



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heini Ikonen

Vastuullisuus urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen
yksikkö
Kandidaatin tutkielma
Digitaalisen markkinoinnin koulutusohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heini Ikonen	
Tutkielman nimi:	Vastuullisuus urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa	
Tutkinto:	Kauppateiden kandidaatti	
Oppiaine:	Digitaalinen markkinointi	
Työn ohjaaja:	Joni Salminen	
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:
		41

TIIVISTELMÄ:

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan, miten vastuullisuus ilmenee urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, ja sen tavoitteena oli selvittää, millaisia vastuullisuusteemoja urheiluorganisaatiot viestivät digitaalisilla alustoilla, mitä hyötyjä ja haasteita vastuullisuusviestintään liittyy sekä millaisia teoreettisia viitekehyksiä aiemmassa tutkimuksessa on hyödynnetty. Tulosten perusteella digitaalinen markkinointi - erityisesti sosiaalinen media ja organisaatioiden omat verkkosivut - tarjoaa urheiluorganisaatioille tehokkaan keinon viestiä vastuullisuudestaan. Vastuullisuusviestinnän onnistuminen edellyttää kuitenkin aitoutta, läpinäkyvyyttä ja viestinnän ja tekojen johdonmukaisuutta, sillä ristiriitainen viestintä voi heikentää uskottavuutta. Keskeisiä teemoja vastuullisuusmarkkinoinnissa ovat ympäristövastuu, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, eettinen hallinto sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa. Urheiluorganisaatioilla on potentiaalia toimia yhteiskunnallisina vaikuttajina, mutta se edellyttää strategista, mitattavaa ja vuorovaikutteista viestintää. Tutkielma tarjoaa ajankohtaista tietoa vastuullisuuden ja digitaalisen markkinoinnin yhteydestä urheilun kontekstissa.

AVAINSANAT: vastuullisuus, digitaalinen markkinointi, urheiluorganisaatiot, viherpesu, kestävä kehitys, vastuullisuusviestintä

Sisälllys

1. Johdanto	4
2. TK1: Miten vastuullisuus ilmenee urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa?	8
2.1. Vastuullisuusviestintä urheilujärjestöissä ja digitaalisten kanavien merkitys	8
2.2. Keskeiset vastuullisuusteemat urheiluorganisaatioiden markkinoinnissa	10
2.3. Esimerkkejä vastuullisuutta esiin tuovista urheiluorganisaatioista	11
3. TK2: Millaisia teoreettisia viitekehyksiä on käytetty tutkimaan vastuullisuutta urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa	16
3.1. Sidosryhmäteoria ja sen soveltaminen urheilumarkkinointiin	16
3.2. Institutionaalinen teoria ja urheiluorganisaatioiden vastuullisuus	17
3.3. Brändin arvoteoriat ja vastuullisuuden vaikutus urheilubrändeihin	18
3.4. Triple bottom line -malli	19
3.5. Viherpesun ja aitouden näkökulma vastuullisuusmarkkinointiin	20
4. TK3: Mitkä ovat vastuullisen digitaalisen markkinoinnin hyödyt ja haasteet urheiluorganisaatioille?	22
4.1. Vastuullisuuden vaikutus urheiluorganisaatioiden brändiin ja imagoon	22
4.2. Sidosryhmien suhtautuminen vastuullisuusmarkkinointiin	23
4.3. Talous- ja liiketoimintahyödyt vastuullisuuteen panostamisesta	24
4.4. Teknologian ja innovaatioiden rooli vastuullisuusmarkkinoinnissa	25
5. Keskustelu	26
6. Johtopäätökset	28
Lähteet	30

1. Johdanto

Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat nousseet keskiöön sekä liiketoiminnassa että urheilumaailmassa. Tässä kirjallisuuskatsauksessa vastuullisuudella viitataan laajasti kestävyyskäsitteeseen, joka kattaa ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. Näin ollen vastuullisuus nähdään kokonaisvaltaisena lähestymistapana, joka pyrkii edistämään kestävä kehitystä urheiluorganisaatioiden toiminnassa ja markkinointiviestinnässä. Erityisesti urheilulla on poikkeuksellisen merkittävä rooli vastuullisuuden edistämisessä, sillä se tavoittaa laajan ja monimuotoisen yleisön ympäri maailmaa (Yelamos ja muut, 2019). Urheilu ei kuitenkaan ole immuuni vastuullisuushaasteille, sillä alan toimintaan liittyy useita kriittisiä kysymyksiä ympäristön, talouden ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta (Schmidt, 2006). Esimerkiksi suurten urheilutapahtumien ympäristövaikutukset, ihmisoikeusloukkaukset, epätasainen resurssien jakautuminen sekä tasa-arvoon ja eettisyyteen liittyvät haasteet herättävät keskustelua. Tämän seurauksena yleisö, sponsorit ja muut sidosryhmät vaativat yhä enemmän läpinäkyvyyttä, konkreettisia toimenpiteitä ja jatkuvaa vastuullisuuden kehittämistä (Cury ja muut, 2022).

Urheilujärjestöillä on erityinen mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan esimerkin voimalla. Niillä on potentiaalia toimia suunnannäyttäjinä vastuullisuuden edistämisessä sekä tarjota näkyvyyttä tärkeille yhteiskunnallisille teemoille. Urheilun kansainväliset kattojärjestöt, erityisesti suurten globaalien lajien kuten jalkapallon ja yleisurheilun osalta, ovat erityisessä asemassa, koska niiden toiminta vaikuttaa laajasti koko urheiluyhteisöön ympäri maailman. Kuitenkin myös vastuullisuusviestintään liittyy riskejä: jos viestintä ei perustu aitoihin tekoihin, organisaatiot saattavat kohdata viherpesusyytöksiä, jotka voivat nopeasti murentaa uskottavuutta ja luottamusta (McCullough, 2023).

Digitaalisten viestintäkanavien, kuten sosiaalisen median ja verkkosivustojen, merkitys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Nämä kanavat tarjoavat urheilumaailman eri organisaatioille nopean, laajan ja vuorovaikutteisen väylän vastuullisuusviestintään. Samalla ne asettavat uusia vaatimuksia viestinnän läpinäkyvyydelle ja luotettavuudelle.

Sosiaalisen median kautta viestit voivat levitä nopeasti, mutta ne voivat myös joutua nopeasti kritiikin kohteeksi, jos ne koetaan epäaitoina. Digitaalinen markkinointi ei ole enää yksisuuntaista tiedottamista, vaan se toimii vuorovaikutteisena välineenä, jossa yleisö voi osallistua, kyseenalaistaa ja vaikuttaa viestintään.

Sosiaalisen median kanavat, kuten Instagram, X ja TikTok, tarjoavat visuaalisia, tarinallisia ja nopeita keinoja viestiä vastuullisuudesta, lisätä vuorovaikutusta ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Verkkosivustot puolestaan mahdollistavat laajemman ja syvemmän viestinnän esimerkiksi informoimalla vastuullisuusstrategioista, tavoitteista ja konkreettisista toimenpiteistä. Artikkelit, blogitekstit, dokumentit ja urheilijoiden omat tarinat voivat herättää tunteita ja rakentaa yhteyttä yleisön ja organisaation välille. Digitaalisten kampanjoiden avulla voidaan aktivoida yleisöä, kasvattaa tietoisuutta ja kannustaa vastuullisiin valintoihin.

Digitaalisen vastuullisuusviestinnän kentällä autenttisuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi. Yleisö odottaa, että organisaatiot eivät ainoastaan puhu vastuullisuudesta, vaan myös toimivat sen mukaisesti. Viherpesun riskit ovat erityisen suuret digitaalisissa kanavissa, joissa ristiriitainen viestintä tunnustetaan yleensä helposti ja siksi myös kritiikkiä alkaa tulla välittömästi. Yleisö odottaa konkreettisia tekoja ja selkeitä todisteita vastuullisuudesta ja viherpesusyytökset voivat vahingoittaa organisaation mainetta (Sturm ja muut, 2024). Samalla teknologia ja innovaatiot mahdollistavat entistä tarkemman viestinnän mittaamisen ja kohdentamisen, minkä avulla voidaan ymmärtää yleisön reaktioita ja kehittää viestintää entistä tehokkaammaksi ja vakuuttavammaksi.

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan, miten vastuullisuus ilmenee urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa. Erityishuomio kiinnittyy aiemmassa tutkimuksessa käytettyihin teoreettisiin viitekehyksiin, digitaalisen vastuullisuusviestinnän hyötyihin ja haasteisiin sekä siihen, miten organisaatiot voivat rakentaa uskottavaa ja vaikuttavaa vastuullisuusviestintää digitaalisissa ympäristöissä. Koska digitaalisen markkinoinnin ja vastuullisuusviestinnän kenttä kehittyy jatkuvasti, on tärkeää tarkastella aiempaa tutkimusta ja tunnistaa keskeisiä suuntauksia sekä

teoreettisia lähestymistapoja. Tämä kirjallisuuskatsaus kokoaa yhteen nykyistä tutkimustietoa ja analysoi miten urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää digitaalista markkinointia vastuullisuusviestinnässään.

Tutkimuskysymykset, joihin tutkimus vastaa ovat:

1. Miten vastuullisuus ilmenee urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa?
2. Millaisia teoreettisia viitekehyksiä on käytetty tutkimaan vastuullisuutta urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa?
3. Mitkä ovat vastuullisen digitaalisen markkinoinnin hyödyt ja haasteet urheiluorganisaatioille?

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessani ovat vastuullisuus, kestävä kehitys, digitaalinen markkinointi, vastuullisuusviestintä ja viherpesu. Aiempi tutkimus on tarkastellut vastuullisuusviestintää erityisesti urheiluorganisaatioiden ja -brändien maineenhallinnan, sidosryhmäsuhteiden ja yleisön sitouttamisen näkökulmasta. Walker ja Kent (2009) osoittavat, että vastuullinen toiminta voi vahvistaa urheiluorganisaation imagoa ja lisätä fanien sitoutumista, erityisesti jos viestintä koetaan uskottavaksi ja läpinäkyväksi. Lisäksi vastuullisuusviestintää voidaan tarkastella sidosryhmäteorian näkökulmasta, jonka mukaan urheiluorganisaatiot vaikuttavat moniin eri sidosryhmiin, kuten kannattajiin, sponsoreihin ja yhteistyökumppaneihin. Babiak ja Wolfe (2009) tutkivat, miten urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää vastuullisuusviestintää vahvistakseen suhteitaan eri sidosryhmiin ja lisätä luottamusta.

Sosiaalisen median rooli vastuullisuusviestinnässä on noussut viime vuosina keskeiseksi tutkimuskohteeksi. Schmittel ja Sanderson (2015) korostavat sosiaalisen median merkitystä nopeana ja vuorovaikutteisena viestintäkanavana, joka voi vahvistaa organisaation vastuullisuusimagoa. Toinen tärkeä näkökulma on vaikuttajamarkkinointi ja urheilijoiden rooli vastuullisuuslähettiläinä. Pegoraro ja muut (2018) osoittavat, että urheilijoiden vastuullisuusviestintä sosiaalisessa mediassa herättää usein enemmän luottamusta kuin organisaatioiden omat viestit. Urheilijat voivat toimia merkittävinä

vastuullisuuden puolestapuhujina, ja tavoittaa laajoja yleisöjä henkilökohtaisemmalla tavalla.

Aiempi tutkimus osoittaa, että vastuullisuusteemoihin markkinoinnissaan panostavat urheilualan yritykset voivat vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen paitsi markkinointinsa kautta, myös edistämällä ympäristötietoisuutta sekä muita vastuullisuuteen liittyviä asenteita ja arvoja (Basheer ja muut, 2023). Ympäristökestävyyden toteutus urheilussa on vaihtelevaa ja organisaatioiden välillä voi olla suuriakin eroja strategioiden ja käytännön toimien yhtenäisyydessä (Chatzigianni ja Mallen, 2023). Tämä kirjallisuuskatsaus tarkastelee, miten vastuullisuus esiintyy urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa, millaisia teoreettisia viitekehyksiä aiemmassa tutkimuksessa on käytetty ja mitä hyötyjä ja haasteita on vastuullisuuden esiin tuomisessa urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa.

2. TK1: Miten vastuullisuus ilmenee urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa?

2.1. Vastuullisuusviestintä urheilujärjestöissä ja digitaalisten kanavien merkitys

Vastuullisuudesta on tullut keskeinen teema urheiluorganisaatioiden toiminnassa, erityisesti digitaalisen markkinoinnin alueella. Vastuullisuus urheilualalla kattaa eettiset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat, jotka edistävät kestävästä kehitystä ja yhteiskunnallista hyvinvointia (Lagoudaki ja muut, 2024). Erityisesti sosiaalisen median ja muiden digitaalisten kanavien hyödyntäminen on mahdollistanut entistä tehokkaamman ja vuorovaikutteisen viestinnän, joka voi vahvistaa vastuullisuusimagoa ja sitouttaa yleisöä.

Sosiaalisen median alustat, kuten Facebook, Instagram ja X tarjoavat urheilujärjestöille mahdollisuuden jakaa vastuullisuustoimia nopeasti ja laajasti. Tämä reaaliaikainen viestintä mahdollistaa myös fanien osallistumisen keskusteluun sekä kannustaa yhteisöllisyyteen (Chen ja muut, 2020). Verkkosivut puolestaan toimivat alustoina yksityiskohtaisemmalle vastuullisuusraportoinnille, jossa kerrotaan strategioista, tavoitteista ja saavutuksista avoimesti ja läpinäkyvästi (Raghupathi ja muut, 2019). Sponsorointi ja yhteistyökampanjat vastuullisten yritysten kanssa voivat vahvistaa organisaation vastuullisuusimagoa ja laajentaa viestin tavoitettavuutta. Yhteistyö yhteiskunnallisesti merkittävien kampanjoiden kanssa voi myös lisätä organisaation näkyvyyttä ja vaikuttavuutta vastuullisuusteemoissa (Godfrey, 2009.)

Digitaalisten teknologioiden ja innovaatioiden hyödyntäminen vastuullisuusviestinnässä tuo myös haasteita. Viherpesusyytökset voivat levitä nopeasti sosiaalisessa mediassa, jos viestintä ei perustu konkreettisiin tekoihin. Esimerkiksi Nazish ja muut (2024) korostavat, että sosiaalinen media toimii erittäin tehokkaana välineenä viestinnän levittämisessä, mutta samalla se altistaa organisaatiot viherpesusyytöksille. Tutkimuksessa todetaan, että kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja kriittisempiä

organisaatioiden ympäristöväitteitä kohtaan, ja sosiaalinen media tarjoaa alustan ilmaista epäluottamusta nopeasti ja laajasti. Urheilulla on suora ja epäsuora vaikutus kestäväen kehityksen edistämiseen (Schmidt, 2006). Suora vaikutus koskee urheiluorganisaatioiden ja urheilijoiden toimenpiteitä liittyen niiden ekologiseen jalanjälkeen, yhdenvertaisuuspolitiikkaan ja taloudelliseen läpinäkyvyyteen. Epäsuora vaikutus tulee urheilun roolista tietoisuuden lisäämisessä ja kestäväen kehityksen teemojen esiin nostamisessa (Masdeu Yelamos ja muut, 2019).

Urheilujärjestöjen vastuullisuusviestinnän on oltava avointa ja selkeää, jotta sidosryhmät voivat luottaa sen aitouteen. Viherpesu tarkoittaa harhaanjohtavaa vastuullisuusviestintää, jossa organisaatio antaa itsestään vihreämmän kuvan kuin mitä sen toiminta todellisuudessa on (Bernini ja muut, 2024.) Urheilujärjestöt voivat joutua syytetyksi viherpesusta, jos ne painottavat vastuullisuutta markkinoinnissaan, mutta eivät kuitenkaan toteuta konkreettisia ympäristötekoja (Timmons ja muut, 2024). Esimerkiksi yhteistyöt suurten ympäristöä kuormittavien yritysten kanssa voivat aiheuttaa ristiriitaisuuksia vastuullisuusviestinnässä. Jos vastuullisuusviestintä ei vastaa todellisuutta, voi se vahingoittaa brändiä ja johtaa sidosryhmien luottamuksen menettämiseen (Lagoudaki ja muut, 2024). Myös esimerkiksi epä johdonmukaisuus vastuullisuustavotteiden ja käytännön toimien välillä voi herättää kritiikkiä mediassa ja kuluttajien keskuudessa (Tu ja muut, 2024). Uskottavuutta voidaan lisätä esimerkiksi ulkopuolisten tahojen, kuten riippumattomien sertifikaattien tai raportointistandardien hyödyntämisellä. Lisäksi säännöllinen raportointi ja viestinnän päivittäminen voivat auttaa varmistamaan, että vastuullisuusyö näkyy aidosti osana organisaation toimintaa (Montgomery ja muut, 2023).

2.2. Keskeiset vastuullisuusteemat urheiluorganisaatioiden markkinoinnissa

Urheiluorganisaatioiden markkinoinnissa korostuvat useat keskeiset vastuullisuuden teemat, jotka heijastavat yritysten yhteiskuntavastuuta ja vaikuttavat sekä organisaation maineeseen että sidosryhmien sitoutumiseen. Yksi merkittävimmistä teemoista on yhteiskunnallinen osallistuminen, joka kattaa esimerkiksi pyrkimykset edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta, monimuotoisuutta ja yhteisöjen hyvinvointia. Urheiluorganisaatiot toteuttavat aloitteita paikallisyhteisöjen tukemiseksi, kuten nuorisourheiluohjelmia, terveyttä ja hyvinvointia edistäviä kampanjoita ja koulutusmahdollisuuksien parantamista (FIFA, 2025; World Athletics, 2025). Tällaiset toimet voivat parantaa organisaation mainetta ja lisätä fanien uskollisuutta (Walzel ja muut, 2018). Myös tutkimus eteläafrikkalaisesta urheiluorganisaatiosta osoittaa, että yhteiskuntavastuualoitteet voivat johtaa myönteisiin markkinointituloksiin, kuten lipunmyynnin kasvuun ja brändiuskollisuuden vahvistumiseen (Moyo ja muut, 2021).

Ympäristövastuu on toinen keskeinen alue, jossa organisaatiot pyrkivät vähentämään ympäristövaikutuksiaan esimerkiksi energiatehokkuuden parantamisella ja jätteiden vähentämisellä. Ympäristövastuuseen sisältyy myös esimerkiksi tapahtumien ympäristövaikutusten minimointi, kestävien käytäntöjen omaksuminen ja ympäristötietoisuuden edistäminen. Organisaatiot voivat hyödyntää digitaalisia kanavia viestäkseen näistä toimista ja sitouttaakseen yleisöä ympäristöystävällisiin käytäntöihin. Nämä toimet eivät ainoastaan edistä kestävästä kehitystä, vaan myös resonoivat ympäristötietoisempien kuluttajien kanssa (Walzel ja muut, 2018).

Eettinen hallinto ja läpinäkyvyys ovat myös keskeisiä vastuullisuusmarkkinoinnin teemoja. Organisaatioiden on tärkeä toimia avoimesti ja rehellisesti erityisesti päätöksenteossa ja resurssien käytössä. Urheiluorganisaatiot, jotka noudattavat korkeita eettisiä standardeja ja ovat avoimia toiminnassaan, voivat parantaa luottamusta sidosryhmiensä keskuudessa ja välttää skandaaleja, jotka voisivat vahingoittaa niiden mainetta (Walzel ja muut, 2018). Myös monimuotoisuuden edistäminen on tärkeä vastuullisuusteema, ja sillä pyritään varmistamaan, että urheilu

on kaikkien saatavilla ja että erilaiset ryhmät ovat edustettuina. Tämä lähestymistapa voi laajentaa fanikuntaa ja vahvistaa yhteisön yhteenkuuluvuutta (Walzel ja muut, 2018). Näiden vastuullisuusteemojen integroiminen markkinointistrategioihin voi johtaa positiivisiin liiketoimintatuloksiin ja vahvistaa urheiluorganisaatioiden asemaa yhteiskunnassa.

2.3. Esimerkkejä vastuullisuutta esiin tuovista urheiluorganisaatioista

Yleisurheilun kansainvälinen kattojärjestö World Athletics korostaa verkkosivuillaan vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä osana strategista visiotaan (World Athletics, 2025). Järjestö on sitoutunut edistämään kestävyttä monipuolisin toimin. Näihin kuuluu muun muassa kymmenvuotinen kestävyysstrategia, jonka tavoitteena on tasapainottaa yleisurheilun taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset siten, että ne eivät vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia. Lisäksi World Athletics on kehittänyt Athletics for a better world -standardin, jonka avulla arvioidaan ja mitataan yleisurheilutapahtumien ympäristövastuullisuutta ja sosiaalista vastuullisuutta.

Ympäristöteemaa tukee myös ilmanlaadun tutkimushanke, jonka tavoitteena on lisätä tietoisuutta ilmansaasteiden vaikutuksista huippu-urheilijoihin, kuntoilijoihin ja yleisöön. Sosiaalista vastuullisuutta puolestaan edustaa Athlete Refugee Team -ohjelma, joka tarjoaa pakolaisurheilijoille valmennusta ja kilpailumahdollisuuksia ympäri vuoden. Turvallisen toimintaympäristön varmistamiseksi järjestö on lisäksi ottanut käyttöön turvallisuuspolitiikan, jonka toimenpiteillä pyritään takaamaan, että kaikki urheiluun osallistuvat voivat toimia turvallisessa ja hyväksytyssä ilmapiirissä.

World Athletics tuo vastuullisuusteemojaan esiin myös sosiaalisessa mediassa, erityisesti Instagramissa. Esimerkkinä järjestön kannanotoista on kuvassa 2 näkyvä reagointi Venäjän hyökkäyssotaan Ukrainassa, jolloin se ilmoitti Venäjän ja Valko-Venäjän sulkemisesta pois kansainvälisiltä yleisurheilukentiltä välittömästi.



Kuva 1. World Athleticsin julkaisema ilmastoon liittyvä kampanja Instagramissa (2024).

Kuva 2. World Athleticsin julkaisema tiedote toimenpiteistä Venäjän hyökkäyssodan seurauksena (2022).

FIFA toimii maailmanlaajuisena jalkapallon hallintoelimenä ja on sitoutunut edistämään yhteiskuntavastuullisia aloitteita vahvistaakseen brändimielikuvaansa ja lisätäkseen sidosryhmiensä sitoutuneisuutta. Vastuullisuus on keskeinen osa FIFA:n strategiaa, ja järjestö tuo esiin useita teemoja verkkosivuillaan (FIFA, 2025). Yksi FIFA:n keskeisistä tavoitteista on käyttää jalkapalloa yhteiskunnallisena voimavarana, joka yhdistää ihmisiä ja edistää iloa, yhteenkuuluvuutta ja rauhaa. Tämän tavoitteen tukena FIFA tekee yhteistyötä globaalien instituutioiden, kuten YK:n virastojen, EU:n ja Afrikan unionin kanssa levittäääkseen tärkeitä yhteiskunnallisia viestejä. Kampanjoiden

keskiössä ovat globaalit teemat, kuten mielenterveys, väkivallan ehkäisy ja ympäristökysymykset.

Lasten koulutuksen tukemiseksi FIFA on käynnistänyt Football for Schools -ohjelman, joka korostaa jalkapallon merkitystä oppimisen ja tiimihengen edistäjänä. Ohjelma toteutetaan yhteistyössä UNESCO:n, kansallisten hallitusten ja koulutusviranomaisten kanssa, ja sen tavoitteena on tarjota miljoonille lapsille elämönhallintataitoja, jotka tukevat YK:n kestävän kehityksen tavoitteita.

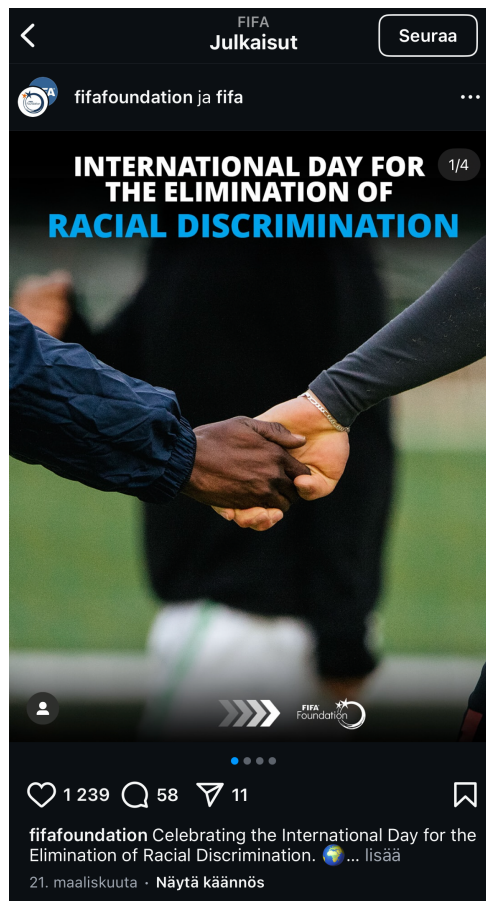
FIFA Foundation toimii itsenäisenä organisaationa ja toteuttaa lukuisia ohjelmia yhteistyössä kansalaisjärjestöjen ja muiden instituutioiden kanssa. Näihin ohjelmiin kuuluvat muun muassa yhteisöohjelma, kampusohjelma, humanitaarinen rahasto, digitaalinen koulutusohjelma, pakolaisohjelma sekä vammaisjalkapallon edistäminen. Erityistä huomiota FIFA kiinnittää heikommassa asemassa olevien suojelemiseen jalkapalloyhteisössä. FIFA Guardians -ohjelman tavoitteena on turvata kaikkien oikeus pelata turvallisessa ympäristössä ja suojella haavoittuvassa asemassa olevia haitalliselta käytökseltä. Ohjelma tarjoaa ohjeistusta ja koulutusta jäsenjärjestöille, ja sen osana on kehitetty myös verkkodiplomi suojausvirkaileijoiden ammattiroolin vahvistamiseksi. Ihmisoikeuksien ja syrjinnän vastaisen työn tukeminen on niin ikään tärkeä osa FIFA:n vastuullisuusstrategiaa. FIFA auttaa jäsenvaltioitaan ehkäisemään syrjintää muun muassa FIFA Forward -ohjelman ja Good Practice Guide on Diversity and Anti-Discrimination -oppaan kautta, joka tarjoaa strategisen kehityksen ihmisoikeustyön kehittämiseen.

Ympäristövastuullisuudessa FIFA pyrkii edistämään kestävästä kehitystä ja tähtää nettopäästöttömyyteen. Lisäksi järjestö tekee yhteistyötä sosiaalisen median alustojen kanssa vihapuheen kitkemiseksi ja suojelee turnauksiin osallistuvia joukkueita ja pelaajia loukkaavilta ja uhkaavilta viesteiltä. Tarvittaessa FIFA jakaa rikoksentekeijöiden tietoja jäsenjärjestöille ja viranomaisille, jotta toimenpiteisiin voidaan ryhtyä. Lopuksi FIFA hyödyntää myös nykyisiä ja entisiä huippupelaajiaan sekä valmentajiaan sosiaalisten asioiden edistämiseksi. FIFA Legends -pelaajat osallistuvat aktiivisesti

järjestön sosiaaliin kampanjoihin toimien esikuvina ja vaikuttajina yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa.



Kuva 3. FIFA:n Instagram-postaus jalkapallon positiivisista sosiaalisista vaikutuksista (2025).



Kuva 4. FIFA:n Instagram-postaus rasisminvastaisesta kampanjasta (2025).

FIFA:n CSR-strategiat ovat kuitenkin saaneet osakseen sekä kiitosta että kritiikkiä. Tutkimus "For the game, for the world: An analysis of FIFA's CSR initiatives" tarkastelee FIFA:n CSR-toimia vuoden 2010 Etelä-Afrikan ja vuoden 2014 Brasilian MM-kisoissa. Tutkimuksessa havaittiin, että nämä aloitteet eivät aina ole ottaneet riittävästi huomioon isäntämaiden kulttuurisia ja yhteiskunnallisia erityispiirteitä, mikä johti rajoitettuihin hyötyihin paikallisille yhteisöille (Woods ja muut, 2019.) Lisäksi tutkimus "Corporate governance and corporate social responsibility - The case of FIFA" analysoi FIFA:n hallintokäytäntöjä ja niiden vaikutusta organisaation yhteiskuntavastuuseen.

Tutkimuksessa havaittiin eroja sääntöjen noudattamisen ja eettisten käytäntöjen välillä, mikä herätti kysymyksiä FIFA:n sitoutumisesta yhteiskuntavastuuseen (Zeidan ja muut, 2015). Nämä tutkimukset korostavat, että vaikka FIFA:n CSR-aloitteet voivat parantaa sen brändimielikuvaa, niiden tehokkuus ja aito vaikutus paikallisiin yhteisöihin vaihtelevat. On tärkeää, että FIFA ja muut urheiluorganisaatiot suunnittelevat ja toteuttavat CSR-strategioita, joissa kulttuurilliset asiat on otettu huomioon ja jotka tuottavat todellisia hyötyjä kaikille sidosryhmille.

3. TK2: Millaisia teoreettisia viitekehyksiä on käytetty tutkimaan vastuullisuutta urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa

3.1. Sidosryhmäteoria ja sen soveltaminen urheilumarkkinointiin

Sidosryhmäteoria korostaa yritysten ja niiden sidosryhmien välisten suhteiden tärkeyttä. Teorian mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin organisaation toiminta voi vaikuttaa. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, toimittajat, yhteisöt ja sijoittajat. Sidosryhmäteoria haastaa perinteisen näkemyksen ja ottaa päätöksenteossa huomioon osakkeenomistajien etujen lisäksi myös kaikki muutkin sidosryhmät (Donaldson ja muut, 1995.)

Sidosryhmäteoria tarjoaa arvokkaan viitekehyksen vastuullisuuden tutkimiseen urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa. Sidosryhmäteoriassa keskeistä on vastuu kaikille niille tahoille, joita toiminta koskee, mukaan lukien asiakkaat, työntekijät, sijoittajat ja laajempi yhteiskunta (Freeman, 1984). Tässä yhteydessä digitaalinen markkinointi toimii tehokkaana välineenä näiden sidosryhmien tavoittamisessa ja vuorovaikutuksen edistämässä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää digitaalisia kanavia, kuten verkkosivuja ja sosiaalista mediaa vastuullisuusviestinnässään. Esimerkiksi Walker ja muut (2010) analysoivat yli 800 sähköistä uutiskirjettä neljästä suuresta urheiluliigasta ja havaitsivat että joukkueet käyttävät näitä kanavia yhteiskuntavastuullisten aloitteidensa viestintään. Lisäksi toisessa tutkimuksessa (Mamo yms. 2023) tarkasteltiin sidosryhmien näkemyksiä urheiluorganisaatioiden sosiaalisen median käytöstä yhteiskuntavastuun viestinnässä, mikä korostaa digitaalisten kanavien merkitystä tässä yhteydessä.

Sidosryhmäteorian näkökulmasta urheiluorganisaatioiden tulisi tunnistaa ja ymmärtää kaikki relevantit sidosryhmänsä sekä heidän odotuksensa ja tarpeensa. Tämä tieto

mahdollistaa räätälöidyn ja tehokkaan vastuullisuusviestinnän. On myös tärkeä huomioida, että sidosryhmäteoriassa on omat haasteensa. Roberts (1992) toteaa, että sidosryhmien odotusten ja vaatimusten hallinta voi olla monimutkaista, erityisesti kun eri sidosryhmien intressit ovat ristiriidassa keskenään. Tästä syystä urheiluorganisaatioiden on kehitettävä strategioita ja käytäntöjä, jotka tasapainottavat erilaisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset vastuullisuusviestinnässään.

3.2. Institutionaalinen teoria ja urheiluorganisaatioiden vastuullisuus

Institutionaalinen teoria tarjoaa arvokkaan näkökulman urheiluorganisaatioiden vastuullisuusviestintään. Teoria tarkastelee, kuinka organisaatiot muokkaavat käytäntöjään ja rakenteitaan ympäröivän yhteiskunnan sääntöjen, normien ja odotusten mukaisiksi (DiMaggio ja muut, 1983). Erityisesti urheiluorganisaatiot omaksuvat yhteiskuntavastuun (CSR) käytäntöjä vastauksena institutionaaliseen isomorfismiin, joka ilmenee pakottavina, imitoivina ja normatiivisina vaikutteina. Tutkimuksessa ”Corporate Social Responsibility and Sport Organizations” (Anagnostopoulos ja muut, 2021) käsitellään, kuinka urheiluorganisaatiot omaksuvat CSR-käytänteitä institutionaalisten paineiden vuoksi, mukaan lukien sidosryhmien odotukset ja kilpailijoiden esimerkit. Tämä prosessi johtaa usein käytäntöjen yhtenäistymiseen alalla (Anagnostopoulos ja muut, 2021). Toisessa tutkimuksessa tarkastellaan kolmen suuren ammattimaisen urheiluliigan CSR-käytäntöjä Etelä-Koreassa. Tutkimus osoittaa, kuinka institutionaalinen isomorfismi vaikuttaa organisaatioiden CSR-strategioihin ja -käytäntöihin, mikä johtaa samankaltaisiin lähestymistapoihin vastuullisuusviestinnässä (Joo ja muut, 2017).

Nämä edellä mainitut tutkimukset osoittavat, että institutionaaliset tekijät, kuten lainsäädäntö, kulttuuriset normit ja kilpailijoiden käytännöt, muovaavat urheiluorganisaatioiden vastuullisuusviestintää. Ymmärtämällä näitä vaikutuksia organisaatiot voivat kehittää tehokkaampia ja yhteiskunnallisesti vastuullisempia viestintästrategioita. Institutionaalisen teorian näkökulmasta urheiluorganisaatioiden

vastuullisuusviestintää ohjaavat myös media ja julkinen paine. Tutkimus "CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry" käsittelee, kuinka jalkapalloseurat käyttävät yritysvastuuraportointia legitimizeettinsä hallintaan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen (Raimo ja muut, 2021.)

3.3. Brändin arvoteoriat ja vastuullisuuden vaikutus urheilubrändeihin

Brändin arvoteoriat tarjoavat keskeisen viitekehyksen tutkittaessa vastuullisuuden vaikutusta urheiluorganisaatioiden digitaaliseen markkinointiin. Brändin arvo (brand equity) viittaa kuluttajien havaitsemaan lisäarvoon, joka liittyy tiettyyn brändiin verrattuna kilpailijoihin (Keller, 1993). Tutkimukset osoittavat, että yritysten yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility CSR) voi vaikuttaa merkittävästi brändin arvoon. Esimerkiksi Yang ja Basile (2019) havaitsivat, että monimuotoisuuden ja hallintoon liittyvillä CSR-toimilla on positiivinen vaikutus brändin arvoon, kun taas työntekijöihin liittyvillä CSR-toimilla vaikutus voi olla negatiivinen.

Urheilualalla CSR-toimien vaikutus brändin arvoon on erityisen merkittävä. Kim ja Manoli (2022) tutkivat, kuinka fanien käsitykset CSR:stä vaikuttavat urheilujoukkueen brändin arvoon ja havaitsivat, että CSR:n koettu taso vaikuttaa positiivisesti sekä joukkueeseen että online-yhteisön samaistumiseen, mikä puolestaan vahvistaa brändin arvoa. Lisäksi Moyo, Knott ja Duffett (2022) havaitsivat, että CSR-aloitteet voivat parantaa urheilujärjestöjen markkinointisuorituskykyä, mikä viittaa siihen, että vastuullisuustoimet voivat lisätä brändin arvoa ja kuluttajien sitoutumista.

Digitaalisessa markkinoinnissa vastuullisuustoimien viestintä voi vahvistaa urheilubrändien arvoa. Esimerkiksi Ramachandran ym. (2024) havaitsivat, että CSR:llä on positiivinen yhteys brändin arvoon, mikä lisää kuluttajien luottamusta tuotteisiin ja palveluihin, uskollisuutta ja halukkuutta suositella brändiä. Näin ollen brändin arvoteoriat ja CSR:n vaikutus urheilubrändeihin tukevat sitä, että vastuullisuustoimien tehokas viestintä digitaalisissa kanavissa voi merkittävästi parantaa kuluttajien sitoutumista sekä urheiluorganisaatioiden brändin arvoa.

Brändin arvoteorioiden soveltaminen urheiluorganisaatioiden digitaalisen markkinoinnin vastuullisuustutkimuksissa korostaa, että vastuullisuustoimien tehokas viestintä voi merkittävästi vahvistaa brändin arvoa ja kuluttajien sitoutumista. Esimerkiksi tutkimus osoittaa, että urheilujoukkueen maine vaikuttaa positiivisesti brändin arvoon kuluttajien tyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta (Mishra ja muut, 2024). Lisäksi digitaalisten ja interaktiivisten markkinointiviestintästrategioiden käyttö urheilussa on tullut keskeiseksi brändin arvon kasvattamisessa sekä fanien sitouttamisessa. Tutkimukset osoittavat, että digitaalinen markkinointi on olennainen osa urheilutapahtumien kehittämistä, brändin arvon lisäämistä, ja fanien sitouttamista (Byon ja muut, 2021). Näin ollen brändin arvoteoriat tarjoavat arvokkaan viitekehyksen ymmärtää, miten vastuullisuustoimien tehokas viestintä digitaalisissa kanavissa voi parantaa urheiluorganisaatioiden brändin arvoa ja kuluttajien sitoutumista.

3.4. Triple bottom line -malli

Triple Bottom Line (TBL) -malli on laajasti käytetty teoreettinen viitekehys, joka arvioi organisaation suorituskykyä kolmen ulottuvuuden kautta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen (Correia, 2019). Tätä mallia on sovellettu myös urheiluorganisaatioiden digitaalisen markkinoinnin vastuullisuustutkimuksessa. TBL:n avulla voidaan tarkastella, kuinka urheiluorganisaatiot tasapainottavat taloudelliset tavoitteensa samalla edistään sosiaalista hyvinvointia ja minimoiden ympäristövaikutuksiaan. Esimerkiksi tutkimukset osoittavat, että TBL:n soveltaminen auttaa organisaatioita ymmärtämään kestävä kehityksen kolmen pilarin merkityksen ja niiden väliset yhteydet (Slaper ja muut, 2021). Lisäksi TBL-mallin käyttö voi ohjata urheiluorganisaatioita kehittämään strategioita, jotka parantavat kilpailukykyä, päätöksentekoa ja suorituskykyä kestävä kehityksen näkökulmasta (Nogueira ja muut, 2023). Näin ollen Triple bottom line -malli tarjoaa kattavan viitekehyksen arvioida ja kehittää urheiluorganisaatioiden digitaalisen markkinoinnin vastuullisuutta.

Triple bottom line -mallin soveltaminen tarjoaa myös mahdollisuuden korostaa vastuullisuutta viestinnässä ja brändin rakentamisessa. Esimerkiksi Ceciliano ja muut (2021) osoittavat, että sosiaalisten ja ympäristöllisten aloitteiden viestintä digitaalisissa kanavissa voi vahvistaa brändin arvoa ja lisätä sidosryhmien sitoutumista. Toisessa tutkimuksessa (Carlini ja muut, 2021) havaittiin, että urheiluorganisaatiot, jotka integroivat Triple bottom linen periaatteet digitaaliseen markkinointiinsa, voivat saavuttaa kilpailuetua ja parantaa mainettaan vastuullisina toimijoina.

Lisäksi tutkimukset osoittavat, että urheiluorganisaatioiden ympäristövastuulliset aloitteet voivat vaikuttaa myönteisesti sidosryhmien käyttäytymiseen ja asenteisiin. Esimerkiksi Cayolla ja muut (2023) havaitsivat, että fanien myönteinen käsitys urheiluseuran ympäristövastuullisuudesta voi lisätä heidän sosiaalisesti ja ympäristöllisesti suotuisaa käyttäytymistään sekä taloudellista sitoutumistaan seuraan. Tämä korostaa TBL-mallin merkitystä urheiluorganisaatioiden digitaalisen markkinoinnin vastuullisuustutkimuksessa, sillä se tarjoaa kattavan näkökulman organisaation toimien vaikutusten arviointiin taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta.

3.5. Viherpesun ja aitouden näkökulma vastuullisuusmarkkinointiin

Tutkimuksessa urheiluorganisaatioiden digitaalisen markkinoinnin vastuullisuudesta on käytetty teoreettisia viitekehyksiä, jotka tarkastelevat viherpesua (greenwashing) ja aitoutta (authenticity). Viherpesu viittaa tilanteisiin, joissa organisaatiot antavat harhaanjohtavia tai liioiteltuja väitteitä ympäristöystävällisyydestään, mikä voi johtaa sidosryhmien luottamuksen menettämiseen. Esimerkiksi de Freitas Netto ja Ribeiro (2020) analysoivat tutkimuksessaan viherpesun käsitteitä ja muotoja sekä vaikutuksia organisaatioiden maineeseen. Toisaalta aitous ilmenee organisaation todellisena sitoutumisena vastuullisuuteen, mikä voi vahvistaa positiivista brändikuvaa ja lisätä sidosryhmien luottamusta. Tu, Cui ja Yang (2024) tarkastelevat tutkimuksessaan, miten kuluttajien havaitsema viherpesu heikentää brändin vihreää imagoa ja tuovat esiin, että aitous on keskeinen tekijä positiivisen brändimielikuvan ylläpitämisessä.

Aitous (authenticity) ilmenee organisaation todellisena sitoutumisena vastuullisuuteen, mikä heijastuu läpinäkyvissä ja rehellisissä viestintäkäytännöissä. Tutkimukset osoittavat, että kuluttajat arvostavat organisaatioita, joiden vastuullisuusviestintä koetaan aitona, ja tämä vahvistaa brändin vihreää imagoa ja lisää kuluttajien luottamusta (Tu yms. 2024). Lisäksi tutkimukset ovat tarkastelleet, miten urheiluorganisaatioiden vihreät käytännöt vaikuttavat käyttäjien uskollisuuteen. Esimerkiksi Morán-Gámez ja muut (2024) todistavat tutkimuksessaan, että urheiluseurojen vihreät käytännöt vaikuttavat yleisön uskollisuuteen.

Lisäksi tutkimukset ovat tarkastelleet, miten kuluttajien omakuva vaikuttaa heidän arvioonsa organisaation vastuullisuusväittämien aitoudesta. Esimerkiksi Oik (2020) havaitsi, että kuluttajan ihanne-minän ja organisaation vihreän imagon välinen yhteneväisyys lisää vastuullisuusväittämien koettua aitoutta, mikä puolestaan vähentää viherpesun kokemusta. Tämä näyttää kohdeyleisön arvojen ja identiteetin huomioon ottamisen tärkeyden vastuullisuusviestinnässä.

4. TK3: Mitkä ovat vastuullisen digitaalisen markkinoinnin hyödyt ja haasteet urheiluorganisaatioille?

4.1. Vastuullisuuden vaikutus urheiluorganisaatioiden brändiin ja imagoon

Vastuullisuustoimilla on merkittävä vaikutus urheiluorganisaatioiden brändiin ja imagoon. Tutkimukset osoittavat, että yritysten ja urheiluseurojen yhteiset yhteiskuntavastuuprojektit voivat parantaa brändin imagoa, tunnettuutta ja asiakasuskollisuutta (Kurtulan ja muut, 2023). Lisäksi vastuulliset käytännöt voivat lisätä kuluttajien luottamusta ja sitoutumista urheilubrändeihin (Araújo ja muut, 2023). On kuitenkin tärkeää, että nämä toimet ovat aitoja ja läpinäkyviä, sillä epäaitous voi heikentää brändin mainetta. Siksi urheiluorganisaatioiden tulisi integroida vastuullisuusstrategiat osaksi ydintoimintojaan varmistaakseen positiivisen vaikutuksen brändiinsä. On myös tärkeää, että urheiluorganisaatiot huomioivat vastuullisuuden kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, jotta vastuullisuus liittyy johdonmukaisesti brändi-imagoon. Näin vastuullisuus ei ole vain erillinen osa markkinointia, vaan integroituu osaksi organisaation kokonaisvaltaista strategiaa, mikä vahvistaa positiivista brändikuvaa ja lisää kilpailuetua markkinoilla.

Lisäksi tutkimukset osoittavat, että yritysten yhteiskuntavastuuohjelmien (CSR) ja urheiluorganisaatioiden markkinointisuorituskyvyn välillä on positiivinen yhteys. Esimerkiksi Moyo ja muut (2021) havaitsivat, että CSR-aloitteet voivat parantaa organisaation brändin tunnettuutta ja asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti markkinaosuuteen ja tulovirtoihin. Samoin Jäger ja Fifka (2022) osoittavat, että työntekijöiden kokema CSR on positiivisesti yhteydessä organisaation suorituskykyyn, ja että tämä suhde välittyy organisaatioon identifioitumiseen ja työntekijöiden tyytyväisyyden kautta. Nämä havainnot viittaavat siihen, että vastuullisuusstrategioiden integrointi voi edistää sekä ulkoista brändikuvaa että sisäistä organisaatiokulttuuria, mikä johtaa kokonaisvaltaiseen parannukseen organisaation suorituskyvyssä.

4.2. Sidosryhmien suhtautuminen vastuullisuusmarkkinointiin

Sidosryhmien suhtautuminen vastuullisuusmarkkinointiin vaihtelee merkittävästi eri ryhmien välillä, riippuen sidosryhmien roolista ja odotuksista. Kuluttajat arvostavat yritysten yhteiskuntavastuullisia toimia, mutta heidän luottamuksensa edellyttää näiden toimien aitoutta ja johdonmukaisuutta. Epäaitona pidetty vastuullisuusmarkkinointi voi johtaa negatiivisiin reaktioihin ja heikentää yrityksen mainetta (Čerkasov ja muut, 2017). Työntekijät puolestaan kokevat ylpeyttä ja sitoutumista yrityksiin, jotka harjoittavat vastuullista liiketoimintaa. Heidän positiiviset asenteensa yrityksen vastuullisuustoimia kohtaan voivat parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Melovic ja muut, 2019). Sijoittajat ja muut taloudelliset sidosryhmät kiinnittävät huomiota vastuullisuusaloitteiden vaikutuksiin yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. He arvioivat, miten vastuullisuustoimet vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen ja riskienhallintaan (Pfajfar ja muut., 2022). Yhteiskunnalliset järjestöt ja ympäristöjärjestöt tarkastelevat yritysten vastuullisuusmarkkinointia kriittisesti, erityisesti jos toimet eivät vastaa viestintää. Heidän näkemyksensä voivat vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan ja sidosryhmäsuhteisiin (Awa ja muut, 2024). Organisaation johto, joka arvostaa sidosryhmien odotuksia ja tarpeita, pystyy luomaan vahvempia suhteita ja edistämään yhteistä arvonluontia (Kujala, 2014).

Voidaan siis todeta, että sidosryhmien suhtautuminen vastuullisuusmarkkinointiin on monimuotoista ja riippuu sekä sidosryhmän että yrityksen toimien luonteesta. Aito ja läpinäkyvä vastuullisuusviestintä vahvistaa positiivisia suhteita sidosryhmiin ja on keskeistä sen ylläpitämisen kannalta, kun taas epäjohdonmukaisuudet vastuullisuusviestinnässä voivat heikentää luottamusta.

4.3. Talous- ja liiketoimintahyödyt vastuullisuuteen panostamisesta

Urheiluorganisaatioiden panostaminen yhteiskuntavastuuseen voi tuottaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Tutkimukset osittavat, että CSR-aloitteet voivat parantaa organisaation mainetta, lisätä fanien uskollisuutta ja parantaa taloudellista suorituskykyä. Esimerkiksi Chen (2025) osittaa tutkimuksessaan, että sosiaalinen ja ympäristöllinen suorituskyky korreloi positiivisesti taloudellisen suorituskyvyn kanssa. Lisäksi CSR-toimet voivat houkuttaa sponsoreita ja kumppanuuksia, sillä yritykset hakevat usein yhteistyötä organisaatioiden kanssa, jotka osoittavat yhteiskuntavastuullisuutta. Tutkimuksissa käy ilmi, että vahvat CSR-ohjelmat tekevät urheiluorganisaatioista houkuttelevampia sponsoreille, mikä johtaa lisääntyneisiin sponsorisopimuksiin ja taloudellisiin hyötyihin (Lagoudaki ja muut 2024). Vastuullisuusmarkkinoinnin vahvistaessa fanien sitoutumista ja luottamusta organisaatioon, lisääntyy myös lippujen sekä oheistuotteiden myynti. Esimerkiksi tutkimus osoitti, että vastuullisuustoimien ja yrityksen maineen välillä on positiivinen yhteys, mikä vaikuttaa suoraan kuluttajien ostokäyttäytymiseen (Ibrahim ja muut 2014).

On myös tutkittu, että yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) vaikuttaa suoraan positiivisesti yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn, erityisesti ympäristö- sosiaali- ja hallintotapojen parantuessa (Coelho ja muut, 2023). Lisäksi vastuullisuustoimien ja innovaatiostrategioiden yhdistäminen voi toimia vipuvoimana yrityksen taloudelliselle menestykselle. Tämä yhdistelmä ei ainoastaan paranna organisaation mainetta, vaan myös edistää kilpailukykyä markkinoilla (Costa ja muut 2022). Esimerkiksi tutkimus, joka analysoi eurooppalaisten huippu-urheiluseurojen taloudellista suorituskykyä (Moisescu ja muut, 2024), paljasti positiivisen korrelaation vastuullisuustoimien ja taloudellisen menestyksen välillä. Seurat, jotka investoivat johonkin kestävyysprojektiin, saavuttivat yleisesti korkeampia tuloja ja parempaa kannattavuutta verrattuna niihin, jotka eivät toteuttaneet vastaavia käytäntöjä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vaikutus voi vaihdella lajin ja seuran koon mukaan.

4.4. Teknologian ja innovaatioiden rooli vastuullisuusmarkkinoinnissa

Teknologian ja innovaatioiden integrointi urheiluorganisaatioiden vastuullisuusmarkkinointiin tarjoaa merkittäviä taloudellisia ja liiketoiminnallisia hyötyjä. Tutkimukset tukevat käsitystä siitä, että teknologian ja innovaatioiden hyödyntäminen urheiluorganisaatioiden vastuullisuusmarkkinoinnissa ei ainoastaan edistä kestävästä kehityksen tavoitteita, vaan myös tuottaa hyötyjä taloudellisesti. ”Twin Transformation”-lähestymistapa, joka yhdistää digitalisaation ja kestävästä kehityksen, tarjoaa urheiluorganisaatioille mahdollisuuden parantaa toimintaansa sekä ympäristön että liiketoiminnan näkökulmasta (Vrontis ja muut, 2020).

Esimerkiksi Wang (2024) osoittaa, että digitaalisten teknologioiden omaksuminen on parantanut urheiluorganisaatioiden kilpailukykyä ja suorituskykyä, mikä puolestaan on lisännyt tuloja ja parantanut mainetta. Esimerkiksi jalkapalloseurojen digitaalisten teknologioiden käyttö on edistänyt niiden kestävyysaloitteiden saavuttamista, mikä on parantanut organisaatioiden taloudellista suorituskykyä ja lisännyt sidosryhmien sitoutumista (Varriale ja muut 2023). Lisäksi tutkimuksessa on todettu, että urheilualan innovaatiot, kuten edistykselliset teknologiat ja fanien sitouttamisstrategiat, ovat johtaneet parantuneeseen liiketoiminnan kasvuun ja taloudelliseen menestykseen (Bradshaw, 2024). Teknologian avulla voidaan myös kerätä ja analysoida dataa fanien käyttäytymisestä, mikä mahdollistaa kohdennetut ja tehokkaat markkinointikampanjat (Parganas ja muut, 2017).

5. Keskustelu

Tämä tutkimus tarkasteli vastuullisuutta urheiluorganisaatioiden digitaalisessa markkinoinnissa useiden teoreettisten viitekehysten kautta. Tarkastelu osoitti, että vastuullisuus ei ole vain eettinen velvoite, vaan myös keskeinen osa urheilumarkkinoinnin strategista johtamista. Sen avulla voidaan rakentaa brändiarvoa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja parantaa organisaation kilpailukykyä (Carlini ja muut 2021; Ceciliano ja muut 2021). Esimerkiksi Triple Bottom Line -malli tarjosi hyödyllisen tavan yhdistää taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat kokonaisvaltaiseksi vastuullisuusstrategiaksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella näyttää siltä, että menestyvät organisaatiot onnistuvat sitomaan nämä ulottuvuudet osaksi digitaalisen markkinointinsa ydintä, mikä tukee sekä brändin arvon nousua että sidosryhmien luottamuksen vahvistamista.

Aitous ja johdonmukaisuus nousivat tarkastelussa erityisen tärkeiksi tekijöiksi vastuullisuusviestinnässä. Digitaalinen aikakausi on lisännyt kuluttajien tietoisuutta ja kriittisyyttä: organisaatioiden toimet altistuvat välttämättömälle arvioinnille ja läpinäkyvyyden vaatimukset ovat kasvaneet (Tu ja muut, 2024). Teknologian kehitys toisaalta tarjoaa uusia työkaluja vastuullisuuden viestintään ja toteutukseen. Esimerkiksi data-analytiikan ja tekoälyn avulla urheiluorganisaatiot voivat personoida viestintäänsä, kohdistaa vastuullisuustekojaan eri sidosryhmille ja mitata niiden vaikutuksia tarkemmin kuin aikaisemmin (Parganas ja muut, 2022). Näin ollen digitaaliset ratkaisut toimivat sillanrakentajina organisaation strategisten vastuullisuustavoitteiden ja käytännön markkinointitoimenpiteiden välillä.

Koska kyseessä oli kirjallisuuskatsaus, tutkimus ei tarjonnut empiiristä aineistoa kuluttajakokemuksista tai organisaation sisäisestä näkökulmasta, mikä osaltaan rajoittaa johtopäätösten yleistettävyyttä. Tutkimus siis nojaa olemassa olevaan tutkimukseen, eikä se tarjoa uutta empiiristä aineistoa. Lisäksi aineistonvalintaan liittyi joitain rajoituksia, jotka on syytä tunnustaa. Vaikka lähteiden valinnassa pyrittiin monipuolisuuteen, on silti mahdollista, että osa olennaisista tutkimuksista jäi tarkastelun ulkopuolelle. Erityisesti rajaus englanninkielisiin ja akateemisiin julkaisuihin

on voinut rajata pois joitakin näkökulmia, jotka olisivat voineet täydentää analyysia. Myös aineiston seulonnassa saattoi syntyä vinoumia, kun joitain tutkimuksia jätettiin pois niiden otsikon tai tiivistelmän perusteella, vaikka koko artikkelin sisältö olisi mahdollisesti ollut relevantti. Tällaiset rajaukset voivat mahdollisesti vaikuttaa siihen, millainen kuva vastuullisuusmarkkinoinnista ja sen teoreettisista lähestymistavoista urheiluorganisaatioissa lopulta muodostuu. Näitä rajoituksia ei kuitenkaan voi täysin välttää, ja niiden tunnistaminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Vaikka tutkielmassa tarkasteltiin esimerkiksi FIFA:n ja World Athleticsin viestimiä vastuullisuustoimia, niiden todellisen vaikuttavuuden arviointi jäi melko rajalliseksi, koska käytettävissä oleva aineisto keskittyi pääasiassa viestinnän sisältöön eikä vaikutuksien todelliseen mittaamiseen. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että julkisessa keskustelussa ja mediassa on esitetty väitteitä siitä, että osa näistä aloitteista saattaa edustaa viherpesua tai sosiaalisen imagon kiillottamista. Tämän työn puitteissa syvällisempi kriittinen tarkastelu jäi kuitenkin rajatuksi, sillä aiheeseen liittyviä vertaisarvioituja, tieteellisesti päteviä lähteitä oli saatavilla niukasti. Analyysi perustui siten ensisijaisesti organisaatioiden viralliseen viestintään ja olemassa olevaan akateemiseen kirjallisuuteen, mikä rajoitti mahdollisuuksia arvioida laajemmin näiden vastuullisuustoimien aitoutta ja todellista vaikutusta. Jatkossa tutkimuksissa voisikin olla hyödyllistä syventyä kriittisempiin näkökulmiin ja empiirisiin selvityksiin, jotka tarkastelevat viestinnän ja käytännön toiminnan välistä mahdollista ristiriitaa.

6. Johtopäätökset

Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuden sisällyttäminen urheiluorganisaatioiden digitaaliseen markkinointiin on noussut viime vuosina tärkeäksi kilpailutekijäksi ja strategiseksi työkaluksi. Vastuullisuus näyttäytyy nykyään paitsi eettisenä valintana, myös liiketoiminnallisena keinona, jolla organisaatiot voivat vahvistaa brändinsä arvoa ja lisätä sidosryhmiensä sitoutumista. Urheiluorganisaatiot, jotka panostavat sekä vastuullisiin käytäntöihin että niiden tehokkaaseen viestimiseen, voivat parantaa mainettaan ja houkuttaa uskollisempia asiakkaita ja sidosryhmiä. Kuitenkin vastuullisuuden toteuttaminen vaatii selkeää sitoutumista ja uskottavuutta, sillä epäaitous tai viherpesu voi johtaa organisaatioiden maineen heikkenemiseen ja jopa asiakkaiden luottamuksen menettämiseen.

Katsauksessa käy myös ilmi, että vastuullisuustoimet ja -viestintä eivät voi olla irrallisia markkinointitempauksia, vaan niiden tulee olla kiinteä osa organisaation strategiaa ja päivittäistä toimintaa. Erityisesti digitaalinen markkinointi tarjoaa mahdollisuuden tuoda vastuullisuus esiin tavoilla, jotka tavoittavat laajan ja monimuotoisen yleisön sekä lisäävät vuorovaikutusta. Vastuullisuustoimet voivat myös auttaa organisaatiota erottumaan kilpailijoistaan, sillä yhä useammat kuluttajat ja sidosryhmät arvostavat toimijoita, jotka kykenevät yhdistämään eettiset periaatteet ja liiketoiminnan tavoitteet mielekkäällä tavalla.

On myös huomionarvoista, että vastuullisuus ei ole pelkkä viestinnällinen strategia, vaan sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation maineeseen ja taloudelliseen menestykseen. Aitous ja läpinäkyvyys nousevat keskiöön erityisesti digitaalisen markkinoinnin kentällä, jossa kuluttajat reagoivat herkästi epäjohton mukaisuuksiin. Tästä syystä on tärkeää, että organisaatiot kykenevät osoittamaan konkreettisia ja mitattavia tuloksia vastuullisuustoimistaan.

Tutkimuksessa käsiteltiin esimerkkinä kahta suurta globaalia urheilujärjestöä. Sekä World Athleticsilla että FIFA:lla on kummallakin melko merkittäviä ja suuria vastuullisuuskampanjoita ja niitä tuodaan näkyvästi esille sekä verkkosivuilla että

sosiaalisen median kanavissa. Maailman suosituimpien urheilulajien joukkoon kuuluvien lajien globaaleilta kattojärjestöiltä toisaalta voi edellyttääkin tätä. Sekä yleisurheilu että jalkapallo ovat suosittuja lajeja etenkin maissa, joissa aiemmin jo mainittuja kampanjoita erityisesti tarvitaan ja monelle köyhimpien maiden ihmisille urheilulla on paljon länsimaita merkittävämpi rooli mahdollisuutena parempaan elämään. Siksi erityisesti näissä lajeissa on tärkeää, että kampanjat ovat todellisia eivätkä vain sosiaalisen median viherpesusisältöä.

Jatkossa olisi hyödyllistä syventää tutkimusta siitä, miten vastuullisuus vaikuttaa urheiluorganisaatioiden digitaaliseen markkinointiin eri näkökulmista ja tutkia tarkemmin, kuinka eri sidosryhmät, kuten kuluttajat, työntekijät, sijoittajat ja ympäristöjärjestöt, reagoivat vastuullisuusviestintään digitaalisissa kanavissa. Lisäksi olisi hyödyllistä selvittää, miten uudet teknologiat voisivat edelleen tukea vastuullisuuden viestintää ja käytännön toteutuksia urheiluseuroissa. Tämä mahdollistaisi syvemmän ymmärryksen siitä, kuinka vastuullisuus voi juurtua osaksi urheiluorganisaatioiden pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa ja kuinka se voi toimia kestäväen kilpailuedun luomisessa.

Lähteet

Anagnostopoulos, C. , & Robertson, J. (2021). *Corporate Social Responsibility and Sport Organizations*. In T. Slack T. Byers & A. Thurston (Ed.). (Authors), *Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers* (pp. 409–422). Champaign, IL: Human Kinetics. Noudettu 19.3.2025 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.5040/9781718214132.ch-023>

Araújo, J., Pereira, I. V., & Santos, J. D. (2023). *The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction*. *Administrative Sciences*, 13(5), 118. <https://doi.org/10.3390/admsci13050118>

Awa, H.O., Etim, W. & Ogbonda, E. *Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR)*. *Int J Corporate Soc Responsibility* 9, 11 (2024). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>

Babiak, K., Sheth, H. (2009). *Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry*. *Journal of Business Ethics*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://link-springer-com.proxy.uwasa.fi/content/pdf/10.1007/s10551-009-0094-0.pdf>

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors*. *Journal of sport management*, 23(6), 717-742. Noudettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>

Basheer, M., Hu, L., Li, J. (2023). *Exploring the impact of sustainable marketing on consumer behaviour in the sports industry*. *Environmental science and pollution research*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta: https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-15-01462/article_deploy/sustainability-15-01462.pdf?version=1673515006

Bernini, F. & La Rosa, F. *Research in the greenwashing field: concepts, theories, and potential impacts on economic and social value*. J Manag Gov 28, 405–444 (2024). <https://doi.org/10.1007/s10997-023-09686-5>

Bidari, S. (2022). *The World Cup 2022 in Qatar: The Need for Human Rights Protections in International Sports*. Master of Advanced Studies European and International Governance. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://www.meig.ch/highlight-49-2022-the-world-cup-2022-in-qatar-the-need-for-human-rights-protections-in-international-sports/>

Bradshaw, L. (2024). *Sport Innovation: Driving Performance, Engagement, and Business Growth*, Reference Module in Social Sciences, <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8>

Byon, K. K., & Phua, J. (2021). *Digital and Interactive Marketing Communications in Sports*. Journal of Interactive Advertising, 21(2), 75–78. <https://doi.org/10.1080/15252019.2021.1970422>

Carlini, J., Pavlidis, A., Thomson, A., & Morrison, C. (2021). *Delivering on social good - corporate social responsibility and professional sport: a systematic quantitative literature review*. Journal of Strategic Marketing, 1–14. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1881147>

Cayolla, R.R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T. & Quintela, J.A. and Santos, T. (2023), *"Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits"*, International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 24 No. 2, pp. 395-421. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2022-0141>

Ceciliano, P., Vieira, P., Roberto & Silva, A. (2021). *The influence of corporate social responsibility on corporate brand equity: a study with structural equation modeling*. Independent Journal of Management & Production. 12. 815-831. 10.14807/ijmp.v12i4.1380. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta

https://www.researchgate.net/publication/352049857_The_influence_of_corporate_social_responsibility_on_corporate_brand_equity_a_study_with_structural_equation_modeling

Čerkasov, J., Huml, J., Vokáčová, L., & Margarisová, K. (2017). *Consumer's Attitudes to Corporate Social Responsibility and Green Marketing*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(6), 1865-1872. doi: 10.11118/actaun201765061865

Chatziagianni, E. & Mallen, C. *Exploring congruence in global sport governance between environmental policy and practice*. (2023) Sustainability. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta https://mdpi-res.com/sustainability/sustainability-15-01462/article_deploy/sustainability-15-01462.pdf?version=1673515006

Chen, C. Y., & Lin, Y. H. (2020). *Persuasion effect of corporate social responsibility initiatives in professional sport franchise: Moderating effect analysis*. *PloS one*, 15(12), e0243579. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0243579>

Chen, T.-C. (2025). *Role of Corporate Social Responsibility in the Financial Sustainability of Sports Organizations*. *Journal of Sport and Social Issues*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/01937235251316639>

Coelho, R., Jayantilal, S., & Ferreira, J. J. (2023). *The impact of social responsibility on corporate financial performance: A systematic literature review*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1535–1560. <https://doi.org/10.1002/csr.2446>

Constantinescu, M., Salman, G.G., Orzan, M. & Mukanova, K. (2024) *Sustainability in Sports Marketing and Management*. *Proceeding of the European Marketing Academy*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2024-119357.pdf>

Correia, M. S. (2019). *Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation*. International Journal of Strategic Engineering (IJoSE), 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>

Costa, J., & Fonseca, J. P. (2022). The Impact of Corporate Social Responsibility and Innovative Strategies on Financial Performance. *Risks*, 10(5), 103. <https://doi.org/10.3390/risks10050103>

Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2022). *Environmental sustainability in sport: a systematic literature review*. European Sport Management Quarterly, 23(1), 13–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. The Academy of Management Review, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>

FIFA (21.3.2025) [Instagram-kuva: International day for the elimination of racial discrimination] Instagram. <https://www.instagram.com/fifa/>

FIFA (6.4.2025) [Instagram-kuva: International day of sport for development and peace] Instagram. <https://www.instagram.com/fifa/>

FIFA (2025). *Strategic Objectives - 6 principles*. Noudettu 18.3.2025 osoitteesta <https://inside.fifa.com/strategic-objectives-2023-2027/goal-6#goal-6-principles>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta https://books.google.fi/books?id=NpmA_qEiOpkC&lpg=PR5&ots=62fhF1O5UO&dq=Freeman%2C%20R.%20E.

[%20\(1984\).%20Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach.%20Boston%3A%20Pitman.&lr&hl=fi&pg=PR5#v=onepage&q&f=false](#)

de Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F. & Ribeiro, A.R.B. *Concepts and forms of greenwashing: a systematic review*. *Environ Sci Eur* 32, 19 (2020). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Godfrey, P. C. (2009). *Corporate Social Responsibility in Sport: An Overview and Key Issues*. *Journal of Sport Management*, 23(6), 698-716. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>

Ibrahim, H., Almarshed, O. S. (2014). *Sporting Event as a Corporate Social Responsibility Strategy*, *Procedia Economics and Finance*, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00170-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00170-1)

Joo, S., Larkin, B. & Walker, N. (2017), *Institutional isomorphism and social responsibility in professional sports*, *Sport, Business and Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 38-57. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2016-0010>

Jäger, J., & Fifka, M. (2022). *The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations*. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 222–245. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2099922>

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Kim, S., & Manoli, A. E. (2020). *Building team brand equity through perceived CSR: the mediating role of dual identification*. *Journal of Strategic Marketing*, 30(3), 281–295. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1795912>

Kujala, J. (2014). *Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvonluontiin*. Yritysetiikka. 2014. 6-16. Noudettu 25.3.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/320225918_Sidosryhmat_ja_liiketoiminnan_vastuullisuus_Vaateisiin_vastaamisesta_yhteiseen_arvonluontiin

Kurtulan, A. & Begeç, S. "Effects of Social Responsibility Practices on the Brand Image, Brand Awareness, and Brand Loyalty of Sponsor Businesses: A Study on Sports Clubs" *Economics*, vol. 17, no. 1, 2023, pp. 20220055. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0055>

Lagoudaki, G., Tsitskari, E., Karagiorgos, T., Yfantidou, G., Tzetzis, G., & Tsiotras, G. (2024). *Corporate Social Responsibility and Consumer Behavior in Sports: Exploring and Adapting a Participatory Sports Scale*. *Sustainability*, 16(14), 5825. <https://doi.org/10.3390/su16145825>

Mamo, Y.Z. & Anagnostopoulos, C. (2023), "Stakeholders' "voice" through social media: the case of corporate social responsibility in sport", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 24 No. 5, pp. 1002-1020. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2023-0084>

Masdeu Yelamos, G., Carty, C. & Clardy, A. (2019), "Sport: A driver of sustainable development, promoter of human rights, and vehicle for health and well-being for all", *Sport, Business and Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 315-327. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0090>

McCullough, B. P. (2023). *Advancing sport ecology research on sport and the natural environment*. *Sport Management Review*, 26(5), 813–833. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2260078>

Melovic, B., Milovic, N., Backovic-Vulic, T., Dudic, B., & Bajzik, P. (2019). *Attitudes and Perceptions of Employees toward Corporate Social Responsibility in Western Balkan*

Countries: Importance and Relevance for Sustainable Development. Sustainability, 11(23), 6763. <https://doi.org/10.3390/su11236763>

Mishra, A., Yousaf, A. & Gannon, M. 'A Reputation to Protect': Sport-Team Reputation as a Strategic Source of Brand Equity. Corp Reputation Rev (2024). Noudettu 11.4.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/383685499_A_Reputation_to_Protect'_Sport-Team_Reputation_as_a_Strategic_Source_of_Brand_Equity

Moiescu F. & Moiescu P. C. (2024). *Impact of Sustainability Practices on Financial Performance in the Sports Industry: An Accounting Analysis of Top Sports Clubs in Europe*. Strategies in Accounting and Management [10.31031/SIAM.2024.04.000593](https://doi.org/10.31031/SIAM.2024.04.000593)

Montgomery, A. W., Lyon, T. P., & Barg, J. (2023). *No End in Sight? A Greenwash Review and Research Agenda*. Organization & Environment, 37(2), 221-256. <https://doi.org/10.1177/10860266231168905>

Morán-Gámez, G., Fernández-Martínez, A. & Nuviala, R. *Influence of green practices on user loyalty in sport clubs*. Humanit Soc Sci Commun 11, 1246 (2024). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03773-0>

Moyo, T., Knott, B., & Duffett, R. (2021). *Exploring the relationship between corporate social responsibility and the marketing performance of professional sport organisations in South Africa*. Sport in Society, 25(12), 2415–2433. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1945035>

Nazish, M., Khan, Z., Khan, A., Naved Khan, M., & Ramkissoon, H. (2024). "Green Intentions, Green Actions": The Power of Social Media and the Perils of Greenwashing. Journal of Global Marketing, <https://doi.org/10.1080/08911762.2024.2429517>

Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). *Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: What Binds Them Together? A Bibliometric Approach*. *Sustainability*, 15(8), 6706. <https://doi.org/10.3390/su15086706>

Olk, S. (2020). *The Effect of Self-Congruence on Perceived Green Claims' Authenticity and Perceived Greenwashing: The Case of EasyJet's CO2 Promise*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(2), 114–131.

<https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1798859>

Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). *"Effects of social media interactions on fan loyalty in the context of professional sport."* *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(3), 319-338.

<https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2017-021>

Pegoraro, A., Burch, L. M., Frederick, E., & Vincent, C. (2014). *I am not loving it: Examining the hijacking of# CheersToSochi*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(3-4), 163-183.

<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2014.072008>

Pfajfar, G., Shoham, A., Matecka, A. & Zalaznik, M. *Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective*, *Journal of Business Research*, Volume 143, 2022, Pages 46-61, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>

Raghupathi, V. & Raghupathi, W. (2019). *Corporate Sustainability Reporting and Disclosure on the Web: An Exploratory Study*. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 32(1), 1-27. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2019010101>

Raimo, N., Vitolla, F., Nicolò, G. & Tartaglia Polcini, P. (2021), *"CSR disclosure as a legitimation strategy: evidence from the football industry"*, *Measuring Business Excellence*, Vol. 25 No. 4, pp. 493-508. <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2020-0149>

Ramachandran, K. K., Raju, V., Karthick, K. K., James, S., Maran, S. T., & Lakshmi. (2024). *The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Equity and Consumer Behavior*. Journal of Informatics Education and Research, 4(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.1013>

Ratten, H. & Ratten, V. (2011) *International sport marketing: practical and future research implications*. Journal of business & industrial marketing. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/898414813/fulltextPDF/6E96A5281BCB4BF9PQ/1?accountid=14797&sourcetype=Scholarly Journals>

Roberts, R. W. (1992). *Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory*. Accounting, Organizations and Society, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)

Schmidt, C. W. *Putting the Earth in Play - Environmental Awareness and Sport*. Environmental Health Perspectives. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://europepmc.org/backend/ptpmcrender.fcgi?accid=PMC1459948&blobtype=pdf>

Schmittel, A., & Sanderson, J. (2015). *Talking about Trayvon in 140 characters: Exploring NFL players' tweets about the George Zimmerman verdict*. Journal of Sport and Social Issues, 39(4), 332-345. Noudettu 13.3.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/0193723514557821>

Slaper, Tim & Hall, T.J.. (2011). *The Triple Bottom Line: What is it and how does it work*. Indiana Business Review. 86. 4-8. Noudettu 18.3.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/303051775_The_Triple_Bottom_Line_What_is_it_and_how_does_it_work

Sturm, D., Andrews, D. L., Miller, T., & Bustad, J. (2024). *Green light or black flag? Greenwashing environmental sustainability in Formula One and Formula E*. Annals of Leisure Research, 28(1), 116–135. <https://doi.org/10.1080/11745398.2024.2376754>

Timmons, S., Whelan, A. & Kelly, C. (2024). *An experimental test of a greenwashing inoculation intervention in Ireland: Effects of 'pre-bunking' on identification, consumer trust and purchase intentions*. *Sustainable Production and Consumption*,
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.03.030>

Tu, J.-C., Cui, Y., Liu, L., & Yang, C. (2024). *Perceived Greenwashing and Its Impact on the Green Image of Brands*. *Sustainability*, 16(20), 9009.
<https://doi.org/10.3390/su16209009>

Varriale, L., Briganti, P., Volpe, T. & Ferrara, M. (2023). *The role and function of digital technologies in the sustainability perspective: Evidence from the football organizations in the Italian context*. *ITM Web of Conferences*.
<https://doi.org/10.1051/itmconf/20235106003>

Walker, M., & Kent, A. (2009). *Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry*. *Journal of sport management*, 23(6), 743-769. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>

Walker, M., Kent, A., Vincent, J. (2010). *Communicating Socially Responsible Initiatives: An Analysis of U.S. Professional Teams*. *Sport Marketing Quarterly*. 19. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/264885541_Communicating_Socially_Responsible_Initiatives_An_Analysis_of_US_Professional_Teams

Walzel, Stefan & Robertson, Jonathan & Anagnostopoulos, Christos. (2018). *Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations: An Integrative Review*. *Journal of Sport Management*. 32. 1-20. 10.1123/jsm.2017-0227. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>

Wang,Y. (2024). *The Impact of Digital Transformation in the Sports Industry*. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*,77,1-6.<https://doi.org/10.54254/2754-1169/77/20241821>

Woods, C. L., & Stokes, A. Q. (2019). 'For the game, for the world': An analysis of FIFA's CSR initiatives. *Public Relations Inquiry*, 8(1), 49-85. <https://doi.org/10.1177/2046147X18804286>

World Athletics. *Better World*. Noudettu 3.3.2025 <https://worldathletics.org/athletics-better-world>

World Athletics. (18.11.2024). [Instagram-video: Climate Change]. Instagram. <https://www.instagram.com/worldathletics/>

World Athletics. (1.3.2022). [Instagram-kuva: Statement on Russian and Belarusian athletes]. Instagram. <https://www.instagram.com/worldathletics/>

Yang, J. & Basile, K. (2019), "The impact of corporate social responsibility on brand equity", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 37 No. 1, pp. 2-17. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2018-0051>

Zeidan, Obada & Fauser, Simon. (2015). *Corporate governance and corporate social responsibility - The case of FIFA*. *Problems and Perspectives in Management*. 13. 183-192. Noudettu 4.4.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/285575081_Corporate_governance_and_corporate_social_responsibility_-_The_case_of_FIFA