheilussa liikkuvat rahamäärät kasvaneet valtavasti (Ribeiro ja muut, 2019).

Urheiluorganisaatiot eivät siis pelkästään ole yhteiskuntavastuullisia toimijoita, vaan myös muut organisaatiot – esimerkiksi sponsorit – pyrkivät hyödyntämään niihin yhdistettyjä mielikuvia omissa yhteiskuntavastuustrategioissaan (Djaballah, 2017, s. 142). Urheiluseurojen yleisesti tunnustettu yhteisöllinen arvo tarkoittaa myös sitä, että monet kaupungit ovat käytännössä pakotettuja tukemaan paikallisia seuroja taloudellisesti, koska varaa, poliittisesti tai rahallisesti, niiden menettämiseen ei ole (Sparvero & Chalip, 2007).

Näistä lähtökohdista ei olekaan yllättävää, että urheiluorganisaatioihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota yhteiskuntavastuullisina toimijoina myös tieteellisessä kirjallisuudessa etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana (ks. esim. Athanasopoulou ja

muut, 2011; Breitbarth ja muut, 2011; Blumrodt ja muut, 2012; Levermore & Moore, 2015; Djaballah, 2017). Samalla aikajänteellä, kenties kuvatun kehityksen seurauksena, urheiluorganisaatioiden sosiaalisten ja ympäristöllisten toimien julkinen arviointi ja arvostelu on sekin lisääntynyt merkittävästi, minkä takia itse urheiluorganisaatiotkin ovat alkaneet keskittää enemmän resursseja yhteiskuntavastuullisten toimien huomiointiin (Djaballah, 2017, s. 137). Vaikka niiden yhteiskuntavastuulliset toimet saattavat perustua vielä löyhään tai jopa olemattomaan strategiaan, tuntuvat organisaatiot joka tapauksessa ymmärtäneen, että yhteiskuntavastuu on nykyään tehokas keino niin kannattajien ja sponsorien houkuttelussa kuin laajemman yhteiskunnallisen imagonkin kannalta (Djaballah, 2017, s. 141–142).

Esimerkkejä urheiluorganisaatioihin viimeisen vuosikymmenen aikana yhteiskuntavastuullisesta perspektiivistä kohdistetusta kritiikistä löytyy lukuisia (Athanasopoulou ja muut, 2011). Esimerkiksi Djaballah (2017, s. 137–138) kertoo, että paljon huomiota osakseen saaneissa, vuonna 2022 Qatarissa järjestettävien jalkapallon MM-kilpailuiden stadionrakennusprojekteissa oli vuoteen 2014 mennessä kuollut lähes tuhat vierastyöläistä, siinä missä Brasilian vuoden 2014 MM-kilpailuita vastustaneet mielenilmaukset keräsivät taakseen yli miljoona ihmistä. Samana vuonna järjestettyjä Sotchin talviolympialaisia useat voittoja tavoittelemattomat järjestöt kuvailivat Djaballahin (2017) mukaan puolestaan ”ekologiseksi katastrofiksi”.

Kritiikkiä saavat tapahtumien lisäksi osakseen toki myös urheilijat. Urheilijoihin suhtautumiseen liittyykin esimerkiksi Levermoren ja Mooren (2015) mukaan mielenkiintoinen kaksinaisuus; vaikka, urheilijat mainitusti saavat osakseen ihailua ja jopa palvontaa, kohdistuu heihinkin merkittävää kritiikkiä esimerkiksi valtavien tulojen ja ”tavallisesta yhteiskunnasta” vieraantumisen ja dopingaineiden käytön seurauksena. Levermore ja Moore (2015) toteavat myös, että tämä ”paradoksi” ei rajaudu pelkästään urheilijoihin, vaan erityisesti urheilun liiketoiminnallisella ja hallinnollisella puolella työskentelevät ihmiset saavat säännöllisesti kuulla olevansa korruptoituneita, ahneita ja ammattitaidottomia.

Urheiluun kohdistuvalla yhteiskuntavastuullisella kritiikillä ja urheilun kaupallistumisella vaikuttaa siis ainakin globaalilla tasolla olevan selkeä yhteys. Globaalisti urheilussa liikkuva raha, ja tuon rahamäärän kasvuun liittyvä sidosryhmien organisaatioihin kohdistaman epäluottamuksen kasvu, onkin osaltaan vaikeuttanut urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullista viestintää (Djaballah, 2017). Epäluottamusta ovat varmastikin lisänneet mainitut sponsoreiden ja omistajien pyrkimykset hyödyntää urheiluseuroihin liitettyjä brändimielikuvia omien brändiensä kiillottamisessa (niin kutsuttu *urheilupesu*, englanniksi *sportswashing*), mikä on saanut osakseen voimakastakin kritiikkiä (Kolyperas, Morrow & Sparks, 2015). Yleisimmin mainittuja esimerkkejä urheilupesusta lienevät Qatarin ja Yhdistyneiden Arabiemiirikuntien valtioiden omistajuussuhteet eurooppalaisiin huipputason jalkapalloseuroihin (ks. esim. Ronay, 2019).

Esimerkiksi jalkapalloseurojen on entistä vaikeampaa korostaa uskottavasti niiden ruohonjuuritasolla tekemän työn arvoa, kun ne samaan aikaan kamppailevat identiteettinsä kanssa miljoonapalkkojen, miljardööriomistajien ja jättimäisten sponsorien puristuksessa (Djaballah, 2017, s. 141–142). Seurojen sidosryhmät, erityisesti kannattajat, entistä enemmän *vaativat*, että seurat integroivat esimerkiksi sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kiinteäksi osaksi sekä urheilullista- että liiketoimintaansa (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013). Tämän tutkielman kannalta tässäkin yhteydessä lienee olennaista mainita suomalaisten urheiluorganisaatioiden pienuus, mikä eittämättä ainakin joiltain osin ”suojelee” niitä suurempiin urheiluorganisaatioihin kohdistetuilta sosiaalisilta paineilta ja kritiikiltä.

Djaballah (2017, s. 142–149) kysyykin osuvasti, ovatko urheiluorganisaatiot lopulta, etenkin globaalilla tasolla, itse merkittäviä yhteiskuntavastuullisia viestijöitä, vai antavatko ne pikemminkin sidosryhmilleen (esimerkiksi sponsoreille tai omistajille) vain näkyvän kanavan, jossa toteuttaa omaa yhteiskuntavastuullista strategiaansa. Suoraa vastausta tähän ainakaan Djaballah ei tarjoa. Breitbarth ja muut (2011) sen sijaan esittävät, että itse urheiluseuroilla ja niiden sidosryhmillä (tässä yhteydessä lähinnä spon-

soreilla) on molemmilla omat yhteiskuntavastuulliset tavoitteensa ja viestinsä, jotka saattavat erota toisistaan. Esimerkiksi yhteiskuntavastuun taloudellista osa-aluetta tarkastellessa itse seuran keskeisin pyrkimys saattaa olla vaikkapa sen kannattajaryhmän lojaaliuden ylläpito. Seuran yhteistyökumppaneille seura taas saattaa olla kanava, jonka kautta lähestyä erityisen tehokkaasti vaikkapa nuorta kohdeyleisöä.

Yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys on siis joka tapauksessa kiistattomasti korostunut myös urheilussa. Tässä tutkielmassa käsitellyt seuratkaan tuskin ovat tältä kehitykseltä vapaita, vaikka globaalit seurat olisivatkin suomalaisia vastineitaan edellä sen huomioimisessa. Huolimatta siitä, että urheiluseurat ovat selkeästi yhteiskuntavastuun kohonneen merkityksen ymmärtäneet (ks. esim. Djaballah, 2017) ja siitä, että onnistuneeseen yhteiskuntavastuulliseen strategiaan yhteydessä olevat hyvä maine ja positiivinen brändi-imago ovat globalisoituvassa urheilubisneksessä äärimmäisen tärkeitä valtteja seuroille (Blumrodt ja muut, 2013), jättää ainakin jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuullinen raportointi kuitenkin edelleen paljon toivomisen varaa jopa huipputasolla (Manoli, 2015; Ribeiro ja muut, 2019).

Ainakin vielä 2010-luvun alkupuolella monet tutkijat olivatkin sitä mieltä, että urheilujohtajat – syystä tai toisesta – edelleen aliarvioivat merkittävästi yrityksen yhteiskuntavastuun merkitystä (Blumrodt ja muut, 2013; Breitbarth ja muut, 2011). Ribeiro ja muut (2019) esimerkiksi analysoivat 95 Euroopan huippusarjoissa (Englannin, Espanjan, Saksan, Italian ja Portugalin jalkapalloliigat) pelaavan joukkueen verkkosivuja kartoittaakseen niillä raportoidut yhteiskuntavastuulliset toimet. Kyseisten liigojen valikoituminen tarkkailun kohteeksi on hyvin ymmärrettävää, sillä erityisesti näissä maissa (sekä tutkimuksesta puuttuvasta Ranskan liigassa) lisääntyvä kaupallistuminen on ollut erityisen näkyvää, mikä on lisännyt myös yhteiskuntavastuun huomiointiin liittyviä haasteita (Marek, 2018).

Ribeiro ja muut (2019) havaitsivat jopa näiden Euroopan suurimpiin urheiluorganisaatioihin kuuluvien seurojen tiedottavan yhteiskuntavastuustrategioistaan yleisesti ottaen

suhteellisen vähän, ainakin ulkoisesti. Toisaalta seurojen ja maiden väliset erot olivat paikoitellen hyvinkin isoja, kuten voimme piakkoin huomata. Esimerkiksi jokaisen tarkastellun Englannin ja Saksan seuran sivuilta oli Ribeiron ja muiden (2019) mukaan löydettävissä ainakin yksi raportoitu yhteiskuntavastuullinen aktiviteetti, siinä missä 12 prosenttia portugalilaisista seuroista ei ollut maininnut yhtäkään. Eniten informaatiota löytyi englantilaisten seurojen sivuilta, jotka listasivat mediaanisesti 9 erillistä yhteiskuntavastuullista toimenpidettä. Mediaaniltaan alhaisin luku oli puolestaan portugalilaisseurojen 2 (ks. taulukko 4).

**Taulukko 4.** Yhteiskuntavastuullisten tekijöiden raportointi Euroopan suurissa jalkapalloseuroissa (Ribeiro ja muut, 2019).

Kategoriat	Keskiarvo	Mediaani	Pienin	Suurin	Keskiarvo	Mediaani	Pienin	Suurin
	<b>Kaikki maat</b>				<b>Espanja</b>			
Ympäristö- ja kestävä kehityksen toimet	1,62	0	0	14	0,45	0	0	4
Yhteisön toimintaan osallistuminen	5,51	5	0	18	6,85	6	0	18
Työllistävät ja korruptionvastaiset toimet	0,28	0	0	1	0,60	1	0	1
Yhteensä	7,41	6	0	28	7,90	6,50	0	19
	<b>Italia</b>				<b>Portugali</b>			
Ympäristö- ja kestävä kehityksen toimet	0,45	0	0	6	1,29	0	0	14
Yhteisön toimintaan osallistuminen	2,95	3	0	7	2,88	2	0	11
Työllistävät ja korruptionvastaiset toimet	0,40	0	0	1	0,06	0	0	1
Yhteensä	3,80	3	0	12	4,24	2	0	18
	<b>Saksa</b>				<b>Englanti</b>			
Ympäristö- ja kestävä kehityksen toimet	3,39	3	0	11	2,65	0	0	13
Yhteisön toimintaan osallistuminen	5,50	5,50	1	12	8,95	9	1	15
Työllistävät ja korruptionvastaiset toimet	0,28	0	0	0	0,30	0	0	1
Yhteensä	8,89	9	1	17	11,90	10,5	1	28

Ribeiron ja muiden tutkimuksesta puuttuvan, mutta yleensä Euroopan viiteen suureen jalkapallosarjaan luetun (Marek, 2018) Ranskan liigan joukkueiden osalta yhteiskuntavastuullinen raportointi on vielä viittä alla esitettyä liigaa alhaisemmalla tasolla (Blumrodt ja muut, 2012). Yksikään ranskalainen joukkue ei esimerkiksi mainitse julkisesti yhteiskuntavastuullista toimintaa osaksi strategiaansa, vaikka myös Ranskan liigan jouk-

kuet ovat enenevässä määrin siirtyneet pois päin voittoa tavoittelemattomasta organisaatorakenteesta kohti osakeyhtiömuotoisempaa toimintaa.

Tutkimuksessaan Ribeiro ja muut (2019) ovat muodostaneet kolme kategoriaansa (ks. taulukko 4) alakategorioista. Ensimmäisen kategorian (ympäristö- ja kestävä kehityksen toimet) muodostaneet alakategoriat olivat: toimintaperiaatteet, raportit ja palkinnot, saasteet ja resurssit, kestävä kehitys, ympäristöllinen estetiikka ja energia. Toisen kategorian muodostivat: sosiaalisten yhteisöjen tukeminen tai niihin osallistuminen, paikallisyhteisöön liittyviin yhteiskuntavastuustrategioihin liittyvä informaatio, hyväntekeväisyys, koulutus, julkisterveys ja urheilutoiminta. Viimeisen kategorian osatekijät olivat sen nimen mukaisesti työllistämiskäytänteet ja korruption vastainen työ.

Ribeiron ja muiden luomat kategoriat olisi toki mahdollista sovittaa myös esimerkiksi Schwartzin ja Carrollin (ks. kuvio 3) kolmen kentän yhteiskuntavastuumalliin tai aiempaan pyramidimalliin (ks. kuvio 2). Silloin ensimmäinen ja kolmas kategoria lukeutuisivat todennäköisesti laillis-/eettiseen kenttään ja toinen kategoria eettiseen kenttään. Joissain teoriasuuntauksissa (ks. esim. van Liedekerke & Dubbink, 2008) esimerkiksi ympäristövastuu on toki luettu omaksi osa-alueekseen, eli mainitut mallit ovat tässäkin tapauksessa vain yksi tapa kuvata mahdollisia yhteiskuntavastuun kategorioita.

Ribeiron ja muiden (2019) tutkimukseen liittyen mainittakoon, että tämän tutkielman neljännessä luvussa, eli suomalaisia jalkapalloseuroja tarkastelevan haastattelututkimuksen tuloksia käsittelevässä empiricaluvussa, sivutaan lyhyesti myös suomalaisseurojen verkkosivuja yhteiskuntavastuun perspektiivistä. Ribeiron ja muiden (2019) luomat kategoriat helpottavatkin haastattelujen kysymyspatteriston luomista; vaikka suomalaisseurat eivät *julkisessa* viestinnässään mainitsisi tiettyä, kategorioihin sisällytettävissä olevaa yhteiskuntavastuullista toimenpidettä, saattaa se silti toteutua seurojen toiminnassa.

Seurojen yhteiskuntavastuullisen raportoinnin havainnointi – verkkosivuilla tai niiden ulkopuolella – on tietysti vain yksi tapa tutkia yhteiskuntavastuuta urheiluorganisaatioissa. Esimerkiksi Athanasopoulou ja muut (2011) vertailivat haastattelututkimukseensa kahden samaa seuraa, mutta eri lajia, edustaneen joukkueen yhteiskuntavastuullisia strategioita.

Kahden eri lajin joukkueen vertailu on mielekästä, sillä onhan nimittäin lähes itsestään selvää, että eri lajeihin kohdistuu erilaisia yhteiskuntavastuullisia odotuksia, ja monien urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuullisen viestinnän uskottavuus on siten osaltaan sidoksissa itse niihin urheilulajeihin, joita ne edustavat. Esimerkiksi autourheilijoiden ja heidän työllistäjiensä olisi suhteellisen hankalaa yhdistää omaa imagoaan ympäristöstävällisiin teemoihin tai doping-käryjen kanssa painineiden maantiepyöräilijöiden korostaa urheilun terveydellisiä hyötyjä (Djaballah, 2017, s. 141).

Athanasopouloun ja muiden (2011) tutkimuksessa vertailun kohteena olivat saman organisaation jalkapallo- ja koripallojaostot (ks. taulukko 5).

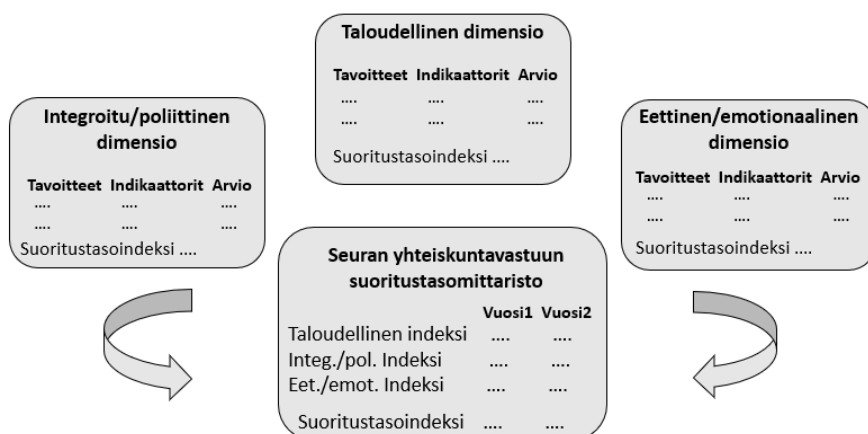
**Taulukko 5.** Yhteiskuntavastuullisia tekijöitä kahdessa eri lajin joukkueessa (mukailen Athanasopoulou ja muut, 2011).

	<b>Jalkapallojoukkue</b>	<b>Koripallojoukkue</b>
<b>Ulkoiset paineet</b>	Paikallisen kaupungin yhteistyövaatimukset ja -toiveet; sponsorien odotukset; hyväntekeväisyysjärjestöjen avunpyynnöt; globaalien järjestöjen yhteistyövaatimukset	Stadionupakointi koettu ongelmaksi; yhteiskunnan odotukset; yhteisiä toimia vaativat sponsorit
<b>Sisäiset paineet</b>	Suorittaa yhteiskunnallinen velvollisuutemme	5 kohdan strategia; yhteiskunnalle antaminen yksi organisaation päätavoitteita
<b>Sosiaaliset hyödyt</b>	Hyväntekeväisyys; ihmisiltä saatu arvostus	Yhteiskunnan heikoimpien saama apu; ongelmien saama näkyvyys; hyväntekeväisyys
<b>Yritykselliset hyödyt</b>	Maineen rakennus; kannattajapohjan laajentaminen; uusien sponsorien saaminen	Positiivinen joukkue-imago; Faneilta saatu positiivinen palaute
<b>Yhteiskuntavastuun mittaust</b>	Ei standardeihin pohjautuvaa mittausta. Yhteiskuntavastuuaktiviteeteistä viestimistä kuitenkin seurataan. Huomattu niiden johtavan lisääntyneeseen myyntiin, mutta ei tarkempaa mittausta.	Ei standardeihin pohjautuvaa mittausta. Yhteiskuntavastuuaktiviteetit nostaneet verkkosivuvierailuja, mutta ei tarkempaa mittausta.
<b>Viestintäkanavat</b>	Joukkueen verkkosivu; lehdistöjulkaisut; muut seuraan liittyvät sivustot; kannattajajyhdistysten sivustot; seuran oma tv-kanava; <u>word-of-mouth</u> ; seuran edustaman liigan yhteiskuntavastuusivusto	Lehdistöjulkaisut; joukkueen verkkosivu; kattavampi yhteiskuntavastuun viestimisstrategia suunnitteilla

Kuten taulukosta voidaan havaita, he tarkastelivat artikkelissaan muun muassa sitä, mitkä sisäiset ja ulkoiset paineet ohjasivat joukkueiden yhteiskuntavastuutoimia, mitä sosiaalisia ja ”yrityksellisiä” hyötyjä niillä tavoiteltiin, miten yhteiskuntavastuutoimien onnistumista mitattiin ja missä kanavissa joukkueet yhteiskuntavastuusta viestivät.

Eriyisen huomattavana havaintona voinee pitää mittaustapojen alikehittyneisyyttä (ks. taulukko 5), mikä tukee muualla alan kirjallisuudessa tehtyjä huomioita (vrt. Ribeiro ja muut, 2019). Alikehittyneisyyttä selittää ainakin jonkin verran se, että yhteiskuntavastuun mittaaminen ylipäätään on koettu hankalaksi, erityisesti urheiluun liittyen (Liu, Wilson, Plumley & Chen, 2019). Toisaalta voisi olettaa, että esimerkiksi taulukossa 4 esiin tuodun verkkosivuvierailujen määrän nousun tarkempi mittaus ei olisi järin kuluintenssiivistä.

Urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuun mittauksen puutteellisuus on selkeästi havaittu muussakin kirjallisuudessa. Esimerkiksi Breitbarth ja muut (2011) ovat luoneet erityisesti jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuun mittaamiseen suunnitellun mittariston (ks. kuvio 6), joka pohjaa Kaplanin ja Nortonin (1992) klassiseen strategisen johtamisen työkaluun *tasapainotettuun mittaristoon* (balanced scorecard).



**Kuvio 6.** Yhteiskuntavastuun suoritusasteen mittaristo eurooppalaisille ammattijalkapallojoukkueille (Breitbarth ja muut, 2011).

Vaikka tavoitteet ja niiden indikaattorit vaihtelevat seurojen visioiden ja yhteiskuntavastuustrategioiden mukaan, on osa niistä suhteellisen universaaleja eurooppalaisten jalkapalloseurojen keskuudessa (Breitbarth ja muut, 2011). Taloudellisen dimension yleisesti havaittuja tavoitteita olivat esimerkiksi: fanipohjan ylläpito ja kehittäminen (jonka indikaattorina seuran jäsenmäärä), suhteiden parantaminen urheilun ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin kuten sponsoreihin (taloudelliset tulot) ja seuran maineen parantaminen (brändiarvo).

Breitbarthin ja muiden (2011) integroidun/poliittisen dimension tavoitteita olivat muun muassa: yhteydet poliittisiin ja yhteiskunnallisiin päätöksentekijöihin ja niiden päätöksiin vaikuttaminen (saavutetut, erityisesti yhteiskuntavastuulliset tunnustukset), haluttuihin sosiaalisiin muutoksiin kontribuointi (yhteiskuntavastuuaktiviteetteihin osallistuvien määrä) ja infrastruktuurin kehittäminen (seuran rakentaman tai siihen liittyvän infrastruktuurin käyttäjien määrä).

Eettisen/emotionaalisen dimension yleisiin tavoitteisiin kuuluivat: urheilun ja fyysisten aktiviteettien edistäminen osana ihmisten päivittäistä toimintaa (liikunnan määrä yhteisössä, etenkin lasten parissa, demonstroida seuran sitoutumista muihin paikallisiin yhteisöihin, etenkin amatööriurheiluun (seuran autenttisuus ja uskottavuus) ja ”reiluna” roolimallina toimiminen (seurabrändin ”emotionaalisuus”).

Kaikkien kolmen dimension indikaattoreiden arviot yhdistämällä voidaan muodostaa kattava yhteiskuntavastuumittaristo (ks. kuvio 6), jota esimerkiksi Athanasopouloun ja muiden (2011) tutkimuksessa käsitelty jalkapallojoukkue voisi jatkossa hyödyntää yhteiskuntavastuun mittaamisen kehittämisessä. Sinällään malli sopii jopa urheiluseuroja omassa yhteiskuntavastuustrategiassaan hyödyntäville toimijoille kuten sponsoreille (vrt. Djaballah, 2017, s. 142–149), joiden dimensioille asettama painoarvo saattaa toki erota urheiluseurojen painotuksista (Breitbarth ja muut, 2011). Yhteistyökumppanit esimerkiksi saattaisivat painottavat suhteellisesti eniten taloudellista dimensiota, seurat puolestaan eettistä.

Athanasopouloun ja muiden (2011) löydöksissä korostuivat mittaustapojen puutteellisuuden lisäksi erityisesti yhteiskuntavastuutoimiin liittyvä yhteistyö joukkueiden sponsoreiden kanssa ja joukkueen imagon parantaminen etenkin potentiaalisten sponsoreiden silmissä. Sen lisäksi molemmat joukkueet pitivät erityisen tärkeänä joukkueen olennaisimpana sidosryhmänä nähdyn kannattajayhteisön kehittämistä ja niiden kannattajayhteisöjen seuraan liittämien mielikuvien parantamista.

Yhteiskuntavastuutoimistaan seurat viestivät kannattajille (ja muille sidosryhmilleen) hyvin monissa eri kanavissa, kuten taulukosta 5 voidaan havaita. Tähän liittyen esimerkiksi Kim, Overton, Hull ja Choi (2018) korostavat urheiluorganisaatioiden ”oman”, erityisesti sen omissa sosiaalisen median kanavissa tapahtuvan viestimisen tärkeyttä verrattuna ”kolmannen osapuolen” viestintään, jota taulukossa 5 edustavat esimerkiksi lehdistöjulkaisut. Omissa kanavissaan organisaatioiden on esimerkiksi helpompi kontrolloida sitä, mitä, ja miten, ne viestivät.

Kim ja muut (2018) painottavat kuitenkin myös sitä, miten tärkeää seurojen on ymmärtää, *millaista* yhteiskuntavastuullista viestintää sen sidosryhmät, etenkin kannattajat, niiltä odottavat. Tuon ymmärryksen merkitys on heidän mukaansa erityisen korostunut siksi, että kannattajat eivät yleisesti ottaen vuorovaikuta yhteiskuntavastuullisen sisällön kanssa niin helposti kuin muun sisällön. On myös syytä huomata, että kannattajien merkitys urheiluseuran yhteiskuntavastuuviestinnässä ei rajaudu pelkkään viestin vastaanottajan asemaan (Manoli, 2015; Kim ja muut, 2018). Sen lisäksi kyseinen sidosryhmä nimittäin edustaa monelle seuralle myös resurssia, jonka kautta ne voivat levittää omaa sosiaalista identiteettiään ja brändiään eteenpäin laajemmalle yleisölle kannattajayhteisön word-of-mouthin kautta, joskin tämän menetelmän tehokkuus yhteiskuntavastuun viestimisessä on myös paikoitellen voimakkaasti kyseenalaistettu (Manoli, 2015).

Palataksemme Athanasopouloun ja muiden (2011) löydöksiin, koripallojoukkueen sisäisten paineiden kohdalta (ks. taulukko 5) löytyvä ”viiden kohdan strategia” viittaa puolestaan joukkueen uuteen yhteiskuntavastuuohjelmaan. Siinä panostetaan erityisesti koulutuksen ja urheilutoiminnan tukemiseen yhteiskunnassa, ympäristötoimiin, terveyteen ja viimeisimmän osa-alueista vielä erityisen korostetusti tupakoinnin vähentämiseen.

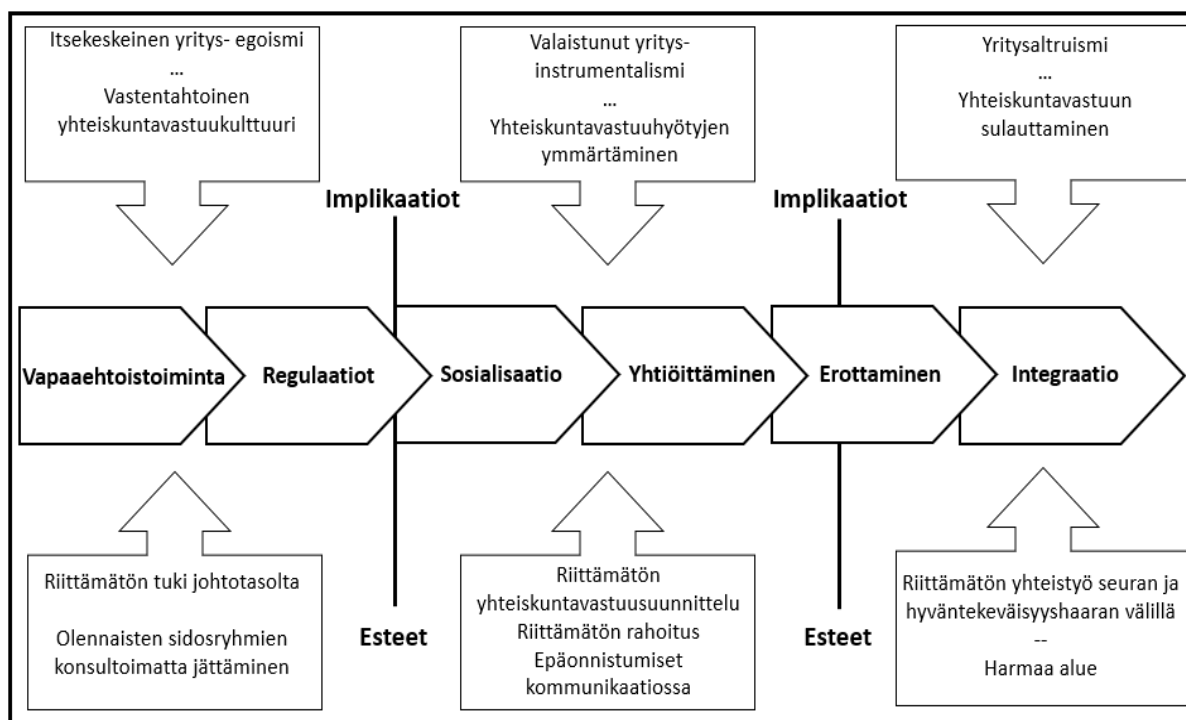
Strategiaan sisältyviä konkreettisia, pitkälti yhteistyössä sponsoreiden kanssa linjattuja toimia olivat muun muassa rahalliset lahjoitukset lasten syrjäytymistä ehkäisevälle järjestölle, kierrätystoiminnan kehittäminen yhteistyössä Pepsin kanssa ja diabetestietoisuuden lisääminen paikallisyhteisössä. Vaikka Athanasopouloun ja muiden (2011) tutkimuksessa jalkapallojoukkueelta ei löytynyt samankaltaista virallista strategialinjausta, oli se ryhtynyt myös hyvin samankaltaisiin yhteiskuntavastuutoimiin. Muutamina esimerkkeinä joukkueen järjestämän ottelun tuotot ohjattiin köyhyyden ehkäisemiseen, sen pelaajat vierailivat yksinäisten vanhusten luona ja se lahjoitti 100 tuhatta euroa Japanin tsunamiuhrien hyväksi.

Athanasopouloun ja muiden (2011) löydökset tukevat muussa kirjallisuudessa tehtyjä havaintoja urheiluseurojen tyypillisimmistä yhteiskuntavastuutoimista. Breitbarthin ja muiden (2011) listaamat jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetit ja motiivit niiden takan olivat esimerkiksi hyvin samanlaisia kuin Athanasopouloun ja muiden (2011) käsittelemien joukkueiden.

Walker ja Kent (2009) puolestaan esittävät, että suurin osa noista aktiviteeteistä on jaettavissa neljään kategoriaan: hyväntekeväisyys, yhteisön toimintaan osallistuminen, nuorten koulutuksen ja kouluttautumisen tukeminen ja terveyteen liittyvät aloitteet. Ainakin jokainen koripallojoukkueen viiden kohdan strategiaan kuuluvista toimista – kuten myös jalkapallojoukkueen yhteiskuntavastuulliset aktiviteetit – on sisällytettävissä näihin kategorioihin.

Eri tutkijoiden kategoriat voivat toki poiketa toisistaan, eikä ole siis itsestään selvää, että vaikkapa Walkerin ja Kentin (2009) tai Breitbarthin ja muiden (2011, ks. kuvio 6) kategoriat sisältävät kaikki mahdolliset urheiluseurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetit (vrt. Ribeiro ja muut, 2019). Ne ovat kuitenkin yksi potentiaalinen tapa kartoittaa ja jaotella neljännessä luvussa esitettyjä suomalaisten seurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetteja, vaikka muitakin lähestymistapoja on olemassa.

Kolyperas ja muut (2015) ovat esimerkiksi Skotlannin jalkapalloliigan yhteiskuntavastuuaktiviteetteja tarkastellessaan havainnoineet, että erityisesti painottuvat nuorten pelaajien kehittämiseen, koulutuksen tukemiseen, hyväntekeväisyystoimintaan, inklusion lisäämiseen (esimerkiksi sukupuoleen ja liikuntarajoittuneisiin liittyen), ja terveyteen liittyvät aloitteet. He ovat myös ansiokkaasti jakaneet yhteiskuntavastuun kuu-teen eri kehitysportaaseen, joilla seurat saattavat olla. Tätä kuvataan seuraavaksi (ks. kuvio 7).



**Kuvio 7.** Yrityksen yhteiskuntavastuun kehitysvaiheet Skotlannin Valioliigassa: esteet ja organisaationaaliset muutokset (Kolyperas ja muut, 2015).

Skotlannin Valioliigan 12 joukkueesta suurin osa sijoittui kuvion aikaisempiin kehitysvaiheisiin (Kolyperas ja muut, 2015). Ensimmäisellä, vapaaehtoistoiminnan portaalla yhteiskuntavastuutoiminta on usein kytköksissä seurojen historiallisiin yhteyksiin tiettyihin populaatioihin ja paikallisyhteisöihin. Se rajoittuu pitkälti lahjoituksiin, kannattajalähtöisiin aloitteisiin ja varakkaiden yksityishenkilöiden kontribuutioihin, jotka usein palvelevat jotain henkilökohtaista poliittista tarkoitusta. Seurat eivät ole tässä vaiheessa kehittäneet mitään strategiaa yhteiskuntavastuuseen liittyvien ongelmien käsittelyyn. Skotlannin kontekstissa esimerkiksi Glasgow'n Celticin yhteiskuntavastuutoiminnan alkuvaiheet linkittyvät sen asemaan paikallisen irlantilais[ic]identiteetin ja katolisen hyväntekeväisyyden keulakuvana.

Toisella portaalla yhteiskuntavastuutoimia on alettu formalisoimaan usein joko laillisten tai jalkapalloilullisten auktoriteettien painostuksesta (Kolyperas ja muut, 2015). Konkreettisella tasolla seurat alkavat yleensä tässä vaiheessa kiinnittää huomiota esimerkiksi stadionien infrastruktuuriin, turvallisuuteen & terveyteen yhteisöissä ja kannattajasuhteisiin. Yhdistyneessä Kuningaskunnassa tämän kehityksen ajureina ovat olleet esimerkiksi vuoden 1974 *Health And Safety Act* (terveys- ja turvallisuusasetus) sekä vuoden 1984 *Fire Safety and Safety of Places of Sport Act* (paloturvallisuus- ja urheilupaikkojen turvallisuusasetus).

Kolmannessa vaiheessa jalkapalloseura on kasvanut riittävän suosituksi, jotta monet ulkoiset organisaatiot kokevat yhteistyön sen kanssa houkuttelevaksi (Kolyperas ja muut, 2015). Tällöin myös paikallisten taloudellisten sekä sosiaalisten toimijoiden seuralle osoittama tuki ja lisääntyvät yhteiskuntavastuuvaatimukset käyvät entistä selvemmiksi. Median ja kannattajien huomio, negatiivinen tai positiivinen, on myös selvästi kasvussa. Seura on siis siirtymässä taloudellisesta ja laillisesta vastuusta (vrt. Schwartz & Carroll, 2003) eettiseen vastuun suurempaan huomiointiin.

Neljännessä vaiheessa jalkapalloseurojen ymmärrys yhteiskuntavastuutoiminnalla mahdollisesti saavutettavista hyödyistä on kasvanut merkittävästi (Kolyperas ja muut,

2015). Se pyrkii organisoimaan yhteiskuntavastuuaktiviteettinsa kustannustehokkaammin ja luo mahdollisesti uusia osastoja ja alajaostoja, jotka ovat eksplisiittisesti tekemisissä vain ja ainoastaan yhteiskuntavastuun kanssa. Skotlannissa tämä kehitys on alkanut 1990-luvun puolivälin tienoilla ja sittemmin esimerkiksi Celticin pääkilpailija ja toinen Skotlannin suurista seuroista, Glasgow Rangers, on ulottanut aloitteitaan myös sen rajojen ulkopuolelle, peräti 20 maahan.

Viidennessä vaiheessa yhteisössä toimiminen ("community involvement") on rakenteeltaan jo niin monimutkaista, että seurajohto näkee tarpeellisena luoda uusia, erillisiä toimijoita. Seura saattaa esimerkiksi siirtää yhteiskuntavastuuaktiviteettinsa täysin seurasta irrallisten yhteisöjen ja säätiöiden vastuulle. Sitä seuraavalle viimeiselle tasolle eivät Skotlannissa ole Kolyperaksen ja muiden (2015) mukaan yltäneet kuin mainitut Celtic ja Rangers. Tällä tasolla yhteiskuntavastuu on sulautettu – tai integroitu – kaikille seuran toiminnan tasoille, ja se on keskeisessä osassa sen jalkapallotoimintaa. Vaikka yhteiskuntavastuu olisi kuvastusti säätiöitytetty, integraation saavuttaminen vaatii orientaatiota, jossa yhteiskuntavastuu on olennainen osa myös itse seuran operaatioita. Jäljelle jäävänä haasteena (ks. kuvio 7.) on erityisesti seuran ja sen yhteiskuntavastuuta varten luodun haaran väliin potentiaalisesti jäävä "harmaa alue", jolla toimijoille on epäselvää, kuka on vastuussa mistäkin yhteiskuntavastuun osa-alueesta.

Edellä on käsitelty yhteiskuntavastuullista raportointia, eri tapoja luokitella urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuuaktiviteetteja ja yhteiskuntavastuun tasoja urheilu-/jalkapalloseuroissa. Suorat kytkökset tämän tutkielman luvun kaksi alussa esiteltyihin malleihin, esimerkiksi Carrollin pyramidimalliin (ks. kuvio 2) tai Schwartzin ja Carrollin kolmen kentän yhteiskuntavastuumalliin (ks. kuvio 3) ovat kuitenkin olleet vähäisiä. Se on osaltaan perusteltua, koska mainitusti nuo mallit eivät välttämättä sovi sellaisenaan yrityksen yhteiskuntavastuun käsittelyyn urheilun kontekstissa aiemmin esitettyjen urheilun erityispiirteiden takia.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö urheiluorganisaatioiden yhteiskuntavastuuta *voitaisi* käsitellä myös vaikkapa Carrollin pyramidimallin avulla. Carrollin malleja hyödynnetään myös tämän tutkielman empiriaosiossa, ja näin on tehnyt myös esimerkiksi Marek (2018), joka tarkasteli Carrollin (1991) mallin kautta Euroopan suurimpiin urheiluseuroihin lukeutuvaa FC Barcelonaa (ks. kuvio 4). Seuran kokoluokka tekee siitä toki jokseenkin epäsuhtaisen vertailukohtan tässä tutkielmassa käsitellyille suomalaisseuroille, mutta Marekin (2018) tutkimus käy joka tapauksessa esimerkistä, joka osoittaa, että ainakaan pelkkä urheilun kentällä toimiminen ei sellaisenaan tee organisaatioista epäkelpoja tarkkailukohteita perinteisemmille yrityksen yhteiskuntavastuun malleille.

Kuten esimerkiksi Visser (2006) on mainitusti havainnoinut, saattavat pyramidin osien painotussuhteet vaihdella maan mukaan. Samaten ne tuntuvat vaihtelevan alan mukaan (Marek, 2018). Esimerkiksi urheilun tapauksessa eettinen vastuu on erityisen korostuneessa asemassa, koska ihmiset suhtautuvat erityisen ihailevasti urheilijoihin, näkevät nämä esikuvina ja saattavat näin ollen urheilusuoritusten ohella kiinnittää erityistä huomiota myös heidän arvoihinsa (jotka yhdistyvät samalla myös heidän edustamansa seuran arvoihin).

Toisena esimerkkinä Marek (2018) mainitsee Carrollin pyramidin hyväntekeväisyysdellisen osa-alueen. Se on yleensä vahvasti yhteydessä PR:n edistämiseen, mutta Barcelonan imago ja tunnettuus on jo sellaisella tasolla, että sen hyväntekeväisyysdellisen toiminnan voi nähdä kumpuavan ”aidosta” huolesta.

Marekin (2018) analyysin perusteella FC Barcelona on joka tapauksessa aktiivinen toimija kaikilla neljällä Carrollin pyramidin alueella. Seuran toiminta neljällä vastuosa-alueella ilmenee muun muassa seuraavilla tavoilla:

- *Hyväntekeväisyysdellinen/filantrooppinen vastuu*: paitasponsorin korvaaminen, ja täten sponsorituloista luopuminen, UNICEFin logolla järjestön näkyvyyden li-

säämiseksi; kahden miljoonan dollarin vuotuinen lahjoitus eri maiden lasten terveyden ja koulutuksen hyväksi

- *Eettinen vastuu*: seuran oma 2010 lanseerattu eettinen koodisto, joka ulottuu kaikkiin seuran työntekijöihin ja keskittyy seuran ulkoisen eettisen vastuun lisäksi myös sisäiseen eettiseen vastuuseen (esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi)
- *Laillinen vastuu*: jalkapallon kattojärjestöjen asettamien säännösten ja talouden pelisääntöjen noudattaminen; stadionin ja sen ympäristön turvallinen kehittäminen; työntekijöiden oikeuksien huomiointi
- *Taloudellinen vastuu*: kuluttajia houkutteleva stadionsuunnittelu; kattojärjestöjen taloudellisten *suositusten*, esimerkiksi palkkamenojen ja liikevaihdon suhteen, noudattaminen ja terve taloudenpito

Joiltain osin ainakin FC Barcelonan, kuten monet muutkin nykypäivän eurooppalaisista urheiluorganisaatioista (vrt. Athanasopoulou ja muut, 2011), voisi siis nähdä *eksplisiittisempinä* (ks. Matten & Moon, 2008) yhteiskuntavastuutoimijana kuin eurooppalaiset yritykset perinteisesti ovat olleet. Tämä eurooppalainen kehitys kohti eksplisiittisempää yhteiskuntavastuuta ei toki ole rajautunut vain urheilun kenttään (Matten & Moon, 2008). Tätä havaintoa tukee tyypillisesti amerikkalaiseen, eli eksplisiittisempään, yrityksen yhteiskuntavastuuperinteeseen kuulunut hyväntekeväisyyden osa-alueen korostuminen urheiluseurojen yhteiskuntavastuussa. Toisaalta taas edellä esiin tuotu urheiluseurojen puutteellinen yhteiskuntavastuun raportointi on ominaisempaa implisiittistä yhteiskuntavastuuta ”suosivissa” yhteiskunnissa (ks. esim. Crane ja muut, 2014, s. 17–18).

Myös taloudelliselta organisaatioltaan seura on monen muun urheiluseuran tavoin siltä osin ”tavanomaisista yrityksistä” eroava, että se on täysin kannattajaomisteinen (FC

Barcelona, 2021). Sen presidentin ja hallituksen valitsevat *sociot*, seuran viralliset kannattajat, eikä se ole listautunut julkisesti pörssiin. Täten se ei vastaa esimerkiksi osakekeenomistajilleen samalla tapaa kuin julkiset osakeyhtiöt, kuten eivät pörssiin listautumattomina vastaa tässä tutkielmassa käsitellyt suomalaisseuratkaan.

## 2.6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teorialuvun lopuksi tiivistetään edellä esitellystä teoriakentästä tärkeimmiksi nousseet havainnot ja vaikutteet, joiden pohjalta rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvun lopuksi tämä viitekehys esitetään mallina, jonka kautta tutkimuksen empiirisessä osiossa (luku 4) käytetyt haastatteluteemat ja haastattelukysymykset on operationalisoitu.

Teoreettisen viitekehysten pohjan rakentamisen voi nähdä lähteneen Carrollin (1991; kuvio 2) ja erityisesti Schwartzin ja Carrollin (2003; kuvio 3) luomista malleista. Niissä eriteltyt kolme yrityksen yhteiskuntavastuun kategorioita – eettinen, laillinen ja taloudellinen – mahdollistivat yksinkertaisuudessaan sekä yhteiskuntavastuun ymmärtämisen konseptina että haastateltujen seurojen yhteiskuntavastuutoimien luokitteluun ja analysointiin. Muun muassa näiden kategorioiden mukaisesti haastateltujen antamia vastauksia on myös tutkielman johtopäätöksiä myöten käsitelty. Jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetteja on Carrollin (1991) kategorioita hyödyntäen analysoinut edellä kuvatusti myös esimerkiksi Marek (2018). Toki esimerkiksi ympäristövastuu olisi voitu tämän tutkielman analysointivaiheessa nähdä myös erillisenä kategoriana (vrt. van Liedekerke & Dubbink, 2008), mutta syvempää merkitystä tällä ei olisi viitekehysten kannalta ollut.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteen ymmärtämisen lisäksi saada selville, mitä yhteiskuntavastuullisia erityispiirteitä urheiluun liittyy. Tässä olennaisimmassa roolissa lienevät olleet Smith ja Westerbeek (2007) ja näiden havainnoimat kuusi urheilun yhteiskuntavastuun uniikkia piirrettä. Noiden

kuuden kohdan ulkopuolelta olennaisimpana havaintona voinee pitää taloudellisen vastuualueen *mahdollisesti* edelleen jalkapallossa alikorostunutta roolia (ks. esim. Blumrodt ja muut, 2012).

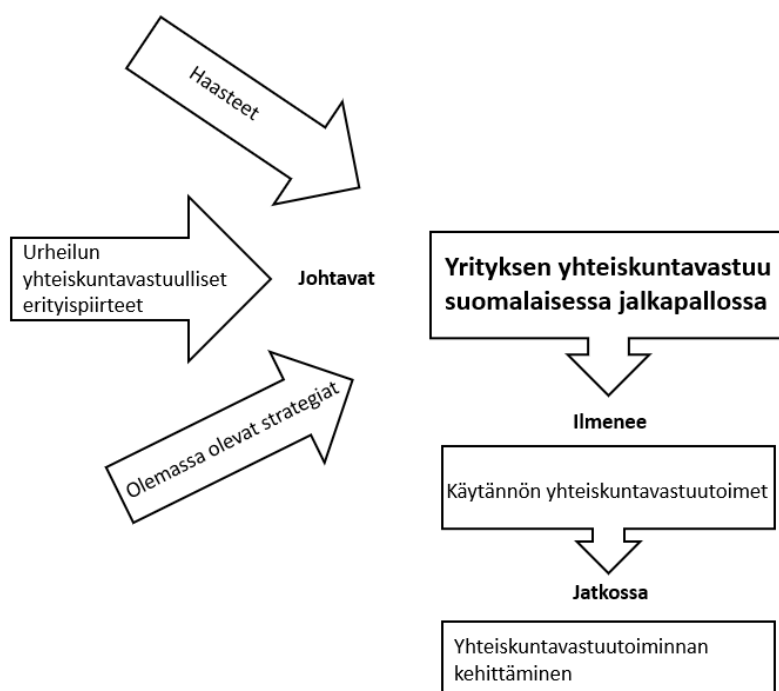
Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, millaisella tasolla yhteiskuntavastuutoiminta tarkastelluissa seuroissa on, eli mihin aktiviteetteihin ne osallistuvat, miten niistä viestivät, millaiseen strategiaan ne perustuvat ja niin edelleen. Jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuullisia aktiviteetteja globaalissa kontekstissa ovat kartoittaneet erityisesti Walters ja Tacon (2011), vaikka näiden raportissaan laatima yhteiskuntavastuun kysymyspatte-risto olikin muodoltaan liian jäykkä sellaisenaan teemahaastattelussa käytettäväksi. Heidän lisäksi teoreettisen viitekehyksen ja haastattelukysymysten muodostumiseen ovat seurojen yhteiskuntavastuuaktiviteettien erittelyn osalta vaikuttaneet muun muassa Kolyperas ja muut (2015). Yhteiskuntavastuusta viestimisen tärkeydestä ovat puhuneet puolestaan esimerkiksi Kim ja muut (2018) sekä Athanosopoulou ja muut (2011; ks. taulukko 5).

Kolyperas ja muut (ks. kuvio 7) myös auttoivat ymmärtämään, millä eri tasoilla urheiluorganisaatio voi yhteiskuntavastuun strategisen implementoinnin osalta olla. Ribeiron ja muiden (2019) niin ikään kvantitatiivisempi tutkimus kerrytti puolestaan ymmärrystä siitä, mihin yhteiskuntavastuun osa-alueisiin jalkapalloseurojen huomio globaalilla tasolla keskittyy. Näin myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä haastattelukysymysten ja -teemojen muotoilu helpottui, sillä heidän kategoriansa auttoivat havainnoimaan niitä aktiviteetteja, joihin suomalaisseurat voisivat mahdollisesti osallistua.

Kolmas tutkimuskysymys liittyi suomalaisten jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoiminnan puutteisiin, haasteisiin ja kehittämiseen. Teoriassa ilmenneitä haasteita olivat esimerkiksi urheiluseurojen ongelmat taloudellisen vastuun ja muiden osa-alueiden kuten eettisen vastuun tai urheilullisen menestyksen (esim. Blumrodt ja muut, 2012; Crane ja muut, 2014, s. 11) tasapainottelussa. Erityisesti suomalaisseuroja potentiaalisesti koskeva haaste taas on puolestaan taloudellisten resurssien pienuus (ks. kuvio 5).

Jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämistä ovat käsitelleet puolestaan esimerkiksi Kolyperas ja muut (2015) sekä etenkin Breitbarth ja muut (2012). Heidän eurooppalaisten jalkapalloseurojen käyttöön tarkoitettu yhteiskuntavastuun mittaristonsa on yksi erittäin potentiaalinen tapa yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämiseksi.

Myös muu aiemmin esitelty teoria on ollut osaltaan ohjaamassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen syntymistä, mutta tässä kappaleessa mainittuja voi pitää tärkeimpinä vaikutteina. Samaan aikaan tulee kuitenkin muistaa, että vaikka tutkimus on luonteeltaan teorialähtöinen, on mahdollista, että haastatteluaineistoa analysoidessa ilmenee teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisia vaikutteita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on nähtävillä kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta on operationalisoitu tutkimuksen haastatteluvaiheessa käytetyt haastatteluteemat ja kysymykset. Nuo kolme teemaa ovat esimerkkikysymyksineen:

- Urheilun yhteiskuntavastuullinen (ja osin liiketoiminnallinen) idiosynkraattisuus, eli erityispiirteisyys ("Sanoisitteko, että voiton tuottaminen kuuluu organisaationne prioriteetteihin?")
- Jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetit käytännössä ("Teettekö yhteistyötä paikallisyhteisön toimijoiden, esimerkiksi koulujen kanssa? Minkälaista?")
- Yhteiskuntavastuutoiminnan puutteet ja kehittäminen ("Onko teillä mittaristoa yhteiskuntavastuutoiminnan tarkasteluun? Minkälainen?")

### 3 Metodologia

Kuten johdannossa jo mainittiin, tutkielman pääasiallisena metodologisena menetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua. Puolistrukturoitua haastattelututkimusta on käytetty yrityksen yhteiskuntavastuun analysointiin jalkapallon kontekstissa melko yleisesti, kuten tämän tutkielman teorialuvussa viitattujen tutkimusten esimerkeistä käy ilmi (ks. esim. Athanasopoulou ja muut, 2011).

Tutkielmaa voisi myös pitää tapaustutkimuksena, vaikkakin tarkasteltava otosjoukko (Veikkausliigaseurat ja Ykkösen suurimmat seurat) on laajempi kuin yleensä tapaustutkimuksissa, joissa se on usein rajattu yhteen tai korkeintaan muutamaankin kohteeseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 154). Esimerkiksi liiketalouden tutkijalle tyypillinen ”tapaus” voisi olla yksi toimija, usein työntekijä tai johtoasemassa työskentelevä henkilö, jota haastatellaan (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 115). Neljästä kvalitatiivisen tutkimuksen tavanomaisimmasta mielenkiinnon kohteesta – kielen piirteet, sääntönmukaisuuksien etsiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja reflektio (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 165–166) – tämä tutkielma keskittyy lähimmin toiminnan merkityksen ymmärtämiseen. Sen kaltaisissa tutkimuksissa tapaustutkimus onkin tyypillinen tutkimustyyppi (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 166).

Teemahaastattelu on ollut jo pitkään suomalaisessa tutkimustyössä käytetyin tai vähintäänkin yksi käytetyimmistä menetelmistä, mitä tulee tutkimusmateriaalin keräämiseen (Eskola & Vastamäki, 2001, s. 24). Näin siis ainakin laadullisten tutkimusten parissa, joiden piiriin teemahaastattelu ja tämä tutkielma kuuluvat. Markkinoinnissa, kuten monilla muillakin aloilla, kvantitatiivinen tutkimus on edelleen dominantissa asemassa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5), mutta kvalitatiivisella tutkimuksella on siitä huolimatta omat etunsa, joiden vuoksi se soveltuu muun muassa tämänkin tutkielman metodologiseksi valinnaksi.

Monet kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavat tähtäävät esimerkiksi ennen kaikkea tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen, siinä missä kvantitatiivinen tutkimus keskittyy

enemmän selittämiseen, hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 5–6). Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kuten tässäkin, pyritään myös ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkimuksen kohdetta ja paljastamaan jo olemassa olevia, mutta mahdollisesti piiloon jääneitä, faktoja olemassa olevien väittämien vahvistamisen sijaan (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 160–161). Tämän tutkielman tavoitteita tarkasteltaessa on lähes itsestään selvää, että näistä lähtökohdista kvalitatiivinen tutkimus soveltuu paremmin niiden saavuttamiseen.

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä tämän tutkielman kontekstissa perusteltu valinta, koska se on esimerkiksi kyselyyn tai muuhun lomakkeenomaiseen tiedonkeruutapaan verrattuna huomattavan joustava tapa kerätä informaatiota (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 205). Koska etukäteisinformaatio suomalaisten jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuutoimintaan liittyen on hyvin vähäistä, on perusteltua jättää haastateltaville mahdollisimman paljon liikkumavaraa vastaustensa suhteen. Teemahaastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi tukevat myös monet muut Hirsjärven ja muiden (1997, s. 205–206) listaamat, yleisesti teemahaastattelun valinnalle esitetyt perusteet:

1. *Haastateltavan kokemuksen subjektiivisuutta halutaan korostaa.* Yksikään haastatelluista jalkapalloseurojen edustajista ei ollut työnsuoritustaan rajoittanut vain yhteiskuntavastuutoimintaan, vaan yhteiskuntavastuuaktiviteetit olivat korkeintaan osa hänen vastuitaan, tai hänellä oli niistä jopa vain yleismaailmallista tietoa organisaation työntekijänä. Tämä tarkoittaa sitä, että eri haastateltavien asiantuntijuuden taso saattaa heitellä huomattavasti, ja he saattavat tarkastella kysymyksiä täysin eri perspektiiveistä. Tämän takia on suotavaa, että haastateltavilla on mahdollisimman vapaa ja aktiivinen rooli näkemystensä esiin tuomisessa.
2. *Tutkittua aihetta on kartoitettu hyvin vähän.* Kuten edellä on jo useaan otteeseen tuotu ilmi, yhteiskuntavastuu suomalaisessa urheilussa on hyvin vähän tutkittu aihepiiri.

3. *Haastattelu halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin.* Kuten Hirsjärvi ja muut (1997) jatkavat, haastateltavalla on mahdollisuus esimerkiksi vastata tavalla, jota ei ole osattu odottaa (ts. haastattelijan esittämien kysymysten ulkopuolelta).
4. *Ennalta voidaan odottaa, että tutkimus tuottaa vastauksia hyvin monipuolisesti.* Tämä on odotettavaa, koska yhteiskuntavastuustrategiat saattavat seuroilla olla hyvin eri vaiheissa.
5. *Halutaan selventää saatuja vastauksia ja/tai halutaan syventää saatavia tietoja.* Haastateltavien antamat vastaukset saattavat edellä esitettyjen asioiden vuoksi olla hyvin ylimalkaisia, minkä vuoksi selventämismahdollisuus on äärimmäisen olennaista tässäkin tutkielmassa.

### **3.1 Aineiston keruu**

Teemahaastattelu asetetaan haastattelumallina yleensä strukturoidun haastattelun, eli lomakehaastattelun, ja avoimen haastattelun välimaastoon (Hirsjärvi ja muut, 1997, s. 208–209). Näistä ensimmäinen soveltuu tähän tutkielmaan teemahaastattelua huommin muun muassa juuri sen spesifyyden ja jäykkyyden vuoksi. Avoin haastattelu vaatii puolestaan yleensä useita haastattelukertoja ja on jo niin epäformaali, että tämän tutkielman vaatima kysymysrunko ei siihen sovellu verrattuna teemahaastatteluun. Vaikka tämän tyyppiset haastattelut järjestetään yleensä kasvotusten (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 78), on tämän tutkielman aineistona käytetyt haastattelut järjestetty koronaviruksen vuoksi elektronisesti.

Teemahaastattelussa käytetyn haastattelurungon ja haastatteluteemojen pohjana on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ohella käytetty etenkin Waltersin ja Taconin (2011), Zeimersin, Anagnostopoulouksen, Zintzin ja Willemin (2019) sekä Kolyperaksen ja muiden (2015) aineistoa. Heidän haastattelukysymyksensä ovat käsitelleet yrityksen

yhteiskuntavastuuta jalkapallossa Suomen ulkopuolella, mutta sopivat hieman modifioituna myös suomalaiseen kontekstiin. Aineiston keräämiseksi on haastateltu neljän Suomen suurimpiin jalkapalloseuroihin kuuluvan organisaation työntekijää, joilla kaikilla on asemansa puolesta kosketuspintaa näiden organisaatioiden yhteiskuntavastuutoimintaan.

Haastateltuja henkilöitä käsitellään tutkimuksessa anonymisti, eikä haastatteluvastauksia myöskään yhdistetä suoraan mihinkään seuraan silloin, kun se on mahdollista. Suomalaisten ammattilaistason jalkapalloseurojen pienen määrän sekä haastateltavien vastausten spesifiyden vuoksi osa vastauksista on toki mahdollista jäljittää tiettyihin seuroihin, mutta tätä pyritään mahdollisuuksien mukaan välttämään. Esimerkkinä tapauksesta, jossa tämä ei ole mahdollista, ovat viittaukset Lahteen sen Euroopan ympäristöpääkaupunki-statuksen vuoksi. Haastattelut on suoritettu huhti-heinäkuussa vuonna 2021.

### 3.2 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysi perustuu ensisijaisesti teemoitteluun, jossa pyritään löytämään tutkimusaineiston keskeisiä aihepiirejä, joita voidaan ryhmitellä ja sitten tarkastella yksityiskohtaisemmin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b). Aineiston purku on tehty litteroimalla, eli kirjoittamalla haastattelut sanantarkasti puhtaaksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 138–140). Haastatteluaineistoa on lähtökohtaisesti analysoitu teorialähtöisesti, eli tutkielman luvussa 2.6. esitellyn teoreettisen viitekehyksen ohjaamana.

Teemahaastattelurungossa esiintyneet ja tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä kummunneet (ks. luku 2.6) alustavat teemat olivat mainitusti *urheilun yhteiskuntavastuullinen (ja osin liiketoiminnallinen) idiosynkraattisuus, eli erityispiirteisyys, jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuuaktiviteetit käytännössä ja yhteiskuntavastuutoiminnan puutteet ja kehittäminen*. Haastatteluvastausten pohjalta ilmenneet teemat **saattavat**

lopulta kuitenkin erota näistä alustavista teemoista. On nimittäin mahdollista, että aineistosta on havaittavissa uusia, olennaisia teemoja.

Seuraavassa luvussa aineistoa pyritään siis analysoimaan jo näiden olemassa olleiden, mutta *mahdollisesti* myös uusien esiin nousseiden teemojen pohjalta. Vaikka aineistoa siis käsitellään pääasiallisesti ja lähtökohtaisesti teorialähtöisesti, on mahdollista, että uusien (siis teoriassa ilmenemättä jääneiden) teemojen ilmetessä sitä käsitellään osin myös induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. Tällöin litteroidusta haastatteluaineistosta etsittäisiin haastateltavien antamia vastauksia yhdistäviä tekijöitä, eli aineiston annettaisiin ikään kuin itse kertoa, mitä se pitää sisällään ja analysointi muodostettaisiin tämän pohjalta (Metsämuuronen, 2005, s. 213–214).

### **3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavaa asiaa tai ilmiötä, jota on tarkoitus mitata tai analysoida (Tilastokeskus, 2021a). Mahdollisena ongelmana tämän tutkimuksen osalta voi pitää sitä, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu lähinnä suomalaisseuroja huomattavasti suurempia seuroja ja organisaatioita käsitelleen teorian pohjalta. Ei ole kuitenkaan automaattista syytä olettaa, etteivätkö esimerkiksi jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuun mittarointiin tarkoitettut mallit (ks. esim. kuvio 6) sopisi myös suomalaiseen kontekstiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo puolestaan sen, miten luotettavasti ja *toistettavasti* tutkimus on toteutettu (Tilastokeskus, 2021b). Tutkimuksen reliabiliteettia rajoittaa etenkin haastateltavaksi saatujen seurojen vähäinen määrä (neljä kappaletta), eli jatkossa aihetta tutkivien olisi mielekästä ulottaa tutkimus mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman moneen Suomen kahden korkeimman sarjatason seuraan. Toisaalta saman seuran eri työntekijät saattaisivat antaa samaan kysymykseen eri vastauksen. Kuten neljännessä kappaleessa voidaan huomata, muistuttavat käsiteltyjen seurojen vastaukset kuitenkin huomattavasti toisiaan, eli on mahdollista, että neljän seuran otos

on tässä kontekstissa riittävä suhteellisen tarkan kuvan saavuttamiseksi. Neljän seuran otokseen ei kuitenkaan toisaalta kuulu kaikkia resursseiltaan suurimpia suomalaisseuroja, joiden yhteiskuntavastuuaktiviteetit saattaisivat suuremmista resursseista johtuen olla edistyneempiä.

## 4 Yrityksen yhteiskuntavastuu suomalaisessa jalkapallossa

Tässä tutkielman neljännessä luvussa käsitellään haastateltujen suomalaisseurojen edustajien vastauksia liittyen yrityksen yhteiskuntavastuuseen heidän edustamissaan seuroissa. Kuten edellä esitellyistä haastatteluteemoista ilmenee, heille on esitetty kysymyksiä liittyen erityisesti seurojen konkreettisiin yhteiskuntavastuuaktiviteetteihin, niiden toteuttamisessa koettuihin haasteisiin ja puutteisiin ja siihen, miten he näkevät urheilun idiosynkraattisuuden vaikuttavan yhteiskuntavastuutoimintaan. Lisäksi heitä on pyydetty arvioimaan edustamiensa seurojen onnistumista yhteiskuntavastuutoimintaan ja tärkeimmiksi koettuja sidosryhmiä (minkä kautta voidaan ymmärtää paremmin yhteiskuntavastuun osa-alueiden painotuksia seuroissa).

Seurojen yhteiskuntavastuutoimintaan liittyvien kysymyksien lisäksi haastateltaville on myös esitetty joitakin taustoittavia kysymyksiä esimerkiksi seurojen organisaatio- ja omistusrakenteeseen liittyen. Haastatteluvastausten purkaminen ja analysointi aloitetaan seuraavaksi näistä vastauksista.

### 4.1 Yleisesti haastatelluista seuroista

Neljästä käsitellystä jalkapalloseurasta kolmen organisaatorakenteesta löytyi sekä Ry-että Oy-jaostot. Vaikka tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneempia Oy-muodon toiminnasta – viittaahan *yrityksen* yhteiskuntavastuu jo nimenäkin siihen – kävi ilmi, että käytännön tasolla Oy- ja Ry-jaostojen toiminta on seuroissa niin tiukasti yhteen kietoutunut, että toista tarkastellessa tulee väkisinkin tarkastelleeksi toista. Yksi haastatelluista kommentoi tätä seuraavasti:

*« Vähän vaikee erotella tätä Oy- ja Ry-puolen toimintaa, koska meillä on junnupuolella esimerkiks projekteja, eli siis ne toimii sinällään RY:n kautta, mut toisaalta Oy-puolen väkeä on sit niissä mukana.*

Lainauksessa viitataan ”lähisports”-nimiseen sosiaalisen vastuun projektiin, jossa järjestetään ilmaista jalkapallotoimintaa etenkin haasteellisimpiin lähiöihin keskittyen. Vaikka junioripuolen projektina se toimii siis ainakin osittain Ry:n kautta, kytkeytyy se vähintäänkin saman brändin kautta myös automaattisesti Oy:n toimintaan. Onkin siis selvää, että käytännön tasolla haastateltavien vastaukset usein linkittyvät sekä Ry- että Oy- jaostoihin.

Tämän kuriositeetin ohella kaksi näistä seuroista oli niin sanotusti monilajiseuroja, eli niiden organisaatorakenteesta löytyi myös muihin lajeihin keskittyneitä Ry- ja Oy-muotoja. Vaikka kummankaan seuran haastateltavat eivät tuoneet tätä laajemmin esiin, eikä se näyttäytynyt yhteiskuntavastuutoiminnan osalta erityisen merkittävänä, tarjoaisi se kuitenkin mahdollisuuksia yhden seuraorganisaation sisäiseen, useampien lajien väliseen yhteistyöhön. Mahdollisuuden sijasta se koettiin puutteellisen integraation vuoksi kuitenkin pikemminkin rasitteena esimerkiksi seuran laajuisia projekteja suunniteltaessa:

*« [Seura] on aika kompleksinen, kun organisaatiossa on hirveesti osapuolia käytännössä saman logon alla. Ollaan kuitenkin iso seura sillä tavalla, ja meillä on jotain yrityksiä koko seuran tasolla, missä ois säbä ja lätkä ja muut mukana, mut jos pitää soittaa kymmenen ihmistä läpi et jotain tapahtuu, niin se on aika raskasta ja vaatii kauan aikaa.*

Neljäs seuroista poikkesi kolmesta ensimmäisestä, sillä se toimi puhtaasti niin juniori- kuin edustusjoukkueenkin puolella *vain* Ry-muotoisena. Tästä seurasta haastateltu kertoi seuraavasti:

*« Mehän ollaan poikkeuksellinen urheiluseura Veikkausliigan ja Ykkösen huomioiden. Taidetaan olla ainoita, en nyt muista oliko joku toinen, mutta kaikki muut on osakeyhtiöitä. Meillä on nappulat ja miesten edustusjoukkue samassa. Yhtä ja samaa perhettä. Siinä taidetaan olla ainut Suomessa.*

Tässä urheilun retoriikan emotionaalisessa värityneisyydessä ("yhtä perhettä") voidaan havaita yhtymäkohtia esimerkiksi Hognestadin (2012) havaintoihin. Haastateltu kertoi lisäksi oman näkemyksensä mahdollisista syistä organisaatorakenteelle :

*« Yllätys yllätys taloushan on se, joka on ajanut, että aiemmin moni on käynyt [konkurssin] kautta, ja sitten on pitänyt rahotusta hankkia, ja niistä on tullu osakeyhtiöitä. Se on usein urheiluseurat ajautuneet siihen, että yhdistystoiminta on ensin mennyt konkkaan edustus[joukkue]toiminnan vuoksi, ja sit on perustettu vasta osakeyhtiö.*

Omistusrakenteiltaan kolmesta osakeyhtiömuotoisesta seurasta löytyi joitakin eriävyyksiä sekä joitakin samankaltaisuuksia. Yhdessä seuroista koko osakekanta oli itse seuran hallussa. Toisessa emoseuraan kytköksissä oleva säätiö omisti osakeenemmistön, vaikkei haastateltava osannutkaan kertoa tarkkoja prosentteja, mutta muitakin osakkeenomistajia oli merkittävä määrä. Kolmannen seuran edustaja ei maininnut seuran tai siihen kytköksissä olevien organisaatioiden omistuksia, vaan keskittyi vastauksessaan muihin osakkeenomistajiin. Jonkinlainen osakeanti oli siis joka tapauksessa järjestetty ainakin näissä kahdessa seurassa :

*« Sit [emoseuran lisäksi] on hirvittävä määrä muita osakkeenomistajia, suurin osa on tullu joukkorahotusannista, eli käytännössä ne on faneja pitkälti. Mut sit on myös ihmisiä, jotka omistaa noin kymmenen pinnaa, jotka on sit laittanu jossain vaiheessa vähän enemmän rahaa. Et se on aika sekava se omistusrakenne. Ei haluta samanlaista mesenaattimallia, mikä oli takavuosina meillä, ja mistä johtu kaikki ne talousongelmat.*

*« Osa on faneja, osa on jotain yksittäisiä omistajia, muun muassa meidän seuran legendapelaajia on muutama siinä puolella. Mutta [omistajat] koostuu siis toisin sanoen aika laajasta kirjosta täältä lähteneistä paikallisista tukijoista ja osakkeenomistajista.*

Ensimmäisessä vastauksessa mainittu mesenaattimalli viittaa siis sellaiseen omistusrakenteeseen, jossa yksi tai muutama henkilö omistaa valtaosan seurasta (sen osakeyhtiömuodosta). Tällainen malli on jokseenkin yleinen jalkapallossa niin Suomessa

(jossa sitä edustavat esimerkiksi Seinäjoen Jalkapallokerho ja Kuopion Palloseura) kuin maailmallakin.

Taustoissavissa kysymyksissä selvitettiin myös haastateltujen seurojen työntekijöiden määrää. Suoraan jalkapallotoimintaan liittyvien työsopimuksellisen, siis käytännössä valmentajien ja pelaajien, määrä on etenkin pelaajien osalta jalkapallossa suhteellisen vakiintunut, eikä riipu juurikaan seuran kokoluokasta. Kiinnostavaa olikin sen sijaan huomata niin sanottujen toimistotyöntekijöiden, jotka siis vastaavat seuran kentän ulkopuolella tapahtuvista asioista (kuten yhteiskuntavastuutoimista), määrän pienuus.

Kaikissa neljässä seurassa kokopäiväisten toimistotyöntekijöiden määrä asettui kolmen ja viiden välille hieman riippuen siitä, kuka laskettiin seuran työntekijäksi ja kuka puolestaan laskutti oman yrityksensä kautta. Tämä siitä huolimatta, että tutkielmassa käsiteltyjen seurojen budjeteissa oli suurimmillaan kymmenien prosenttien ero. Kolme haastatelluista mainitsi, että heidän toimistonsa on ”Suomen pienimpiä”, eli joko haastatteluotokseen valikoitui sattumalta oikeastikin toimistotyöntekijämäärältään Suomen pienimpiä seuroja tai lajin sisällä ei ymmärretä paikoitellen itsekään, miten pienillä työntekijäresursseilla lähes kaikkialla toimitaan. Tämä resurssien pienuus onkin myös yhteiskuntavastuutoiminnan suurin haaste, kuten myöhemmin voidaan huomata.

## **4.2 Suomalaisseurojen yhteiskuntavastuulliset ja muut erityispiirteet**

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, miten luvussa 2.4. kuvatut urheiluorganisaatioiden erityispiirteet näyttäytyvät haastatelluissa seuroissa. Lisäksi käsitellään sitä, miten nämä erityispiirteet kytkeytyvät yhteiskuntavastuutoimintaan. Tässä tutkielmassa nuo merkittävimmät erityispiirteet esitettiin siis tiivistetysti seuraavina: urheiluseurat ovat taloudellista kokoaan merkittävämpiä yhteiskunnallisia toimijoita, jotkin niiden sidosryhmistä (erityisesti fanit) ovat niihin poikkeuksellisen emotionaalisesti sitoutuneita ja niiden työntekijöihin (siis urheilijoihin) keskittyy poikkeuksellista kiinnostusta suuremman yleisön taholta. Kuten luvussa 2.4 mainittiin, urheilun yhteiskuntavastuullisia eri-

tyispiirteitä ovat eritelleet myös esimerkiksi Smith & Westerbeek (2007). Niihin palataan tarkemmin luvussa 4.3.

Ensimmäisen kohdan osalta voinee todeta, että vaikka suomalaisten jalkapalloseurojen merkittävyys yhteiskunnallisina toimijoina ei kenties nousekaan niiden kansainvälisten verrokkien tasolle, voi sen silti sanoa olevan korkeammalla tasolla kuin muiden toimialojen samaa kokoluokkaa edustavien yrityksiä. Toisin sanoen; vaikka suomalaiset ammattilastason jalkapalloseurat ovat säännönmukaisesti henkilöstön ja liikevaihdon osalta pien- tai jopa mikroyrityksiä (Euroopan komissio, 2015, ks. kuvio 5) toimivat ja näkyvät ne esimerkiksi paikallisyhteisöissään laajemmin kuin muut vastaavan kokoluokan yritykset yleensä. Tästä kerrotaan tarkemmin seuraavassa, suomalaisten jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuuta kuvaavassa alaluvussa.

Saavuttamansa näkyvyyden ja sosiaalisten toimintojensa lisäksi jalkapalloseurat ovat myös konkreettisia talouslukujaan merkittävämpiä toimijoita, kuten esimerkiksi jalkapallon Euroopan kattojärjestön UEFA:n SROI-mallinnuksesta (Social Return on Investment) voidaan havaita. Suomessa vuonna 2019 käyttöön otettu mallinnus on työväline, joka mittaa lajiin sijoitetun pääoman sosiaalista tuottoa (Palloliitto, 2021). Tutkimustietoon ja asiantuntijoihin nojaavassa mallinnuksessa mitattiin sekä jalkapallon kokonaisyhtöyjiä lajina (ks. kuva 1) että yksittäisten seurojen omissa yhteisöissään ja omille yhteisöilleen tuomia yhtöyjiä.



**Kuva 1.** Jalkapallon taloudelliset yhtöyjiä UEFA:n SROI-mallinnuksen mukaan (Palloliitto, 2021).

Jalkapallon taloudellinen merkitys on mallinnuksen mukaan siis noin kolme kertaa sen suoraa talousvaikutuksia suurempi. Suorat talousvaikutukset syntyvät Suomessa erityisesti jalkapallon harrastustoimintaan liittyvänä kulutuksena sekä olosuhteiden kehittämiseen liittyvän rakentamisen tuottamina tuloina ja työpaikkoina (Palloliitto, 2021). Terveystalouteen liittyvät säästöt syntyvät puolestaan muun muassa kansallisesti alentuneesta riskistä sairastua sydän- ja verisuonitauteihin sekä mielenterveysongelmiin ja sosiaaliset säästöt syrjäytymisen ennaltaehkäisystä, rikollisuuden laskusta ja vapaaehtoistyön lasketusta arvosta (Palloliitto, 2021).

Kuten mainittua yllä kuvattu SROI-mallinnus on Suomessa tehty jalkapallon kokonaisvaltaisen yhteiskunnallisen vaikutuksen lisäksi myös seurakohtaisesti. Esimerkiksi yksi tutkielmassa haastatelluista seuraedustajista kertoi seuraavasti:

*« Meilläkin julkastiin toissapäivänä tää SROI-mallinnus, missä on mitattu mikä on jalkapallon arvo yhteiskunnalle. Siinä on taloudelliset, sosiaaliset ja terveydelliset vaikutukset, ja mekin täällä Lahessa tuotetaan jalkapalloseurojen kanssa yli 17 ja puolen miljoonan euron hyödyt yhteiskunnalle vuosittain.*

Kun huomioidaan, että kyseisen seuran budjettikin jää reilusti alle kahden miljoonan euron (ks. kuvio 5), voitaneen sanoa, että suomalaisten jalkapalloseurojen tuottama sosiaalinen ja taloudellinen arvo on suhteellisesti niiden absoluuttista kokoa korkeammalla tasolla. Tämä luo seurojen yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiselle sekä mahdollisuuksia että paineita.

Haastateltavilta kysyttiin toiseen kohtaan, eli urheilijoihin kohdistuvaan poikkeuksellisen laajaan kiinnostukseen ja sen heille tarjoamaan näkyvyyteen ja vaikutusvaltaan, liittyen viestivätkö pelaajat yhteiskuntavastuusta seuran ohjaamina tai hyödynnetäänkö heitä ylipäättään seuran viestinnässä. Vastauksista kävi ilmi, että pelaajien asemaa hyödynsi riittävällä tasolla (haastateltavien oman näkemyksen mukaan) vain yksi seura. Yksi seuroista totesi asiaa kummemmin avaamatta, että pelaajia ei juurikaan hyödynnetä. Muut haastateltavista näkivät kuitenkin heidät (pitkälti käyttämättä jääneinä) mahdollisuutena seuran arvojen ja brändin levittämisessä. He myös avasivat syitä sille, miksi

pelaajien poikkeuksellinen näkyvyys on seuran viestinnässä (niin yhteiskuntavastuun osalta kuin muutenkin) jäänyt hyödyntämättä tai minkälaisia aloitteita asian kehittämiseksi on ollut vireillä:

*« Mun tietääkseni seuran strategiasta tai arvoista ei oo avattu näille [pelaajille] millään tavalla, et vastaus on ikävä kyllä ei [hyödynnetä]. Mut siin on aina vähän myös se, se pelaajan rohkeus tulla esiin asioista. Otetaan vaikka tää [maajoukkuepelaaja] Riku Riski, joka kritisoi Qatarin MM-kisoja. Kaikki dumas sen. Meil on aina ollu vähän ahdas keskustelupiiri näistä. Ja jos mietitään, et seuralla on joku projekti, joka ottaa lujaa kantaa yhteiskunnallisesti, nii ei pelaaja oo välttämättä samaa mieltä.*

Tässä vastauksessa voidaan havaita selkeitä yhtymäkohtia kappaleessa 2.4. tehtyyn kansainvälistä urheilua koskeneeseen huomioon, jossa todettiin, miten urheilijoiden näkyvyys yhdistettynä heidän vapauteensa viestiä itsenäisesti saattaa asettaa heidän edustamansa seurat kiusalliseen asemaan. Seurojen edustajat joutuvat siis tasapainottelemaan pelaajien näkyvyydestä syntyviä potentiaalisia hyötyjä siitä aiheutuvien potentiaalisten viestinnällisten riskien kanssa myös suomalaisessa jalkapallossa. Vaikeuksia oli aiheuttanut myös pelaajien oma vastahakoisuus ”valokeilaan”:

*« [Hyödynnetään] ihan liian vähän. Paljon siitä on puhuttu ja jotain viritelmiä ollu. Joissain yksittäisissä kampanjoissa lähinnä, ja vaik siin on hirvee potentiaali, niin vaikee ollu viedä käytäntöön. Meidän ulkomaalaispelaajat on ollu somen käytössä paljon rohkeempia, mut etenkin kokeneemmat suomalaispelaajat tosi ujoja sen suhteen. Ehottomasti meidän pitäis hyödyntää niitä [pelaajia] enemmän. Pari vuotta sitten oli sellanen, et oli kolme pelaajaa ikään kun somelähettiläinä, niitten duuni oli sit esim. instagramiin tehdä postauksia ja muita. Mut alkuhuan jälkeen oli pitäny vähän koko ajan potkia, et ei olla saatu ratkastua, miten sen sais toimimaan. Mut siinä on iso potentiaali ja pitäis pystyy jotenkin hyödyntää paremmin.*

Neljäs seura, jossa pelaajia oli onnistuttu ainakin heidän oman näkemyksensä mukaan hyödyntämään viestinnässä paremmin, perusteli heidän käyttämistään viestinnässä juurikin sen kautta, että urheilijoihin kohdistuu ”tavallisia” työntekijöitä suurempaa kiinnostusta:

*« Meillä on ihan viestintäsuunnitelmassa sellanen, että pelaajien kautta pyritään tuomaan sitä mielenkiintosta materiaalia meitä seuraaville ihmisille, koska ne pelaajat on siellä usein ne, keitä meidän seuraajat varsinaisesti seuraa. Et jos mun naama on siinä julkasussa, niin se ei kiinnosta ketään, mut jos laitetaan et meidän pelaaja on vierailu jossain, vaikka nyt sitten yhteiskuntavastuullisessa jutussa, niin se kiinnostus on mittaroitunakin ihan eri. Et hyödynnetään hyvin paljon näitä meidän staroja täällä. Mun mielestä ihan joka lajissa ja joka seurassa ei olla tajuttu, mikä se arvo on niillä pelaajilla siinä viestinnässä ja siinä, että jos pelaaja sanoo jotain, niin se on ihan eri asia jos joku täältä taustalta huutelee jotain.*

Luvussa 2.4. käsitellyistä erikoispiirteistä kolmas liittyi urheiluseurojen sidosryhmien, erityisesti kannattajien/asiakkaiden, poikkeukselliseen emotionaaliseen siteeseen, mitä tulee ”tuotteeseen”, eli seuraan. Haastattelussa tähän ei paneuduttu erillisten kysymysten kautta, jotta patteristo pysyisi riittävän kompaktina, mutta haastateltavat toivat tätä poikkeuksellista asiakaslojaalisuutta esiin implisiittisesti muissa vastauksissaan. Haastateltavat viittasivat useampaan otteeseen esimerkiksi ”perheeseen” ja käyttivät tällaista tematiikkaa viitatessaan seuran sidosryhmiin. Myös omistusrakennetta taustoittaessa osakkeenomistajiin viitattiin usein ”tukijoina” sen sijaan, että osakkeenomistajat olisivat sijoittaneet seuroihin taloudellisen hyötymisen toivossa. Tätä kuvaavat muun muassa seuraavat kommentit:

*« Vaikka nyt oli plussakausi meilläkin, niin sellanen päätös oli tuolla tehty, että osinkoja ei jaeta. Sanotaan näin, että uusiin autoihin ja urheiluun sijoittamista ei kannata yleensä tehdä, jos voittoja kaipaa.*

*« Joku on joskus sanonu, että jalkapallossa osingot jaetaan elämyksinä, ja näin mäkin sen nään.*

Tällaisessa kannatetun seuran taloudellisessa tukemisessa, josta tukija ei koe saavansa ainakaan mitään rahallista hyötyä, on kyse *velvollisuudellisesta lojaalisuudesta*. Tällöin saavutetun materiaalisen hyödyn sijasta saatetaan kokea, että annettu tuki on esimerkiksi moraalisesti oikein (Richardson & O’Dwyer, 2003). Koska jotkin seurojen sidosryhmistä suhtautuvat esimerkiksi tällä tavoin niihin poikkeuksellisesti, eroaa

yhteiskuntavastuun osa-alueidenkin huomioiminen (tässä tapauksessa taloudellisen osa-alueen) urheilussa muista liiketoiminta-aloista.

Velvollisuudellinen (asiakas)lojaalisuus onkin erityisen yleistä nimenomaan urheilun kuluttajien keskuudessa (Richardson & O'Dwyer, 2003), ja kuten yltä käy ilmi, esiintyy sitä myös suomalaisessa jalkapallossa. Konkreettisen esimerkin tällaisesta lojaalisuudesta suomalaisessa jalkapallossa antaa esimerkiksi Jani Honkavaara (ks. kuva 2).



**Kuva 2.** HIFK:n entisen päävalmentajan Jani Honkavaaran esimerkki velvollisuudellisesta lojaalisuudesta (Honkavaara, 2017).

### 4.3 Yrityksen yhteiskuntavastuutoiminta haastatelluissa seuroissa

Haastattelun tutkielmassa käsiteltyjen seurojen yhteiskuntavastuutoimintaa koskevassa osiossa pyrittiin siis kartoittamaan muun muassa sitä, minkälaisiin yhteiskuntavastuullisiin aktiviteetteihin seurat osallistuvat, miten ne näitä aktiviteetteja toteuttavat ja missä kanavissa niistä viestitään. Kysymyksiä ei ollut jaoteltu tarkoituksen mukaisesti esimerkiksi Carrollin (1991) tai Schwartzin ja Carrollin (2003) yhteiskuntavastuumalleihin sopiviksi, mutta etenkin jälkimmäisen mallin (ks. kuvio 3) yhteiskuntavastuukategorioita tullaan hyödyntämään haastateltavien vastausten ryhmittelyssä.

Haastatteluvastausten pohjalta kävi hyvin nopeasti ilmi, että Schwartzin ja Carrollin (2003) kolmesta yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueesta – eettinen, laillinen ja taloudellinen vastuu – ensin mainittu on suomalaisten jalkapalloseurojen kohdalla aina-

kin näennäisesti korostunut huomattavasti kahteen muuhun osa-alueeseen verrattuna. Tämän (eettisen) osa-alueen kohdalla on erityisen huomionarvoista, että merkittävä osa seurojen eettisen vastuun toiminnasta oli haastattelujen perusteella luonteeltaan hyväntekeväisyysdellistä, eli filantrooppista.

Vaikka kahdesta yhteiskuntavastuumallista, joihin tässä tutkielmassa on useimmin viitattu, aiemmassa (Carroll, 1991 ; ks. kuvio 2) hyväntekeväisyysdellinen osa-alue on tavattu nähdä erillisenä eettisestä osa-alueesta, on se kuitenkin myöhemmässä yhteiskuntavastuumallissa (Schwartz & Carroll, 2003 ; kuvio 3) sisällytetty siihen. Erityisesti tämän vuoksi mainittuihin seurojen hyväntekeväisyysdelliset aktiviteetit on myöskin tässä luvussa sisällytetty eettiseen vastuuseen, vaikka aiempaan malliin tukeutuen olisi ollut mahdollista myös eritellä nämä toisistaan.

Sen lisäksi, että hyväntekeväisyysdellinen vastuu on usein sisällytetty eettiseen, olisi niiden erittely urheiluseurojen kohdalla ollut myös erityisen hankalaa. Carrollin (1991) määritelmän mukaan eettinen vastuu viittaa toimintaan, jossa vältetään yrityksen tuottamia haittavaikutuksia, minkä lisäksi eettistä vastuuta *odotetaan yrityksiltä* (tässä yhteydessä seuroilta). Hyväntekeväisyys on puolestaan vapaaehtoisempaa. On kuitenkin selvää, että esimerkiksi jonkinasteista juniori- ja nuorisotyötä tavataan odottaa urheiluseuroilta. Olisiko se siis luonteeltaan eettistä vai hyväntekeväisyysdellistä?

Etenkin eettistä, mutta myös taloudellista vastuuta selvästi vähemmälle huomiolle jäi laillinen vastuu, johon liittyen haastatelluilla ei ollut kerrottavaa juuri ollenkaan – toisaalta kaikki heistä arvioivat seurojensa noudattavan laillisia määräyksiä lähes täydellisesti (ks. kuvio 9). Taloudellisen vastuun alikorostuneisuutta kuvastavat ja selittävät puolestaan hyvin edellisen alaluvun osingonjakoon liittyvät lainaukset; voiton tavoittelu ei ole Suomessa edes osakeyhtiömuotoisten jalkapalloseurojen toiminnan keskiössä. Yksi haastatelluista seuroista oli lisäksi mainitusti (suomalaisellekin jalkapallolle poikkeuksellisesti) yhdistys, eli se poikkeaa jo organisaatorakenteensa vuoksi taloudellisen vastuun osalta muista käsitellyistä seuroista.

Taloudellinen vastuu ei kuitenkaan jäänyt laillisen vastuun tavoin lähes täysin huomiotta, ja sitä käsitelläänkin luvussa seuraavaksi. Edellisestä kappaleesta huolimatta, ja etenkin vaikea korona-aika huomioiden hieman yllättäen, kolme haastatelluista seuroista oli kuitenkin päättänyt viimeisen tilinpäätöksensä voittoa. Vaikka haastateltavat siis johdonmukaisesti sanoivat vähintään rivien välissä, ettei voiton tuottaminen varsinaisesti kuulu seurojen prioriteetteihin, on taloudellinen ”terveys” toisaalta niiden toiminnan keskiössä, ja plusmerkkinen taloudellinen tulos tietysti helpottaa tuon terveyden ylläpitämistä:

*« Halutaanhan me osakeyhtiönä tietysti tehdä myös tulosta, mutta ainakin meillä täällä [kaupungissa] on hyvin vahvana se, että pidetään taloudesta huolta ja tehdään sen eteen töitä. Et vaikka ei oo jaettu osinkoja... en ees muista millon on viimeks jaettu, ja oon ymmärtänyt et [se] on hyvin tyyppillistä urheiluseuroissa, niin halutaan silti mahdollisimman hyvä tulos saada aikaseks.*

Muissa seuroissa korostui erityisesti aikaisempien virheiden aikaan saama varovaisuus taloudenhoidossa. Yhdistysmuotoisesti toimivan seuran edustaja esitti aiemmassa launauksessa, että monet suomalaisista jalkapalloseuroista ovat ylipäättään osakeyhtiöitä aiemman varomattoman taloudenpidon takia, ja vaikka tämä ei pitäisikään paikkaansa sentään aivan jokaisen suomalaisseuran kohdalla, on väitettä helppo peilata seuraaviin kommentteihin:

*« Pelätään todellakin sellasta isojen riskien ottamista just sen takia, että talous pysyis tasapainossa. Jokanen hanke, mihin edetään, nii mennään talous edellä. Toista kautta jopa niin pitkälle, et meillä tää voitto, mistä se muodostuu, nii on se, että ei oo maksettu palkkoja. Ei oo ollu operatiivista toimintaa, välillä ees toimitusjohtajaa, et hallitus on tehnyt ison työn, ja näin on saatu sellanen palkkakulurakenne pidetty minimissä ja liiketoiminta näpeissä. Mut jos ruvetaan kattoo, mikä on oman pääoman tasapaino, nii se on jo eri keskustelu. Tase on melko tyhjä ja näin. Et kylhän täs on ihan selkeesti sellanen selviytymisen periaate ykkönen.*

*« Voiton tuottaminen ei oo sinänsä prioriteetti, mut se että oltais taloudellisesti omavarasia, pystyttäis suunnilleen kantaa kustannukset. Tää oli meille ihan poikkeuksellista, että tehtiin voittoa. Viime tilikaudella päästiin ekaa kertaa siihen,*

*että ollaan niin sanottujen hullujen vuosien jälkeen velaton osakeyhtiö. Et se on nyt saavutettu, ku se taloustilanne on aiemmin pitkälti määritelty tän urheilullisenki alakulon, mikä täs on viimesen vuosikymmenen ollu. Nyt se on saatu puhdistettuu, nii on periaatteessa mahdollisuus lähtee rakentaa puhtaalta pöydältä.*

Vaikka osakeyhtiömuotoisissa suomalaisseuroissakaan ei siis välttämättä *priorisoida* taloudellista tulosta, kuten osakeyhtiöissä on yhteiskuntavastuun suuremmasta ja suuremmasta huomioinnista huolimatta edelleen tapana (ks. esim. Denning, 2017), on talous toiminnan pohjimmaisena kulmakivenä niissäkin. Taloudellinen vastuu on esitetty yrityksen yhteiskuntavastuun olennaisimpana tekijänä myös Carrollin (1991; kuvio 2) yrityksen yhteiskuntavastuu -pyramidissa, jota on kuitenkin mainitusti kritisoitu muun muassa siitä, että malli kuvastaa vastuuosaa-alueet liian hierarkkisina, eikä mahdollisesti sovellu pienempien yritysten kontekstiin (Masoud, 2017).

Ainakin tässä yhteydessä Carrollin (1991) malli kuitenkin tuntuu soveltuvan myös suomalaisen jalkapallon tarkasteluun. Toisaalta suomalaisseurojen kohdalla taloudellisen vastuun sijasta olisi usein kenties osuvampaa puhua taloudellisesta *vastuullisuudesta*; olennaista ei haastatteluvastausten perusteella tunnu olevan voiton tekeminen, vaan tappioiden välttäminen. Näin ollen yhteiskuntavastuun taloudellinen dimensio ei vaikuta vielä suomalaisessa jalkapallossa nostaneen merkitystään samalla lailla kuin se ulkomaisissa seuroissa on (vrt. Ribeiro ja muut, 2019).

Samaan aikaan tulee muistaa, että esimerkiksi kaikki myynninlisäykseen tähtäävät toimetkin ovat osa taloudellista vastuuta (Schwartz & Carroll, 2003). Lisäksi talouden ja yhteiskuntavastuun tasapainottelun hankaluus on myös suomalaisessa jalkapallossa tunnistettava yhteiskuntavastuun osa-alue (vrt. Deer & Zarestky, 2017; Singh, 2008; kuvio 1). Taloudellisen vastuun osa-alueeseen palataan, tai sitä sivutaan, vielä seuraavassa alaluvussa haastateltujen seurojen suurimpia yhteiskuntavastuun harjoittamiseen liittyviä ongelmia ja yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämistä käsiteltäessä.

Haastateltujen seurojen eettisessä vastuussa korostuivat puolestaan sosiaaliset, mainitusti usein hyväntekeväisyydelliset aloitteet. Tämä tukee Mattenin ja Moonin (2008) havaintoa siitä, että Euroopassa yhteiskuntavastuu on ollut kehittymässä kohti ”amerikkalaisempaa” eksplisiittistä yhteiskuntavastuuta, joka asemoituu vahvasti hyväntekeväisyydellisyyden ympärille (Crane ja muut, 2014, 11–12). Toisaalta laillisen vastuun alikorostuneisuus haastatteluvastauksissa yhdistettynä siihen, että haastateltavat kuitenkin kokivat seurojensa noudattavan laillisia vaatimuksia erinomaisesti, viittaa implisiittiseen yhteiskuntavastuuseen.

Sosiaalisten aktiviteettien lisäksi seurojen vastauksissa nousi säännöllisesti esiin, hieman yllättäen, hyväntekeväisyydellisen vastuun tavoin eettisestä vastuusta joskus erillisenä nähty ympäristövastuu (esim. van Liedekerke ja Dubbink, 2008). Vaikka ympäristövastuu on myös urheilussa ollut jo hetken aikaa nousemassa yhteiskuntavastuullisen keskustelun keskiöön (ks. esim. Blumrodt ja muut, 2013), olisi jalkapalloseurojen eettisessä vastuutoiminnassa sosiaalisen, tässä yhteydessä esimerkiksi nuoriin keskittyvän, yhteiskuntavastuutoiminnan voinut kuvitella hallitsevan selkeämmin keskustelua.

Tätä oletusta tukevat esimerkiksi UEFA:n SROI-mallinnuksessa korostetut terveys- ja sosiaaliset vaikutukset (ks. kuva 1) sekä Ribeiron ja muiden (2019) tutkimus eurooppalaisten jalkapalloseurojen verkkosivujen yhteiskuntavastuuraportoinnista. Tuon tutkimuksen mukaan seurat raportoivat yhteisöllisiä aktiviteetteja keskimäärin 5,51 kappaletta, siinä missä ympäristöllisten aktiviteettien määrä jäi 1,62:een.

Tässä tutkielmassa käsiteltyjen seurojen vastausten perusteella ympäristölliset aktiviteetit olisivat eurooppalaisiin seuraverrokkeihin nähden siis kenties hieman korostuueammassa roolissa. Tämän ei tosin tule tulkita tarkoittavan sitä, että ympäristövastuu olisi nähty eettiseen vastuuseen kuuluvia sosiaalisia/hyväntekeväisyydellisiä aktiviteetteja merkittävämpänä; ainoastaan sitä, että esimerkiksi Ribeiron ja muiden (2019) tutkimukseen verrattuna se tuntui nousevan useammin esiin. Myös Suomen taloudellisesti selkeästi suurimman jalkapalloseuran (ks. kuvio 5) HJK:n verkkosivuilla korostui ni-

menomaan ympäristövastuu, joka oli ainoa yhteiskuntavastuun osa-alue, jolla oli sivustolla selkeästi rajattu oma sektionsa (HJK, 2021).

Kaksi neljästä haastateltavasta korostikin erityisesti ympäristövastuun merkitystä. He vastasivat seuraavasti, kun heiltä kysyttiin, mitä yhteiskuntavastuun osa-alueita heidän edustamissaan seuroissa priorisoidaan:

*« Tietysti kun Lahti valittiin nyt Euroopan ympäristöpääkaupungiksi, niin se näyttäytyy hyvin vahvasti meidän yhteiskuntavastuutoiminnassa. Ja se [ympäristöön liittyvä] toiminta lähtee tänä vuonna selkeesti tän ympäristöpääkaupungin kautta. Täs on Lahessa muutamia seuroja, joil on Green City Capitalin puolella sellanen osa-alue, mihin kiinnittävät huomiota, ja meillä se on ollu hiilijalanjälki ruokailutottumuksissa.*

*« Nää [priorisoitavat osa-alueet] on siis ympäristö ja ympäristön hyvinvointi, sellaset niinku puhtauteen liittyvät arvot. Et kyllä tässä jollain tavalla on esimerkiks toi Itämeri meidän ikkunan alla, ja sen eteen on tehty hirvittävästi työtä.*

Haastatelluista seuraedustajista myös kolmannen kanssa ympäristövastuu nousi säännöllisesti keskustelun aiheeksi, vaikkakaan ei ensimmäisenä mainittuna eettisen vastuun osa-alueena. Näistä kolmesta ympäristövastuun mainittavasti huomioineesta seurasta se oli erityisen korostuneessa asemassa haastatellussa Lahdessa, mikä johtunee pitkälti siitä, että Lahti on mainitusti vuonna 2021 Euroopan ympäristöpääkaupunki. Lahtelaisseura osallistui edellä mainitun hiilineutraaleihin ruokailutottumuksiin keskittymisen lisäksi joko oma-aloitteisesti tai yhteistyössä kaupungin kanssa useisiin muihinkin ympäristöllisiin aktiviteetteihin:

*« Me hyödynnetään näissä ympäristöjutuissa aika paljon meidän kumppaneita. Meil on kumppaneina mukana esimerkiks tällasia jätteenlajitteluyrityksiä, joiden kanssa tehdään vahvaa yhteistyötä.*

Jätteen tuoton vähentämiseen ja käsittelyyn liittyvät yhteistyökumppanit ja ratkaisut eivät suinkaan olleet ainoa aktiviteetti. Niiden lisäksi Lahdessa oli

yhteistyökumppaneiden etsinnässä kiinnitetty huomiota myös uusiutuviin energiantuotantomuotoihin:

*« Meillä on muutama tällanen sähköjakelu- ja sähköntuotantofirma mukana meidän verkostossa myös ja... no en osaa sanoa varmasti käytetäänkö me uusiutuvaa energiaa vaikka meidän pelaajien tiloissa, yhteisissä tiloissa, koska ne tulee lähtökohtaisesti kaupungin vuokratilojen kautta. Mutta täällä on esimerkiksi iso läjä aurinkopaneeleita katto täynnä stadionilla, ja sillä muun muassa tuotetaan sähkö näihin ottelutapahtumiin ainakin osittain.*

Kahdessa muussa seurassa ympäristöllisiin asioihin oli kiinnitetty Lahden tavoin huomiota etenkin kierrätyksen, kestävän kehityksen ja uusiutuvan energian ratkaisuiden kautta. Aktiviteetit jäivät kuitenkin osittain spesifioimatta (kuten ensimmäisestä lainauksesta ja aiemman lainauksen Itämeri-viittauksesta voidaan huomata):

*« Ollaan voimakkaasti mukana [näissä aktiviteeteissä] ihan jo sen takia, et Kotkamills on meidän pääkumppani, ja sehän jo edellyttää, et meidän täytyy olla hereillä kaikessa tällasessa. Et kylhän heidän maailmanlaajunen pääbisnes on, se, et he käyttää sellasia pakkausmateriaaleja, jois on tavallaan ympäristöuhka nolla. Yks meidän pääkumppaneista on myös Kymenlaakson jäte, joka ajaa tätä samaa [ympäristö-]asiaa.*

*« Hyvä esimerkki [kierrätykseen liittyvistä aktiviteeteista] on toi meidän verkkokaupassa kestävän muodin startupin kanssa tehty mallisto, joka on varmaan paras esimerkki tästä. Niiden vaatteet siis tulee täysin kierrätetyistä muovipulloista, ja meillä on laskelmatkin käytännössä, miten paljon saa ympäristöä per paita säästettyä.*

Yhdistysmuotoisesti toimintansa järjestäneessä seurassa ympäristöön liittyvien yhteiskuntavastuuaktiviteettien määrä jäi kuitenkin vähäiseksi. Tätä perusteltiin seuraavasti:

*« Yhden sellasen vastuullisen sähköyhtiön kanssa meillä on tulossa yhteistyökuvioita, mutta meilläkin suurin osa kumppaneista on yhden tai kahden hengen yrityksiä, joita ei kärjistäen kiinnosta ympäristöhankkeet. Isompien toimijoitten kanssa näitä hankkeita olis tietysti helpompi ideoida ja viedä eteenpäin.*

Verrattuna muihin haastateltuihin seuroihin, jotka eivät taloudelliselta kooltaan tai henkilöstöresursseiltaan poikenneet *merkittävästi* yllä lainatun haastateltavan edustamasta seurasta, näin alkeellinen toiminta oli suorastaan poikkeuksellista. Muut seurat myös vastasivat pyrkivänsä siihen, että yhteistyökumppanit olisivat mahdollisimman vastuullisia tai vähintäänkin näkivät sellaiset pyrkimykset tärkeänä. Erityisesti lahtelaisseuran edustaja koki vastuullisten yhteistyökumppanien löytämisen erityisen luontevaksi:

*« No, sanotaan et meil on pieni seula siinä että kenen kanssa me halutaan yhteistyötä lähteä tekemään, mutta Lahessa on hyvin vahvasti monet yritykset lähteneet tällasiin ympäristöystävällisiin asioihin mukaan, niin se on ollu hyvin luontasta lähteä sitä kehittää yhteistyötä ylipäätään, koska täällä yheksän kymmenestä yrityksestä jollain tasolla tekee jo ympäristöystävällisiä- ja yhteiskuntavastuullisia ratkasuja.*

Yhteiskuntavastuutoiminta ei missään tutkielmassa käsitellyistä seuroista ole välttämättä edennyt kovin pitkälle etenkin moniin ulkomaisiin seuroihin verrattuna (vrt. Kolyperas ja muut, 2015; kuvio 7). Siitä huolimatta voidaan jo ympäristövastuuseen liittyvistä vastauksista huomata, että yhteiskuntavastuutoiminta ei silti ole automaattisesti jokaisessa suomalaisseurassa *yhtä* alkeellisella tasolla.

Ympäristöllisten aktiviteettien lisäksi yhteiskuntavastuun eettisen osa-alueen toiminnot keskittyivät haastatelluissa seuroissa erityisesti lasten ja nuorten pariin. Heidät myös mainittiin jokaisessa seurassa merkittävimpänä (ikä)ryhmänä seurojen yhteisöllisissä aktiviteeteissa, joskin yksi seuroista halusi nostaa esiin myös muiden ryhmien (vanhusten) huomioon:

*« Jos me yhteiskuntavastuusta puhutaan, niin kyllä lapsiin ja nuoriin ollaan keskitytty. Tässä sosiaalisessa vastuussa etenkin lasten ja nuorten liikuttaminen, eikä puhuta pelkästään kilpaurheilusta.*

*« Kyllä jos joku ikäryhmä pitää sanoo, niin se lapset ja nuoret on. Ja lapsiperheet, se on yks iso. Me ollaan pystytty vaikuttaa lasten ja nuorten mahdollisuuksiin liikkua ja sitten myös lapsiperheisiin tällasilla terveellisillä elämäntavoilla ja*

*muilla vastaavilla. Haluun kyllä korostaa et nyt ku tää korona on edelleen, et ennen sitä meillä oli vanhukset yhtenä ryhmänä.*

*« Kyl se lapset on ja mä jopa sanoisin näin et tällaset nuoret pitäis olla ehkä enemmän. Itse asiassa sattuu nyt aika hyvin tän keskustelun ajotus, koska eilen tuli yks puhelu, jossa sanottiin, että heillä on ollu aikasemmin – tää oli sellanen ongelmanuorten kans työskentelevä – heil on ollu aikasemmin diili nuorten kanssa et on päästy kattoo peliä. Mut ei täs aikajänteessä oo ehtinyt sitä millään tavalla työstää.*

*« Kyl mä luulen et se tässä vaiheessa painottuu lapsiin ja nuoriin. Kuten sanoin, nii vaikee välillä erotella Ry:n ja Oy:n toimintaa, mut junnupuolella meillä on esimerkiks sellanen lähisports-konsepti, missä ollaan lähiöissä ja siellä saa nuoret ilmasesti osallistuu niihin treeneihin. Tää on kolme kertaa viikossa eri puolilla kaupunkia, ja targetoitu noille ns. haasteellisemmille alueille.*

Kuten mainittua, näistä seurojen eettisen vastuun aloitteista merkittävä määrä oli hyväntekeväisyydellisiä, eli ne edustivat Mattenin ja Moonin (2008) termistön mukaisesti ekspliiittisempää yhteiskuntavastuuta. Viimeisessä lainauksessa ja jo aiemmin alaluvussa 4.2 mainitun lähisports-konseptin lisäksi kyseinen seura oli esimerkiksi mukana vähävaraisia lapsiperheitä avustavan HOPE RY:n toiminnassa:

*« Tällasten haasteellisessa asemassa olevien perheiden tukijärjestöjen kanssa meillä on tulossa juttuja, eli käytännössä meidän pelaajat käy vierailee tapahtumissa, me kutsutaan heitä matseihin, tällasii meillä on. Ja HOPE Ry:n kautta on tehty esimerkiks joululahjakeräys meidän sidosryhmien keskuudessa.*

Lisäksi seuralla oli (tai on normaalioloissa ollut) muutakin erityisesti lapsien ja nuorten liikunnalliseen aktivointiin ja hyvinvointiin keskittynyttä toimintaa. Näihin kuuluivat esimerkiksi päiväkotikiertueet:

*« Tää korona on nyt blokannu aika kauniisti kaikki meidän yritykset, mut myös päiväkotikiertue tehdään heti kun pystytään. Sit [seura] on ollu kymmeniä vuosia tällasen lasten syöpöosaston kummiorganisaatio, et joka joulua meidän pelaajat käy viemässä sinne jonkun tervehdyksen. Saattaa olla jotain muitakin, mut nää on sellasia, mitä ollaan tehty enemmän.*

Lisäksi seura pyöritti nimensä alla toimivan säätiön kautta vähävaraisille perheille suunnattuja rahastoja, joista saattoi tarpeen mukaan hakea stipendejä. Rahastot olivat kuitenkin viime aikoina kärsineet pahasti resurssien puutteesta:

*« Haaste on se, et meillä on hitonmoinen pula rahasta siellä. Ite pelkään et korona tulee räjäyttää tän tilanteen vielä pahemmaks, koska lapsiperheköyhyys on hirveessä kasvussa tällä hetkellä ja samaan aikaan olla saatu vähemmän rahaa kerättyä sinne mitä aiempina vuosina.*

Samankaltaisia lapsiin ja nuoriin liittyviä aktiviteetteja löytyi kaikista muistakin seuroista. Yhdistysmuotoisesti toimivan seuran haastateltava halusi nostaa esiin erityisesti maahanmuuttajien kotouttamiseen liittyvän projektin, minkä lisäksi se auttoi alueen pienempiä seuroja kehittämään junioritoimintaansa sekä mahdollisti vähävaraisille perheille pääsyn seuran otteluihin:

*« Ykstoistakohan meillä on näitä yhteistyöseuroja. Et tavallaan semmoset pienet seurat, joilla resurssit on vielä meitä pienemmät, niin me annetaan niille tämmöstä tapahtumatukea ja koulutetaan niiden valmentajia. Sitten tää hyväntekeväisyys, niin me yksin ja yhdessä kumppaneiden kanssa lahjotetaan esimerkiks kausikortteja edustusjoukkueen peleihin.*

Toisessa jäljellä olevassa seurassa korostui etenkin ottelutapahtumaelämysten ja pelaajavierailujen järjestäminen. Tähän vaikuttavana tekijänä lienee ollut se, että esimerkiksi kausikorttien tarjoaminen ei suoranaisesti vaadi jo valmiiksi vähäisillä resursseilla toimivalta seuroilta suoranaista rahallista investointia. Tätä resurssien vähäisyyttä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Haastateltava kertoi seuran hyväntekeväisyysdellisestä toiminnasta seuraavasti:

*« Meidän hyväntekeväisyystoimintahan tahtoo olla sitä, et – no alright, tää vanha kunnan keskussairaalan lastenosasto, niin sitä ei oo meillä – kylhän täs pyritään olla niinku koulujen ja erityisryhmien keskiössä. Yritetään saada lähinnä elämyksiä ottelutapahtuman ympärille, pelaajavierailuja ja tällasia. Tähän se lähinnä keskittyy.*

Kahden edellisen seuran vastauksissa korostuu niiden vähäinen spesifiys verrattuna ensimmäiseen, muun muassa lähisports-konseptin luoneeseen seuraan. Myös lahtelaisseuran edustaja osasi kertoa kahta edellistä haastateltavaa huomattavasti laajemmin seuran yhteiskuntavastuullisista aktiviteeteista. Seura teki yhteistyötä – pääosin yhteistyöseurojensa kautta – esimerkiksi paikallisten koulujen kanssa:

*« Tää kouluissa tehty työ vaikuttaa enemmän sieltä meidän yhteistyöseurojen kautta, että meillä on tässä esimerkiks yks iso junioriseura, jonka kanssa tehdään yhdessä tällasia jalkapallokouluja ja promotaan kouluilla asioita ja terveellisiä liikuntatottumuksia ja tällasia vastaavanlaisia sen puolesta, että lapset lähtee liikkumaan, ja jos valitsevat liikkumisen, niin lähtisivät meidän matkaan.*

Sen lisäksi seura oli mukana useamman hyväntekeväisyysjärjestön toiminnassa. Vaikka valtaosin ne olivat paikallisia toimijoita, ulottui osa hyväntekeväisyystyöstä jopa globaalille tasolle:

*« Meillä on kolme tällasta hyväntekeväisyyskohdetta, jotka on kiinteitä joka vuosi, ja ne on paikallisia. Siel on IceHeartsia [lasten ja nuorten syrjäytymistä ehkäisevä järjestö], HOPE Ry:ta ja Ensi- ja turvakotien liittoa. Meillä on siihen tarina rakennettu niin, että me lahjotetaan yhteistyökumppanien kanssa tällasia kausikortteja sinne käyttöön niille, kellä ei ole siihen taloudellisesti joko mahdollisuutta tai muuten vaan halutaan tuoda iloa siihen arkeen.*

*« Sellasta meillä on myös ollut, että lahjotetaan meidän vanhoja – tietysti ehjiä ja muuten hyväkuntosia – treenivarusteita. Niitä ollaan satunnaisina vuosina ohjattu jonkin hyväntekeväisyysjärjestön kautta kehittyviin maita. Ei olla siis suoraan kontaktissa tiettyyn maahan, vaan se menee sit jonkun Punasen Ristin tai muun vastaavan kanssa.*

Lisäksi seurassa oli tosiaankin huomioitu myös vanhukset tavalla, jota ainakaan minkään muun seuran haastateltavat eivät maininneet. Koronavirus oli kuitenkin asettanut tälle toiminnalle omat haasteensa:

*« Näiden kiinteiden kohteiden lisäksi on sitten muutama tällanen sairaalaosasto ja muutama vanhainkoti, missä ollaan sitten tehty vierailuja. Tää korona on tietysti rajottanut näitä mahdollisuuksia viime aikoina. Se sit näyttäyty tällasena arjen ilon tuomisena. Et järjestettiin tämmösiä ulkoilutuksia vanhuksille ja*

*jonkinasteisia tanssiaisiakin on joskus järjestetty. Mut tän hetken tilanteessa ei olla uskallettu vanhainkoteihin oikein hyppiä.*

Huolimatta ympäristövastuun yllättävän korostuneesta roolista haastateltujen seurojen yhteiskuntavastuutoiminnassa, olivat nuoriso- ja sosiaalityöhön keskittyneen aktiviteetit lopulta kenties kaikista tärkeimmässä asemassa. Ylipäätään seurojen vastaukset peilasivat melko hyvin Smithin ja Westerbeekin (2007) havaintoja yrityksen yhteiskuntavastuun erityispiirteistä urheilussa. Kuudesta heidän havainnoimastaan erityispiirteestä ainakin neljä – nuoriin vetoavuus, positiiviset terveysvaikutukset, sosiaaliset interaktiot ja tietoisuus kestävästä kehityksestä – oli selvästi havaittavissa myös tutkielmassa käsiteltyjen seurojen toiminnassa. Toteutumatta jäi oikeastaan vain globaali medianäkyvyys, mutta se oli suomalaisseurojen suhteellisesta pienuudesta johtuen odotettavissa.

Myös Levermoren (2010) havainto siitä, että urheiluseurat kykenevät saavuttamaan syrjäytymisvaarassa olevia nuoria poikkeuksellisen tehokkaasti, tuntui toteutuvan. Vähintäänkin seurat huomioivat sen voimakkaasti sosiaalisessa toiminnassaan. Lisäksi suurin osa seurojen yhteiskuntavastuuaktiviteeteista lukeutui Walkerin ja Kentin (2009) listaamiin kategorioihin urheiluorganisaatioiden yleisimmistä yhteiskuntavastuutoimista (hyväntekeväisyys, yhteisön toimintaan osallistuminen, nuorten koulutuksen ja kouluttautumisen tukeminen ja terveyteen liittyvät aloitteet).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, missä kanavissa he viestivät yhteiskuntavastuutaan. Seurojen yhteiskuntavastuullinen viestintä keskittyi vastausten perusteella pääasiallisesti seurojen omiin kanaviin. Esimerkiksi Kim ja muut (2018) pitivätkin omiin kanaviin keskittymistä parhaana tapana viestiä yhteiskuntavastuusta. Tätä he perustelivat etenkin sillä, että organisaation omissa kanavissa seuran viestin hallitseminen on helpompaa.

Tarkemmin seurojen viestintä keskittyi sosiaaliseen mediaan erotuksena vaikkapa lehdistötiedotteista ja perinteisemmästä printtimediasta. Printtimediassa seurat olivat vielä jokseenkin mukana, mutta sen sijaan ”word-of-mouth” ei esimerkiksi noussut

viestintätapana vastauksissa esiin ollenkaan (vrt. Athanasopoulou ja muut, 2011; taukko 5). Erityisen mielenkiintoisena voi pitää toista lainausta, jossa haastateltava toi esiin ajatuksen siitä, että seurojen pitää olla tarkkoja siitä, minkälaisista yhteiskuntavastuullisista aktiviteeteista ne viestivät; toisin sanoen, kuinka uskottavana yhteiskuntavastuullisena toimijana seura näyttäytyy:

*« Jos isompia [projekteja] tulee, niin kyl me sit noi some-kanavat valjastetaan. Meillä on linkedin, twitter, facebook ja instagram. Printti on vähän semmonen, et ku meiän kannattajakunta ois ainakin normaalimaailmassa, tai siis ilman koronaa, aika ikääntyvää. Et kyl ne vaan halua sit sen [paikallislehden] mainoksen. Et kyl mä luulen et se on vieläkin siellä. Et ottelumainokset on, ja sit on tehty joku sponssipaketti, et joku firma maksaa summan x, ja niitten mainos on sit aina siinä ottelumainoksessa.*

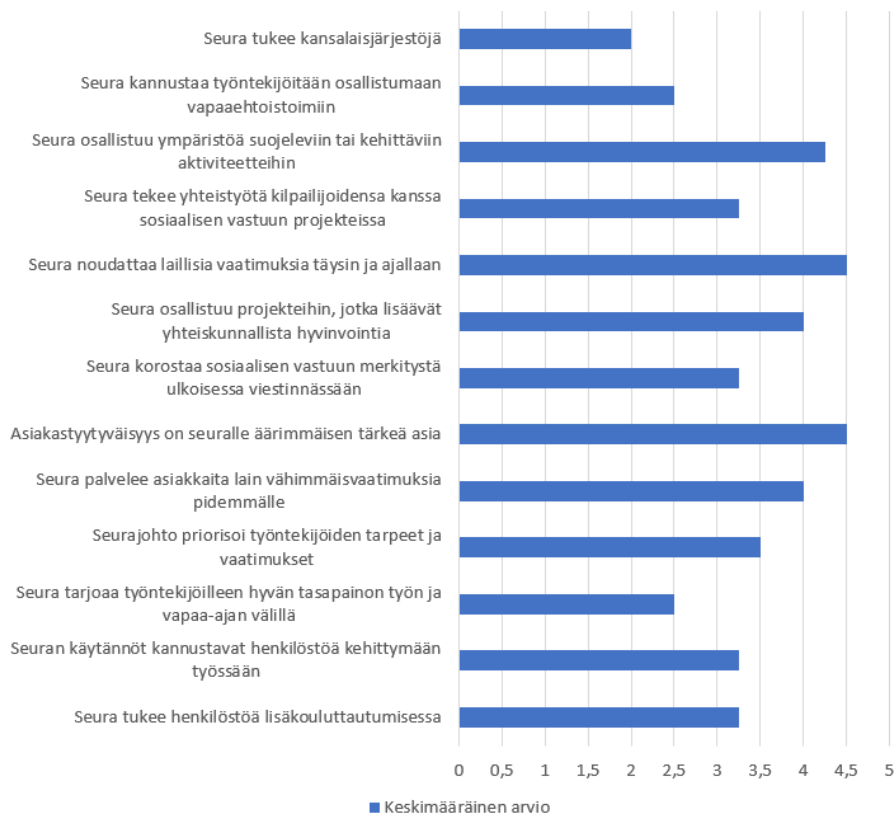
*« Tänä päivänä voi sanoo näin, et omissa sosiaalisen median kanavissa, printissä ei juurikaan oo. Mut kylhän siinä on aina vähän sekin, et koko tää keskustelu mikä on ollu. Et täs on alkanu ihan ite mieltä, et jotta sä voit viestittää jotain positiivista tekemisestä näiden aiheiden ympärillä, nii sun täytyy tietää mist on kysymys. Et sä jätät hyvin nopeesti kiinni, jos sä oot vähän niinku feikkinä messissä. Et sä tiedotat asioista, joista sul ei oo oikeeta tietoo tai oikeeta motiivii kertoo, miks me ollaan tässä.*

*« Kyl se muodostuu aika pitkälti digitaalisiin kanaviin, että verkkosivut ja meidän sosiaalisen median kanavat. Ottelutapahtumissa on joitain elementtejä, missä sitten näyttäytyy myös tää yhteiskuntavastuullinen toiminta. Meillä tulee vuosittain myös kausijulkasu, missä pystytään toki myös viestimään, mut se on aika sellanen yksittäinen juttu vaan. Siinä on meidän yhteistyökumppanien kautta kerrottua sitä tarinaa yhteiskuntavastuullisesta puolesta. Mut kyl se isoin painoarvo on tuolla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa nykyään.*

*« Se [pääasiallinen viestintäkanava] on tietenkin meidän verkko- ja somekanavat. Sit on säännönmukanen suoraviestintä esim. sähköpostein meidän kannattajille ja yhteistyökumppaneille. Mut varmaan se some on se aktiivisin. Yritetään me vaikuttaa myös printissä, eilen oli esimerkiksi suuri juniorijalkapallopäivä, jossa ihan tuhatkunta perheen pienintä oli tuolla kentillä, niin siitä viestittiin myös lehdessä.*

Käytännön yhteiskuntavastuutoimien ja niistä viestimisen kartoittamisen jälkeen haastateltavilta vielä kysyttiin heidän näkemystään siitä, miten onnistuneesti heidän seurasensa on erilaisissa yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvissä aktiviteeteissä onnistu-

nut, ja miten tärkeänä seurassa erinäiset yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat nähdään. Haastateltavien keskimäärälliset vastaukset näihin kysymyksiin näkyvät kuviossa 9.



**Kuvio 9.** Haastateltavien keskimääräinen arvio seurojen yhteiskuntavastuuaktiviteettien onnistuneisuudesta.

Neljän haastateltavan keskimääräinen vastaus asteikolla 1–5 näkyy siis kuviossa 9. Keskiarvoon neljän erillisen vastauksen kuvaamisen sijasta on päädytty, koska haastateltavien arviot saattavat poiketa merkittävästi toisistaan; yksi haastateltava saattaisi esimerkiksi antaa arvosanan 3 aktiviteetille, jolle toinen antaisi 5. Sen sijaan keskiarvon ilmoittamalla saadaan selvempi kuva siitä, mille tasolle tietty aktiviteetti on suhteessa muihin aktiviteetteihin käsitellyissä seuroissa arvioitu. Samoin on toimittu kuviossa 10.

Kuten tässä luvussa jo mainittiin, korkeimmalle tasolle haastateltavat arvioivat seurojensa toiminnan lainmukaisuuden. He eivät kuitenkaan tarkemmin kertoneet sitä, noudattaako seura lakia ensisijaisesti esimerkiksi passiivisesti vai ennakoivasti (vrt.

Schwartz & Carroll, 2003; taulukko 2). Laillisen vastuun lisäksi seuraedustajien numeraalisissa arvioissa korostuivat yhteiskunnallisen ja ympäristöllisen hyvinvoinnin projektit, jotka edustavat eettistä vastuuta, sekä asiakastyytyvyyden huomiointi. Viimeisin liittyy yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueista lähimmin taloudelliseen vastuuseen, sillä asiakkaat laiminlyömällä seurojen ennestään niukat resurssit vähenisivät entisestään.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat arvioivat seurojensa siis toteuttavan parhaiten lähinnä niitä asioita, joista he osasivat eniten kertoa; esimerkiksi sosiaalisen vastuun projekteja ja ympäristöprojekteja. Mielenkiintoisesti heikoimmalle tasolle arvioitiin kansalaisjärjestöjen tukeminen, vaikka esimerkiksi Meyerin, Popen ja Isaacsonin (2015) mukaan yhteiskuntavastuutoiminta on 2000-luvulla kehittynyt erityisesti niissä eteenpäin.

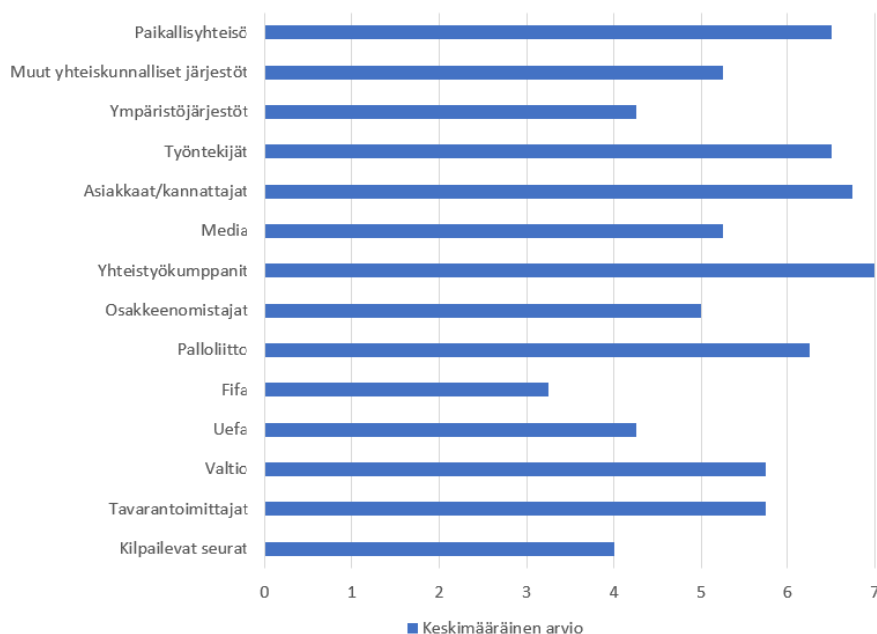
Lisäksi erilaiset työntekijöihin ja näiden hyvinvointiin liittyvät tekijät, esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino, arvioitiin suhteessa alhaiselle tasolle. Lisäksi työntekijöiden koulutukseen liittyvät asiat oli usein hoidettu esimerkiksi Palloliiton kautta, ei itse seuran järjestämänä, tai ne vaativat vaihtoehtoisesti oma-aloitteisuutta:

*« On joo tavallaan [koulutusohjelmia], mutta nekin tulee lähtökohtaisesti työntekijän omista toiveista. Työnantaja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään ja oppia uusia juttuja, valmentajille on valmennuskoulutuksia mahdollista järjestää. Toimistopuolelle on sit erilaisia siihen työtehtävään soveltuvia kursseja, mitä saa työnantajan maksusta käydä.*

Muita seurojen työntekijöihin liittyviä ongelmia – esimerkiksi työntekijöiden pientä määrää, heidän työtehtäviensä laajuutta ja tämän aiheuttamia ongelmia yhteiskuntavastuun jalkauttamisessa – käsitellään hieman enemmän vielä seuraavassa alaluvussa. Tuo luku keskittyy juurikin yrityksen yhteiskuntavastuun ongelmiin käsitellyissä seuroissa.

Viimeiseksi seurojen yhteiskuntavastuutoimia käsitelleessä haastatteluosiossa selvitettiin, miten haastateltavat numeraalisesti arvioivat seurojen sidosryhmien

keskinäisen tärkeysjärjestyksen asteikolla yhdestä seitsemään. Tulokset näkyvät kuviossa 10.



**Kuvio 10.** Haastateltavien keskimääräinen arvio eri sidosryhmien tärkeydestä

Vastausten perusteella muodostetun kuvion kautta voidaan havainnoida esimerkiksi sitä, miten tärkeinä suuremmin yhteiskuntavastuun eettiseen osa-alueeseen liittyvät sidosryhmät (kuten ympäristöjärjestöt) näyttävät enemmän taloudelliseen osa-alueeseen liittyvien sidosryhmien rinnalla (yhteistyökumppanit/sponsorit). Kuten kuvio 10 voidaan nähdä, tärkeimpänä sidosryhmänä haastateltavat näkivät keskimäärin yhteistyökumppanit/sponsorit. Tämä tukee aiemmin tehtyä havaintoa siitä, että huolimatta urheilun eroavaisuuksista monien liiketoiminta-alojen kanssa esimerkiksi voiton tavoittelun osalta, taloudellinen vastuu (tai vastuullisuus) on silti pitkälti kaiken toiminnan keskiössä. Muut tärkeimmät sidosryhmät olivat Palloliitto, joka lajin kansallisena kattojärjestönä vaikuttaa väistämättäkin seurojen toimintaan hyvin konkreettisella tasolla, sekä asiakkaat ja työntekijät.

Sen sijaan FIFA ja UEFA, lajin *kansainväliset* kattojärjestöt, arvioitiin vähiten tärkeäksi. Yksi haastateltavista perusteli tätä sillä, että Suomesta käsin on hankala hahmottaa, miten organisaatiot konkreettisesti heihin vaikuttavat, vaikka todellisuudessa niiden tarjoama tuki saattaa olla merkittävääkin. Melko alhaiselle tasolle arvioitiin myös ympäristö- ja muut yhteiskunnalliset järjestöt. Tämä saattaa johtua yhteiskuntavastuun laiminlyönnin sijasta myös siitä, että kansainvälisten verrokkien rinnalla suomalaiset seurat eivät toimi järin globaalisti. Tätä tukee paikallisyhteisön arvottaminen niihin verrattuna korkealle.

#### 4.4 Yhteiskuntavastuutoiminnan haasteet ja kehittäminen seuroissa

Viimeiseksi käsitellään siis laajemmin sitä, minkälaiset haasteet näyttäytyivät haastateltaville suurimpina esteinä yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamisessa, millä tasolla toiminnan organisointi on, ja miten suomalaisseurat voisivat mahdollisesti kehittää yhteiskuntavastuutoimintaansa. Tässä hyödynnetään erityisesti tutkielman teoriaosuutta ja siinä esiteltyjä (etenkin urheiluun liittyviä) yhteiskuntavastuumalleja.

Yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämisen haasteet kytkeytyivät vähemmän yllättäen resurssien pienuuden ympärille, mistä johtuen esimerkiksi yhteiskuntavastuutoiminnan strateginen organisointi oli käytännössä jokaisessa haastatellussa seurassa hyvin alkeellisella tasolla. Kuten yhteiskuntavastuuaktiviteeteissä näkyi myös yhteiskuntavastuu-strategioissa seurojen välillä kuitenkin eroja. Yhdestä seurasta formaalia yhteiskuntavastuustrategiaa ei löytynyt ollenkaan, toisessa strategiaa oli käsitelty puolestaan seuran sisällä, mutta ei julkaistu:

*« Ei oo julkisesti esillä olevaa strategiaa, mutta seuran sisäisesti on lyhyt sellanen, et mitä me halutaan viestiä. Mut ei olla tehty kovin syvää tällasta kirjallista raporttia tästä.*

Kahdessa seuroista yhteiskuntavastuun strateginen huomiointi oli edennyt kuitenkin pidemmälle. Näistä toisen vastauksesta kävi myös eksplisiittisesti ilmi se, mitä edelli-

sessä alaluvussa havainnoitiin; yhteiskuntavastuutoiminta on (siis myös strategian osalta) keskittynyt erityisesti eettiseen vastuuseen ja sen sosiaalisiin ja ympäristöllisiin ulottuvuuksiin:

*« Meillä on tavallaan työn alla se meidän vastuullisuusohjelma. Meidän virallinen strategia, joka julkistettiin pari kuukautta sitten, ottaa jonkun verran kantaa vastuullisuuteen, mut siihen tulee myöhemmin ihan oma ohjelmansa. Katotaan et missä mittakaavassa se dokumentoidaan, mut se on rakennettu käytännössä sosiaalisen ja ekologisen, kestävän kehityksen, ympärille ja sit taloudellinen vastuu on se kolmas elementti siinä, mut se on ehkä pienemmässä roolissa.*

Toisen strategiansa julkaisseen seuran haastateltava korosti puolestaan sitä, että pelkkä strategian luominen ei riitä, vaan se tulisi myös kyetä todellisuudessa jalkauttamaan. Mielenkiintoisesti kyseisen seuran strategiassa, ensimmäisestä lainauksesta poiketen, korostuivat kuitenkin enemmän taloudellisen vastuun piiriin kuuluvat tekijät:

*« Siis meil on nyt itse asiassa strategia ja vastuullisuusohjelma julkastu viime viikolla, se on niinku ensimmäinen toteutettu vastuullisuusohjelma. Sitä on tehty nyt oikeestaan koko talvi. Mut täytyy olla aika avoin tässä. Kylhän se kieltämättä vähän näin on, et strategia on jollain tavalla sellanen, et se on tehty, se on laadittu, se on kohdistettu oikeisiin asioihin, mut sen toimeenpaneminenhan on oikeestaan se minkä takia sitä tehdään. Siis usein tehdään vaan strategia, jois on hienoja liittymiä, et voidaan sanoo et se on julkistettu. Et me tiedostetaan, mut ku me ei oikeen osata lähtee liikkeelle oikeella tavalla, et me pystyttäis tavallaan paneutuu siihen ja yhtä lailla raportoida tuloksia.*

*« Päälinjanveto on esimerkiks, et millä tavalla organisaatio kehittyy jotta se pystyy olee kilpailukykysempi. Meillä ei oo muuta sivuliiketoimintaa ku yks kahvila torilla. Kaikki muu on enemmän tai vähemmän tälläst [jalka-]pallon ympärillä tehtävää toimintaa. Et nää asiat yhtenä kokonaisuutena, yhteiskuntavastuu, ympäristö, vastuullisuus erilaisista asioista. Nää on ne strategian pääkohdat, jotka oikeestikin tarvii työstää, sekä tää kaupallisuus, et millä tavalla me pystytään tuoda tällasta [yhteiskuntavastuullista] elementtii mukaan tähän yritysyhteistyöhön. Täs on hyvin paljon potentiaalisii hankkeita, mut ne vaan täytyy käynnistää.*

Seurojen yhteiskuntavastuustrategioiden, joko julkaistujen tai julkaisemattomien, lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin, löytyykö heidän edustamistaan seuroista yleistä

eettistä ohjeistoa. Yksi haastateltavista mainitsi, että jalkapallon suomalaisen kattojärjestön Palloliiton laatujärjestelmään sisältyy jonkinlaisia eettisiä ohjeistuksia, mutta oma dokumentoitu ohjeisto löytyi vain yhdestä seurasta. Siihenkin suhtauduttiin kuitenkin hyvin epämuodollisesti, mitä seuraava lainaus kuvastaa:

*« No on meillä tietysti eettiset ohjeistukset ylipäättään, että miten toimitaan ja toivotaan, että yksilöt käyttäytyy, ja miten halutaan, että yrityksen väreissä ja nimellä esiinnyttään. Mutta sanotaan, että niitä ei ole käyty täällä perusteellisesti läpi, että aika lailla sellasta maalaisjärkitavaraa.*

Strategiasta erillistä yhteiskuntavastuullista tai sosiaalista toimintaa erittelevää raporttia ei löytynyt puolestaan yhdestäkään tarkastellusta seurasta. Seurojen yhteiskuntavastuutoiminnassa – erityisesti epämuodollisuuden osalta – voi siis ajoittain nähdä erityisesti Pk-yrityksille tavanomaisia yhteiskuntavastuullisia piirteitä (vrt. taulukko 3; Crane & Matten, 2014, s. 12), vaikka seurat ovatkin usein taloudellista kokoaan yhteiskunnallisesti merkittävämpiä toimijoita, kuten edellä on kuvattu.

Yksi olennaisimmista yhteiskuntavastuutoiminnalle haasteita aiheuttaneista resurssipuutteista liittyi työntekijöiden vähäisyyteen ja laajoihin tehtävänkuviin. Tässä yhteydessä voitaisiin puhua kenties *aikaresurssin* pienuudesta. Esimerkiksi erityisesti eettistä toimintaa tarkasteleva taho, vaikkapa komitea tai yksittäinen johtokunnan henkilö, löytyi vain kahdesta seurasta. Niistäkin toisessa tahon työnkuvaan kuului paljon muutakin, mutta toisessa eettisen/yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehittämiseen keskittyi erityinen *vastuullisuuskoordinaattori*.

Niistä haastateltavista, joiden seuroista ”eettistä tarkastelijaa” ei löytynyt, ensimmäinen ilmoitti suorasanaisesti, ettei sellaiseen ole resursseja. Toinen kommentoi asiaa puolestaan seuraavasti:

*« Ei oo [tällaista tahoja]. Meil on hyvin sellasia monihaaraisia työtehtäviä, että monilla useampi asia vastattavana. Ei oo erikseen nimetty siis tällasta vastuuhenkilöä, mutta kyllä se tietysti lähtee tuolta toimitusjohtajasta asti se ohjeistus ja vastuu.*

Tässä vastauksessa voi niin ikään nähdä yhtymäkohtia tavanomaisesti Pk-yrityksiin liitettyihin yhteiskuntavastuullisiin piirteisiin. Pk-yrityksille (joihin tutkielman seuratkina teknisesti kuuluvat) on tyypillistä, että organisaation pääasialliset yhteiskuntavastuutoimijat ovat työntekijöitä ja ”omistaja-johtajia” osakkeenomistajien ja ulkoisten sidosryhmien sijaan (Morsing & Perrini, 2009; Crane & Matten, 2014, s. 12). Sen lisäksi lainaus kuvastaa sitä, miten paljon erilaisia vastuita yhdellä työntekijällä suomalaisissa jalkapalloseuroissa usein on. Tämä puolestaan vaikeuttaa myös yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamista, kuten haastateltava jatkaa suurimmista haasteista keskusteltaessa:

*« Kyl ne suurimmat [yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamisen] haasteet on resurssit, niin aika- kun henkilöresurssit. On niin monta tehtävää niin monella ihmisellä tässä meidänkin yrityksessä, niin se, että ehtis tehdä kaiken muun ohella.*

Aika-, henkilö- ja taloudellisten resurssien puutteet nousivatkin esiin jokaisessa seurassa suurimpia yhteiskuntavastuutoiminnan haasteita kartoitettaessa. Joskus nämä haasteet olivat myös suoraan yhteydessä toisiinsa. Yhden seuran edustajan haasteisiin liittyneessä vastauksessa kytkeytyivät yhteen esimerkiksi ongelmat taloudelliseen ja henkilökunnalliseen resurssiin liittyen:

*« Jos haluu et jotain tapahtuu, niin se pitää eka suunnitella ite ja sit löytää rahat siihen jostain. Mut se vaatii aina tän saman rumban, niin se on siks tosi hidasta viedä mitään läpi. Haastehan näissä on aina se, et ku ei oo resursseja, niinku fyrkkaa, mihinkään kehittämiseen, et se pitää aina jostain taikoo. Mä luulen et yleisellä tasolla monet seurat haluis tehdä enemmän, mut se ongelma on aina siinä, et kaikki kehittäminen hukkuu siihen arkipäivän tekemiseen. Et jengi alkaa kuormittuu niin paljon, et tollaset sit vaan jää, et se vaatis jonkun ulkopuolisen, joka ei olis ihan kiinni siinä päivittäisessä toimistohommassa.*

Tässä seurassa yhteiskuntavastuutoimintaan liittyneeseen henkilöresurssin puutteeseen oli kuitenkin osittain pyritty vastaamaan. Ongelmaa lähestyttiin tekemällä yhteistyötä paikallisen korkeakoulun kanssa:

*« Ton ammattikorkeakoulun opiskelijat teki meille tossa puolisen vuotta esimerkiksi sitten sellasen benchmarkkauksen, miten maailmalla on toi kestävä kehitys huomioitu jalkapallossa.*

Taloudellisten ja henkilökunnallisten/ajallisten resurssien puutteen lisäksi kahdessa edellisellä sivulla lainatussa seurassa nähtiin ongelmana myös tietynlaisen pitkäjänteisyyden puute. Erityisesti vaihtuvuus organisaatioissa tuntuu olevan suurta:

*« Just se, että kun tässä ne hyödyt on aika pitkällä näyttäytyviä, niin jos nyt tehdään jotain hyvää, niin on iso sosiaalinen paine et pitäis pystyä näyttämään, mikä se rahallinen hyöty on ASAP. Et se pitkälle kantava näkeminen näissä yhteiskuntavastuullisissa teoissa on haasteena.*

*« [Suurin ongelma] resurssien puutteen lisäksi on se, että vaihtuvuus on urheiluorganisaatioissa aika kova. Et nää ei oo mitään eläkevirkoja todellakaan. Et mikä näkyy sit kaikessa, et se pitkäjänteisyys aika usein unohtuu tai et sitä ei saada viety urheiluorganisaatioissa läpi jo ihan sen takia, et voi olla et kolmen vuoden sisällä vaihtuu toimistolla koko porukka. Tavallaan joudutaan sit aina alottamaan alusta tai tempoilee se suunta, mihin ollaan menossa. Sen takia toi strategia, mikä tehtiin, on mun mielestä aika tärkeä, et tehtiin se vuoteen 2029 asti antaa sellasia suuntaviivoja. Et se [toiminta] ei olis niin henkilösidonnaista, mitä se tällä hetkellä ehkä on.*

Tätä jatkuvuuden puutetta ei mainittu kahdessa muussa seurassa, vaikka on oletettavaa, että myös ne siitä kärsivät. Niiden edustajat kommentoivat suurimpia yhteiskuntavastuutoiminnan haasteita seuraavasti:

*« Ehkä täs on se suurin ongelma suomalaisessa [jalka-]pallossa, et resurssit on niin hirvittävän kapeet. Et me tehään saakelin kovaa työtä pienillä resursseilla kovissa paineissa. Nii hyviinkään hankkeisiin ei oikein oo aikaa. Et keskusteluu kyl käydään, mut toisen kautta taas se, et jos meille heitetään pallo jostain Ekamilta [paikallinen oppilaitos] tai tällasen suunnalta. Et me ei voida käsitellä sitä niin, et me voitais irrottaa joku joka hoitais vaan tätä. Et ois hyvä, jos meille tarjottais jotain, mihin on helppo tarttua ja hyödyntää.*

*« Kyllähän se [suurin haaste] se resurssien rajallisuus on. On haasteita saada pyöritettyä omaa toimintaa laadukkaasti. Tiedetään, että voitais tehdä paljon laadukkaammin, mutta kun niitä resursseja ei ole. **Tehtäishän me, jos olisi resursseja!** Se on aina priorisointikysymys, koska se hyvän tekeminen niitä vaatii.*

*Onko se, että pyöritetään arkipäivää, vai se, että autetaan muita, niin kyllähän se oma napa viime kädessä se tärkein on. Hengissä pitää selvitä, muuten loppuu se vähäkin auttaminen.*

Etenkin viimeinen lainaus kuvastaa jälleen sitä, miten vahvasti taloudellinen terveys ja siihen pyrkiminen ovat vaikuttavina tekijöinä seurojen kaikessa toiminnassa. Vaikka seuraorganisaatiot eivät tavoittelisi maksimaalista voittoa, on yhteiskuntavastuun taloudellinen dimensio samalla kuitenkin muun yhteiskuntavastuullisen toiminnan pohjana.

Uusien yhteiskuntavastuullisten aloitteiden kehittämisen ja rahoittamisen vaikeuteen lienee vaikuttanut myös se, että yhdessäkään seurassa ei ollut nimenomaisesti yhteiskuntavastuutoimintaan tarkoitettua budjettia. Toimintaan mahdollisesti kohdistetut varat tulivat joko markkinointibudjetista tai – lähinnä edellisenä lainatun seuran kohdalla – vastuullisuuskoordinaattorin palkka muodosti pitkälti ”vastuullisuusbudjetin”. Vastuullisuuskoordinaattorin palkka kyseisessä seurassa maksettiin puolestaan yhden yhteistyökumppanin ”korvamerkityistä sponsorointieuroista”.

Haastateltavilta kysyttiin myös, olivatko he saaneet kaupungilta, kunnalta tai muulta vastaavalta toimijalta taloudellista tukea erityisesti yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiseen. Suoran myönteisen vastauksen antoi vain lahtelaisseura, jonka saama tuki liittyi Lahden ympäristöpääkaupunkistatukseen. Yhdessä seurassa tällaisen tuen saamisen mahdollisuutta ei ollut ymmärretty edes kartoittaa. Kahdessa muussa tukea oli saatu junioritoimintaan – toisessa seurassa kaupungilta ja toisessa opetus- ja kulttuuriministeriöltä – mutta itse edustusjoukkue/osakeyhtiömuoto ei ollut tukea saanut.

Yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamiseen liittyvistä haasteista huolimatta haastateltavat näkivät edustamiensa seurojen kuitenkin myös hyötyvän yhteiskuntavastuutoiminnastaan. Mainitusti esimerkiksi Ratten (2010) sekä Blumrodt ja muut (2012) esittävät, että urheiluorganisaatiot voivat onnistuneille

yhteiskuntavastuutoimilla kehittää brändiarvoaan ja kohentuneen julkisuuskuvan kautta parantaa kilpailullisuuttaan. Suurin osa haastateltavien vastauksista keskittyikin erityisesti yhteiskuntavastuutoiminnasta saatavien imago- ja brändihyötyjen, mutta lisäksi niiden mahdollistamien potentiaalisten taloudellisten hyötyjen ympärille. Paikoin jopa hyvin pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna, kuten kolmannesta lainauksesta voidaan huomata:

*« Kyl se brändille on hyvä tietenkin, ja on siinä pr-hyötynsä, mut kyl mä nään siinä myös tuon suuremman rahallisen arvon, et me voitais ehkä houkutella uusia kumppaneita, joita ei jalkapallo niin paljoo kiinnosta tolla kärjellä mukaan. Et päästäis vähän niinku eri budjetteihin käsiksi, et isommilla yrityksillä on monesti esimerkiks markkinointibudjetti, yhteiskuntavastuubudjetti erikseen, et siellä vastuullisuusbudjetissa voi olla eri tavalla rahaa irrotettavissa tällasiin. Et tuntuu että sponsorointieurot on tiukemmassa ja tiukemmassa, niin sitä kautta pystyttäis löytää uutta tulonlähdettä myös.*

*« Kyllä varmasti se [on suurin hyöty], että antaahan se sellasen positiivisen mielikuvan seurasta ja niitä mielikuvia voidaan sitten yhteistyökumppaneille korostaa.*

*« Me saadaan imagollista hyötyä, mikä vaikuttaa yhteistyökumppaneiden kiinnostukseen meitä kohtaan, mikä sitten taas vaikuttaa taloudellisesti meidän toimintaan, et se tulee aika pitkällä kierrolla sieltä. Sit toinen, miten koetaan et hyödytään näistä aktiviteeteista, on s,e et kun me viestitään vaikka näistä terveellisistä elämäntavoista ja arjen iloista, mitä vaikka joukkueurheilu tarjoaa, niin se lisää sitten taas junioripuolen osallistujamääriä. Se taas sitten tuo rahaa näille meidän junioriyhteistyöseuroille, mikä taas heijastuu pitkällä aikavälillä meidän pelaajatarjontaan, mikä taas näyttäytyy taloudellisesti hyvänä. Et kun tarpeeks pitkälle tarkastellaan, niin melkein kaikki palautuu talouspuoleen.*

Vastauksissa esiin nousseen havainnon imagon kohentamisen tärkeydestä etenkin potentiaalisten yhteistyökumppaneiden silmissä on tehty myös alan kirjallisuudessa (esim. Athanasopoulou ja muut 2011). Siksi ei ole järin yllättävää, että myös suomalaisseurojen vastaukset keskittyivät siihen.

Yksi seurojen edustajista näki yhteiskuntavastuutoiminnan kuitenkin raadollisemmin, vaikka hänen kokemansa hyödyt olivat pitkälti samoja. Hän nosti esiin kysymyksen siitä,

kuinka eettistä organisaation yhteiskuntavastuullinen toiminta todellisuudessa on, jos sitä tehdään lähinnä taloudellisten intressien takia. Tässä haastateltava on samoilla linjoilla esimerkiksi Djaballahin (2017, s. 141-142) tekemien globaalimman tason havaintojen kanssa, joita on käsitelty luvussa 2.5:

*« No kylhän siin on imagoetuja, niinku julkisuuden hakemista. Mut täs on hyvin pitkälle sekin, et tää on inhimillistä toimintaa. Ja täshän on se, et aina toinen puoli sydämestä on palan verran musta. Mä en niinku haluis sanoo, et tää on feikkii. Mut tää on palan verran se, et me koitetaan jotenkin niinku saada synergiaetu joko rahassa, tai jossain muussa, tekemällä asioita, jossa me ei kuitenkaan olla ihan sydämellä mukana. Tää voi olla kova väite, mut siin on palan verran vilppiä. Halutaan olla mukana, mut ei ihan ehdoitta.*

Yhteiskuntavastuutoiminnasta saatujen koettujen hyötyjen lisäksi kartoitettiin sitä, mitkä ovat haastateltavien näkemyksen mukaan tärkeimpiä ulkoisia ja sisäisiä paineita, jotka saavat seurat lähtemään mukaan yhteiskuntavastuutoimintaan. Heidän vastauksensa erosivat hieman aikaisemmasta aiheesta tutkailleista kirjallisuudesta (vrt. esim. Athanasopoulou ja muut, 2011). Ulkoisten paineiden osalta taulukossa 5 korostuivat erityisesti sponsoreilta tulleet paineet yhteiskuntavastuullisen toiminnan toteuttamiseen, mutta tämä ei suomalaisseurojen kohdalla noussut erityisemmin esiin. Itse asiassa peräti kaksi neljästä haastateltavasta ei *kokenut*, että hänen edustamaansa seuraan ylipäätään kohdistui merkittäviä ulkoisia paineita.

Kahden muun haastateltavan vastauksissa korostuivat puolestaan yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta mahdollisesti saatavat rahalliset hyödyt sekä yhteiskunnallinen paine. Toisin sanoen se yhteiskunnallisen asenneilmapiirin muutos, joka erityisesti ympäristövastuuseen liittyen on ollut havaittavissa:

*« Kyl mä niinku nään, että ulkosina paineina toi rahallinen puoli on isossa roolissa, mut sitten myös tää niinku yhteiskunnallinen tietosuus erityisesti ympäristöä haittaavista asioista. Nää on sellasia, mitä korostaisin.*

*« Mä luulen, et toi asenneilmaston muutos näkyy siinä, et se [yhteiskuntavastuu] otetaan jo tosissaan. Sit meil on suunnitelmana sekin, että saatais uusia yrityksiä*

*mukaan tällä vastuullisuuskärjellä. Ja on siihen rakennettu jotain konseptinpoikasiakin – tyyliin, että maalivahti torjuu ilmastonmuutosta – mut ei oo niitä päästy viemään käytäntöön.*

Sisäisten paineiden kohdalla esiin nousi oikeastaan vain yksi vastaus, joka oli organisaation jäsenten oma tahto tehdä hyvää. Tämän mainitsivat kaikki vastaajat, joskin tämä tahto saattaa paikoitellen olla ainakin yhden haastateltavan mukaan ”feikkiä”, kuten edellä on esitetty. Yhdessä vastauksessa nousi lisäksi jälleen esille resurssien puute, joka oli se seikka, joka väritti vastauksia läpi haastatteluiden:

*« Se [paine] tulee aika paljon sisältä meillä. Et meil on muutama ihminen, jotka kokee sen [yhteiskuntavastuutoiminnan] tosi tärkeeks, ja me yritetään ajaa sitä tuolla organisaation sisällä eteenpäin. En usko, et kellään on mitään noita meidän vastuullisuusjuttuja vastaan, mut törmää monesti siihen, et meillä ei oo resursseja.*

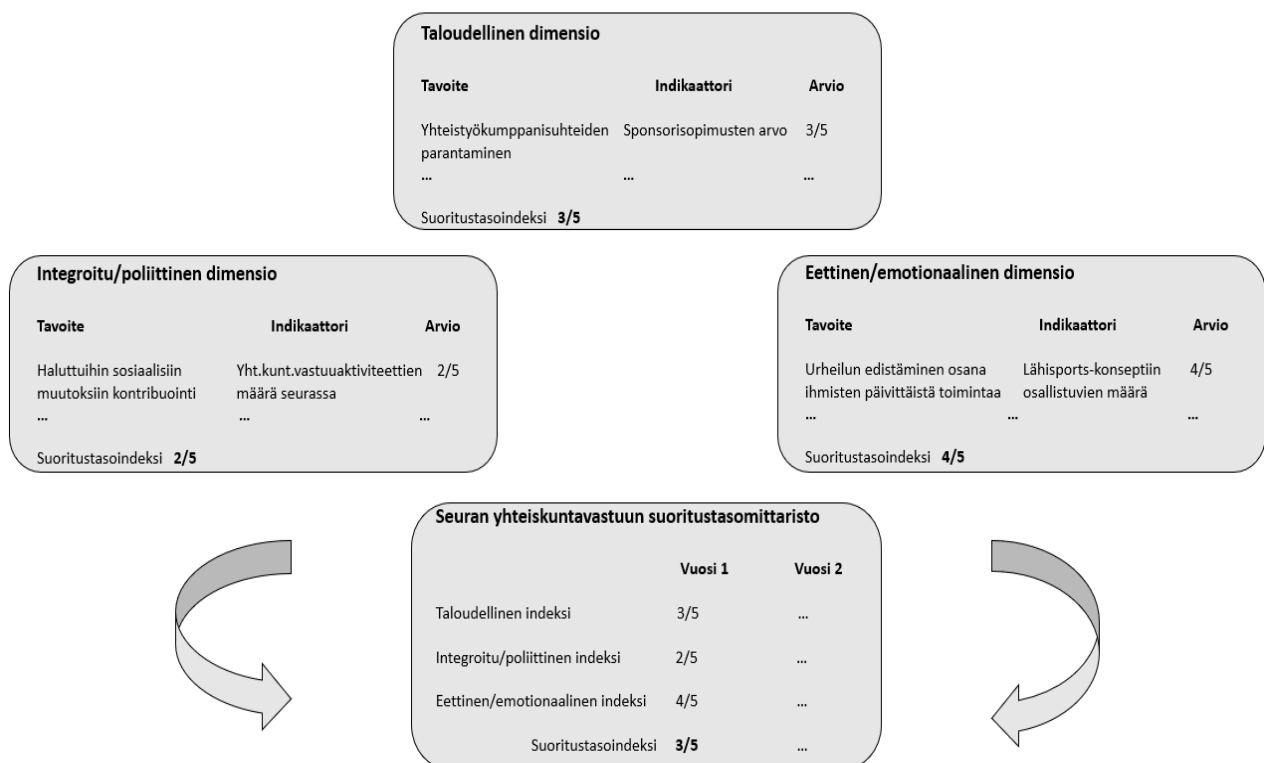
Yhteiskuntavastuutoiminnan mahdollinen *mittarointi* ja mittaroinnin mahdollinen kehittäminen tarkastelluissa seuroissa on viimeinen ennen johtopäätöksiä käsiteltävä asia. Kaikista haastateltujen vastauksista kävikin ilmi, että kovin edistynyttä mittaristoa ei ainakaan heidän seuroissaan ole käytössä. Yksi haastateltava esimerkiksi vastasi suoraan, ettei yhteiskuntavastuuta mittaroida, toinen toi ainoastaan esiin UEFA:n ulkoisen SROI-mittauksen (ks. kuva 1).

Kaksi muuta kertoi *hieman* enemmän yhteiskuntavastuun ”mittaroinnista”, mutta heidänkään vastauksiensa perusteella *varsinaista* (seuran omaa, erotuksena esimerkiksi UEFA:n julkaisusta) mittarointia ei ollut todellisuudessa edes pohdittu. Mahdollinen ”mittaaminen” oli sen sijaan jäänyt lähinnä yksittäisten lukujen, esimerkiksi myytyjen tuotteiden hiilijalanjäljen, seuraamisen tasolle:

*« Ei oo suoranaisesti vielä [mittaristoa]. Joissain yksittäisissä kampanjoissa on laskettu, esimerkiks niitten climate-paitojen säästöjä, et paljon se hiilidioksidisäästö on tietyllä ajanjaksolla myydyissä paidoissa. Mut pitäis esimerkiks kans mittaroida kun joskus päästään niille koulukiertueille, et paljon me siellä niitä lapsia kohdataan.*

« ...Tän SROI-mallinnuksen lisäksi mitataan sit harrastajamääriä ja muita aktiivisia liikuntamittareita.

Mittaroinnin puutteellisuus ei varsinaisesti yllätä, kun huomioidaan kaikki muut tässä tutkielmassa tehdyt havainnot yhteiskuntavastuutoiminnan puutteellisuudesta suomalaisseuroissa. Esimerkiksi kuviossa 7, joka kuvaa Kolyperasin ja muiden (2015) havaintoja skotlantilaisten jalkapalloseurojen yhteiskuntavastuullisista kehitysvaiheista, suomalaisseurat asettuisivat yhteiskuntavastuutoimintansa perusteella juuri nyt vahvimmin vasta kolmanteen kuudesta kehitysvaiheesta. Toisaalta alhainen kehitysaste lienee joltain osin yhteydessä seuroihin kohdistuviin mataliin ulkoisiin paineisiin; vaatimuksia kehittymiselle ei ole samalla tapaa kuin monissa muissa maissa (vrt. Djaballah, 2017).



**Kuvio 11.** Hypoteettinen yhteiskuntavastuun mittarointivuosi suomalaisseurassa (mukaiillen Breitbarth ja muut, 2011).

Yhteiskuntavastuutoiminnan ainakin jonkinasteisesta alikehittyneisyydestä ja resurssien puutteesta huolimatta ei sen mittaamisen pitäisi suomalaisseuroille olla

nykytilanteessaakaan mahdotonta. Resurssien suureneminen, mihin voisi esimerkiksi myötävaikuttaa jalkapalloon kohdistetun mediahuomion ja lajin yleisen aseman parantuminen Suomessa, tietysti helpottaisi mittarointia. Siitä huolimatta vaikkapa Breitbarthin ja muiden (2011) yhteiskuntavastuun suoritustason mittaristo eurooppalaisille jalkapallojoukkueille (ks. kuvio 6) olisi nykyäänkin varmasti toteutettavissa ainakin suuremmissa suomalaisseuroissa. Esimerkki Breitbarthin ja muiden (2011) mittaristoa hyödyntävästä hypoteettisesta (ja yksinkertaistetusta) yhteiskuntavastuun mittarointivuodesta yhdelle tutkielmassa käsitellylle seuralle näkyikin kuviossa 11 (vrt. kuvio 6).

## 5 Johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä luvussa tarkastellaan vielä lyhyesti sitä, minkälaisiin päätelmiin tutkielmassa päädyttiin ja minkälaisia löydöksiä siinä mahdollisesti tehtiin erityisesti tutkielman päätavoitteisiin liittyen. Tutkielman pääasialliset tavoitteethan olivat:

- Taustoittaa yrityksen yhteiskuntavastuuta teoreettisena viitekehyksenä ja selvittää eroaako urheilu yhteiskuntavastuun osalta (ja ylipäätään) muista liiketoiminta-aloista.
- Selvittää, mihin yhteiskuntavastuuaktiviteetteihin tutkielman empiriaosuutta varten haastatellut seurat osallistuvat, miten yhteiskuntavastuutoiminta on niissä organisoitu, miten merkittävästi tuo toiminta on strategian ohjaamaa ja niin edelleen.
- Sekä selvittää, mitkä ovat haastateltavien kokemusten mukaan seurojen suurimpia yhteiskuntavastuutoiminnan haasteita ja miten niiden yhteiskuntavastuutoimintaa voisi mahdollisesti kehittää.

Tutkielman tuloksena kävi ilmi, että urheilulla, ja tutkielman kontekstissa erityisesti jalkapallolla, on merkittäviä yhteiskuntavastuullisia (ja liiketoiminnallisia) eroavaisuuksia tyypillisempiin liiketoiminta-aloihin verrattuna. Myös suomalaisissa jalkapalloseuroissa ilmeni monia esimerkiksi Smithin & Westerbeekin (2007) havainnoimia, erityisesti urheilussa korostuvia yhteiskuntavastuutekijöitä, joista kenties tärkeimpinä mainittakoon nuoriin vetoavuus, positiiviset terveysvaikutukset ja sosiaaliset interaktiot.

Seurat olivat sosiaalisen vastuun projekteissaan pyrkineet toimimaan erityisesti vähävaraisten ja/tai maahanmuuttajataustaisten nuorten parissa. Kuten esimerkiksi Levermore (2010) esittää, vaikuttaa siltä, että myös Suomessa jalkapallo- ja urheiluseurat ovat poikkeuksellisessa positiossa tämänkaltaisen toiminnan toteuttamisessa. Havainto urheiluorganisaatioiden merkityksestä positiivisten

terveysvaikutusten aikaansaajana saattaa puolestaan vaikuttaa itsestäänselvältä, mutta toisaalta noiden vaikutusten mittakaavaa on voinut olla vaikea hahmottaa. Mikäli UEFA:n SROI-mittarointia (ks. kuva 1) voi pitää luotettavana, on yli 300 miljoonaa euroa suomalaisten jalkapalloseurojen kokoon nähden valtaisa luku. Siksi onkin kenties hieman yllättävää, että haastateltavat eivät omissa vastauksissaan juurikaan jalkapallon yhteiskunnallisia terveysvaikutuksia korostaneet, jos mainitsivat ollenkaan.

Vaikka osa tutkielmassa esitellyistä urheilun yhteiskuntavastuullisista ja liiketoiminnallisista erityispiirteistä siis toteutui seurojen toiminnassa, eivät nämä toisaalta olleet osanneet hyödyntää *kaikkia* urheiluseuroihin liitettyjä erityispiirteitä. Esimerkiksi urheilijoiden, eli seurojen työntekijöiden, poikkeuksellisen medianäkyvyyden potentiaalisia viestinnällisiä ja brändiarvollisia hyötyjä ei ollut osattu maksimoida yhteiskuntavastuun osalta tai muutenkaan. Viestinnällisesti seurat keskittyivät muutoin lähinnä omiin kanaviinsa, mitä esimerkiksi Kim ja muut (2018) pitivätkin parhaana tapana.

Seurojen yhteiskuntavastuuaktiiviteeteissa korostui haastatteluvastausten perusteella siis erityisesti nuorten parissa tehty sosiaalinen ja liikunnallinen työ, mutta mukana olivat vahvasti myös ympäristön suojelemiseen ja kehittämiseen liittyvät aktiiviteetit, mitä oli edesauttanut erityisesti lisääntynyt yhteiskunnallinen paine ympäristövastuuseen liittyen. Haastateltavat myös arvioivat suoriutuvansa juuri näistä yhteiskuntavastuun eettisen osa-alueen tehtävistä kaikkein parhaiten tai arvioivat ne seuralleen tärkeimmiksi (ks. kuvio 9). Mikäli mukaillemme vaikkapa Carrollin (1991) tai Schwartzin ja Carrollin (2003) yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueiden kategorisointeja, haastateltavien yhteiskuntavastuuaktiiviteetteihin liittyvissä vastauksissa korostui siis erityisesti yhteiskuntavastuun eettinen osa-alue.

Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että yhteiskuntavastuun laillinen tai varsinkaan taloudellinen dimensio olisivat jääneet haastateltavien vastauksissa täysin huomiotta. Tuleekin huomata, että Carrollin (1991) pyramidia seuranneet tutkijat, esimerkiksi

Schwartz ja Carroll (2003) luomassaan yhteiskuntavastuumallissa, ovat korostaneet sitä, että organisaatioiden yhteiskuntavastuuaktiviteetit **ulottuvat usein monelle yhteiskuntavastuun osa-alueelle**. Suomalaisen jalkapalloseurojen kohdalla esimerkiksi taloudellinen ja eettinen vastuu olivat haastatteluvastausten perusteella peruuttamattomasti kytköksissä toisiinsa; taloudellinen vastuullisuus loi pohjan eettiselle toiminnalle. Samanaikaisesti osakkeenomistajien merkitystä (mikäli niitä ylipäättään seuralla oli) ei arvioitu kuitenkaan yhtä merkittäväksi kuin monilla muilla aloilla, mikä onkin tavanomaista Pk-yritysten kokoluokkaan kuuluvilla toimijoilla (Spence, 1999).

Myös seurojen lailliseen vastuuseen liittyvät tekijät haastateltavat arvostivat poikkeuksetta korkealle (ks. kuvio 9), vaikeivat laillisesta vastuusta eksplisiittisesti juuri puhuneetkaan. Terveen ja etenkin pitkäjänteisen taloudenpidon sekä yhteistyökumppanisuhteiden merkitys korostui puolestaan kaikkien seuraedustajien vastauksissa läpi haastatteluiden. Paikoin taloudellisen merkitys korostui niin paljon, että (eettisen) yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttaminenkin nähtiin pessimistisesti vain tapana tavoitella taloudellisia hyötyjä. Vaihtoehtoisesti ”muiden auttamisen” koettiin olevan mahdollista vasta sitten, kun oma taloudellinen tilanne sen sallii.

Talousvaikeuksiin kytkeytyivät myös suurimmiksi koetut haasteet yhteiskuntavastuutoimintaan osallistumiselle ja sen kehittämiselle. Toisin sanoen *resurssien puute* oli se ongelma tai haaste, jonka haastateltavat kaikista useimmin nostivat esiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys siis toteutui myös haastateltavien vastauksissa ainakin sen osalta, että haasteet (tässä tapauksessa erityisesti suomalaisseuroille spesifit) olivat todellakin vaikuttaneet merkittävästi nykyisen yhteiskuntavastuutilanteen ”vajavaisuuteen”.

Toisaalta teoreettista viitekehystä käsitellessä alaluvussa tuotiin esiin myös urheilullisen menestyksen ja terveen taloudenpidon (mahdollinen) ristiriita, mikä ei haastatteluvastauksissa korostunut. Implisiittisesti se oli kuitenkin paikoin havaittavissa, sillä suurin osa seuroista korosti kestävän taloustilanteen merkitystä yli kaiken, vaikka mikään seu-

roista ei ollut urheilullisesti järin menestynyt, ja urheilullinen menestys puolestaan vaatisi mahdollisesti taloudellisten riskien ottamista.

Resurssien puute ei toki tarkoittanut ainoastaan suoraa rahavarojen puutetta, vaan myös (toki taloudellisten resurssien puutteesta pitkälti johtuvaa) ajallisen ja henkilöllisen resurssin rajallisuutta. Yhteiskuntavastuun toteuttajia ei siis organisaatiossa joko ollut tai yhteiskuntavastuusta vastaavat tahot olivat jo valmiiksi kiireisiä muiden työtehtäviensä kanssa. Resurssien puutteen lisäksi suurimmaksi ongelmaksi koettiin taloudenpidon ulkopuolellakin pitkäjänteisyyden puute, joka oli seurausta esimerkiksi työntekijöiden nopeasta vaihtuvuudesta seuroissa.

Vaikka resursseja esimerkiksi lisärekrytointeihin ei olisi saatavilla, olisi tilannetta varmasti mahdollista parantaa silti jollain muulla tavalla. Vaikka haastateltavat kokivat paikoitellen, että seurat kyllä tukivat lisäkoulutautumista, ei yhteiskuntavastuullista osaamista kerryttämään pyrkineitä koulutusohjelmia ainakaan tullut haastattelujen aikana esille. Tässä olisi yksi tapa, jolla seurat voisivat halutessaan suhteellisen vähäisin taloudellisin panostuksin parantaa yhteiskuntavastuutoiminnan tasoaan. Vaihtoehtoisesti työntekijöitä tulisi pyrkiä sitomaan organisaatioihin pitkäjänteisemmin, mutta tämä perspektiivi menee jo tämän tutkielman kiinnostuksenkohteiden ulkopuolelle.

Yhteiskuntavastuutoiminnan toteuttamista hankaloittaneet haasteet näkyivät myös yhteiskuntavastuutoiminnan organisoinnissa. Vaikka yhteiskuntavastuuaktiviteetteja sinänsä löytyi kyllä seuroista – paikoin yllättävän suurikin määrä – ei niiden onnistumista tai kokonaisvaltaisempaa seurantaan ollut juuri mittaroitu. Vastuullisuusaloitteiden seuraaminen oli parhaimmillaankin yhden luvun (esimerkiksi tuotteeseen liittyvän hiilijalanjäljen) seuraamista.

Samaten yhteiskuntavastuustrategiat olivat jokaisen seuran osalta joko täysin lapsenkengissä tai niitä ei ollut ollenkaan. Haastatteluvastausten perusteella voikin sanoa, että seurojen yhteiskuntavastuutoiminta oli sen sijaan pitkälti kiinni yksittäisten ihmis-

ten kiinnostuksesta tai osaamisesta. Se tekee yhteiskuntavastuutoiminnasta erityisen volatiilia alalla, jolla työsuhteet ovat mainitusti keskimäärin hyvin lyhyitä. Peilattuna tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eivät olemassa olevat strategiat siis juuri-kaan olleet ohjanneet nykyistä yhteiskuntavastuutoiminnan tilaa suomalaisseuroissa. Toisaalta se, että strategioita oli paikoitellen ryhdytty edes luomaan, oli lupaavaa seurojen pitkän tähtäimen toimintaa ajatellen. Jälleen tutkimuksen viitekehystä tarkastellen ainakin osa seuroista oli siis siirtynyt ainakin jollain asteella siinä esitettyyn toiminnan kehitysvaiheeseen.

On toki totta, että mikäli seurojen resurssit eivät suurene, eivät ne voi yhteiskuntavastuutoimintoihinkaan osallistua kykyjään, jaksamistaan tai osaamistaan enempää. Samaan aikaan yhteiskuntavastuutoiminnan organisointi on tuskin optimaalisella tasolla, mikäli sitä ei pyritä juuri millään tasolla mittaroimaan tai ohjaamaan strategian kautta. Yhteiskuntavastuun mittaaminen on toki urheilussa koettu erityisen haastavana (Liu ja muut, 2019), ja mittarointi ja organisointi vaativat tietysti resursseja, mutta niiden ja haastateltujen korostaman pitkäjänteisyyden puutteesta huolimatta esimerkiksi kuvioissa 6 ja 11 esitelty Breitbarthin ja muiden (2011) mittaristo olisi yksi suhteellisen vai-  
vaton tapa, jolla seurat voisivat lähteä kehittämään yhteiskuntavastuutoimintaansa.

Asiantuntijoiden luomien mallien pohjalta tehdyn mittaroinnin lisäksi yhteiskuntavastuutoiminnan kehittämistä tulisi siis tiivistettynä ajaa strategialähtöisesti ja nykyistä pitkäjänteisemmin. Kuten yksi haastateltavistakin mainitsi, samalla tulee kuitenkin muistaa, ettei strategian olemassaolo riitä, vaan sitä pitää myös toteuttaa. Pienien toimijoiden kohdalla onkin tavanomaista, että vaikka strategia olisi luotu, se ei ohjaa johdonmukaisesti organisaation päivittäistä toimintaa (Nielsen & Thomsen, 2009). Resurs-  
sieroista huolimatta yhteiskuntavastuun kehitystyössä olisi myös mahdollista ottaa mal-  
lia ulkomailta ja pyrkiä tarkastelemaan, miten kansainväliset verrokkiseurat (vrt. Koly-  
peras ja muut, 2015) ovat onnistuneet omaa toimintaansa kehittämään. Lisäksi tässä tutkielmassa eriteltyjä erityispiirteitä (esimerkiksi urheilijoiden poikkeuksellinen näky-  
vyys) tulisi hyödyntää nykyistä paremmin.

## Lähteet

- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2006). From CRM to FRM – Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156–172. DOI:10.1057/palgrave.dbm.3240292
- Arvidsson, S. (2014). Corporate social responsibility and stock market actors: a comprehensive study. *Social Responsibility Journal*, 10(2), 210–225. DOI:10.1108/SRJ-08-2012-0099
- Asiakastieto. (2019). *HJK Oy*. Noudettu 2019-10-20 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/hjk-oy/16292327/yleiskuva>
- Athanasopoulou, P., Douvis, J., & Kyriakis, V. (2011). Corporate social responsibility (CSR) in sports: Antecedents and consequences. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 1(4), 1–11.
- Beech, J., Horsman, S., & Magraw, J. (2010). Insolvency events among english football clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(3), 53–66. <https://doi.org/10.1108/ij sms-11-03-2010-b006>
- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482–493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business, and Management: An International Journal*, 3(3), 205–225. DOI 10.1108/SBM-04-2011-0050
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional european football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721–737. <https://doi.org/10.1002/tie.20448>
- Buraimo, B., Forrest, D., & Simmons, R. (2007). Freedom of entry, market size, and competitive outcome: Evidence from English soccer. *Southern Economic Journal*, 74(1), 204–213. DOI:10.2307/20111960

- Cacciola, S. (2019, 14. lokakuuta). After Daryl Morey tweet backlash, LeBron James says executive was misinformed on China. *The New York Times*. Noudettu 2021-1-29 osoitteesta <https://www.nytimes.com/2019/10/14/sports/basketball/lebron-james-china.html>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.  
<https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. Teoksessa A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel (toim.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 19–46). Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8. DOI:10.1186/s40991-016-0004-6
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.  
<https://doi.org/10.2307/258888>
- Conn, D. (2019, 22. toukokuuta). Premier League finances: the full club-by-club breakdown and verdict. *The Guardian*. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta <https://www.theguardian.com/football/2019/may/22/premier-league-finances-club-guide-2017-18-accounts-manchester-united-city>
- Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2014). *Corporate social responsibility: Reading and cases in a global context* (2. painos). Routledge. ISBN 978-0-415-68325-8

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dalibozhko, A., & Krakovetskaya, I. (2018). Youth entrepreneurial projects for the sustainable development of global community: Evidence from Enactus program. *SHS Web of Conferences*, 59, 1–9. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701009>
- Deer, S., & Zarestky, J. (2017). Balancing profit and people: Corporate social responsibility in business education. *Journal of Management Education*, 41(5), 727–749. <https://doi.org/10.1177/1052562917719918>
- Deloitte. (2005). *Football Money League – The climbers and the sliders*. Noudettu 2020-3-22 osoitteesta [https://www.cies-uni.org/sites/default/files/2005\\_Deloitte\\_Football\\_Money\\_League.pdf](https://www.cies-uni.org/sites/default/files/2005_Deloitte_Football_Money_League.pdf)
- Deloitte. (2020). *Deloitte Football Money League 2020*. Noudettu 2020-3-22 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/finance/articles/football-money-league-2020.html>
- Denning, S. (2017). Why maximizing shareholder value is a threat to U.S. business. *Strategy and Leadership*, 45(6), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2017-0084>
- Djaballah, M. (2017). Corporate social responsibility in sport. Teoksessa U. Wagner, R. K. Storm & K. Nielsen (toim.), *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges and Critiques* (s. 137–147). SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-4804-4
- Dum, T., & Wagner, U. (2017). The Commercial Growth of Sponsorship. Teoksessa U. Wagner, R. K. Storm & K. Nielsen (toim.) *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges* (s. 75–91). SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-4804-4
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-0316-5
- Eskola, J., & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (s. 24–42). PS-kustannus.

- Euroopan komissio. (2015). *Käyttöopas – PK-yrityksen määritelmä*. Noudettu 2019-10-19 osoitteesta [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)
- FC Barcelona. (2021). *More than a club*. Noudettu 2021-4-5 osoitteesta <https://www.fcbarcelona.com/en/club/more-than-a-club>
- Fortune. (2020). *Global 500*. Noudettu 2020-3-25 osoitteesta <https://fortune.com/global500/2020/search/>
- Freeman, R., & Liedtka, J. (1991). Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons*, 34(4), 92–98. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90012-K](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90012-K)
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51–71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gatti, L., Vishwanath, B., Seele, P., & Cottier, B. (2018). Are we moving beyond voluntary CSR? Exploring theoretical and managerial implications of mandatory CSR resulting from the new Indian companies act. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 961–972. DOI:10.1007/s10551-018-3783-8
- Gelles, D., & Yaffe-Bellany, D. (2019, 19. elokuuta). Shareholder Value Is No Longer Everything, Top C.E.O.s Say. *The New York Times*. Noudettu 2019-10-22 osoitteesta <https://www.nytimes.com/2019/08/19/business/business-roundtable-ceo-corporations.html>
- Ghobadian, A., Money, K., & Hillenbrand, C. (2015). Corporate responsibility research: Past – present – future. *Group & Organization Management*, 40(3), 271–294. <https://doi.org/10.1177/1059601115590320>
- Hakola, T. (2019, 28. maaliskuuta). HJK on taas ylivoimaisesti suurin, HIFK:n pelaajabudjetti yltää vain neljäsosaan Stadin jättiläisestä. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000006050899.html>

- Harwood, I. A., Humby, S., & Harwood, A. (2011). On the resilience of corporate social responsibility. *European Management Journal*, 29(4), 283–290.  
DOI:10.1016/j.emj.2011.04.001
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (15.–17. painos). Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- HJK. (2021). *Ympäristövastuu*. Noudettu 2021-8-29 osoitteesta  
<https://www.hjk.fi/ymparistovastuu/>
- Hognestad, H. K. (2012). What is a football fan? Teoksessa R. Krøvel & T. Roksvold (toim.), *We Love to Hate Each Other – Mediated Football Fan Culture* (s. 25–44). Nordicom.
- Honkavaara, J. (2017). *Twitter*. Noudettu 2021-8-11 osoitteesta  
<https://mobile.twitter.com/HonkavaaraJani/status/927601864560037888>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches, 37(6), 838–849.  
DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400227
- Idowu, S. (2011). An exploratory study of the historical landscape of corporate social responsibility in the UK. *Corporate Governance*, 11(2), 149–160. DOI: 10.1108/14720701111121029
- Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S., & Ryömä, A. (2017). *Arvonluonnin pelikirja urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan*. AS Spin Press. ISBN 978-952-216-627-2
- Johnson, M. (2018, 14. elokuuta). Football clubs become a big draw for investors. *Financial Times*. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta  
<https://www.ft.com/content/9a430c10-9ef5-11e8-85da-eeb7a9ce36e4>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

- Keim, G. D. (1978). Corporate social responsibility: An assessment of the enlightened self-interest model. *The Academy of Management Review*, 3(1), 32–39.  
<https://doi.org/10.2307/257574>
- Kim, J. K., Overton, H., Hull, K., & Choi, M. (2018). Examining public perceptions of CSR in sport. *Corporate Communications: An international journal*, 629–647. DOI 10.1108/CCIJ-05-2018-0060
- Kinderman, D. (2015). Explaining the rise of national corporate social responsibility: the role of global frameworks, world culture and corporate interests. Teoksessa K. Tsutsui & A. Lim (toim.), *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World* (s. 107–146). Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-49116-8
- Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177–195.  
DOI:10.1108/CG-05-2014-0062
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595–649.  
<https://doi.org/10.1108/07363760110410281>
- Leonard, D., & McAdam, R. (2003). Corporate social responsibility. *Quality Progress*, 36(10), 27–32.
- Levermore, R. (2010). CSR for development through sport: Examining its potential and limitations. *Third World Quarterly*, 31(2), 223–241.  
DOI:10.1080/01436591003711967
- Levermore, R., & Moore, N. (2015). The need to apply new theories to "sport CSR". *Corporate Governance*, 15(2), 249–253. DOI:10.1108/CG-09-2014-0113
- Liu, D., Wilson, R., Plumley, D., & Chen, X. (2019). Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 353–370. DOI 10.1108/IJMS-06-2018-0059

- Manoli, A.E. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21, 335–350. DOI: 10.1080/10496491.2015.1021501
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>
- Manoli, A. (2015). Promoting corporate social responsibility in the football industry. *Journal of Promotion Management*, 21(3), 335–350. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1021501>
- Marek, A. (2018). Corporate social responsibility in FC Barcelona as Carroll's CSR pyramid in practice. *Annales. Ethics in Economic Life*, 21(7), 153–165. <http://dx.doi.org/10.18778/1899-2226.21.7.11>
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.2307/20159101>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>
- Matten, D. (2009). Review essay: "It's the politics, stupid!". *Business and Society*, 48(4), 565–576. <https://doi.org/10.1177/0007650309337123>
- Masoud, N. (2017). How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: The international pyramid model of CSR. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(4), 1–22. DOI:10.1186/s40991-017-0015-y
- May, S. (2020, 31. tammikuuta). Cristiano Ronaldo hits 200 million Instagram followers: What does this mean in context? *Forbes*. Noudettu 2021-1-16 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/sammy/2020/01/31/cristiano-ronaldo-200-million-instagram-followers-what-does-this-mean-in-context/?sh=84d15644ad9d>

- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, J.W., Pope, S.M., & Isaacson, A. (2015). Legitimizing the transnational corporation in a stateless world society. Teoksessa K. Tsutsui & A. Lim (toim.), *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World* (s. 27–72). Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-49116-8
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 1–6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>
- Mulligan, T. (1986). A critique of Milton Friedman's essay 'The social responsibility of business is to increase its profits'. *Journal of Business Ethics*, 5(4), 265–269. <https://doi.org/10.1007/BF00383091>
- Nalband, N. A., & Al Kelabi, S. (2014). Redesigning Carroll's CSR pyramid model. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 236–239. DOI:10.12720/joams.2.3.236-239
- Nielsen, E. A., & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: A case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European review*, 18(1), 83–93. DOI:10.1111/j.1467-8608.2009.01550.x
- Nijhof, A., de Bruijn, T., & Honders, H. (2008). Partnerships for corporate social responsibility: A review of concepts and strategic options. *Management Decision*, 46(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/00251740810846798>
- Noland, J., & Phillips, R. A. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00279.x>
- Novak, M. (1996). *Business as a Calling: Work and the Examined Life*. The Free Press. ISBN 9781476745725
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: a new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. DOI: 10.1007/s10551-013-1913-x

- Palloliitto. (2021). *SROI – jalkapallon arvo yhteiskunnalle*. Noudettu 2021-8-22 osoitteesta <https://www.palloliitto.fi/palvelut/digitaaliset-jasenpalvelut/sroi>
- Pimentel, R., & Reynolds, K. (2004). A model for consumer devotion: Affective commitment with proactive sustaining behaviours. *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1–45.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199–206.  
DOI:10.1007/BF00705587
- Potepkin, M., & Firsanova, O. (2017). Customer perception of CSR activities: A comparative study of Finnish and Russian consumers. *Baltic Journal of European Studies*, 7(2), 59–83. <https://doi.org/10.1515/bjes-2017-0010>
- Prakash, A. (2015). Conclusion: corporate social responsibility as social regulation. Teoksessa K. Tsutsui & A. Lim (toim.), *Corporate Social Responsibility in a Globalizing World* (s. 455–472). Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-49116-8
- Ryan, A., O'Malley, L., & O'Dwyer, M. (2010). Responsible business practice: Re-framing CSR for effective SME engagement. *European Journal of International Management*, 4(3), 290–302. DOI:10.1504/EJIM.2010.033005
- Raeste, J. (2019, 18. syyskuuta). Talouslehti Financial Times vetoaa: Kapitalistinen järjestelmä on nollattava. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000006243152.html>
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 487–494. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.488>
- Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242–257. DOI:10.1108/IJMSM-05-2017-0039
- Richardson, B., & O'Dwyer, E. (2003). Football supporters and football team brands: A study in consumer brand loyalty. *Irish Marketing Review*, 16(1), 43–53.

- Robinson, T. (2012). Dyed in the wool? An empirical note on fan loyalty. *Applied Economics*, 44(8), 979–985. DOI:10.1080/00036846.2010.528372
- Ronay, B. (2019, 15. helmikuuta). Sportswashing and the tangled web of Europe’s biggest clubs. *The Guardian*. Noudettu 2021-2-2 osoitteesta <https://www.theguardian.com/football/2019/feb/15/sportswashing-europes-biggest-clubs-champions-league-owners-sponsors-uefa>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006a). Laadullisen tutkimuksen elementit. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Noudettu 2021-3-1 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006b). Teemoittelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Noudettu 2021-3-1 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490–508. DOI: 10.1108/174711111111154581
- Schulz, S. A., & Flanigan, R. L. (2016). Developing competitive advantage using the triple bottom line: A conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 449–458. DOI:10.1108/JBIM-08-2014-0150
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. DOI:10.2307/3857969
- Shrivastava, P. (1995). Industrial/environmental crises and corporate social responsibility. *The Journal of Socio-Economics*, 24(1), 211–227. [https://doi.org/10.1016/1053-5357\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1053-5357(95)90036-5)
- Singh, J. (2008). Tight rope walk at Tata steel: Balancing profits and CSR. *South Asian Journal of Management*, 15(1), 118–136.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76. DOI:10.2307/41166188

- Smith, R., & Panja, T. (2020, 26 lokakuuta). The erasure of Mesut Özil. *The New York Times*. Noudettu 2021-2-1 osoitteesta  
<https://www.nytimes.com/2020/10/26/sports/soccer/mesut-ozil-arsenal-china.html>
- Smith, A.C.T., & Westerbeek, H.M. (2007). Sports as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.  
 DOI:10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007
- Sparvero, E. S., & Chalip, L. (2007). Professional teams as leverageable assets: Strategic Creation of Community Value. *Sport Management Review*, 10(1), 1–30.  
 DOI:10.1016/S1441-3523(07)70001-3
- Spence, J. L. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8608.00144>
- Spence, J. L. (2007). CSR and small business in a European policy context: The Five “C”s of CSR and small business research agenda. *Business and Society Review*, 112(4), 533–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00380.x>
- Spence, J. L. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Special Research Forum on The Social Performance and Responsibilities of Entrepreneurship*, 55(1), 23–55. DOI: 10.1177/0007650314523256ba
- Spence, J. L., & Rutherford, R. (2003). Small business and empirical perspectives in business ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1–5.  
 DOI:10.1023/A:1026205109290
- Strozyk, M. (2019). “Tötsät, liivit ja pallokenttä vaihtuivat Veikkausliigan valtikkaan – miljoonia KuPS:n pelastamiseen satsannut Ari Lahti sai vihdoinkin nähdä joukkueensa mestaruusjuhlan. *Yle*. Noudettu 2019-10-21 osoitteesta  
<https://yle.fi/urheilu/3-11028494>
- Sundaram, A., & Inkpen, A. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>

- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans – we'll support you evermore? *Database Marketing & Customer Strategy Management* 11(3), 203–215.  
DOI:10.1057/palgrave.dbm.3240221
- The Economist. (2019, 17. marraskuuta). Triple bottom line. *The Economist*. Noudettu 2020-3-10 osoitteesta <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>
- Tilastokeskus. (2021a). *Validiteetti*. Noudettu 2021-11-26 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Tilastokeskus. (2021b). *Reliabiliteetti*. Noudettu 2021-11-26 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- Van Liedekerke, L., & Dubbink, W. (2008). Twenty years of European business ethics – past developments and future concerns. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 273–280. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9886-x>
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. Teoksessa M. Huniche & E. P. Rahbek (toim.), *Corporate citizenship in developing countries – new partnership perspectives* (s. 29–56). Copenhagen BusinessSchool Press.
- Wagner, U., Storm, R. K., & Nielsen, K. (2017). *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges and Critiques*. SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4739-4804-4
- Wakefield, K. L., & Sloan, H.J. (1995). The effect of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management* 9, 153–172.  
DOI:10.1123/jsm.9.2.153
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sports Management*, 23(6), 743–769. DOI:10.1123/jsm.23.6.743
- Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 566–586 DOI:10.5172/jmo.2010.16.4.566
- Walters, G., & Tacon, R. (2011). Corporate social responsibility in football. *A report funded by the UEFA Research Grant Programme*.

- Weyzig, F. (2009). Political and economic arguments for corporate social responsibility: analysis and a proposition regarding the CSR agenda. *Journal of Business Ethics*, 86(4), 417–428. DOI: 10.1007/s10551-008-9855-4
- Winston, A. (2019, 30. elokuuta). Is the Business Roundtable Statement Just Empty Rhetoric? *Harvard Business Review*. Noudettu 2019-10-22 osoitteesta <https://hbr.org/2019/08/is-the-business-roundtable-statement-just-empty-rhetoric>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly* 14(1), 6–24. DOI:10.1080/16184742.2013.865776
- Yle. (2004). *Suuret suomalaiset*. Noudettu 2021-1-12 osoitteesta <http://vintti.yle.fi/yle.fi/suuretsuomalaiset/>
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation. Teoksessa S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop & C. Anagnostopoulos (toim.), *Routledge Handbook of Football Business and Management* (s. 114-130). Routledge.