

# SUOMALAISEN URHEILUJOUKKUEBRÄNDIN KEHITTÄMINEN DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Fanni Stevander**  
**Oppiaine: Markkinointi**  
**Ohjaaja: Outi Uusitalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Fanni Stevander	
Työn nimi Suomalaisen urheilujoukkuebrändin kehittäminen digitaalisessa ympäristössä	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -työ
Aika (pvm.) Kesäkuu / 2020	Sivumäärä 81
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Nykypäivän urheilumaailmassa menestymisessä urheilulliset saavutukset eivät enää riitä, vaan urheilujoukkueen on erotuttava kilpailijoistaan myös muilla keinoilla. Erottautuminen on mahdollista vahvan brändin rakentamisella ja sen jatkuvalla tarkoituksenmukaisella kehittämisellä. Urheilujoukkueen brändin rakentamista ja kehittämistä on tutkittu jonkin verran, mutta kaikki tutkimukset keskittyvät suurille markkina-alueille kuten Pohjois-Amerikkaan, jolloin tuloksia ei voida suoraan yleistää Suomen urheilu-kentässä päteviksi. Tästä syystä tässä tutkimuksessa perehdytään urheilujoukkueen brändin kehittämisen merkitykseen sekä kehittämisen mahdollistaviin resursseihin suomalaisten urheilujoukkueiden näkökulmasta. Lisäksi luodaan katsaus siitä, millaisista tekijöistä suomalainen urheilubrändi koostuu.</p> <p>Tässä tutkimuksessa urheilujoukkueen brändiä tarkastellaan yhtiöbrändin käsitteen kautta sekä resurssiperusteisen näkökulman silmälasein. Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin haastatellen suomalaisten urheilujoukkueiden brändin kehittämisestä ja markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Empiirinen aineisto osoittautui rikkaaksi, ja siitä saatiin esiin monenlaisia tuloksia.</p> <p>Ensinnäkin ymmärrys brändistä ja kaikista sen tuomista mahdollisuuksista sekä sen kehittämisen tärkeydestä on pääosin hyvällä tasolla, joskin poikkeuksiakin löytyy. Haasteeksi koettiin ennemminkin brändilähtöisen ajattelun ulottaminen läpi organisaation, jotta se toimisi kokonaisuutena brändin kehittämisen tukena. Lisäksi pitkäjänteisen strategian puute sekä kilpailukauden hetkisyys nousivat esiin haasteena kehittämisen sisäistämiseksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Resurssit koettiin pieniksi verrattuna esimerkiksi kansainvälisiin markkinoihin, mutta suomalaiset urheilujoukkueet hyödyntävät näitä niukkoja resursseja tehokkaasti. Selvästi alihyödynnettyjäkin resursseja kuitenkin löytyi, kun tuloksia verrattiin aikaisempaan tutkimukseen. Suomalaiset urheilujoukkueet eivät hyödynnä pelaajiaan brändilähtöisinä läheskään täydellä potentiaalilla, eivätkä ole myöskään toistaiseksi onnistuneet valjastamaan kannattajissa makaavaa resurssia esimerkiksi sisällöntuottajina tai perustamalla dialogiyhteyden heidän kanssaan sitoutuneisuuden parantamiseksi. Tulosten perusteella esitettiin myös liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, jotka on aikaisemmassa tutkimuksessa todettu tehokkaiksi keinoiksi kehittää brändiä ja sen näkyvyyttä sekä sitouttavuutta.</p>	
Asiasanat Urheilujoukkuebrändi, brändi, resurssit, brändin kehittäminen, sosiaalinen media	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## KUVAT

KUVIO 1 Strateginen brändijohtamisen prosessi (Keller ym. 2011).....	10
KUVIO 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	11
KUVIO 3 Menestyvän yhtiöbrändäyksen perusta (Hatch & Schultz 2003) .....	14
KUVIO 4 Yhtiöbrändi ja sen kehittäminen (mukailtu Abratt & Kleyn 2012; Harris & de Chernatony 2001) .....	15
KUVIO 5 Urheilujoukkueen brändipääoman rakentuminen (mukailtu Couvelaere & Richelieu 2005) .....	18
KUVIO 6 Palvelubrändin brändipääoman muodostuminen (Berry 2000) .....	18
KUVIO 7 Yrityksen brändipääoman kehittäminen (Berry 2000) .....	24

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Urheilujoukkueen brändin ominaisuudet (Gladden 2014) .....	13
TAULUKKO 2 Urheilubrändin markkinoinnin 7P (Ross 2006).....	26
TAULUKKO 3 Joukkueiden seuraajamäärät sosiaalisessa mediassa (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube).....	31
TAULUKKO 4 Haastateltavien tiedot.....	32
TAULUKKO 5 Brändin merkitykset urheilujoukkueille.....	39
TAULUKKO 6 Suomalaisen urheilujoukkuebrändin elementit.....	49

## SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ.....	3
1	JOHDANTO.....	6
	1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
	1.2 Keskeiset käsitteet.....	8
	1.3 Tutkimuksen rakenne.....	8
2	KILPAURHEILUJOUKKUE YHTIÖBRÄNDINÄ.....	10
	2.1 Yhtiöbrändi.....	11
	2.2 Joukkueen yhtiöbrändin rakentaminen.....	15
	2.2.1 Joukkueen identiteetti.....	15
	2.2.2 Joukkueen maine.....	16
	2.2.3 Brändi-imago.....	16
	2.3 Urheilujoukkueen brändipääoma.....	16
	2.4 Resurssiperusteinen näkökulma.....	20
3	BRÄNDIN KEHITTÄMINEN DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ.....	22
	3.1 Vahva urheilujoukkuebrändi.....	22
	3.2 Brändin kehittäminen.....	23
	3.3 Digitaalisen ympäristön mahdollisuudet ja haasteet.....	25
	3.3.1 Digitaalisen ympäristön haasteet.....	26
	3.3.2 Sosiaalinen media.....	27
	3.3.3 Joukkueen verkkosivut.....	28
4	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	30
	4.1 Aineistonkeruumenetelmä.....	30
	4.2 Aineiston esittely.....	31
	4.3 Aineiston analyysimenetelmä.....	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
	5.1 Brändin merkitys urheilujoukkueelle.....	35
	5.1.1 Kerroin kaikelle tekemiselle.....	36
	5.1.2 Brändiyhteisön ydin.....	36
	5.1.3 Liiketoiminnan edellytys.....	37
	5.1.4 Etulyöntiasema pelaajamarkkinoilla.....	38
	5.1.5 Heikomman menestyksen tasapainottaja.....	39
	5.1.6 Yhteenveto.....	39
	5.2 Vahva urheilujoukkuebrändi.....	40
	5.2.1 Historia ja sen sisältämä menestys.....	41
	5.2.2 Pelaajat ja tähtipelaajat.....	42
	5.2.3 Visuaalinen ilme.....	42
	5.2.4 Joukkueen tunnuspiirteet ja persoonallisuus.....	43
	5.2.5 Kannattajat.....	44
	5.2.6 Vastuullisuus.....	45
	5.2.7 Arvot.....	46

5.2.8	Kotistadion ja -halli .....	47
5.2.9	Alueellisuus, paikallisuus.....	48
5.2.10	Joukkueen toimihenkilöt .....	49
5.2.11	Yhteenvedo .....	49
5.3	Brändin kehittäminen digitaalisessa ympäristössä.....	50
5.3.1	Brändin kehittämisen merkitys.....	50
5.3.2	Strategia ja sen puute .....	54
5.3.3	Alueellinen ja valtakunnallinen kehittämisstrategia.....	56
5.3.4	Resurssit .....	56
5.3.5	Digitaalisen ympäristön mahdollisuudet.....	62
5.3.6	Digitaalisuuden haasteet .....	66
5.3.7	Stadionkokemus .....	68
5.3.8	Sarjan vaikutus .....	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	71
6.1	Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset .....	71
6.1.1	Brändin ja sen kehittämisen merkitys .....	71
6.1.2	Brändin kehittämisen resurssit .....	73
6.1.3	Digitaalinen ympäristö: katalyytti vai rajoittava tekijä? .....	74
6.2	Tutkimuksen empiiriset kontribuutiot.....	76
6.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	77
	LÄHTEET .....	79

# 1 JOHDANTO

Nykypäivän dynaamisessa sekä kilpailullisessa ympäristössä kilpailijoista erotautuminen on elintärkeää, myös urheilujoukkueiden näkökulmasta, mikäli halutaan menestyä sekä urheilullisesti että erityisesti taloudellisesti. Tämä erottautuminen on mahdollista vahvan ja arvokkaan brändin avulla niin tuote- tai palvelubrändikategoriassa kuin urheilussakin. (Brunello 2018.)

Dallas Cowboys (USA, NFL), New York Yankees (USA, MLB), Real Madrid (ESP, jalkapallo), FC Barcelona (ESP, jalkapallo) ja Los Angeles Lakers (USA, NBA). Nämä kilpaurheilujoukkueet kuuluvat maailman kymmenen arvokkaimman urheilujoukkuebrändin joukkoon ja jokaisen brändin arvo on vähintään 3,7 miljardia USA:n dollaria. Kärkipaikkaa vuonna 2019 piti amerikkalaisen jalkapallon mestarijoukkue Dallas Cowboys, jonka brändin arvoksi määriteltiin peräti 5 miljardia dollaria. (Forbes 2019.)

Forbesin (2019) 50 arvokkaimman joukkuebrändin listalla peräti 26 joukkuetta oli Pohjois-Amerikan kansallisen (amerikkalaisen) jalkapalloliigan joukkueita (NFL). Loput sijoista menivät Pohjois-Amerikan baseball-liigan (MLB) ja koripalloliigan (NBA) joukkueille, sekä kahdeksalle eurooppalaiselle jalkapallojoukkueelle. (Forbes 2019.) Tästä jakaumasta on nähtävissä trendi, jonka mukaan suurin osa arvokkaimmista joukkuebrändeistä löytyy Pohjois-Amerikasta. Tämä selittyy suurilta osin väkiluvun ja sen myötä kannattajien määrällä sekä muista alueita suuremmilla urheilumarkkinoilla. Omassa mittakaavassaan arvokkaita urheilubrändejä löytyy myös suomalaisesta urheilukentästä, joskin läheskään samanlaisista taloudellisista luvuista ei voida puhua, kuin edellä mainituissa esimerkkitapauksissa.

Vuonna 2012 englantilainen jalkapallojoukkue Manchester United oli maailman ainoa ammattilaisurheilujoukkue, jonka arvo ylitti 2 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Tällä hetkellä tuon rajan ylittäneitä joukkueita on yli 50. (Forbes 2019.) Tämä kertoo osaltaan siitä, kuinka suureen mittakaavaan urheilumarkkinat ovat kasvaneet viime vuosina, ja kuinka paljon urheilubrändien arvo ja arvostus ovat kasvaneet. Markkinoiden kasvu on luonnollisesti johtanut myös urheilubrändin rakentamisen, kehittämisen ja johtamisen merkityksen lisääntymiseen. Urheilun näkökulmasta arvokas brändi aiheuttaa lukuisia positiivisia seurauksia, sillä vahvat brändit saavat enemmän medianäkyvyyttä sekä tuloja tuote- ja lipunmyynneistä, nauttivat vahvan yhteistyökumppaniverkoston tuesta sekä luovat erityisen ilmapiirin ja tunnelman ottelutapahtumiin. (Brunello 2018.) Lisäksi Nathin, Nachiappanin ja Ramanathanin (2010) mukaan markkinasuuntautunut organisaatio saavuttaa todennäköisemmin paremman taloudellisen tuloksen kuin organisaatio, joka keskittyy vain operationaaliin kykyihin, eli esimerkiksi urheilusuoritukseen tai otteluun.

Urheilu on erityinen toimiala, mitä tulee ihmisten ja organisaatioiden markkinointiin. Nykypäivänä menestys kentällä ei takaa katsojamääriä tai taloudellista menestystä, vaan monet urheilujoukkueet markkinoivat brändiään digitaalisen mainonnan, promootion, sponsoroinnin ja perinteisen printtimai-

nonnan keinoin. Parantamalla bränditietoisuutta, brändi-imagoa ja brändiuskollisuutta, urheilujoukkueet saavuttavat suuremman määrän myytyjä lippuja riippumatta joukkueen varsinaisesta pelillisestä suorituksesta. Erityisesti brändien symbolit ja logot ovat tärkeässä roolissa urheilujoukkueiden kontekstissa ja ne osallistuvat suurissa määrin taloudellisen tuloksen tekemiseen esimerkiksi erilaisten logonkäyttösopimusten kautta. (Keller ym. 2011.)

Digitaalisen ympäristön hyödyntäminen urheilumarkkinoinnissa ylipääntään sekä erityisesti brändin kehittämisessä, on luonut valtavasti uusi mahdollisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi mainontaan, kannattajien osallistamiseen ja heidän kanssaan viestimiseen sekä monenlaisen sisällön tuottamiseen (Maderer, Parganas & Anagnostopoulous 2018). Urheilubrändien esiintymisestä ja toimista digitaalisessa ympäristössä on tehty useita tutkimuksia, käyttäen usein tapauksina tiettyjä ammattilaisseuroja esimerkiksi jalkapallojoukkueita (esim. Couvelaere & Richelieu 2007; Anagnostopoulous ym. 2018; Bauer, Stokburger-Sauer & Exler 2008). Näissä tutkimuksissa on keskitytty usein tiettyihin sosiaalisen median alustoihin, joista on kerätty aineistoa analysoitavaksi.

Aikaisempaa tutkimusta urheilubrändin johtamisen kategoriasta löytyy esimerkiksi urheilubrändin brändipääoman rakentumisen prosessista sekä itse joukkueen (Brunello 2018) että kannattajien näkökulmasta (Wang & Tang 2018; Charumbira 2018.) Lisäksi Ross, James ja Vargas (2006) kehittivät mallin tämän brändipääoman osatekijöiden mittaamiseen. Jankovic ja Jaksic-Stojanovic (2019) tutkivat urheilubrändäyksen haasteita ja Couvelaere ja Richelieu (2007) kuvasivat brändirakentamisen strategista prosessia joukkueurheilussa erityisesti itse joukkuebrändin näkökulmasta. Monet tutkimuksista on toteutettu määrällisinä tutkimuksina, ja keskittyen kannattajien näkemykseen esimerkiksi urheilubrändin rakentumisesta sekä kannattajien uskollisuuteen ja sitoutumiseen (esim. Bauer, Stokburger-Sauer & Exler 2008; Wang & Tang 2018). Myös urheilubrändin osa-alueiden kehittämisestä ja viemisestä sosiaalisessa mediassa on tehty muutamia tutkimuksia (esim. Couvelaere & Richelieu 2007; Anagnostopoulous ym. 2018; Bauer, Stokburger-Sauer & Exler 2008), joskin suurin osa niistä keskittyy suuriin markkina-alueisiin kuten Pohjois-Amerikkaan sekä eurooppalaiseen jalkapalloon. Itse urheilujoukkueen näkökulma on jäänyt huomattavasti vähemmälle huomiolle, vaikkakin kannattajien näkökulmasta urheilubrändejä on tutkittu.

Edellä mainittuja esimerkkejä ja tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää pienemmän volyymin markkinoille, kuten Suomen urheilubrändikenttään, sillä kokoero on huomattava sekä kannattajien määrän, markkinakoon että liikkuvien rahamäärien osalta. Tästä syystä tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaista urheilubrändikenttää, tarkemmin sanottuna suomalaisia kilpaurheilujoukkuebrändejä ja näiden brändien rakentamista ja kehittämistä nykypäivän digitaalisessa ympäristössä. Valitsin näkökulmakseni urheilubrändilähtöisen mallin, jossa keskityn brändin kehittämiseen ja rakentamiseen nimenomaan kilpaurheilujoukkueen näkökulmasta laadullisin menetelmin, sillä määrällistä tutkimusta kannattajien näkökulmasta on jo olemassa. Myöskään Suomen oloissa tällä kentällä ei ole juurikaan tehtyä tutkimusta.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on ymmärtää suomalaisten kilpaurheilujoukkuebrändien rakentamista ja kehittämistä digitaalisten työkalujen luomien mahdollisuuksien ja haasteiden ympäristössä yleistettävällä tasolla. Tutkimuksella pyritään luomaan ymmärrystä siitä, miten suomalaiset urheilujoukkueet kokevat brändin ja sen kehittämisen merkityksen sekä millaisia asioita vahvalla brändillä voidaan saavuttaa. Esimerkiksi motivaatiot sekä käytettävissä olevat ja käytettävät resurssit ovat mielenkiintoisia alakohtia. Tutkimusongelma tiivistetään seuraavasti yhteen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen:

Millainen on brändin kehittämisen merkitys suomalaiselle kilpaurheilujoukkueelle ja mitä sillä saavutetaan?

- Millaisia resursseja suomalaisilla urheilujoukkueilla on brändinsä kehittämiseen ja miten he niitä hyödyntävät?
- Miten digitaalinen ympäristö vaikuttaa kilpaurheilujoukkueen brändin kehittämiseen?

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa urheilubrändillä tarkoitetaan mitä tahansa vahvasti urheiluun liittyvä brändiä, kuten joukkuetta, yksittäistä urheilijaa, urheilutapahtumaa, urheiluvälinevalmistajaa tai vaikka urheilukanavan brändiä. Kilpaurheilujoukkueella puolestaan viitataan sellaiseen joukkueeseen (ei urheiluseuraan), joka kilpailee tavoitteellisesti jollain määritellyllä sarjatasolla lajista riippumatta. Urheiluseuralla tarkoitetaan tahoja, yhdistystä, joka järjestää ja mahdollistaa jäsentensä liikkumista ja urheilua, mutta ei velvoita kilpaurheiluun osallistumiseen. Urheiluseuralla (esim. Sotkamon Jymy – pesäpallo) voi olla erillinen kilpaurheilujoukkue, ns. edustusjoukkue (Sotkamon Jymyn Superpesis -joukkue) kun se kilpailee tavoitteellisesti jollain sarjatasolla (miesten Superpesis). Tällöin joukkueeseen ei siis kuulu koko seuran jäsenet, vaan erikseen yleensä sopimuksella määritellyt pelaajat, valmentajat ja muut toimihenkilöt.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen tutkimus on jaettu kahteen teoriakappaleeseen, joista ensimmäisessä (Luku 2) lähestytään urheilujoukkueen brändiä yhtiöbrändin käsitteen kautta, sekä perehdytään urheilujoukkuebrändin erityispiirteisiin. Lisäksi tässä luvussa avataan menestyvän yhtiöbrändin kulmakiviä sekä brändin kehittä-



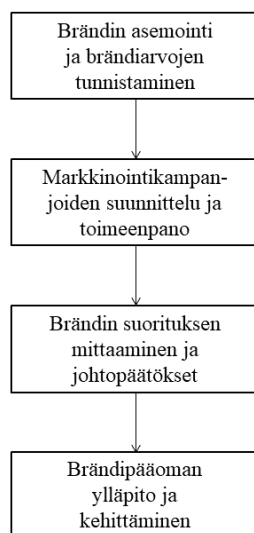
tämisen perustaa ja resurssiperusteista näkökulmaa. Seuraavassa teorialuvussa (Luku 3) lähestytään tarkemmin urheilujoukkueen brändin kehittämisen strategioita sekä digitaalisen ympäristön mahdollisuuksia sekä haasteita.

Luvussa neljä esitellään menetelmä, jolla tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin, sekä käydään läpi aineisto ja sen taustatiedot sekä analyysimenetelmä. Viidennessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen tulokset ja esitellään lainauksia aineistosta tukemaan näitä tuloksia. Viimeisessä luvussa esitellään tuloksista saadun johtopäätökset niin teorialähtöisesti kuin liikkeenjohdon näkökulmasta. Tämän lisäksi kappale sisältää tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 KILPAURHEILUJOUKKUE YHTIÖBRÄNDINÄ

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää niitä resursseja ja mahdollisuuksia, joita suomalaisilla kilpaurheilujoukkueilla on oman brändinsä kehittämiseen digitaalisessa ympäristössä sekä tarjota näkemys siitä, mikä on brändin merkitys joukkueelle ja mitkä tekijät vaikuttavat sen rakentumiseen. Näkökulmana toimii joukkuelähtöinen ajattelu, jonka tarkoitus on ymmärtää brändin kehittämistä nimenomaan kilpaurheilujoukkueen lähtökohdista ja kokemuksista.

Tutkimuksen lähtökohtana käytetään Kellerin ym. (2011) esittelemää mallia strategisesta brändijohtamisen prosessista (KUVIO 1). Brändijohtamisen neljä tärkeää porrasta ovat (1) brändin asemointi ja brändiarvojen tunnistaminen, (2) brändin markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toimeenpano (3) brändin suoriutumisen mittaaminen sekä (4) brändipääoman kehittäminen ja ylläpito (Keller ym. 2011). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita viimeisestä vaiheesta, brändipääoman ylläpitämisestä ja kehittämisestä, sillä lähtökohtaisesti urheilujoukkueilla on olemassa oleva brändi, ja tarkoitus on erityisesti selvittää, millaisilla keinoilla ja resursseilla sitä pyritään kehittämään.

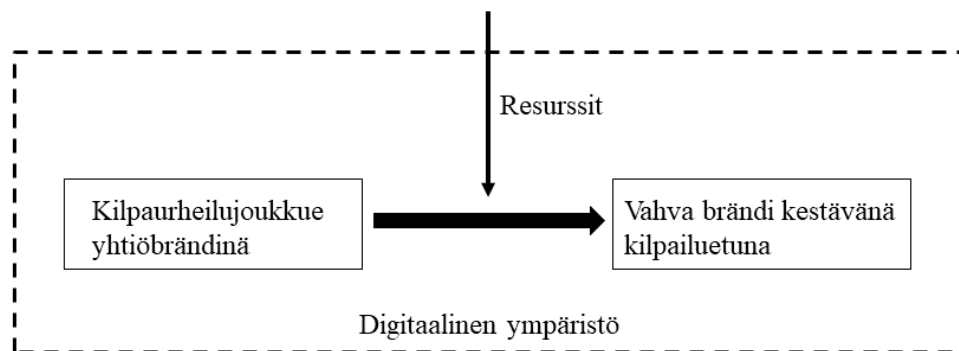


KUVIO 1 Strateginen brändijohtamisen prosessi (Keller ym. 2011)

Kuviossa 2 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimukseni teoreettisena perustana on urheilujoukkueen brändin tarkastelu yhtiöbrändin käsitteen avulla. Yhtiöbrändin käsitteen ja siihen liitettyjen teorioiden ja mallien avulla tutkitaan sitä, miten urheilujoukkueen brändi rakentuu, millainen on vahva urheilujoukkuebrändi ja miten se voidaan saavuttaa. Lisäksi otetaan huomioon erilaisten resurssien vaikutus kehitettäessä brändistä kestäväää kilpailuetua, jonka käsitteellistämiseksi hyödynnetään resurssiperusteisen näkökulman teoriaa. Resurssien nuoli kuviossa tulee digitaalisen ympäristön ulkopuolelta, sillä urheilujoukkueet hyödyntävät myös perinteisiä menetelmiä digita-

listen lisäksi, ja myös ne on syytä huomioida. Viitekehystä rajaa digitaalinen ympäristö kaikkine mahdollisuuksineen ja haasteineen brändin kehittämiseen, joskin myös perinteisemmät näkökulmat ja menetelmät on otettava huomioon, sillä suomalaisessa joukkueurheilukentässä liikkuvat rahamäärät eivät yllä kansainvälisille tasoille ja esimerkiksi ottelutapahtumia järjestetään edelleen usein talkoohengessä.

Resurssiperusteinen näkökulma yrityksestä auttaa ymmärtämään miksi ja miten yhtiöbrändäys välittää pitkäkestoista arvoa ja kilpailuetua, ja millaiset resurssit tuottavat eniten arvoa ja kykyä erottautua kilpailijoista (Balmer & Gray 2003; Barney 2001, Lockett, Thompson & Morgenstern 2009). Resurssiperusteinen näkökulma tukee myös tutkimuksen tavoitetta lähestyä brändin kehittämistä joukkueen lähtökohdista, sillä teorian ytimessä on niin sanottu inside-out -näkökulma (Srivastava ym. 2001), jolloin lähdetään liikkeelle juuri organisaation sisäisistä resursseista ja prosesseista.



KUVIO 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Yhtiöbrändi

Brändi on nimi, termi, merkki, symboli tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on erottaa yhden valmistajan tai ryhmän tuotteet kilpailijan vastaavista (Keller 1993). Brändäämisen tarkoituksena on kommunikoida näitä merkkejä ja niihin liitettyjä mielleyhtymiä, merkityksiä ja arvoja kuluttajille. Organisaatioiden, kuten urheilujoukkueiden, kohdalla voidaan puhua yhtiöbrändäyksestä (Argenti & Druckenmiller 2004), jonka tarkoituksena on kommunikoida brändiä ja sen lupauksia, merkityksiä ja arvoja kaikille sidosryhmille vain asiakkaiden sijaan (Hatch & Schultz 2003). Yhtiöbrändin käsite on toimivasti hyödynnettävissä urheilujoukkueiden kontekstissa, sillä urheilujoukkueet ovat yrityksiä siinä missä perinteisetkin yhtiöt. Niillä on liiketoimintaa, työntekijöitä sekä asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä. Lisäksi moni urheilujoukkue on yhtiömuodoltaan osakeyhtiö. Esimerkiksi kaikki jääkiekon ylimmän sarjatason

joukkueet Suomessa sekä muutama jalkapallon pääsarjajoukkueista ovat osakeyhtiöitä. Iso osa jalkapallojoukkueista, sekä esimerkiksi pesäpallon pääsarjatason joukkueista toimii rekisteröitynä yhdistyksenä, mutta myös niiden voidaan nähdä sopivan yhtiöbrändi-käsitteen alle, sillä myös nämä yhdistykset harjoittavat liiketoimintaa, työllistävät ihmisiä ja palvelevat asiakkaitaan.

Yhtiöbrändi on yhdistelmä visuaalisia ja verbaalisia symboleita, jotka kuvaavat ja ilmentävät omistajuutta, ja luovat lisäarvoa sekä kilpailuetua yhtiölle (Abratt & Kleyn 2012; Balmer & Gray 2003). Se on sekoitus siitä, mitä yritys sanoo itsensä olevan, siitä mitä muuta sanovat yrityksen olevan sekä siitä, miten yritys suoriutuu toiminnastaan (Berry 2000). Liiketoimintamallien muuttuessa globaalisti, myös markkinoinnin näkökulma on enenevässä määrin siirtynyt perinteisestä tuotebrändäyksestä yhtiöbrändäykseen (corporate branding). Toisaalta vahvan yhtiöbrändin kehittäminen parantaa myös yrityksen tuote- ja palvelubrändien asemaa. (Hatch & Schultz 2003.)

Alun perin yhtiön brändäämiseen on liittynyt vahva top-down -ajattelu, jossa brändi-imago koetaan puhtaasti yrityksen itsensä rakentamana. Tällä hetkellä brändikirjallisuus nojaa kuitenkin vahvasti uudelleen malliin, jossa brändin arvo ja sen imago luodaan yhdessä vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. (Balmer & Gray 2003). Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan myös liikemaailman pelisäännöt ovat muuttuneet, jolloin yritykset eivät voi enää luottaa ennustettavuuteen tai vakaaseen kysyntään, vaan niiden täytyy erottua kilpailijoistaan saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Tämä erottautuminen ja kestävä kilpailuedun luominen on mahdollista vahvan yhtiöbrändin avulla (Balmer & Gray 2003), sillä sen nähdään vaikuttavan kuluttajien käsitykseen yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista (Hatch & Schultz 2003; Balmer & Gray 2003). Perinteisen tuotebrändäyksen sijaan yhtiöbrändäys koostuu elementtien, kuten yhtiön nimen, symbolien ja logon siirtämisestä ja viestimisestä *useille yleisöille*. Näihin yleisöihin kuuluvat yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät, sijoittajat ja media. (Hatch & Schultz 2003.)

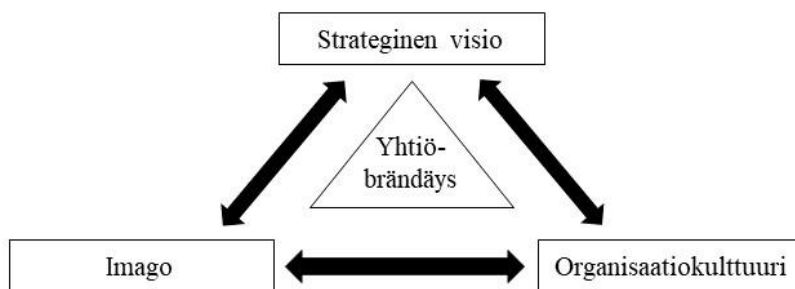
Myös urheilujoukkueiden brändäyksessä on tärkeää ottaa huomioon muutkin sidosryhmät kuin vain kannattajat, sillä esimerkiksi sijoittajat, sponsorit, pelaajat, media sekä valmentajat ja muut toimihenkilöt ovat tärkeässä osassa joukkueen menestymisen kannalta, ja joukkueen brändi vaikuttaa suoraan heidän kokemukseensa joukkueesta. Ilman sijoittajia ja yhteistyökumppaneita joukkueet kärsisivät taloudellisista ongelmista, ilman pelaajia on vaikea pelata, saati voittaa otteluita ja ilman mediaa näkyvyys on heikkoa. Yhtiöbrändin tavoitteena on myös viestiä organisaation normeja ja arvoja siten, että sidosryhmät tuntevat yhteenkuuluvuutta sen kanssa (Roock, Maon & Lejeune 2013), mikä urheilujoukkueiden näkökulmasta liittyy vahvasti esimerkiksi joukkueen kannattajiin ja heidän luomaan brändiyhteisöön.

Urheilubrändi eroaa tavallisesta tuote- tai palvelubrändistä siten, että siihen liittyy erityisiä ominaisuuksia, joita ei liitetä normaalisti brändeihin. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kilpailullisuus, päävalmentaja ja tähtipelaajat sekä kotistadion tai -halli. Kaikki urheilujoukkueen brändiin liitetyt ominaisuudet on esitetty taulukossa 1. (Gladden 2014).

TAULUKKO 1 Urheilujoukkueen brändin ominaisuudet (Gladden 2014)

Ominaisuus	Kuvaus
<b>Menestys</b>	Kuinka menestyksenkäs joukkue on kyseessä? Voittojen ja tappioiden määrä ei ole ainoa merkitsevä tekijä, vaan esimerkiksi saavutetuilla mestaruuksilla on merkitystä. Tämä ominaisuus vaikuttaa myös koettuun laatuun.
<b>Päävalmentaja</b>	Erityisen tärkeää silloin, kun valmentajasta tulee ikoninen, esimerkiksi persoonallisuutensa tai saavutetun menestyksen ansiosta. Liittyy sekä valmentajan persoonallisuuteen että menestykseen.
<b>Pelaajat/tähtipelaajat</b>	Voi viitata sekä tiettyihin lajin supertähtiin että yhdessä koko joukkueeseen.
<b>Joukkueen tunnusmerkit</b>	Onko joukkueella ainutlaatuinen pelityyli tai muista erottuva persoonallisuus?
<b>Kilpailuasetelma</b>	Onko joukkueella merkittäviä vastustajia, tai kilpaileeko se erityisen vaikeassa liigassa tai divisioonassa?
<b>Joukkueen johto ja toimihenkilöt</b>	Ne henkilöt, jotka päättävät joukkueen toiminnasta ja edistävät sitä. Voi myös liittyä siihen, kokevatko kannattajat, että joukkue välittää faneistaan.
<b>Logo</b>	Joukkueen lempinimi, logo, muut merkit ja värit.
<b>Kotikenttä/-halli/-stadion</b>	Sen kentän tai hallin tunnusmerkit, jossa joukkue pelaa kotiottelunsa. Erityispiirteet ja erottuvuus ovat tehokkaita keinoja kannattajayhteisön luomiseen. Myös kentän tai hallin oheistarjooma voi vaikuttaa stadionkokemukseen.
<b>Joukkueen historia ja perinteet</b>	Joukkueen merkittävät perinteet, sekä urheiluusoritukseen liittyvät että muunnellaiset perinteet.
<b>Kannattajat</b>	Olemassa oleva kannattajajoukko ja kaikki heihin sekä heidän ottelukäyttäytymiseensä liittyvät tunnusmerkit, kuten kannattajalaulut tai -huudot.

Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan menestyvä yhtiöbrändäys perustuu yhtiön strategisen vision, organisaatiokulttuurin sekä imagon toimivaan vuorovaikutukseen. (KUVIO 3). Strategisella visiolla viitataan organisaation takana olevaan keskeiseen ideaan ja tavoitteisiin, ja se ilmentää johdon tahtotilaa tulevaisuuden saavutuksille. Organisaatiokulttuuri puolestaan tarkoittaa sisäisiä arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka viestivät organisaation identiteettiä ja tarkoitusta sen jäsenille ja sidosryhmille. Viimeisenä on yhtiön imago, joka on ulkoisten sidosryhmien muodostama kokonaiskuva organisaatiosta. Näihin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa asiakkaat, osakkeenomistajat, media ja julkinen yleisö. (Hatch & Schultz 2003.)



KUVIO 3 Menestyvän yhtiöbrändäyksen perusta (Hatch & Schultz 2003)

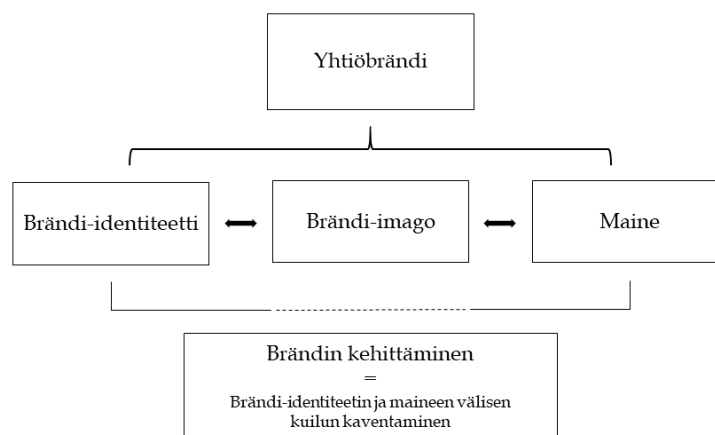
Yhtiöbrändäys nähdään myös eräänlaisena laadun takeena (Berry 2000) ja vakuutena heikkoa suoriutumista tai taloudellisia riskejä vastaan (Balmer & Gray 2003). Tämän voidaan nähdä vaikuttavan myös urheilubrändeissä, eritoten urheilujoukkueiden brändeissä, sillä brändin vahvuus ja kannattajien usko eivät horju muutamasta häviöstä tai heikosta suorituksesta urheilussa. Vahva brändi urheilujoukkueella pehmentää heikon urheilusuorituksen vaikutusta. Toisaalta Brunellon (2018) mukaan myöskään yksittäisellä heikolla markkinointikampanjalla ei urheilussa ole suurta vaikutusta, mikäli joukkue menestyy urheilullisesti.

Yhtiöbrändäys vaatii yritykseltä uudenlaista johtamisnäkökulmaa verrattuna tuotebrändin johtamiseen (Balmer & Gray 2003), sillä yhtiön tulee ottaa huomioon myös sisäiset resurssit ja vaikuttavat tekijät, kuten työntekijöiden merkitys brändinkehittämisen prosessissa (Harris & de Chernatony 2001; Balmer & Gray 2003). Myös Abrattin ja Kleynin (2012) mukaan yhtiöbrändiä tarkastellessa tulee ottaa huomioon resurssit ja niiden laatu, esimerkiksi resurssiperusteista näkökulmaa hyödyntäen. Harris ja de Chernatony (2001) esittelivät mallin, joka kuvaa kuilua sisäisten brändiresurssien ja brändin suorituskyvyn välillä, ja painottavat yrityksen sisäisten mekanismien tärkeyttä vahvaa yhtiöbrändiä kehitettäessä. Heidän mukaansa brändin johtamista voidaan tarkastella brändi-identiteetin ja brändin maineen välisen kuilun kaventamisen kannalta. Brändi-identiteetti viittaa yrityksen itsensä näkemykseen siitä millaisia arvoja ja kulttuuria se edustaa, ja mitä se haluaa viestiä ulospäin sidosryhmilleen, kun taas brändin maine viittaa sidosryhmien näkemykseen ja kokemuksiin kyseisen brändin suoriutumisesta ja toiminnasta sen historian ajalta. Mitä lähempänä nämä kaksi ovat toisiaan, eli mitä pienempi on niiden välinen ”kuilu”, sitä paremmin yritys on onnistunut kommunikoimaan ja toimimaan identiteettinsä mukaisesti viestien onnistuneesti sidosryhmilleen. Tätä kuilua voidaan Harrisin ja de Chernatony (2003) mukaan kaventaa kehittämällä edellä mainittujen sisäisten toimintojen tehokkuutta. Kehittämisen ytimessä ovat työntekijät, jotka toimivat nykypäivän liike-elämässä brändilähtöisinä ja luovat väylän sisäisen ja ulkoisen ympäristön välille (Balmer & Gray 2003). Tärkeä tekijä on myös suunnitelmallisuus, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen markkinoinnin näkökulman ja takaa synergian näiden välillä. Lisäksi tutkimus nosti esiin niiden ihmisten merkityksen, jotka toimivat brändin kehittämisen parissa yrityksissä.

Näiden ”bränditiimien” koostumukseen tulisi kiinnittää huomioita, sillä erilaiset osaamisalueet, kuten tietotaito markkinoinnista, talousosaaminen tai johtamiskyvykyys tukevat resurssien tehokasta hyödyntämistä brändin kehittämisessä. (Harris & de Chernatony 2001).

## 2.2 Joukkueen yhtiöbrändin rakentaminen

Abratt ja Kleyn (2012) kehittivät mallin, joka ilmentää tekijöitä, jotka vaikuttavat yhtiöbrändin muodostumiseen. Pääosassa brändin osalta ovat yrityksen itsensä ilmentäminen ja viestintä sekä brändi-imago, joka koostuu sidosryhmien havainnoista ja kokemuksista. Brändin voidaan siis katsoa olevan tasapainoteltua sen välillä, mitä yritys itse haluaa ilmaista ja ilmaisee sekä miten sidosryhmien havaitseva ja kokevat brändin. Myös Harris ja de Chernatony (2001) esittelivät mallin, jonka mukaan brändin rakentaminen ja kehittäminen on juuri brändi-identiteetin ja maineen välisen kuilun kaventamista, jolloin yrityksen ja sidosryhmien näkemykset brändistä ovat mahdollisimman lähellä toisiaan. Tätä kokonaisuutta kuvataan kuviossa 4. Luvuissa 2.2.1-2.2.3 kuvataan tarkemmin kuviossa esiintyviä yhtiöbrändin osa-alueita.



KUVIO 4 Yhtiöbrändi ja sen kehittäminen (mukailtu Abratt & Kleyn 2012; Harris & de Chernatony 2001)

### 2.2.1 Joukkueen identiteetti

Organisaation identiteetti rakentuu sen strategisista valinnoista sekä niiden ilmaisemisesta ja kommunikoinnista. Strategisiin valintoihin lukeutuvat esimerkiksi joukkueen missio, visio, arvot, kulttuuri sekä strategian luominen ja sen käytäntöönpano. (Abratt & Kleyn 2012.) Identiteetin ytimessä on se, miten johto

ja työntekijät tekevät brändistä ainutlaatuisen (Harris & Chernatony 2001). Näiden valintojen viestiminen asianmukaisella tavalla on myös tärkeää, ja siten joukkueen identiteettiin vaikuttavat myös joukkueen ja brändin visuaalinen ilme, brändipersonallisuus, brändilupaus sekä brändiviestintä (Abratt & Kleyn 2012).

### 2.2.2 Joukkueen maine

Yrityksen maine muodostuu sidosryhmien arviosta organisaatiosta, sekä organisaation ja sidosryhmien välisestä interaktiosta pitkällä aikavälillä. Maineen osa-alueita ovat esimerkiksi suorituskyky, palvelut ja tuotteet, saatu ja koettu palvelu ja yrityksen hallinto. (Abratt & Kleyn 2012.) Urheilujoukkueiden kohdalla näistä korostuu suorituskyky, eli kilpailulliset tulokset ja mediasuoriutuminen, sekä ylipäätään sidosryhmien kokemukset joukkueen ja sen pelaajien kanssa.

### 2.2.3 Brändi-imago

Brändi-imago on kuluttajan mielessä olevien brändiassosiaatioiden tulos, eli kooste niistä attribuuteista ja mielikuvista, joita kuluttaja liittää mielessään kyseiseen brändiin (Bauer ym. 2008). Brändiin liittyvät attributit voivat olla joko tuotteeseen liittyviä (itse urheilu suoritukseen) tai tuotteeseen liittymättömiä (ei suoranaisesti urheiluun liittyviä), joista tuotteeseen liittymättömät koetaan jopa kolme kertaa tehokkaampina kuin tuotteeseen suoraan liittyvät attributit (Bauer ym. 2008). Yrityksen identiteetti ja maine osaltaan vaikuttavat suorasti myös brändi-imagoon, sillä brändi-imago määritellään kuvastavan niitä sen hetkisiä mielipiteitä ja reflektioita, joita sidosryhmillä on kyseisestä brändistä (Abratt & Kelyn 2012). Vahva brändi-imago mahdollistaa kuluttajien uskollisuuden vahvistamisen (Bauer ym. 2008). Erityisesti joukkueurheilun kontekstissa sidosryhmien kokemukset korostuvat, sillä ottelutapahtumat, menestys ja kilpailullinen suoritus sekä brändiyhteisöt eli faniryhmät vaikuttavat kokemukseen kohtaamisesta joukkueen kanssa.

## 2.3 Urheilujoukkueen brändipääoma

Brändipääoman konseptia käytetään usein analysoitaessa niitä tapoja, joilla brändi luo arvoa (Bauer ym. 2008). Vahvasta brändistä puhuttaessa tarkoitetaan usein vahvaa ja korkeaa brändipääomaa (Bauer ym. 2005, Ross 2006, Berry 2000). Bauerin ym. (2008) mukaan brändipääomaksi sanotaan niitä vaikutuksia tai tuloksia, joita syntyy, kun jotain tuotetta markkinoidaan sen brändin avulla verrattuna siihen, että samaa tuotetta markkinoitaisiin ilman brändäämistä ja sen etuja. Brändipääomaa syntyy, kun kuluttajat tuntevat brändin ja liittävätkin siihen positiivisia mielleyhtymiä (Anagnostopoulos ym. 2015). Brändipääoma koostuu kahdesta osa-alueesta: bränditietoisuudesta ja brändi-imagosta. Brän-



ditietoisuudella viitataan kuluttajan kykyyn tunnistaa ja muistaa jokin brändi, ja se onkin tärkeä ensimmäinen askel rakennettaessa brändiassosiaatioita, jotka liittyvät brändiin kuluttajan muistissa. Bränditietoisuuden voidaan nähdä olevan jo lähtökohtaisesti korkea kilpajoukkueiden keskuudessa, sillä tietyistä lajista kiinnostuneet kuluttajat tunnistavat brändit, vaikka eivät olisi juuri kyseisen joukkueen kannattajia. (Bauer ym. 2008.)

Brändipääomalla on positiivinen vaikutus ostoaikomukseen, hintapremioihin sekä brändiuskollisuuteen, ja sillä on loppujen lopuksi suurempi merkitys taloudelliselle tulokselle, kuin urheilullisella onnistumisella (Bauer ym. 2005).

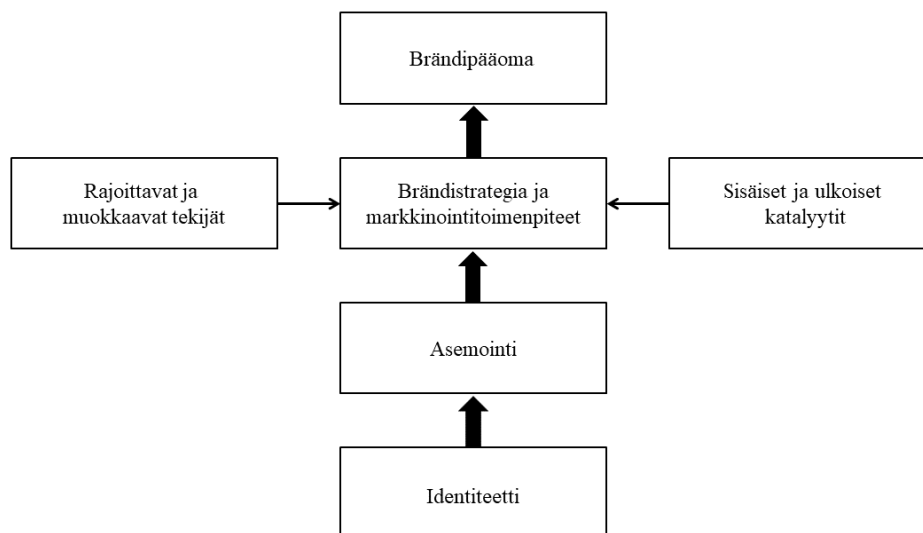
Couvelaeren ja Richelieun (2005) mukaan (KUVIO 5) brändipääoman kehittämisen kilpaurheilun kontekstissa mahdollistaa kolme tekijää: urheilujoukkueen identiteetin määrittely, joukkueen asemointi markkinoilla sekä brändistrategian kehittäminen. Brändi-identiteetti ja asemointi edustavat brändin strategisia rakennosia, eli ovat käytännössä brändistrategian perusta. Brändi-identiteetti koostuu niistä asioista ja ominaisuuksista, joita joukkue kokee olevansa, ja joita se haluaa viestiä sidosryhmilleen. Esimerkiksi itse urheiluun liittymättömät tekijät, kuten logo ja perinteet vaikuttavat voimakkaasti kuluttajien asenteisiin, ja ovat siksi hyvä lähtökohta erottautumiseen ja brändistrategian luomiseen (Bauer ym. 2008). Lisäksi brändistrategiaan ja markkinointitoimenpiteisiin vaikuttaa sisäiset ja ulkoiset katalyytit sekä rajoittavat ja muokkaavat tekijät. Markkinointitoimenpiteet ovat toimivia ja parantavat brändipääomaa ainoastaan, mikäli brändin identiteetti on määritelty selkeästi ja brändi on asemoitu vahvasti (Couvelaere & Richelieu 2005).

Katalyytit ovat sellaisia tekijöitä, jotka tukevat ja luovat vipuvaikutusta brändin kehittämiseen. Sisäiset katalyytit ovat joukkueen itsensä omistamia ja hallitsemia, kuten kannattajien yhteisö, fyysiset fasilitetit, ja erilaiset markkinointitoimenpiteet kuten kampanjat, kumppanuudet, tuotemyynty ja pelipaidat. Ulkoiset katalyytit puolestaan ovat ympäristön ominaisuuksia tai tekijöitä, jotka eivät ole joukkueen suorassa hallinnassa, kuten markkinoiden koko, toimialan muutokset ja teknologian kehitys. (Couvelaere & Richelieu 2005.)

Rajoittavat tekijät voivat estää tai haitata joukkueen brändin tuomaa vipuvaikutusta. Näitä rajoittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi uskollisuuden väheneminen, urheiluliigojen elinkaaret, muu viihdetarjonta sekä vallitsevat trendit. Muokkaavat tekijät puolestaan ovat sellaisia, jotka voivat yhtä todennäköisesti haitata brändipääoman kehittymistä tai rajoittaa sitä kuin myös auttaa brändipääoman kehittämisessä. Olennaista on kuitenkin se, että joukkueella on hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa itse näihin tekijöihin, kuten laki- ja sääntöasioihin, taloudellisiin mahdollisuuksiin sekä urheilusuoritukseen (voittamiseen). (Couvelaere & Richelieu 2005.)

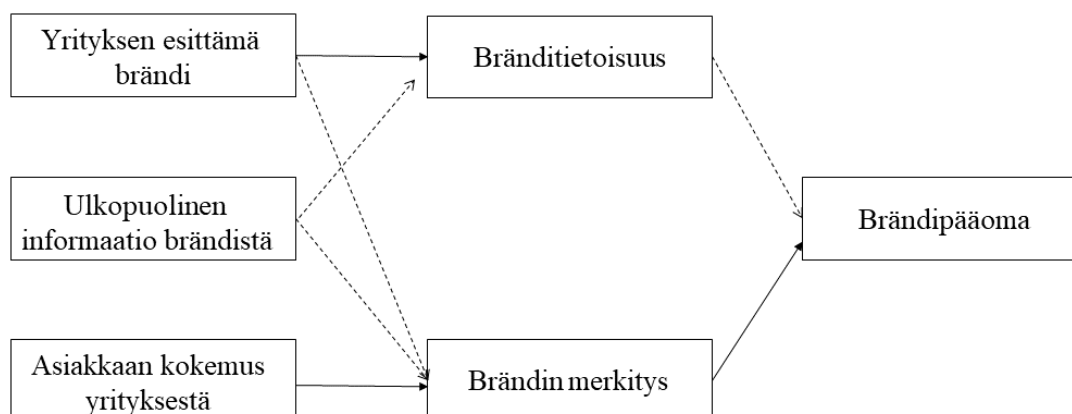
Tässä tutkimuksessa olemme kiinnostuneita erityisesti toiseksi ylimmäisestä tasosta, brändistrategiasta ja markkinointitoimenpiteistä, sekä niihin vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista katalyyteistä sekä rajoittavista ja muokkaavista tekijöistä, joita tutkimuksen kohteena olevat joukkueet kohtaavat. Kuviossa 2 kuvatussa tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä erityisesti digitaalinen ympäristö tarjoaa sekä katalyyttejä että rajoittavia ja muokkaavia tekijöitä. Li-

säksi brändistrategian rooli on suuri pyrittäessä yhtiöbrändillä kohti kestävää kilpailuetua.



KUVIO 5 Urheilujoukkueen brändipääoman rakentuminen (mukailtu Couvelaere & Richelieu 2005)

Berryn (2000) esittelemä malli palvelubrändin brändipääoman muodostumisesta puolestaan lähestyy käsitettä hieman eri näkökulmasta (KUVIO 6). Sen mukaan brändipääoma koostuu bränditietoisuudesta sekä brändin merkityksestä kuluttajille. Näihin tekijöihin puolestaan vaikuttavat yrityksen itsensä esittämä brändi ja sen viestintä, muualta tuleva viesti brändistä, joka ei ole yrityksensä itsensä hallitsemaa sekä asiakkaan oma kokemus kyseisestä yrityksestä. Kuvion yhtenäiset nuolet kuvaavat suoraa vaikutusta, kun taas katkoviivanuolet epä-suoraa vaikutusta. (Berry 2000.)



KUVIO 6 Palvelubrändin brändipääoman muodostuminen (Berry 2000)

Yrityksen esittämä brändi on siis yrityksen itsensä hallinnoimaa kommunikaatiota sen identiteetistä mainonnan ja muiden markkinointitoimenpiteiden sekä yrityksen jäsenten suoritusten avulla. Tällaista kommunikaatiota ovat esimerkiksi joukkueen nimi, logo, mainonnan teemat, symboliset assosiaatiot sekä pelaajien käyttäytyminen ja esiintyminen. Esitetty brändi osallistuu suoraan bränditietoisuuden kehittämiseen, joka tarkoittaa asiakkaan kykyä tunnistaa ja muistaa brändi. (Berry 2000.) Urheilussa on melko vähän asioita, joihin organisaation johto pystyy suoranaisesti vaikuttamaan, sillä urheilusuoritusta, tuloksia sekä muiden joukkueiden toimintaa on lähes mahdotonta ennustaa. Tästä syystä markkinointitoimenpiteet ovat oikeastaan ainoa tekijä, joka on täysin johdon hallinnassa. (Ross 2006.) Ulkopuolinen informaatio brändistä sisältää kaikki ne tavat ja teknologiat, joita yritys ei itse hallitse tai tuota, ja joista kuluttajat saavat tietoa kyseisestä yrityksestä. Esimerkiksi word-of-mouth (tai word-of-keyboard) ja muu julkisuus osallistuvat informaation lisäämiseen. Ulkopuolinen informaatio tavoittaa enemmän ihmisiä kuin yrityksensä itsensä tuottama ja kohdentama viestintä, joten sen merkitys on suuri. Urheilun luonteen vuoksi tärkeä osa on myös asiakkaan kokemus yrityksestä, johon urheilun tapauksessa sisältyy myös urheilullinen suoritus ja menestyminen. (Berry 2000.)

Brändin merkityksen muodostavat asiakkaan havainnot sekä sen hetkinen kuva ja vaikutelma brändistä ja siihen liittyvistä assosiaatioista. Mitä asiakkaan mieleen tulee välittömästi, kun brändin nimi mainitaan? Uuden asiakkaan kohdalla brändiviestinnällä on suurin merkitys, mutta pääosin brändin merkitys muodostuu brändin käyttämisestä ja kokemuksesta. Loppujen lopuksi kuluttajan omalla kokemuksella on voimakkain vaikutus, sillä mikäli kokemus eroaa yrityksen ydinviestistä, asiakkaat luottavat enemmän kokemukseensa kuin mainontaan. (Berry 2000.)

Kuvion 6 yhteyksiä kuvaavista nuolista on pääteltävissä, että bränditietoisuus ja brändin merkitys vaikuttavat molemmat brändipääomaan, mutta eivät yhtä vahvasti. Kuten asiakkaan kokemus muokkaa brändin merkitystä epäsuhtaisesti, niin myös brändin merkitys vaikuttaa brändipääomaan epäsuhtaisesti. Brändipääoma voi olla positiivista tai negatiivista, ja sen ytimessä on bränditietoisuus ja brändin merkitys yhdistettynä asiakkaan reaktioon markkinointitoimenpiteisiin. (Berry 2000.)

Ross (2006) hyödynsi kyseistä mallia urheilujoukkueiden brändipääoman muodostumiseen, lisäten siihen vielä yhden osan: seuraukset, jotka brändipääoma aiheuttaa. Seurausten laatu riippuu luonnollisesti siitä, onko brändipääoma positiivista vai negatiivista, mutta niihin lukeutuvat esimerkiksi uskollisuus joukkueelle, medianäkyvyys, oheistuotemyynti, lipputulot sekä sponsorien kiinnostus (Ross 2006).

Yhteenvetona urheilussa on monia suoriutumiseen liittyviä seikkoja, joihin joukkue ei voi suoraan vaikuttaa, mutta tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella brändiviestinnällä voidaan saada aikaan positiivisia seurauksia joukkuebrändistä. Tärkeässä roolissa ovat kaikki ne kohtaamiset, joita sidosryhmillä on kyseisen joukkuebrändin kanssa, oli kyse sitten ottelusta, sosiaalisen median kohtaamisesta tai pelaajan esiintymisestä.

## 2.4 Resurssiperusteinen näkökulma

Yhtiöbrändi itsessään on arvokas resurssi, joka luo kestäväää kilpailuetua, mikäli tietyt sille asetetut kriteerit täyttyvät (Balmer & Gray 2003). Näitä kriteereitä voidaan arvioida resurssiperusteisen näkökulman teorian avulla (Balmer & Gray 2003). Lisäksi resurssiperusteisesta näkökulmasta voidaan tarkastella myös yrityksen muita resursseja, kuten niitä, jotka osallistuvat ja mahdollistavat brändin rakentamisen ja kehittämisen. Organisaatioilla on hallussaan voimavaroja ja kykyjä, sekä käsinkosketeltavia että abstrakteja, ja dynaamisia ja staattisia, joita hyödyntämällä se voi luoda kilpailuetua muihin nähden. Nämä resurssit ovat vaikeasti kopioitavissa esimerkiksi kilpailijan toimesta, ja uniikit resurssit tuottavat myös uniikkeja mahdollisuuksia organisaatioille. (Lockett ym. 2009.)

Resurssiperusteinen teoria perustuu siihen, että yritykset ovat heterogeenisiä (Lockett ym. 2009), mitä tulee niiden resursseihin ja sisäisiin kykyihin, ja nämä resurssit ja kyvyt tuottavat perustan ylivertaisen suorituskyvyn saavuttamiselle (Wright ym. 2001; Balmer & Gray 2003). Kuten edellä mainittua, resurssiperusteisen näkökulman ytimessä ovat kriteerit, joiden perusteella yhtiön resursseja arvioidaan, ja joiden avulla voidaan päätellä ovatko ne omiaan tuottaa kestäväää kilpailuetua (Barney 2001). Ensiksi, resurssien tulee olla strategisesti arvokkaita, jotta ne antavat yhtiölle mitään etua kilpailijoihin nähden (Balmer & Gray 2003; Balmer 2007). Tämän lisäksi, kriteerien mukaan arvokas resurssi on harvinainen, kestävä, vaikeasti kopioitavissa, vaikeasti korvattavissa sekä tuotettava pääosa eduistaan sen omistavalle organisaatiolle (Lockett ym. 2009; Balmer 2007).

Resurssin arvokkuus yhtiöbrändin kontekstissa viittaa luottamukseen, jonka vahva brändi luo organisaatiolle ja näin ollen auttaa organisaatiota erottumaan ja erottautumaan kilpailijoista sidosryhmien mielissä (Balmer 2007).

Mitä harvinaisempi resurssi on, eli mitä harvemmallalla eri organisaatiolla on se hallussaan (Barney 2001), sitä todennäköisemmin se tuottaa organisaatiolle pitkäaikaista kilpailuetua (Srivastava ym. 2001). Harvinainen resurssi ei kuitenkaan ole automaattisesti arvokas, vaan sen täytyy lisäksi tuoda lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille ja/tai sidosryhmille (Srivastava ym. 2001). Yhtiöbrändi on resurssina harvinainen, sillä sen alkuperä on erittäin todennäköisesti erottuva tai uniikki. Tämä tarjoaa yhtiöbrändille laajan valikoiman toiminnallisia ja symbolisia ominaisuuksia. Ajan kuluessa näistä ominaisuuksista kehittyvät yhtiöbrändin arvoja. (Balmer 2007.)

Resurssin tulee tuottaa arvoa sekä lyhyellä, mutta erityisesti pitkällä aikavälillä, jolloin se on kestävä kilpailuedun lähde omistajalleen (Srivastava ym. 2001). Yhtiöbrändin ajatellaan yleisesti olevan kestävämpi tai pitkäaikaisempi kuin muut arvokkaat resurssit, sillä esimerkiksi tuotebrändien elinkaaret voivat jäädä esimerkiksi uuden teknologian jalkoihin, kun yhtiöbrändin voidaan olevan huomattavasti vähemmän riippuvainen esimerkiksi juuri teknologian kehityksestä. (Balmer 2007.)

Resurssiperusteisen näkökulman yksi kivijalka perustuu vahvasti sille, että arvokkaita resursseja ei voida kopioida tai imitoida kilpailijoiden toimesta (Srivastava ym. 2001). Arvokkaan resurssin vaikeasti kopioitavuus ilmenee vahvassa yhtiöbrändissä, sillä Balmerin (2007) mukaan yhtiöbrändiä on vaikea, ellei jopa mahdotonta kopioida, sillä brändiin liittyvillä symboleilla kuten logolla tai iskulauseella on lain suoja, ja yhtiöbrändiin liittyy vahvasti sisäiset resurssit ja aineettomat kyvyt ja taidot.

Resurssiperusteinen näkökulma korostaa myös resurssien haavoittuvuutta, sillä vaikka resurssi olisi harvinainen, vaikeasti kopioitavissa ja kestävä, mutta se voidaan korvata toisella, on siitä saatava kilpailuetu menetetty (Srivastava ym. 2001). Yritysten on tärkeää jatkuvasti kehittää myös uusia kykyjä dynaamisessa ympäristössä, tällöin voidaan puhua myös dynaamisista resursseista (Wright ym. 2001). Korvattavuus on uhka myös yhtiöbrändille, mutta avainstrategia on brändin jatkuva kehittäminen ja erottautumista tukevien tekijöiden vaaliminen (Balmer 2007). Tästä syystä myös urheilujoukkuebrändien jatkuva kehittäminen on tärkeää, vaikka kerran olisi jo luotu vahva brändi.

Vahvan resurssin tulee olla myös epätavanomainen siinä mielessä, että toinen yritys ei voi hyötyä sen tuottamista tuloksista niin, että se vähentäisi resurssin omistavan yhtiön tuottoja. Yhtiöbrändin erityisluonteen vuoksi siihen liittyvät vahvasti arvot, maine ja kuluttajien havainnot brändistä, jolloin muiden brändien tai yritysten on vaikea ratsastaa sen menestyksellä tai kerätä sille kuuluvia tuloksia. (Balmer 2007.) Kuitenkin, sen lisäksi, että tutkitaan millaisia resursseja organisaatioilla on käytössään tai käytettävissään, on syytä perehtyä myös siihen, miten tehokkaasti niitä hyödynnetään (Gerrard 2005).

Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin brändin kehittämiseen urheilujoukkueen näkökulmasta sekä niihin resursseihin, joita digitaalinen ympäristö tarjoaa tähän kehittämistyöhön.

### 3 BRÄNDIN KEHITTÄMINEN DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Brändijohtamisen suuri haaste on vähentynyt brändiuskollisuus monissa kategoriaissa, mutta tätä ei nähdä ongelmana urheilussa, sillä urheilujoukkueiden kannattajat ovat erityinen ja uskollinen asiakaskunta (Keller ym. 2011), jonka vaihtohalukkuus on pieni ja kynnys vaihtamiselle yleensä todella suuri. Urheilubrändien haasteena nähdään ennemminkin kylläiset markkinat, vaativat ja tiedostavat asiakkaat, medianäkyvyyden pirstaloituminen, perinteisen median katoaminen, lyhyen aikavälin orientaatio sekä uusien teknologioiden tuomat mahdollisuudet viestinnässä ja markkinoinnissa (Keller ym. 2011). Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin vahvan urheilujoukkuebrändin ominaisuuksiin, brändin kehittämisen merkitykseen sekä digitaalisten ratkaisuiden tuomiin mahdollisuuksiin brändin kehittämisessä, sillä vahvan brändin kehittäminen auttaa urheilujoukkueita vastaamaan näihin haasteisiin.

#### 3.1 Vahva urheilujoukkuebrändi

Vahvana brändinä voidaan pitää sellaista brändiä, jonka kuluttajat havaitsevat erottuvana kilpailevista brändeistä (Lee, O’Cass & Sok 2017). Lisäksi vahvoilla brändeillä saavutetaan korkea osuus kohdeasiakkaiden ”share of mindista”, joka johtaa edelleen suurempaan markkinaosuuteen (Berry 2000). Tästä syystä vahvan brändin rakentaminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn saavuttamisessa ja ylläpitämisessä (Lee, O’Cass & Sok 2017). Berryn (2000) mukaan vahva yhtiöbrändi on rakennettavissa erottautumalla kilpailijoista ja säilyttämällä johdonmukaisuuden viestinnässään sidosryhmille. Lisäksi yrityksen tulee suoriutua hyvin ydinpalvelustaan, jonka asiakkaat ostavat ja tavoittaa asiakkaat emotionaalisesti, jolloin he liittyvät brändimielikuvuihinsa luottamusta. (Berry 2000.) Tehokas brändijohtaminen vaatii myös johdonmukaisen lähestymistavan kehittämistyöhön. Tutkimuksen mukaan brändin suorituksen maksimointi vaatii toiminnan formalisointia. Vaikka formalisoinnin koetaan toisinaan rajoittavan luovuutta ja tekevän toiminnasta säännösteltyä ja jopa jäykkää, sen koetaan kuitenkin tukevan tehokkaasti brändiorientaatiota ja organisaation brändilähtöistä ajattelua. Koko organisaation tulisi ymmärtää brändin kehittämisen tärkeys, jotta sitä tukevat strategiat ja käytänteet voidaan jalkauttaa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Lee, O’Cass & Sok 2017.)

Joukkueurheilun kontekstissa vahva brändi mahdollistaa monia asioita. Vahvan brändin avulla joukkue voi kehittää ja vaalia kannattajakuntaansa (Couvelaere & Richelieu 2005), jota voidaan käsitellä myös eräänlaisena brändiyhteisönä. Lisäksi vahva brändi houkuttelee yhteistyökumppaneita, joka kannattajamäärien kanssa osallistuu vahvasti tuottojen lisäämiseen (Couvelaere

& Richelieu 2005) sekä tarjoaa mahdollisuuden brändin laajentamiselle, joka luo myös lisää tuloja (Ross 2006). Vahva brändi tukee myös joukkuetta heikon urheilusuorituksen aikana, sekä pidentää muuten lyhytaikaista urheilutapahtumaa kannattajien silmissä (Couvelaere & Richelieu 2005). Tällaisia etuja tuottava vahva brändi voidaan saavuttaa panostamalla brändin kehittämiseen.

### 3.2 Brändin kehittäminen

Abrattin ja Kleynin (2012) mukaan jatkuva ja yhdenmukainen viestintä sekä brändilupausten lunastaminen sekä vahvistaa sidosryhmien brändisuhteita, että itse yhtiöbrändiä, sillä kuluttaja-brändi-suhteen rakentaminen on tärkeä osa brändin kehittämisprosessia. Wangin ja Senguptan (2016) mukaan ei tulisi olettaa, että asiakasorientoitunut markkinointistrategia tarkoittaisi automaattisesti käsinkosketeltavia voittoja, vaan enemmän huomiota tulisi kohdistaa sidosryhmien sitouttamiseen brändiarvon lisäämiseksi.

Berryn (2000) mukaan brändin kehittäminen tarkoittaa oikeastaan brändipääoman muokkaamista ja kehittämistä. Brändipääoman kehittämisellä puolestaan tarkoitetaan käytännössä sellaisen brändin rakentamista, josta kuluttajat ovat riittävän tietoisia ja johon he liittyvät vahvoja, suosiollisia ja ainutlaatuisia brändiassosiaatioita (Keller ym. 2011). Tutkimuksessaan Berry (2000) tarjoaa mallin, joka ilmentää niitä neljää pääasiallista ja tehokasta keinoa, joita yritykset käyttävät brändipääomansa muokkaamiseen (KUVIO 7).

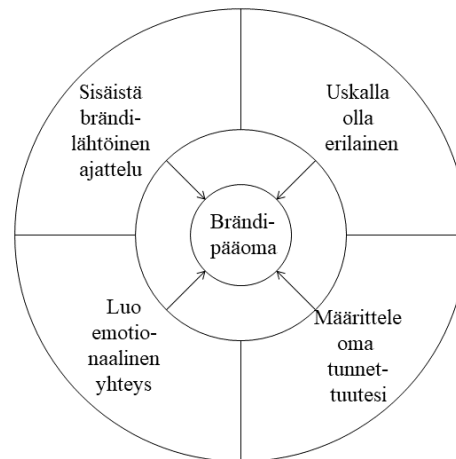
Yritykset, joilla on vahva brändi, yrittävät tietoisesti erottua ja olla erilaisia kuin kilpailijat. Tämä vaatii jatkuvaa kehitystä erottuvan brändipersoonallisuuden luomiseksi ja ylläpitämiseksi, ja on jatkuvasti etsittävä uusia mahdollisuuksia saavuttaa ja miellyttää uusia asiakkaita. Tavoitteena on siis luoda erilainen brändi ja asiakaskokemus sekä kilpailijoista erottautuva brändin esillepano. (Berry 2000.)

Toisena keinona Berry (2000) tunnistaa oman tunnettuutensa määrittelyn, jolloin brändi ilmentää ja viestii juuri sitä, mistä yritys haluaa olla tunnettu asiakkaidensa keskuudessa ja mitä arvokasta se tarjoaa kohdeasiakkailleen. Markkinatutkimuksella ja kuluttajien kuuntelemisella on tärkeä merkitys, jotta voidaan tuottaa sisältöä, joka on asiakkaille merkityksellistä ja sitouttavaa. (Berry 2000.)

Seuraavaksi Berry (2000) korostaa emotionaalisen yhteyden luomisen merkitystä, sillä ne brändit, jotka kohtaavat asiakkaidensa kanssa emotionaalisesti, reflektioivat asiakkaan ydinarvoja sekä esittävät itsensä inhimillisenä ja helpommin samaistuttavana. Kun urheilujoukkueen ydinajatus ei ole hintajoh-toisessa markkinoinnissa taikka hinnalla kilpailussa, juuri emotionaalisen yhteyden avulla markkinointi ja viestintä on tärkeässä roolissa.

Viimeinen toistuvasti hyödynnetty strategia on brändijohtoisen ajattelun sisäistäminen koko organisaatiossa. Palveluiden tuottajat ja tekijät, jotka urheilujoukkueen tapauksessa ovat joukkueen pelaajat ja muut toimihenkilöt, ovat tehokas keino brändipääoman rakentamiseen ja brändin merkityksen kasvat-

tamiseen. Heidän toimintansa muuttaa brändivision todellisuudeksi; hyvässä tai huonossa. (Berry 2000.) Berryn (2000) mukaan yleinen virhe on rakentaa brändi vain ulkoiselle yleisölle, jolloin unohtuu brändin elintärkeä rooli myös organisaation sisällä.



KUVIO 7 Yrityksen brändipääoman kehittäminen (Berry 2000)

Couvelaere ja Richelieu (2005) esittelivät käytännön keinoja urheilubrändin brändipääoman kasvattamiseen ja brändin kehittämiseen riippuen joukkueen brändin koosta. Niin sanottu paikallinen brändi, luokista pienin, voi kehittää brändiään tavoitteena vahvistaa brändin asemaa paikallisesti ja tavoitella alueellista näkyvyyttä. Tämän saavuttaakseen, joukkueen tulisi keskittyä brändin perustuksien, eli identiteetin ja asemoinnin vahvistamiseen, joiden avulla se voisi lisätä kannattajamäärää ja kannattajien uskollisuutta. Myös markkinointityökalut sekä tuotemyynti ovat tärkeitä tekijöitä näkyvyyden lisäämiseksi. Lisäksi joukkueen sosiaalinen identiteetti on merkittävä voimavara, sillä se voi parantaa kannattajien yhteenkuuluvuuden tunnetta ja täten parantaa uskollisuutta. Myös erilaiset kampanjat voivat vahvistaa joukkueen asemointia toisia joukkueita tai lajeja vastaan, sekä edistää tuotemyyntiä. (Couvelaere & Richelieu 2005.)

Alueellisen brändin tulisi tähdätä vahvistamaan alueellista asemaansa, ja pyrkiä lisäämään brändin tunnistettavuutta ja kansallista asemaa. Saavuttaakseen tämän, joukkueen olisi suositeltavaa hyödyntää strategisia kumppaneita esimerkiksi tuotemyyntiin liittyen, kuten uusien mallien esittelemistä tai retro-malliston lanseeraamista. Alueellisen brändin voisi olla kannattavaa myös kasvattaa mainonnan näkyvyyttä alueelliselta tasolta kansalliselle tasolle, sekä kehittää verkkosivuja ja sosiaalisen median alustoja brändiyhteisön rakentamiseksi. (Couvelaere & Richelieu 2005.)

Kolmas ryhmä on kansalliset brändit, joiden tavoitteena on tähtyä kansainvälisyyteen ja vähintään vahvistaa asemaansa kansallisilla markkinoilla esimerkiksi luomalla strategisia kumppanuuksia toisten joukkueiden tai kansainvälisten yritysten kanssa, tai järjestää kiertueita tai otteluita ulkomailla. (Couvelaere & Richelieu 2005.)



Suomessa on melko vähän joukkueita, joiden voisi ajatella olevan edes mahdollista pyrkiä kansainvälisille markkinoille, ja siksi tutkimuksen osalta olennaisimpia ovat paikalliset ja alueelliset joukkueet. Kuitenkin joitain pyrkiä jonkin asteiseen kansainvälisyyteen on esitetty, sillä muutama jääkiekon Liiga-joukkue ja jalkapallon Veikkausliiga-joukkue pelaavat otteluita myös kansainvälisillä kentillä, ja esimerkiksi pesäpallo-otteluita on viety pelattavaksi sekä Espanjan Fuengirolaan että Tallinnaan. Nämä ovat kuitenkin mittakaavaltaan vielä pieniä tekoja, eikä suomalaisia joukkueita juurikaan tunneta maailmalla.

Joukkueurheilun kontekstissa on tärkeää tunnistaa myös stadionvierailun merkitys ja yksittäiset katsojat stadionilla, sillä he ovat tärkein markkinointitoimenpiteiden kohderyhmä (Bauer ym. 2005).

Brändäystoimilla on vaikea selvittää negatiivisesta asiakaskokemuksesta, mutta ylivertaista asiakaskokemusta kilpailijoiden on vaikea imitoida miten tehokkaalla viestinnällä tahansa (Berry 2000). Urheilussa ei kuitenkaan pääosassa pyritä tuottamaan parempaa kokemusta vastustajan, eli kilpailevan brändin kannattajille, vaan omille ja potentiaalisille uusille kannattajille. Tästä syystä brändijohtamisen tulisi keskittyä lisäämään bränditietoisuutta sekä kehittämään vahvoja, suotuisia ja ainutlaatuisia brändiassosiaatioita. Joukkueiden ja niiden johdon tulisi ymmärtää brändin merkitys taloudellisen menestyksen saavuttamisessa, ja sen vuoksi ammattimainen brändijohtaminen on tärkeää. (Bauer ym. 2005.)

### 3.3 Digitaalisen ympäristön mahdollisuudet ja haasteet

Digitaalinen ympäristö tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia mitä tulee brändin johtamiseen, kuten esimerkiksi erilaisia brändin näkyvyyden parantamisen keinoja, uusia tapoja viestiä sekä kuluttajille että heidän kanssaan, kuin myös monia tapoja mitata suoriutumista, jotta voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksen pääpaino on sekä sosiaalisen median että verkkosivujen hyödyntämisessä, mutta sivutaan myös muita digitaalisia mahdollisuuksia, kuten online-mainontaa, hakukoneoptimointia ja näyttöratkaisuita. Sosiaalisella medialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä työkaluja, alustoja ja sovelluksia, jotka mahdollistavat kuluttajien kommunikoinnin, yhteydessä olemisen ja yhteistyön sekä muiden kuluttajien mutta myös urheilujoukkueen kanssa (Williams & Chinn 2010). Tämä yhtälö on syytä huomioida myös toiseen suuntaan, eli sosiaalisen median alustat tarjoavat urheilubrändeille väylän kommunikoida suoraan, jopa henkilökohtaisesti kuluttajien kanssa.

Kehittyvät digitaaliset välineet ja alustat ovat muuttaneet urheilun maailmaa suuresti, sillä ne ovat laajentaneet ennen hyvinkin paikallista urheilukokemusta jopa globaaliksi. Enää ainoa mahdollisuus nauttia suosikkijoukkueensa suorituksista ei ole paikan päällä, vaan esimerkiksi television välityksellä on katsottavissa ottelut ja koosteet, ja sosiaalisessa mediassa voi osallistua tai seurata keskustelua sekä tapahtumahetkellä että sen ulkopuolella. Joukkueiden

verkkosivut, Facebook-sivut sekä Instagram- ja Twitter-tilit toimivat loistavina esimerkkeinä siitä, miten digitaalisuus on tarjonnut uusia alustoja ja välineitä urheilun seuraamiseen ja siihen osallistumiseen. Digitaalinen kehitys ja alustat ovat tuoneet myös mahdollisuuden brändiyhteisöjen (urheilussa kannattajayhteisöt) syntymisen näille alustoille, mikä tarjoaa parempaa saavutettavuutta ja kommunikaatiomahdollisuuksia sekä pienentää maantieteellisiä etäisyyksiä kannattajien välillä. Lisäksi entistä tiedostavimmat kuluttajat odottavat kaksisuuntaista kommunikaatiota ja joukkueiden panosta yhteydenpitoon (Killian & McManus 2015; Williams & Chinn 2010).

Baenan (2016) mukaan vain interaktiivisen verkkosivun ylläpitäminen ei enää nykypäivänä ole riittävä keino vastaamaan kannattajien tarpeisiin. Online-markkinointi sosiaalisen median kautta tarjoaa todistetusti uudenlaisia mahdollisuuksia sekä tiedon että näkemyksien keräämiseen kuluttajilta (Baena 2016). Uudet teknologiat ja digitaaliset mahdollisuudet tuovat mukanaan myös haasteita viestinnässä ja markkinoinnissa (Keller ym. 2011), sillä niiden hyödyntäminen tehokkaasti vaatii asiantuntijuutta, osaamista ja taloudellisia resursseja.

Kun markkinoidaan kokemusta tai palvelua, kuten urheilujoukkuetta, perinteiseen "4P"-malliin tulisin Rossin (2006) mukaan lisätä vielä kolme p:tä, jotka ovat participants (osallistujan, kuluttajien tuottama sisältö), physical evidence (fyysiset "todisteet" joukkueen laadusta, menestys) sekä service process (palvelun tai kokemuksen suoritusprosessi ja asiakkaan kokemus). (**Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.**) Tällöin huomioidaan urheilun tuotteen markkinointiin tuomat erityispiirteet.

TAULUKKO 2 Urheilubrändin markkinoinnin 7P (Ross 2006)

***Urheilubrändin markkinoinnin 4 + 3 P:tä***

*Price – hinta*

*Product – tuote*

*Place – saatavuus*

*Promotion – markkinointiviestintä*

*Physical evidence – fyysinen todiste laadusta, menestys*

*Service Process – palvelun tai kokemuksen suoritusprosessi ja asiakkaan kokemus*

*Participants – osallistajat, kuluttajat ja heille tuotettu sekä heidän tuottamansa sisältö*

### 3.3.1 Digitaalisen ympäristön haasteet

Digitaaliset ratkaisut ja etupäässä sosiaalinen media tarjoavat lukuisia brändiin ja brändäämiseen liittyviä mahdollisuuksia, mutta siihen liittyy myös monia haasteita. Ensimmäisenä mainittakoon kontrollin vähyys. (Thompson ym. 2018.) Yksikään joukkue tai brändi ei kykene hallitsemaan kaikkea mitä heistä julkaistaan sosiaalisen median palveluissa tai muissa keskusteluympäristöissä (Thompson ym. 2018; McCarthy ym. 2014), vaan muut palvelun käyttäjät voivat julkisesti jakaa oman kokemuksensa ja mielipiteensä brändistä, oli se positiivinen tai ei (Parganas ym. 2015). Toisekseen asianmukaisen koulutuksen ja sosiaalisen median ymmärryksen puute on mainittava haaste, sillä valjastaakseen

sosiaalisen median hyödyt on ymmärrettävä sen toimintamalleja ja käyttötapoja. Myös resurssien vähyys sekä tietotaidollisesti että taloudellisesti voi muodostaa haasteita. (Thompson ym. 2018.)

### 3.3.2 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media tarjoaa erinomaisen keinon sekä brändin, että kannattajasuhteiden pitkäjänteiseen kehittämiseen ja mahdollistaa fanien brändisuhteiden rakentamisen (Thompson ym. 2018) ja brändipääoman lisäämisen (McCarthy ym. 2014). Erityisesti urheilujoukkueiden kannalta se tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaisiin sisältöihin ja suhteisiin kannattajien näkökulmasta sekä kaventaa joukkueen ja kannattajan välistä etäisyyttä (Parganas ym. 2015). Sosiaalisen median alustat tarjoavat siis mahdollisuuden suoraan kommunikaatioon kannattajien kanssa (Parganas ym. 2015) ja ylittää maantieteelliset rajat sekä otte- luiden seuraamisen osalta että kannattajien osallistumisen kohdalla (Thompson ym. 2018). Lisäksi sillä on suuri rooli havaintojen ja asenteiden rakentamisessa kuluttajien mielessä, joten organisaatioiden on mahdollista kommunikoida tiettyä brändi-imagoa ja rakentaa positiivisia brändiassosiaatioita (Parganas ym. 2015). Näillä alustoilla joukkueiden kannattajat pääsevät itsekin osallistumaan ja vaihtamaan relevanttia tietoa muiden jäsenten kanssa, jolloin myös heidän ymmärryksensä brändistä kehittyy (Baena 2016). Sosiaalisen median suosio vaatii kuitenkin joukkueilta erityisiä strategioita sen käyttöön, jotta voidaan valjastaa sen hyödyt kannattajien uskollisuuden ja brändipääoman kasvattamiseksi (Thompson ym. 2018).

Thompson ym. (2018) korostavat myös, että organisaatioiden olisi oleellista itse olla läsnä sekä johtaa ja luoda keskustelua yhdessä kannattajien kanssa (Parganas ym. 2015), joka puolestaan synnyttää relevanttia sisältöä ja tuottaa arvoa kannattajille. Lisäksi vaihtelevuus kommunikaation tavoissa ja muodoissa lisää interaktiota ja kannattajien sitoutuneisuutta sekä online-sisällön kuluttamista. (Thompson ym. 2018)

Sosiaalisen median kanavat ovat monissa yrityksissä, kuten myös urheilun kentällä usein heikosti hyödynnettyjä brändin kehittämistarkoituksessa (Thompson ym. 2018; Parganas ym. 2015). Esimerkiksi Facebookin hyödyt kannattajasuhteiden ylläpitoa ja luomista ajatellen ovat todennettuja, mutta niitä hyödynnetään vähän. Toisaalta tutkimusten mukaan Twitteriä hyödynnetään urheilujoukkueiden toimesta huomattavasti aktiivisemmin nopeassa ja reaktiivisessa viestinnässä, joka osallistuu osaltaan suhteiden kehittämiseen ja täten brändin rakentamiseen. Twitterin käytön tarkoitukset voidaan jakaa kolmeen osaan: kaksisuuntaiseen kommunikaatioon kannattajien kanssa, informaation jakamiseen yksisuuntaisesti sekä tulevien tapahtumien tms. promootioon. (Thompson ym. 2018). Instagram puolestaan tarjoaa kannattajille aktiivisen roolin brändäyksessä kommenttien, merkitsemisen ja jakamisen avulla (Anagnostopoulos ym. 2018).

Anagnostopoulos ym. (2018) painottavat kulttuurin muutosta kilpaurheilujoukkueille, sillä niiden on hyödyllistä olla markkinaorientoituneempia,

ymmärtää viestinnän tärkeys ja visuaalisen materiaalin sekä kannattajasitoutumisen merkitys. Organisaatioiden tulisi myös pysyä kehityksen ja uusien teknologioiden mukana, ja implementoida uusia tapoja hyödyntää sosiaalisen median mahdollisuuksia, jotta ne voivat erottautua kilpailijoista (Anagnostopoulos ym. 2018).

Geurin-Eaglemanin ja Burchin (2016) mukaan ne urheilubrändit, jotka hyödyntävät käyttäjien tuottamaa sisältöä sosiaalisessa mediassaan, saavuttavat korkeampaa sitoutuneisuutta seuraajiensa keskuudessa. Käyttäjien luoman sisällön hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden myös ottaa kannattajia mukaan sisällön tuottamiseen ja täten vahvistaa heidän mukaankuuluvuuden tunnetta ja uskollisuutta. Kilpailun esilletuomisen ja kilpailuaseman korostamisen on todettu olevan toimiva strategia, kun halutaan lisätä ja kehittää brändiassosiaatioita, jotka osallistuvat kuluttajien mielissä brändi-imagon muodostumiseen (Thompson ym. 2018).

Sosiaalinen media ja online-yhteisöt mahdollistavat myös palautteen keräämisen seuraajilta, sillä välittömät reaktiot julkaisuihin ovat heti saatavilla. Palautteen avulla voidaan havaita ja ratkaista ongelmia eri kanavissa. Sosiaalisen median sivustoilta saatavien tilastojen avulla voidaan myös määritellä millaista sisältöä seuraajat arvostavat ja mikä sitouttaa heitä eniten, jotta voidaan tehokkaammin suunnitella tarkoituksenmukaista markkinointia. (Baena 2016.)

Killianin ja McManusin (2015) mukaan eri sosiaalisen median alustat eroavat tarkoituksessaan, mutta yhdenmukaisen brändipersonallisuuden luomisen mahdollistaa neljä tärkeää seikkaa: johdonmukaisuus, kustomointi, sitoutuneisuus sekä huolellisuus. Tällöin kaikki sisältö perustuu suunnitelmaan ja esimerkiksi jokaisella postauksella on jokin tarkoitus tai tavoite. Sosiaalinen media mahdollistaa myös sisällön räätälöimisen kullekin seuraajalle esimerkiksi kohdennetun markkinoinnin avulla, joka vaikuttaa myös seuraajien sitoutumiseen erityisesti silloin, kun edelliset toimenpiteet tehdään huolellisesti. (Killian & McManus 2015.)

### 3.3.3 Joukkueen verkkosivut

Verkkosivut voidaan nähdä urheiluorganisaation tehokkaana markkinointikeinona, sillä sen avulla voidaan sekä parantaa brändiuskollisuutta ja tyytyväisyyttä (Hur, Ko & Valacich 2011) että lisätä bränditietoutta. Asiakastyytyväisyyden parantuminen linkittyy erityisesti kuluttajalle hyödylliseen ja tarkoituksenmukaiseen informaatioon ja viihdetarjoomaan, joka verkkosivuilla löytyy helppokäyttöisessä ja houkuttelevassa muodossa. Ainoastaan tyylikäs ja helppokäyttöinen verkkosivusto ei takaa tyytyväisyyttä, mikäli sen sisältämä informaatio ei ole kiinnostavaa ja hyödyllistä kuluttajan näkökulmasta (Hur, Ko & Valacich 2011.) On kuitenkin syytä huomioida kuluttajan ja hänen kannattamansa joukkueen välinen vahva tunneside, joka on todennäköisesti voimassa riippumatta verkkosivuston laadusta ja sisällöstä, mikäli tunneside on riittävän vahva. Informatiivisella ja viihdyttävällä verkkosivutarjonnalla voidaan kuitenkin

kin vahvistaa suhdetta entisestään, jolloin se kestää esimerkiksi joukkueen heikkoa menestystä paremmin.

Hyvän verkkosivuston pääominaisuuksiin kuuluvat oikea ja ajantasainen informaatio, korkealaatuinen ja käyttäjäystävällinen käyttöliittymä ja ulkoasu sekä kannattajakunnan mukainen valikoima viihdyttävää sisältöä. Verkkosivustot eivät ole ainoastaan informaation lähteitä, vaan myös vastavuoroisen yhteydenpidon mahdollistaja, jonka avulla voidaan pitää nykyisiä kannattajia tyytyväisenä sekä houkutella uusia. (Hur, Ko & Valacich 2011.)

## 4 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin, sillä tutkimusongelman perustana on ymmärtää suomalaisten urheilujoukkueiden käsityksiä brändistä ja sen kehittamisestä nykypäivänä, sekä luoda katsaus resursseista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole mitata aineistoa tai luoda puhtaasti selittäviä johtopäätöksiä, kuten määrällisessä tutkimuksessa tehtäisiin. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla ja analysoitiin teoriaohjaavasti hyödyntäen sekä aineistoa että teoriaa sen tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä, aineisto itsessään sekä hyödynnetty analyysimenetelmä.

### 4.1 Aineistonkeruumenetelmä

Haastattelut ovat toimiva aineistonkeruumenetelmä, kun tarkastellaan monimutkaista ilmiötä, ja kun relevantin aineiston keräämiseen tarvitaan avoimia kysymyksiä (Hair ym. 2015). Haastattelut tarjoavat myös mahdollisuuden havaita eleitä ja ilmeitä ja saada selville jotain odottamatonta, jota ei välttämättä ole huomioitu kysymyksiä asetettaessa (Hair ym. 2015). Aineistonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoidut haastattelut, sillä haastattelurungon ei ollut tarpeellista olla täysin strukturoitu, jotta haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti. Toisaalta teemahaastattelu tarjoaisi liian laajat raamit, kun tarkoituksena esittää kysymyksiä ennemmin kuin vain teemoja, joista haastateltavat kertoisivat laajemmin. Puolistrukturoidun haastattelun etu on myös se, että haastattelijä voi tarttua haastateltavan vastaukseen ja kysyä tarkentavia kysymyksiä, kun haastattelukysymykset eivät ole kiveen hakattuja (Hair ym. 2015). Kysymykset on siis pääosin asetettu ennalta, mutta niin, että niihin ei voi vastata vain ”kyllä” tai ”ei”.

Haastattelu koostui kunkin haastateltavan kohdalla kolmesta osasta: brändin merkityksestä yleisesti urheilussa sekä kyseessä olevalle joukkueelle itselleen, vahvan urheilujoukkuebrändin ominaisuuksista sekä brändin kehittämisen merkityksestä ja sen mahdollistavista resursseista. Lisäksi jokaiseen haastatteluun sisältyi yksi tehtävä, jossa kukin haastateltava valitsi Gladdenin (2014) tutkimuksessa tunnistetuista urheilujoukkueen brändin attribuuteista kolme tärkeintä oman joukkuebrändinsä kannalta. Gladdenin (2014) tutkimuksesta on kerrottu tarkemmin teoriaosiossa.

Haastattelut suoritettiin aikavälillä 23.1.2020 – 25.2.2020 ja ne kaikki tehtiin paikan päällä kasvoitusten sekä tallennettiin litterointia ja analysointia varten. Haastattelujen kestot vaihtelivat 31 minuutista 66 minuuttiin.

## 4.2 Aineiston esittely

Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset kilpaurheilujoukkueet, joten aineisto kerättiin niiden kontekstista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoituina haastatteluina. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän kilpaurheilujoukkueen edustajaa, jotka kukin ovat vahvasti tekemisissä brändin ja sen kehittämisen sekä markkinoinnin parissa työnkuvassaan. Edustajat on valittu useasta eri lajista, jotta saadaan yleisempi katsaus ilmiöstä, ja jotta voitiin vertailla näkemyksiä sekä eri joukkueiden mutta myös eri lajien välillä.

Tutkimukseen osallistui kaksi jääkiekkojoukkuetta, kaksi jalkapallojoukkuetta sekä kolme pesäpallojoukkuetta. Haastateltavat valittiin sekä joukkueen brändi ja tunnettuus että menestys huomioon ottaen, ja haastateltaviksi tavoiteltiin sarjojen kärkijoukkueita. Haastateltavien valintaan vaikutti myös saatavuus, sillä kaikkiin yhteydenottoihin ei vastattu, tai aikataulut olivat niin kiireisiä, että haastatteluja ei voitu järjestää tutkimusajankohdan puitteissa. Joukkueet, joiden toimihenkilöitä haastateltiin, ovat Suomen mittakaavassa tunnettuja ja kaikki yhtä lukuun ottamatta pelaavat maan korkeimmalla sarjatasolla. Kyseisten joukkueiden tunnettuus perustuu yleiseen näkyvyyteen Suomen urheilukentässä, menestykseen sarjassaan sekä sosiaalisen median seuraajamääriin lajiinsa suhteutettuna, sillä seuraajien kokonaismäärät ovat hyvin eri suuruiset esimerkiksi jääkiekkojoukkueiden osalta kuin pesäpallojoukkueiden osalta. Seuraajamäärät ovat nähtävillä taulukossa 3. Kaikki joukkueet eivät hyödyntäneet jokaista sosiaalisen median alustaa, joista lukemat kerättiin.

Haastateltavat ovat työssään vastuussa markkinoinnista ja täten myös brändin kehittämis- ja ylläpitotoimista. Haastateltavat kontaktoitiin pääosin sähköpostitse, mutta myös puhelimitse sekä LinkedInin välityksellä. Ensisijaisesti haastateltavaksi etsittiin markkinointivastaavaa, -päällikköä tai sisällöntuottajaa, mutta jokaisen joukkueen palkkalistoilla ei sellaista ollut. Pienemmissä joukkueissa toimenkuvia on yhdistetty ja yhdellä henkilöllä saattaa olla vastuullaan lähes kaikki joukkueen myynnilliset, markkinoinnilliset sekä taloushallinnolliset toimenpiteet. Haastateltavien koulutukset ovat suurimmaksi osaksi kaupalliselta alalta, erikoistuen urheiluun, mutta myös poikkeuksia löytyi. Myös heidän työkokemuksensa tämänhetkisissä työpaikoissaan ovat hyvin eri mittaisia aina muutamasta kuukaudesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Haastateltujen henkilöiden taustatiedot sekä haastatteluiden tarkemmat kestot löytyvät taulukosta 4.

TAULUKKO 3 Joukkueiden seuraajamäärät sosiaalisessa mediassa (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)

Joukkue	A	B	C	D	E	F	G
<b>Seuraajamäärä (katsottu 24.4.2020)</b>	135 234	30 559	18 370	86 919	12 524	27 003	32 459

TAULUKKO 4 Haastateltavien tiedot

Joukkue	Titteli/työnkuva	Koulutus	Laji	Haastattelun kesto
A	Myynti- ja markkinointijohtaja	Tradenomi (urheilu)	Jääkiekko	31:35 min
B	Markkinointijohtaja	Urheilumanageri + valtio-opin kandidaatti	Jalkapallo	51:13
C	Toiminnanjohtaja	Hoitoalan koulutus + 20 vuotta työssään toiminnanjohtajana	Pesäpallo	46:02 min
D	Asiakkuus- ja kehityspäällikkö	Tradenomi (urheilu)	Jääkiekko	54:26 min
E	Toimisto- ja tapahtumavastaava	Käynnissä oleva merkonomi (oppisopimus)	Jalkapallo	66:20 min
F	Toimitusjohtaja	Liikunnanohjaaja (AMK) + urheilumanageri	Pesäpallo	49:58 min
G	Markkinointipäällikkö	Liikunnanohjaaja (AMK)	Pesäpallo	65:44 min

### 4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen, jotta saatiin tekstimuotoinen tiedosto, jota analysoida. Lisäksi vastaajat koodattiin anonymiteetin säilyttämiseksi, jonka vuoksi joukkueista käytetään tässä ainoastaan kirjaimia A-G. Tämän mittaluokan tutkimuksessa oli relevanttia ja järkevää käyttää perinteistä manuaalista tekniikkaa (Adams ym. 2014) aineiston teemoitteluun ja analyysiin. Analyysimenetelmänä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa aineistoa analysoidaan sekä aineistolähtöisesti, mutta myös teorian tuella (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin perusta oli seuraavanlainen (mukailten Adams ym. 2014):

1. Tunnistettiin aineistosta toistuvia kaavoja haastatteluiden välillä (koodit)
2. Tunnistettiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksissa
3. Vertailtiin edellä saatuja tuloksia teoriaan ja luotiin uusia koodeja sekä teoria- että aineistolähtöisesti
4. Ryhmiteltiin vastauksia, luokiteltiin tuloksia
5. Vertailtiin ryhmiä ja luokitteluja, peilattiin teoriaan



## 6. Muodostettiin johtopäätöksiä tulosten perusteella

Analyysissä käytetyt teema johdettiin yhdistellen sekä teoriasta johdettuja käsitteitä että aineistosta nousseita teemoja. Esimerkiksi urheilubrändin elementit luokiteltiin aluksi Gladdenin (2014) tutkimuksesta johdettujen käsitteiden mukaisesti (TAULUKKO 1) mutta lisää koodeja nousi esiin aineistosta, joten ne otettiin myös luokitteluun mukaan. Suurin osa luokittelusta perustui kuitenkin aineistosta nousseisiin, toistuvasti esiintyneisiin teemoihin. Aineiston analyysin jälkeen tutkimuksen tuloksista voitiin luoda johtopäätöksiä, jotka ovat tietyin rajoituksin yleistettävissä koko suomalaisen joukkueurheilukenttään. Näitä johtopäätöksiä kuvataan tarkemmin luvussa 6.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset, joita haastattelujen analysoinnin avulla saatiin esiin. Tulokset esitetään jaoteltuina tutkimuskysymysten mukaisesti pääkappaleisiin, sekä niiden sisällä aineistosta nousseiden toistuvien teemojen mukaisesti alakohtiin. Tulosten vertailu sekä peilaaminen teoriaan ja aikaisempaan globaaliin tutkimustietoon tapahtuu seuraavassa luvussa 6.

Ensiksi kuitenkin esitellään muutamia yleisiä huomioita ja taustatekijöitä, joiden koettiin vaikuttavan laajasti urheilujoukkueen operointiin sekä brändin kehittämisen osalta että myös muiden markkinoinnillisten ja myynnillisten toimenpiteiden osalta. Yleisiä huomioita urheilun toimialasta nousi esiin erityisesti kilpailukauden ja niin sanotun off seasonin, eli harjoituskauden pituuksiin liittyen, sekä sijainnin merkityksestä myynnillisiin tuloksiin. Jääkiekossa ja jalkapallossa kilpailukauden kuvattiin olevan todella pitkä, ja ottelutapahtumia on paljon, mikä luo haasteita pidemmän aikavälin suunnitelmien tekemiseen, sillä kuluva kausi vie suuren osan resursseista, erityisesti käytettävissä olevasta ajasta. Pesäpallossa puolestaan kauden ottelut sijoittuvat huomattavasti lyhyemmälle ajanjaksolle, joskin niitä on myös tiiviiseen tahtiin. Pesäpallossa suuremmaksi haasteeksi nousi kuitenkin harjoituskauden pituus, jolloin on kiinnitettävä erityistä huomiota näkyvyyteen ja sisällöntuotantoon, sillä esimerkiksi televisionäkyvyyttä ei ole, eikä myöskään muissa medioissa läheskään yhtä paljon, kuin kilpailukauden aikana.

Sijainnin vaikutusta toimintaan kuvattiin useammastakin näkökulmasta, useimmin liittyen juuri myynnillisiin mahdollisuuksiin ja menestykseen. Samalla alueella tai jopa kaupungissa voi olla monia isoja seuroja, jolloin kilpailu yhteistyörahoista sekä kannattajista on kovaa. Suuremmissa kaupungeissa kuten Tampereella ja Helsingissä tietysti asukasmäärä mahdollistaa kaikille kannattajia, mutta alueilla, joissa on vähemmän asukkaita, kilpailu on myös kovaa. Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaan alueelta löytyy kolme joukkuetta, jotka pelaavat pesäpallossa korkeimmalla sarjatasolla, joka luo kilpailua alueellisista yhteistyökumppaneista sekä kannattajista. Toisilla alueilla, kuten Kainuussa, jotkut joukkueet operoivat lähes ylhäisessä yksinäisyydessä, kuten Sotkamon Jymy pesäpallon pääsarjassa Superpesiksessä. Myös kotipaikkakunnan ja -alueen koko vaikuttaa luonnollisesti kannattajamääriin ja yhteistyömahdollisuuksiin, vaikka kilpailevia joukkueita ei olisikaan.

*”Yks tietysti on se moneen seuraan verrattuna, ni me toimitaan pesäpallokartalla katottuna ni suhteellisen isossa kaupungissa, että kaupunki ja yritysma-  
sat antaa tietynlaisen etulyöntiaseman verrattuna pienellä pitäjillä toimiviin  
seuroihin” Joukkue F*

Helsingin talousalue mainittiin useaan kertaan nimenomaan mahdollisuutena, ottaen huomioon miten paljon siellä asuu ihmisiä ja toimii yrityksiä. Toisaalta huomioitiin kuitenkin digitaalisuuden mahdollistama alueellisten rajojen kutis-

tuminen, kun lajia kuin lajia ja joukkuetta kuin joukkuetta voi seurata tiiviisti eri puolilta maata, tai jopa maapalloa, televisioinnin ja sosiaalisen median mahdollistamana.

Lisäksi haastatteluissa nousi useasti esiin käsitteet nykyaikainen urheilubisnes, nykyaikainen urheilujoukkue ja moderni urheilujoukkue, ja niitä käytettiin itsestään selvinä termeinä, sillä oletuksella, että kaikki ymmärtävät mitä ne tarkoittavat. Tarkennusta kysyessä osa koki kuitenkin haasteita yrittäessään selittää, millainen on nykyaikainen urheilujoukkue, tai mitä käytännössä tarkoittaa olla moderni urheilujoukkue tai tehdä nykyaikaista urheilubisnestä.

"-- halutaan myöskin olla semmonen moderni urheiluseura -- et kehitetään uutta koko ajan ja ollaan niinku ajan hermolla siinä se peli ei riitä, et sun täytyy niit euroja saada vähän sieltä sun täältä, ni myöskin pyritään siihen löytään koko ajan uusia --" Joukkue D

## 5.1 Brändin merkitys urheilujoukkueelle

Brändin käsite, sekä sen merkitys on suomalaisessa joukkueurheilukentässä ymmärretty hyvin ja oikeaoppisesti joukkueiden markkinoinnista ja kehittämistoimista vastaavien henkilöiden tasolla, mutta esiin nousi huomio siitä, että brändilähtöisen ajattelun sisäistäminen koko organisaatioon vaatii vielä työtä.

" -- ja sit jos puhutaan brändistä, ni mikä se on? Onks se logo, onko se nimi, onks se jotain? Se ei oo, vaan se on nimenomaan ne mielikuvat, jotka liitetään siihen brändiin." Joukkue B

"tosi monesti ajatellaan, et se (brändi) on se logo, oikeesti et se on se meidän brändi, mut se et ne mielikuvat mitä siihen sun seuraan ja yhteisöön liitetään et ne saatais niinkun oikeenlaisiks ja sen näkösiks mitä halutaan" Joukkue B

Osassa haastatteluista nousi esiin myös ymmärryksen puute johtotasolla tai hallituksessa, mitä tulee brändin käsitteeseen ja sen merkitykseen urheilujoukkueelle, sillä johtoryhmä ja hallitus tekevät päätökset suurimmista linjoista. Muutama joukkue tiedosti myös tarpeen sille, että brändi on sisäistetty myös pelaajien ja muiden toimihenkilöiden keskuudessa, jotta joukkueen brändi esiintyy yhtenäisenä riippumatta siitä, kuka joukkueen jäsenistä sitä kulloinkin esittää. Lisäksi korostettiin puutteellista brändin hyödyntämistä myynnin ja markkinoinnin osalta suomalaisessa urheilukentässä, sillä potentiaalia olisi laajempaan toimintaan.

"-- tässä ei vielä ehkä Suomessa olla ainakaan niinkun monessakaan lajissa tai sitten monessakaan organisaatiossa vielä ehkä sillä tasolla, mitä sen pitäis olla sitten sen brändin hyödyntäminen siinä myynnissä ja sen ymmärryksen levittäminen sinne yrityksiin, jotka haluaa... ne ajattelee sitä vaan, että no, sponso-reita on tukemassa, ni miten tää kaikki saadaan hyödynnettyä siihen --" Joukkue G

Lisäksi, vaikka brändin merkitys koettiin järjestään isona, oli sen käsitteen ymmärtämisessä joitain haasteita, erityisesti sen laajuuden hahmottamisessa. Haastateltavista alan koulutuksen opiskelleet vaikuttivat ymmärtävän käsitteen ja sen laajuuden parhaiten. Pieni osa haastateltavista tuntui ymmärtävän brändin käsitteen lähinnä joukkueen tai seuran logona ja väreinä, mutta suurin osa tunnisti siihen kuuluvan visuaalisten elementtien lisäksi myös kaikki ne mielikuvat, joita joukkueeseen liitetään sekä arvot, joita joukkue tuo esiin.

### 5.1.1 Kerroin kaikelle tekemiselle

Vaikka urheilussa itse lajin tai urheilullisen suorituksen voidaan nähdä olevan toiminnan ydin, tunnistettiin brändin merkitys sen tukena, sekä keinona sitouttaa sidosryhmiä ja erottua kilpailijoista.

”Se laji on ydin, mut heti sen lajin lisäksi, ni kyl mä nään, se brändi on ydin, että sillä luodaan sellasta mielikuvaa, tartuntapintaa niin yrityksiin, ihan perus katsojiin, myös pelaajiin se vaikuttaa tosi paljon. Että niin, kyl siin seuralla tai joukkueella pitää olla luonnetta. Ja se pitää olla jollain lailla erottuva sit siitä muusta massasta” Joukkue F

”Se on kaiken ydin, koska se historia ja se näkyminen ja muut niinkun lähtee kaikki siitä” Joukkue A

Joukkue A tiivistä brändin luovan eräänlaisen kertoimen kaikelle toiminnalle, jolloin myös urheilullisella suorituksella saadaan aikaan suurempi vaikutus.

” - - tuo kaikelle tekemiselle semmosen kertoimen, et jos brändi on kunnossa, ni se helpottaa - tai niinkun on mahdollisuus isompaan” Joukkue A

Vahvan brändin koettiin vaikuttavan positiivisesti myynnilliseen tulokseen, markkinointiviestinnän vaikuttavuuteen sekä tukevan toimintaa myös silloin, kun urheilullinen menestys on heikompaa tai vaihtelee.

”Et sillon kun meillä on hyvä brändi, ni meillä vetää myynti, meidän markkinointiviestintä toimii, meil on otteluissa ihmisii, me pärjätään myös sillon kun me ei menestyä (urheilullisesti).” Joukkue B

### 5.1.2 Brändiyhteisön ydin

Urheilun erityispiirteenä koettiin erityisesti sen tunteita herättävä luonne, ja urheilubrändin kyky vedota tunteisiin ja täten sitouttaa suuria määriä ihmisiä poikkeuksellisella tavalla.

”Urheilussa se (brändi) herättää tunteita -- se voittaminen ja häviäminen -- se vetoo enemmän semmosiin tunteisiin” joukkue E

”Urheiluun liittyy voimakkaasti tunteita ja sitten myöskin sitä fanittamista ja tietysti sitä kautta tietenkin sitten julkisuutta, tunnettavuutta valtakunnallisesti -- tietenkin me halutaan, et se (kannattaja) vähän niinku samaistuis siihen joukkueeseen, kiintyis siihen seuraan, jollakin tavalla tunnettas että ollaan --”  
Joukkue C

”--(urheilujoukkueet on) poikkeuksellisen kovia sitouttamaan ihmisiä ja ke-  
räämään sitä huomiota suhteutettuna sitten taas vaikka tavan yrityksiin--”  
Joukkue G

Haastateltavat kokivat, että urheilujoukkueen brändin kanssa luodaan jopa elinikäinen kumppanuus, ja siihen sitoutuminen on huomattavasti suurempaa, voidaan puhua jopa rakkaudesta.

”Urheilu on intohimobisnestä tietyl taval, eli se herättää tosi voimakkaita tun-  
nereaktioita ja tota siin tavallaan ihminen ei kuluta urheilua välttämättä sen ta-  
kia, et sen ois pakko, vaan se saa siitä joitan sellasta, ekstraa, mitä se ei muualta  
saa” Joukkue B

Täten urheilubrändin merkitys yhteisön rakentajana ja yhteisöllisyyden luoja-  
nousi esiin useaan otteeseen. Lisäksi korostettiin urheiluyhteisön tai kannatta-  
jayhteisön merkitystä ihmisille jopa syrjäytymisen ehkäisemisenä ja yksinäisten  
ihmisten pelastajana.

”Tavallaan se, et sä pääset johonkin yhteisöön osaksi ja sit toisaalta kun sä otat,  
lyöt sen pelipaidan päälle ja lähet matsiin, kattoo matsia, sä näät ystäviä, sä  
näät ehkä semmosia ystäviä, joita sä et muuten tapaa ja sä oot osa jotain yhtei-  
söä” Joukkue B

”Se tarjoo mun mielestä myös yksinäisille ihmisille, syrjäytyneille mahdoli-  
suuden kuuluu johonkin isompana ryhmään” Joukkue B

”-- myös se yhteisöllisyys ja semmonen yhteenkuuluvuus on aika iso lisäarvo  
urheilun parissa --” Joukkue F

Näitä ominaisuuksia haluttiin myös vaalia tietoisesti, ja hyödyntää joukkueen  
omaa brändiä yleishyödylliseen tarkoitukseen ja yhteisön rakentamiseen. Li-  
säksi ehkä jopa suomalaisen urheilun erityispiirteenä tunnettu talkookulttuuri  
nousi esiin erityisesti pesäpallojoukkueiden haastatteluissa, sillä sen koetaan  
olevan tärkeä osa sekä yhteisöllisyyttä, mutta myös joukkueiden toiminnan su-  
jumista ja ottelutapahtumien onnistumista.

”Myöskin yhteisöllisyys on meille tärkeää, et meil on... kun meil on kummine-  
kin... mehän ei nyt isoilla rahoilla pystytä tässä olemaan, vaan meil on kuiten-  
kin sitten taas erittäin paljon talkootyöntekijöitä, jotka haluaa olla tässä muka-  
na tässä jutussa, kukin vähän niinku omalla panoksellaan auttamassa urheilu-  
seuraa.” Joukkue C

### 5.1.3 Liiketoiminnan edellytys

Brändillä on suuri merkitys myynnilliseen menestykseen sekä yhteistyörinta-  
malla, lipputuloissa että fanituotemyynnissä. Vahva brändi herättää kiinnostus-

ta potentiaalisissa yhteistyökumppaneissa, sekä avaa ovia neuvottelupöytiin. Kuten jo aikaisemmassakin kappaleessa mainittiin, vahvan brändin kuvailtiin luovan kertoimen oikeastaan kaikelle toiminnalle, jolloin sen voidaan nähdä lisäävän merkittävästi myös myyntiä, verrattuna tilanteeseen, jossa yhteistyösopimusta tehtäisiin ilman joukkueen brändiä.

" -- sit tietysti se, jotta tää toiminta on mahdollista, ni on yritysrahat tietysti -- (kun) brändi on positiivinen, susta puhutaan hyvin, ni kyllähän sen niinku sillä kehitetyllä brändillä ni me pyritään myös niitä yrityskumppaneita saada tähän enempi" Joukkue F

"-- mitä enemmän joukkueet urheilussa tai seurat, niin panostaa tavallaan siihen omaan brändiin, tekee siitä kiinnostavaa, niin mun mielestä se kääntyy kaupallisessa mielessä sitten taas positiiviseksi pääomaks myöhemmässä vaiheessa" Joukkue G

"Ilman brändiä vaikee saaha stadioneita tai halleja täyteen tai saaha uutta yritysrahaa tuohon taustalle -- ilman sitä mä en usko, että mikään seura pystyy hirveesti kasvamaan tai menestymään, ainakaan loputtomiin... ja pitkäjänteisesti ennen kaikkea" Joukkue F

"Mitä vahvempi brändi sulla on, ni sitä enemmän sä pystyt pyytämään niistä tietyistä mainospaikoista, sitä enemmän sä saat näkyvyyttä mediassa ja taas tosi moni kumppani on tässä mukana sen takia, et he saa näkyvyyttä" Joukkue B

Osa haastateltavista korosti myös vahvan brändin hyötyjä kumppaneille, jotka voivat yhteistyön avulla saada osansa myös urheilujoukkueen vahvasta, sitouttavasta brändistä, ja täten muokata omaa brändi-imagooaan.

"Moni halua assosioitua siihen samaan tekemiseen, siihen et mennään kunnianhimoisesti eteenpäin ja noustaan pienestä isoksi tekemisen kautta" Joukkue B

" -- he (yhteistyökumppanit) saa myös omaa brändiä vahvistettua tää kyseinen yritys sillä, et ne on (joukkueen) mukana, koska (joukkue) on kuitenkin tällä alueella vahva brändi ja et siin mun mielestä niinä on tommonen synergiajuttu, et ne myöskin saa meiltä näkyvyyttä mut he saa myöskin semmosta omaa brändiä vahvemmaks meidän kautta" Joukkue D

"--kerää sitten ihmisiä yhteen, yrityksiä yhteen ja se on ihan oikeesti ehkä meidän suurin voimavara ollu läpi historian, tavallaan se, että miten on yhdistetty sielä tällä bisnespuolella se, että kumppanit on raavittu kasaan, siihen on tullu se kumppaniverkosto, miten ne pystyy sitten hyödyntään toisiaan" Joukkue G

#### 5.1.4 Etulyöntiasema pelaajamarkkinoilla

Vahva ja houkutteleva joukkuebrändi vetoaa myös pelaajiin ja potentiaalsiin pelaajiin, jolloin vahvan brändin omaavan joukkueen koettiin olevan etulyöntiasemassa pelaajamarkkinoilla. Erityisesti pesäpallojoukkueiden mukaan vahva brändi luo merkittävää kilpailuetua rakennettaessa kilpailukykyistä joukkuetta. Joukkueet C ja F kertoivat huomanneensa merkittävän eron menestyksen mukanaan tuoman brändikehityksen ansiosta asemassaan haluttujen joukkueiden joukossa.

”-- seura kehittyy ja brändistä tulee vetovoimaisempi myös tuolla pelaajintamalla, että kyl meillä niinku, sanotaanko et on meidän paljon helpompi pelaajamarkkinoilla nyt olla, kun vaikka seittemän vuotta sitten, et siin on paljon muitakin arvoja sit tullu pelaajille, kun ihan suoraan sanottuna pelkkä pelaajapalkka” Joukkue F

Haastateltavat mainitsivat kuitenkin menestyksellä, menestysmahdollisuuksilla ja taloudellisilla resursseilla olevan myös vaikutusta siihen, miten kiinnostavana joukkue näyttäytyy potentiaalisten pelaajien silmissä.

### 5.1.5 Heikomman menestyksen tasapainottaja

Kolhuja saaneen tai heikon brändin koettiin vaikeuttavan myyntimenestystä, erityisesti yhteistyösopimuksia. Kuitenkin haastateltavien mukaan vahva brändi kestää pienet kolhut ja saa anteeksi joitakin epäonnistumisia ilman, että se vaikuttaa välittömästi merkittävästi brändi-imagoon. Lisäksi tiedostetaan, että brändin taival ei voi olla pelkkää menestystä, vaan ollakseen vahva, brändin tulisi kestää myös heikompia jaksoja, esimerkiksi hetkellisesti heikompaa urheilullista menestystä.

”--se brändi ei voi kuitenkaan olla pelkkää menestymistä, vaan lähtökohtaisesti se brändi pitää kestää myös sitten ne heikommatkin jaksot” Joukkue G

### 5.1.6 Yhteenveto

Taulukossa 5 tiivistetään tutkimuksen tulokset brändin merkityksen osalta. Nämä merkitykset voidaan toisaalta tulkita myös vahvan brändin tuottamina hyötyinä urheilujoukkueelle.

TAULUKKO 5 Brändin merkitykset urheilujoukkueille

Merkitys	Selitys
<b>Kerroin kaikelle tekemiselle</b>	Brändillä luodaan mielikuvaa sekä tartuntapintaa niin yrityksille, kannattajille kuin muillekin sidosryhmille. Brändin voidaan nähdä luovan toiminnalle kertoimen, jolloin myös urheilullisella suorituksella saadaan aikaan suurempi vaikutus. Lisäksi brändi vaikuttaa positiivisesti myynnilliseen tulokseen sekä markkinointiviestinnän vaikuttavuuteen.
<b>Brändiyhteisön ydin</b>	Urheilubrändi herättää kannattajissaan suuria tunteita ja sitouttaa kannattajia brändiyhteisöön joukkueen ympärille. Joukkuebrändin kanssa luodaan jopa elinikäinen kumppanuus ja tämä brändiyhteisö voidaan nähdä jopa syrjäytymisen ehkäisijänä tai yksinäisen ihmisen pelastajana.
<b>Liiketoiminnan edellytys</b>	Brändillä on merkittävä rooli sekä yhteistyöverkoston, lipputulojen että fanituotemyynnin osalta, ja se osallistuu vahvasti myynnillisen merkityksen luomiseen. Vah-

	valla brändillä päästään neuvottelupöytiin yritysten kanssa ja voidaan kasvattaa hintapreemiota.
<b>Etulyöntiasema pelaajamarkkinoilla</b>	Vahva ja arvokas brändi kiinnostaa pelaajia ja potentiaalisia uusia pelaajia, jotka puolestaan voivat parantaa joukkueen urheilullisia menestymismahdollisuuksia. Brändin lisäksi myös menestymismahdollisuuksilla ja taloudellisilla resursseilla vaikutusta pelaajien silmissä.
<b>Heikomman menestyksen tasa-painottaja</b>	Vahva brändi kestää pienet kolhut ja saa anteeksi joitakin epäonnistumisia sekä tukee joukkuetta myös silloin, kun urheilullisesti menestyään heikommin. Ollakseen vahva, brändin tulee kestää myös heikompia jaksoja.

## 5.2 Vahva urheilujoukkuebrändi

Useammassa haastattelussa kuvattiin vahvan brändin olevan laadukas, mutta kysyttäessä miten tällainen laatu ilmenee, haastateltavilla oli vaikeuksia sanoittaa ajatuksiaan. Joukkue D:n mukaan urheilujoukkuebrändin laatu liittyy vahvasti ”urheilupuolen menestykseen” ja siihen, että joukkue on urheilullisesti uskottava mestariehdokas vuodesta toiseen. Haastateltavat liittivät laadukkuuteen myös taloudellisen vakauden ja menestyksen.

Yleisesti ottaen vahvan brändin kuvattiin olevan erityisesti tunnettu, joka kiinnostaa yleisöä ja mediaa sekä kansallisesti sen lisäksi, että se on alueellisesti merkittävä tekijä. Lisäksi vahvan brändin keston koettiin olevan pidempi kuin heikon:

”Jos me verrataan meitä vaikka (joukkueeseen x) tai johonkin, -- jonka liigataival on ollu muutaman vuoden, kun meillä se on ollu kymmeniä vuosia, ni siin on suuri ero” Joukkue A

Haastatteluiden perusteella merkittävimmät tekijät, joista suomalainen vahva urheilujoukkuebrändi koostuu, ovat historia ja sen sisältämä menestys, pelaajat ja tähtipelaajat, joukkueen persoonallisuus ja erottuvuus, visuaalinen ilme, kannattajat, vastuullisuus, arvot, alueellisuus ja paikallisuus, kotikenttä, -halli tai -stadion, päävalmentaja tai muut toimihenkilöt sekä joukkueen tunnuspiirteet. Näistä suurin osa on linjassa aikaisemman tutkimuksen (Gladden 2014) kanssa, mutta esimerkiksi vastuullisuus, arvot sekä alueellisuus ja paikallisuus eivät tulleet ilmi aikaisemmassa tutkimuksessa, joten niiden voitaneen katsoa olevan osittain omaleimaisia tekijöitä juuri suomalaisessa urheilukentässä. Seuraavaksi esitellään yksityiskohtaisemmin haastattelutuloksia kunkin tekijän osalta.

Tässä osiossa haastattelua, joukkueita pyydettiin myös valitsemaan Gladdenin (2014) tutkimuksessa tunnistetuista brändiattribuuteista kolme tärkeintä oman brändinsä kannalta. Tehtävä koettiin mielenkiintoiseksi, ja se sai haastateltavat pohtimaan juurikin niitä tärkeimpiä tekijöitä sekä tunnistamaan myös tällaisen ajattelun hyödyn suunniteltaessa brändiviestintää ja -elementtejä.



"sit kun noi tunnistaa noi et mitkä ne on (tekijät vahvan brändin taustalla), ni sit on helpompi rakentaa sitä markkinointia, kun sä tiiät et mitkä ne on ne keihäänkärijet millä mennään" Joukkue B

## 5.2.1 Historia ja sen sisältämä menestys

Historian koettiin olevan eräs merkittävimmistä tekijöistä vahvan suomalaisen urheilujoukkuebrändin taustalla, erityisesti mikäli se sisältää menestystä. Haastateltavat korostivat erityisesti joukkueensa mitalien määrää, mitaliputkia sekä mestaruuksia.

"-- historia oikeestaan on niinku se vahvuus" Joukkue A

"-- kaikki esimerkit suomalaisesta urheilusta, jotka on vahvoja brändejä, ne voi olla vuosikymmenten pitusia tarinoita, joista alettu luomaan. Me ollaan kohutuullisen nuori siinä porukassa, ni meidän pitää olla myös kärsivällisiä, et se ei tuu nopeesti" Joukkue B

"-- ainakin meidän kohdalla historia ja perinteet viittaa menestykseen --" joukkue G

Kuitenkin myös nuoremmat joukkueet ovat voineet luoda vahvoja brändejä, mikäli lyhyt historia on menestyksekkäs, josta hyvänä esimerkkinä joukkue B, joka on perustettu vasta 2000 luvulla, mutta kokee olevansa erityisen vahva brändi suomalaisessa urheilukentässä mitaliensa ansiosta. Lisäksi vahvan brändin pitkä historia ei aina vaadi jatkuvaa menestystä, kuten joukkue E totesi omasta historiastaan:

"Meidän urheilullinen menestys ei oo koskaan ollut mitenkään niinku, meil on yks mitali, mut muuten ei todellakaan mitenkään suurta, mutta niinkun siihen nähden tavallaan me ollaan tosi tunnettuja sillei, valtakunnallisesti vois sanoa. - - Se on ollut vähän enemmän semmosta ei-urheilulliseen menestykseen perustuvaa." Joukkue E

Joukkue B käytti esimerkkinä vahvasta brändistä ja pitkästä, ei-menestyksentäyteisestä historiasta Helsingin IFK:ta:

"esimerkiks Helsingin IFK, jolla on mun mielestä Suomen vahvin brändi jääkiekkoseurana, et he on voittanu viimesen mestaruuden vuonna 2011 ja muutenkin ne mestaruudet ei oo ehkä tullu nii tiheeseen tahtiin, mitä resurssit antais myöden, mut he on pystynyt rakentaa vahvan ja semmosen uniikin brändin siihen ympärille - -" Joukkue B

Usea haastateltava koki menestyksen avulla rakentuneeseen brändiinsä kohdistuvan paljon odotuksia myös tulevasta ja jatkuvasta menestyksestä.

"Menestys tulee oleen aina osana meidän brändiä ihan sen takia, et tie sieltä kakkosdivisioonasta liigaan oli tosi nopee, voitettiin paljon matseja (ja hyviä sijoituksia) - - me ei päästä sitä karkuun enää, se on saavutettu jo ni meidän on pakko pyrkiä siihen (menestyksen jatkuvuuteen) - - ihmiset tottu menestykseen ja toisaalta se menestys on se tekijä millä me erotuttiin sit kansallisesti." Joukkue B

### 5.2.2 Pelaajat ja tähtipelaajat

Yhtenäinen lopputulema haastatteluista oli, että kannattajat samaistuvat joukkueiden tähtipelaajiin, parhaassa tapauksessa jopa supertähtiin, ja fanittavat heitä, joten he ovat elintärkeitä keulakuvia ja brändilähettiläitä urheilujoukkueille.

”Meil on niitä NHL-tähtiä, jotka on sitten koko kansan suosikkeja” Joukkue A

”- - ja tottakai tän koko homman ne keskittymät on sit nää tähtipelaajat, et niitä ihmiset tulee katsomaan” Joukkue F

”- - mun mielestä pelaajien kautta paljon sitten sitä brändiä tehdään ja hyödynnetään niitä pelaajia siinä keulakuvina ja paljon on ollu siis värikkäitä persoonia, paljon on ollu tavallaan huippuja, mitkä on luoneet sitten sen, mitä (joukkue) on ollut” Joukkue G

Lisäksi huomioitiin median ja sosiaalisen median merkitys, mitä tulee pelaajien seuraamiseen ja esilläoloon, jolloin myös koko joukkueen brändi saa näkyvyyttä.

”Nää on niitä, mitkä sitten, mitä tota media ja sosiaalinen media rakastaa ja mihinkä sitten henkilöityy mitä fanit fanittaa” Joukkue A

Kaiken kaikkiaan pelaajien rooli esitettiin kuitenkin melko passiivisena, sisältäen lähinnä urheilullisen suorituksen eikä niinkään aktiivisina brändilähettiläinä toimimista, kuten aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty. Myöskään pelaajien hyödyntämistä bränditiimissä, esimerkiksi sisällöntuotannossa, ei mainittu kuin yhden haastateltavan toimesta. Pelaajia sisällöntuottajina käsitellään lisää luvussa 5.3.4.

Haastateltavat huomioivat myös pelaajien vaikutuksen joukkueen brändi-imagoon ja sen jonkinasteiseen muokkautumiseen sen mukaan, millainen kokoonpano pelaajia joukkueeseen kulloinkin kuuluu.

### 5.2.3 Visuaalinen ilme

Haastatteluihin osallistuneiden mielestä ensisijaisesti erotutaan luonnollisesti erottuvilla ja tunnistettavilla väreillä, logoilla sekä peliasuilla, myös omaleimainen maskotti mainittiin vastauksissa. Järjestään kukin joukkue koki, että heidän tunnettuutensa ja tunnistettavuutensa on hyvällä tasolla erityisesti alueellisesti sekä oman lajin sisällä.

”Jos miettii tätä (joukkuetta) tääl (kaupungin) alueella, ni väitän et moni myöskin semmonen, kuka ei oo yhtään urheilusta kiinnostunut, ni tietää mikä (joukkue) on ja mitä se tekee, et kyl sillä brändillä on iso arvo kyllä --” Joukkue D

”-- alusta asti tää brändi on rakennettu hyvin tyylikkääks, kaikki yksityiskohdat, mitä täälä on, mitkä näkyy ulospäin, on harkittuja” Joukkue B

"... jos me katotaan heidän peliasua, ni se on täynnä isoja kansallisia, kansainvälisiä brändejä ja se näyttää tosi arvokkaalta. Ja siihen pääseminen on jokaiselle heille etuoikeus. - - jos puhutaan just peliasusta, joka on brändin keulakuva, ni se pitäis olla semmonen paikka, mihin jokainen yritys kun pääsee, ni voi olla ylpee siit" Joukkue B

"Meidän stadioni on rakennettu meidän väreihin, tietysti meidän kaikki asusteet nuo on, - - et me tuodaan (meidän värit) vahvasti esille mainoksissa, markkinoinnissa, kaikissa asusteissa" Joukkue F

## 5.2.4 Joukkueen tunnuspiirteet ja persoonallisuus

Joukkueen tunnuspiirteillä viitattiin Gladdenin (2014) tutkimuksessa esimerkiksi joukkueen tietynlaiseen pelityyliin tai muulla tavoin erottuvaan persoonallisuuteen. Tällaisia tekijöitä ei tässä tutkimuksessa noussut esiin kuin muutamassa haastattelussa. Joukkue E kertoi erottuvansa pelaajiensa ansiosta, sillä he kokoavat joukkueensa niin sanotusti "oman kylän pojista" ja haluavat kaikessa viestinnässään korostaa sitä, että heidän pelaajansa ovat paikallisia, tai lähialueelta lähtöisin, jolloin kannattajat mahdollisesti samaistuvat heihin helpommin. Joukkue E totesi kuitenkin, että tulevaisuudessa he mahdollisesti hankkivat vahvistuksia, mutta haluavat säilyttää joukkueen rungon nykypäivän kaltaisena.

Joukkue C kertoi rakentavansa brändiviestintäänsä vahvasti joukkueen tarinan ympärille, joka jollain tasolla vaihtelee kaudesta toiseen, ja näin erottuvansa muista joukkueista.

Näiden lisäksi alueellisuus nousi tässäkin kohdassa esiin, sillä Suomessa pieniltä paikkakunnilta tulee verrattaen suuria joukkueita, jotka profiloituvat helposti koko kaupungin tai kunnan joukkueeksi ja brändilähtetiläiksi, kun taas suurissa kaupungeissa, joissa on monien lajien pääsarjajoukkueita, tällainen on huomattavasti haastavampaa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että pelkkä visuaalilla tekijöillä erottuminen ei riitä, vaan moni kertoi haluavansa erottua eritoten toimintansa kautta kokeilemalla uusia asioita ja kehittämällä toimintaansa.

"se et miten erotutaan ylipäätään, niin on vaan ne uudet jutut, että meidän pitää olla uusiutuva ja sit räikas ja panostaa oikeisiin asioihin ja olla hereillä päivän juttuihin" Joukkue G

"me ei olla mitenkään kauheen perinteikäs seura - - pyritään olemaan - - suhteellisen nuorekas ja - - moderni." Joukkue E

"me halutaan olla edelläkävijä sekä urheilullisesti että sitte myös niinku tapahtumamarkkinoinnin näkökulmasta" Joukkue A

"ollaan aina haluttu olla myös vähä aallonharjalla ja ennakkoluuloton, ja sitten me ollaan tietysti lähetty käytännön tasolla niin kumppanitoiminnassa, ku otelutapahtumassa, me ollaan myös meidän pelitapaaki aikanaan lähetty uudistaa - - halutaan olla se suunnannäyttjä" Joukkue F

Kuitenkin erityisesti kilpailueduista tai niistä tekijöistä, joilla joukkueet erottuvat kilpailijoistaan kysyttäessä, moni koki haasteita nimetä näitä yksittäisiä teki-

jöitä ja konkreettisia seikkoja. Useimmin mainittiin pyrkimykset olla moderni, ennakkoluuloton, nuorekas ja edelläkävijä, kuitenkin sen tarkemmin määrittelemättä mitä näillä oikeastaan tarkoitetaan. Yksi joukkue sanoitti erottautumisen perustuvan heidän erityisen vahvaan yhteistyökumppaniverkostoonsa sekä innovatiivisen omistajan ansioihin. Useampi joukkue mainitsi myös kotistadioninsa tai -hallinsa tekijänä, joka erottaa heidät positiivisessa mielessä kilpailijoista.

”seura on päässyt nousemaan noin nopeesti tälle tasolle pitkälti omistajan ja hänen suhteidensa kautta, ollaan saatu paljon yrityksiä tähän mukaan, jotka on mahdollistanut tämän toiminnan. - - jokainen suomalaisseura haluaisi ettei heillä olisi samanlainen tilanne, et olisi niin laaja yritysverkosto kuin meillä, jotta tää homman pyörittäminen on mahdollista” Joukkue B

Myös yleisellä tasolla ennakkoluulottomuus, innovatiivisuus ja edelläkävijäisyys mainittiin vahvan brändin tärkeiksi ominaisuuksiksi erottautumisen kannalta:

”Vahva brändi on brändi, joka on rohkeaa, vähän semmonen - - ennakkoluuloton, suoraselkänenkin, mutta mustavalkonen siten niinku se mitä tekee ja... mut ennenkaikkea innovatiivinen, uusiutuva” Joukkue G

### 5.2.5 Kannattajat

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että joukkueiden näkemysten mukaan kannattajat luovat brändiyhteisön, mikä puolestaan koettiin yhtenä brändin tärkeimmistä seurauksista joukkueelle. Lähes kaikki joukkueet mainitsivat yhtenä tekijänä kannattajat kysyttäessä kolmesta tärkeimmistä brändielementeistä juuri heidän joukkueensa brändin kannalta. Niiden nähtiin vaikuttavan moneen muuhunkin brändielementtiin, kuten joukkue A tiivistä:

”-- ilman niitä kukaan ei fanittaisi tähtipelaajia, ei syntyisi historiaa” Joukkue A

Haastateltavien mukaan urheilussa brändiyhteisöt ja kannattajat eroavat niin sanotuista tavallisista brändien kuluttajista siinä, että he ovat huomattavasti sitoutuneempia, elävät tunteella joukkueen mukana sekä pysyvät kannattajina heikosta menestyksestä huolimatta. Esimerkiksi joukkue E sai huomata, että kannattajat pysyivät uskollisesti mukana, vaikka he kokivat joukkueena vaikeita taloudellisia aikoja ja putosivat alempaan sarjaportaaseen.

Kannattajat nähtiin myös eräänlaisina brändilähettiläinä ja ilosanoman viejinä erityisesti silloin, kun joukkueella on kannattajia oman kotipaikkakuntansa ulkopuolella.

”Meillä on paljon kannattajia, mitkä fanittaa (joukkuetta) sen takia, että niillä on juuret täällä ja ne on lähteny meidän ilosanomaa viemään muualle, kun ovat muuttaneet -- koska he on meidän viestinviejiä -- sillä omalla tekemisellään sitten siellä muualla” Joukkue G

Joukkueissa tiedostetaan myös kannattajiin liittyvät haasteet, jotka tänä päivänä koskettavat kaikkia lajeja. Kilpailu ihmisen vapaa-ajasta on kovaa sekä muun aktiviteetin, internetin tarjoamien mahdollisuuksien, että eri urheilulajien kesken. Myös uusasiakashankinta koetaan haasteena, erityisesti tähän kiinnittivät huomiota pesäpallojoukkueet, jotka kertoivat kannattajiensa olevan suurilta osin vanhempaa sukupolvea, jota on myös vaikeampi tavoittaa digitaalisin keinoin.

”...tietysti sitten maailmahan muuttuu, että tää on ehkä nyt sit taas ne haasteet, koska tää vanha sukupolvi, joka on ollu meidän kovia kannattajia, niin niitähän kumminkin... tässä jo luontasta poistumaa tulee, ja tulee uutta sukupolvea ja miten ne pystytään tavoittamaan sitte, koska jos puhutaan ihan niinkun urheilutapahtumil- peleihin lähtemisestä, ni kilpailuhan on yleisöstä äärimmäisen kovaa tänä päivänä” Joukkue C

Pääosa joukkueista oli tilanteen tiedostamisen lisäksi ryhtynyt toimenpiteisiin ja luonut strategioita uusien potentiaalisten kannattajien tavoittamiseen, mutta myös eroja oli havaittavissa. Yksi joukkue totesi, että:

”-- siinä varmaan pitää miettiä, yrittää uudistautua” Joukkue C

Muista haastatteluista saatuihin vastauksiin verrattaessa voitaneen kuitenkin todeta, että ehkä aika toiminnalle ja uudistumiselle olisi jo, eikä vasta tulevaisuudessa.

## 5.2.6 Vastuullisuus

Vastuullisuus koettiin haastatteluiden perusteella erittäin tärkeänä brändiin vaikuttavana tekijänä ja se nähtiin olennaisena osana menestyvää urheilujoukkuebrändiä. Joukkueet kokivat tärkeäksi korostaa vastuullisia toimiaan sekä yhteiskunnallisen hyväntekeväisyyden, että brändi-imagon ja kuluttajien mielipiteiden vuoksi. Lisäksi huomioitiin, että vaikka yhteiskuntavastuullisuus ja siitä viestiminen koetaan lähes välttämättömyytenä, sitä halutaan myös aidosti tehdä. Tämä tekijä ei juurikaan tullut esiin aikaisemmassa tutkimuksessa, joten sen voitaneen nähdä olevan melko erityinen piirre juuri suomalaisten urheilubrändien keskuudessa. Yhteiskuntavastuullisuus nähtiin myös eräänlaisena keinona tavoittaa suuria määriä ihmisiä.

”-- nykyään pitää korostaa sitä, että miten urheiluseurat tekee tämmöstä yhteiskuntavastuullista ja ottaa roolia kumppaneiden kanssa, mitä aikasemmin on voitu tehdä, mutta niillä ei oo ollu niin iso painoarvo - - saa hyvän fiiliksen ihmisiin, ja se antaa kuvan, että ollaan hyväntekijöitä. Ja se ei tuu sen takii, että se on vaan pakko tehdä nykyään, vaan - - nykyään sitä pitää korostaa - - ansaita tavallaan se huomio sitten siellä - - mutta ennen kaikkea tässä on se iso mahdollisuus, mikä urheiluseuroilla on, kun mietitään paljonko on urheiluseuroja, paljonko niihin kuuluu jäseniä, paljonko sidosryhmiin kuuluu jäseniä, paljonko siihen lähipiiriin kuuluu ihmisiä.” Joukkue G

” -- kun meillä menee hyvin (edustusjoukkueella), ni sit (meidän juniorijaosto) voi paremmin, -- voi nämä alueelliset seurat, ni ne voi tottakai aina paremmin,

kun tavallaan meillä on mahdollisuus sitten antaa sitten enemmän tälle alueelle myös” Joukkue G

Junioritoiminta nähtiin tärkeänä brändielementtinä sekä yhteiskuntavastuullisesta näkökulmasta, että luonnollisesti uusien potentiaalisten pelaajien nousemiselle edustusjoukkueisiin.

”Me ollaan tässä niinku myöskin nuorison hyvinvoinnin asialla, ei pelkästään jääkiekko, vaan me niinku luodaan harrastuksia ja sit meil on säätiöitä, joita me vähävarasia autetaan jääkiekon tai ylipäättään urheilun pariin. Elikkä meillä on tässä aika iso, niinkun yhteiskunnallinen vastuu sekä paikallisesti että vähän maanlaajusestikin.” Joukkue A

”me halutaan junioripuolen kanssa tehdä tiiviimpää yhteistyötä - - selkeesti tiiviimmin myös markkinoitais yhdessä ja tehtäis enemmän vielä” Joukkue E

Lisäksi tiedostetaan junioreissa ja heidän vanhemmissaan makaava potentiaali yhteisön ja siten brändin kehittämisen kannalta.

” – heidän vanhempansa ja perheensä ja siinä on ehkä sellasta potentiaalia, mitä voi tavoittaa enemmänkin” Joukkue E

Yhteiskuntavastuulliset toimet koettiin myös otollisena tapana yhteistyökumppaneille korostaa omaa vastuullisuuttaan näiden urheilujoukkueiden avulla. Moni joukkue kertoi tekevänsä yhteistyötä paikallisten hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa, mutta myös tehneensä sellaisia yhteistyösopimuksia muiden yritysten kanssa, joiden perusteella tuloja kohdennetaan esimerkiksi suoraa junioriurheiluun.

### 5.2.7 Arvot

Aikaisemmasta tutkimuksesta jossain määri poiketen, haastatteluissa nousi moneen otteeseen esiin urheilujoukkueen brändin arvot, sekä niiden esille tuominen ja näkyminen kaikessa tekemisessä. Vahvalla brändillä koettiin olevan selkeät arvot, jotka näkyvät joukkueen kaikessa tekemisessä. Korostettiin, miten tärkeää on, että ne arvot ulottuvat kaikesta markkinointiviestinnästä aina pelikentän suorituksiin saakka yhtenäisinä.

”Vahva brändi on semmonen,, et sil on selkeet arvot joita se tuo läpi kaikessa tekemisessään, eli tota pitää olla tunnistettava, pitää olla semmonen, joka puhuttelee, johon ihmisen on helppo sitoutua ja vahva brändi ei mun mielestä oo vaikka ois kuinka hieno logo tai iso firma, ni se ei välttämättä oo vahva brändi, jos sitä ei saada ihmistä sitoutuu tai kuluttajaa sitoutumaan” Joukkue B

”-- niinku et se toiminta, konkreettinen toiminta, menee rinta rinnan myös sen arvomaailman kanssa -- arvot on todella tärkeä osa mun mielestä sitä brändiä - - jos on väritön ja hyvät arvot, niin ei se sillonkaan hyvä oo, että kyl siinä joku ulkoilme pitää olla” Joukkue F

”-- samat arvot pätee sitten tuonne kentällekin, et ne mun mielestä pitää sitoo organisaatioon ja sit se urheilu edellä, ne joukkueetkin, et samat arvot pätee

molempiin ja samanlaisen brändin alla sitten ollaan, oli se sitten toimistohommia tai sitten pelihommia” Joukkue G

”Arvot -- noi brändiarvot -- ne, mitkä on ollu vuosikausia, mut toisaalta ne antaa mahdollisuuden olla vuosikausia” Joukkue G

Kaikki joukkueet eivät kuitenkaan tunnistanee tällaisia läpi kaiken toiminnan ulottuvia arvoja, vaan mainitsivat niistä ainoastaan myynti- ja markkinointitoimiin liittyen. Usein vastauksissa erotettiin niin sanotusti ”urheilupuoli” ja ”toimistupuoli”, mikä tuli luonnollisesti vastaajilta, mutta herättää kysymyksiä siitä, voidaanko tällaista jaottelua tehdä, mikäli tavoitteena on ulottaa arvot läpi kaiken toiminnan ja suoriutua niiden mukaisesti.

### 5.2.8 Kotistadion ja -halli

Kaikki haastateltavat kuvailivat kotihallinsa tai -kenttensä olevan yksi merkittävimmistä brändielementeistä. Hallin ja kentän todettiin vaikuttavan myös moneen muuhun brändielementtiin, kuten kannattajiin ja pelaajiin. Haastateluissa nousivat esille sekä uudet ja modernit stadionit että vanhemmat, mutta paljon historiaa, perinteitä ja tunnelmaa sisältävät kotihallit tai -kentät. Moderni tai erityisestä tunnelmastaan tunnettu halli tai stadion nähtiin myös tärkeänä keinona erottua muista joukkueista.

”-- kyl toi kotistadion on varmasti se meidän niinku brändin yks niistä keulakuvista ja erottuvaisuuden taustalla olevista tekijöistä. Kun me pelataan modernilla jalkapallostadionilla -- niin kyl se niinkun kaikkes meidän tekemisessä on läsnä ja sillä me erottaudutaan.” Joukkue B

”sehän on meidän joukkueen koti ja se, että minkä näkönen se koti on, niin siitä tulee aina mielikuvia” Joukkue F

Lisäksi moni joukkue koki stadionin mahdollistavan paljon yhteistyökumppaneiden ja mainosmyynnin osalta, muun muassa vip-tilojen hyödyntäminen yrittäjäasiakkaita palvellessa koettiin tärkeänä.

Muutama joukkue oli sitä mieltä, että tällainen vip-tilojen hyödyntäminen ja kumppaneiden palvelu olisi hyödyllistä ja tärkeää, mutta tällä hetkellä heidän kotikenttensä olosuhteet eivät tarjoa siihen mahdollisuutta. Vastauksissa nousikin usein esiin uuden stadionit, tai niiden remontoiminen nykyaikaisiksi ja moderneiksi eritoten katettujen katsomoiden, digitaalisten ratkaisuiden, äänentoiston sekä vip-tilojen osalta.

”siinä mielessä me haluttais et tulis se uus halli, mikä sit taas antas myös sille siihen näkyvyyspuoleen paljon enempi liikkumavaraa, et siel ois hulppemmat tilat - - ja pystys rakentaa sinne muuta, isompia tapahtumia, maassiivisempia ottelutapahtumia ja miksei myös muitakin tapahtumia pelien ulkopuolelle...”  
Joukkue D

Useampi joukkue mainitsi esimerkkinä tavoiteltavasta tilanteesta Seinäjoen Jalkapallokerhon vuonna 2016 valmistuneen OmaSP-stadionin, jossa kaikki edellä

mainitut seikat on heidän mukaansa toteutettu nykyaikaisesti ja onnistuneesti. Kahdella haastatelluista joukkueista oli hiljattain valmistunut uusi tai remontoitu kotistadion, jonka merkitystä he korostivat haastatteluissa.

”Tää stadion -- tuli valmiiksi, niin tän tavoitteena oli, yks tavoitteista oli varmasti se, et erotutaan suomalaisista jalkapallojoukkueista niinkun monella tavalla, olosuhteiden ja sen tekemisen kautta ja mun mielestä se kiteytyy siihen, mitä meidän pääomistaja on todennu, että tää ei oo mikään tavallinen jalkapalloseura, eli se on varmasti se brändi-identiteetti (mikä ratkasee)” Joukkue B

Tämän lisäksi monella oli joko jo rakenteilla tai pitkällä suunnitelmissa uusi tai remontoitu stadion, joka tarjoaa haastateltavien mukaan tärkeitä brändin kehittämismahdollisuuksia lähitulevaisuudessa. Myös ne joukkueet, jotka eivät suunnitelleet stadioninsa päivittämistä, tunnistivat sen tärkeyden ja merkityksen brändille ja sitä myötä liiketoiminnalle.

## 5.2.9 Alueellisuus, paikallisuus

Ympäröivän alueen koettiin vaikuttavan urheilujoukkueen brändin rakentumiseen monella tapaa. Alueen väestömäärä vaikuttaa potentiaalisten kannattajien määrään, alueen yritysten määrä, koko ja laatu vaikuttavat jossain määrin yhteistyömahdollisuuksiin ja alueen muut joukkueet voidaan nähdä joko potentiaalisina yhteistyötahoina tai kilpailevina yrityksinä. Erityistapauksena esiin nousi Helsingin talousalue, sillä sen koettiin tarjoavan erityisiä mahdollisuuksia edellä mainituissa kategorioissa.

”HJK jalkapallopuolella ollut pitkään yksinäinen iso Suomessa, ja johtuen tietysti Helsingin talousalueesta ja muutenkin pitkästä historiasta, joka on täynnä menestystä--” Joukkue B

”yks tietysti on se moneen seuraan verrattuna, ni me toimitaan pesäpallokartalla katottuna ni suhteellisen isossa kaupungissa, että kaupunki ja yritysmaasat antaa tietynlaisen etulyöntiaseman verrattuna pienellä pitäjillä toimiviin seuroihin” Joukkue F

Toisaalta pienet paikkakunnat ja alueen yhteisöllisyys koettiin myös etuna tunteita herättävän brändi-identiteetin rakentumisen kannalta, jolloin voidaan vahvistaa mielikuvia koko alueen tai paikkakunnan yhteisestä joukkueesta:

”... itsevarma, tavoitteellinen, kunnianhimonen, pieneltä paikkakunnalta ponnistava seura, joka haluaa haastaa isot. Eli tosi semmonen kuvia kumartamaton niin sanotusti.” Joukkue G

”(paikalliset) on rakentanu tän stadionin - - yhtä elementtiä lukuunottamatta (kaikki elementit) on tullu (alueelta)” Joukkue B



### 5.2.10 Joukkueen toimihenkilöt

Erityisesti jalkapallojoukkueiden keskuudessa nousi esiin yksittäisten henkilöiden, kuten päävalmentajan tai muun toimihenkilön vahva vaikutus joukkueen brändiin. Tämä vaikutus koettiin sekä positiivisena että negatiivisena, sillä joukkue B koki menestysvuosina brändin rakentuneen jopa liikaa päävalmentajan toiminnan varaan.

”mä en haluais että tää liitetään välttämättä (meidän brändiin) -- eli tää päävalmentaja. Päävalmentaja on hyvin pitkälti niinku tavallaan ollu sen taustalla miten ihmiset uskoo tähän joukkueeseen, miten ne seuraa tätä brändiä.” Joukkue B

Toinen jalkapallojoukkue, nimesi merkittäväksi brändiinsä vaikuttavaksi tekijäksi erään toimihenkilönsä, jonka varaan joukkue on brändinsä rakentamista nojannut useampaan otteeseen. Joukkue koki myös, että joukkueen ulkopuoliset henkilöt yhdistävät tämän toimihenkilön yhtä lailla heidän brändiinsä. Muiden lajien joukkueiden haastatteluissa ei noussut esiin kenenkään yksittäisen henkilön vaikutusta brändiin.

”-- ehkä se päävalmentaja on ehkä niistä brändilähettiläistä se kirkkain sit niinku urheilujoukkueessa” Joukkue B

Mikään muu joukkue ei kuitenkaan nostanut päävalmentajaa tai pelinjohtajaa esiin haastattelussa, vaan korostivat brändilähettiläinä erityisesti pelaajia. Maailmalla kuitenkin erityisesti jalkapallossa on paljon tunnettuja valmentajia, jotka osaltaan vaikuttavat sen joukkueen brändiin, jossa kulloinkin työskentelevät, sekä siihen, miten sidosryhmät brändin kokevat. Suomen urheilumarkkinoiden mittaluokassa tällä ei kuitenkaan ilmennyt olevan suurta merkitystä yleisellä tasolla.

### 5.2.11 Yhteenveto

Taulukossa 6 on esitetty tiivistetysti tulokset niistä tekijöistä, joista suomalainen urheilujoukkuebrändi koostuu.

TAULUKKO 6 Suomalaisen urheilujoukkuebrändin elementit

<b>Tekijä</b>	<b>Kuvaus</b>
<b>Historia ja menestys</b>	Historia erityisen tärkeä tekijä brändin taustalla erityisesti, mikäli se sisältää menestystä. Mitalien määrä, mestaruudet sekä menestysputket kuvattiin avainasemassa. Lyhytkin historia voi olla merkittävä, mikäli se sisältää menestystä, mutta toisaalta myös pitkä historia ilman merkittävää mitalimäärää tukee vahvan brändin rakentamista.
<b>Pelaajat ja tähtipelaajat</b>	Kannattajat samaistuvat tähtipelaajiin, joten he ovat elintärkeitä keulakuvia ja brändilähettiläitä urheilujoukkueille. Pelaajat vaikuttavat omilla persoonillaan myös joukkueen brändipersonallisuuteen, mutta kaiken kaikkiaan heidän roolinsa nähtiin melko

	passiivisena. Lisäksi pelaajat ovat näkyvillä mediassa, jolloin koko joukkueen brändi saa näkyvyyttä; sekä hyvässä että pahassa.
<b>Visuaalinen ilme</b>	Ensisijainen erottumiskeino urheilujoukkueella ovat erottuvat ja tunnistettavat värit, logot sekä peliasut.
<b>Joukkueen tunnuspiirteet ja persoonallisuus</b>	Esimerkiksi tietynlainen pelityyli tai muuten erottuva persoonallisuus. Näitä tekijöitä ei juurikaan tunnistettu, vaikka tiedostettiin, että pelkkä visuaalisilla tekijöillä erottuminen ei riitä.
<b>Kannattajat</b>	Kannattajat luovat brändiyhteisön, mikä puolestaan nähtiin yhtenä tärkeimmistä seurauksista joukkueen brändille. Lisäksi kannattajat vaikuttavat myös muihin brändielementteihin, kuten pelaajien merkitykseen, sillä ilman kannattajia kukaan ei fanittaisi heitä. Ovat myös eräänlaisia brändilähettäjiä joukkueelle.
<b>Vastuullisuus</b>	Tärkeää korostaa vastuullisia toimia sekä yhteiskunnallisen hyväntekeväisyyden, brändi-imagon että kuluttajien mielipiteiden vuoksi. Halutaan myös tehdä aidosti hyvää ja tukea junioritoimintaa sekä paikallisesti että alueellisesti. Otollinen mahdollisuus myös yhteiskumppaneiden osalta.
<b>Arvot</b>	Brändin arvot on tärkeää ulottaa läpi organisaation näkymään kaikessa tekemisessä sekä toimia läpinäkyvästi hyväksytyjen arvojen mukaisesti.
<b>Kotistadion ja -halli</b>	Yksi merkittävimmistä brändielementeistä sen ollessa joukkueen koti ja vaikuttaessa myös muihin brändielementteihin kuten pelaajiin ja kannattajiin. Sekä stadionin varustelu ja fasilitetit että yleinen tunnelma koettiin tärkeiksi osa-alueiksi. Moderni stadion lisää myös mahdollisuuksia yhteistyörintamalla.
<b>Alueellisuus ja paikallisuus</b>	Ympäröivä alue vaikuttaa sekä kannattajamääriin, yhteistyömahdollisuuksiin että kilpailuasetelmaan. Pienen paikkakunnan etuna nähtiin yhteisöllisyys, kun taas suurempien paikkakuntien edut kiteytyvät potentiaaliseen kannattajamäärän sekä yhteistyömahdollisuuksiin.
<b>Joukkueen toimihenkilöt</b>	Yksittäiset henkilöt koettiin huomattavasti vähemmän merkityksellisinä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, mutta erityisesti jalkapallojoukkueet tunnistivat sen mahdollisuuden, että yksittäiset toimihenkilöt vaikuttavat persoonallaan suuresti joukkueen brändiin joko hyvässä tai pahassa.

## 5.3 Brändin kehittäminen digitaalisessa ympäristössä

### 5.3.1 Brändin kehittämisen merkitys

Haastatteluiden perusteella suomalaisissa urheilujoukkueissa pääosin tiedostetaan tarve brändin kehittämiseksi maailman ja mahdollisuuksien muuttuessa jatkuvasti, jolloin tarve toiminnan kriittiselle tarkastelulle ja se kehittämiseksi on merkittävää. Haastateltavat tiedostivat, että mikäli brändiä ei kehitetä ja ei pyydytä ympäröivän maailman muutoksessa mukana, myös brändi ikään kuin vanhentuu eikä se tuota enää samoja hyötyjä kuin aikaisemmin. Lisäksi todet-

tiin, että brändin ei koeta olevan varsinaisesti valmis missään vaiheessa, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä, ja nimenomaan aktiivista kehittämistä.

*"kun yhteiskunta muuttuu ja toimintatavat muuttuu, niin meidän ne omat prosessit sitten näitten sisällä pitää muuttua sen mukaan, että millai eletään 2020-lukua, ja millon ehkä 2040-lukua, ni mikä maailma on silloin" Joukkue G*

*"-- kyl se niinku kaiken pohjana on se, että jatkuvasti sitä on kehitettävä, et ei se oo missään vaiheessa valmis - - kyl mun mielestä semmonen määrätietoisuus sen brändinkin kehitystyössä, se on kaikkein oleellisin juttu, että jos se jää paikalleen kellumaan, niin äkkiä se brändin semmonen hohtokin siitä vähän häviää ja semmonen hyvä hiipuu." Joukkue F*

Aktiivinen brändin kehittäminen nähtiin myös mahdollisuutena erottua kilpailijoista positiivisessa mielessä, myös silloin kun urheilullisesti ei saavuteta suurta menestystä.

*"mun mielestä brändin kehittäminen on niinkun kaikki kaikessa, - - ja se on tavallaan se millä erotutaan silloinkin kun menee urheilullisesti heikommin" Joukkue B*

Tämän erottautumisen koettiin olevan mahdollista erityisesti uusien asioiden innovoinnilla, uusien prosessien ja toimintamallien kehittämisellä sekä uusien teknologioiden hyödyntämisellä. Kuvailtu edelläkävijyys nousi haastatteluissa esiin moneen otteeseen.

*"me halutaan miettiä urheiluseuran toimintaa vähän laajemmin, kun vaan pelikentän ympärillä - - tehään enempi töitä kokonaisvaltaisemmin, kun mietitään, mitä kaikkia haaroja tässä toiminnassa on, kun ehkä joku muut seura" Joukkue F*

*"aina haluttu olla eturintamassa tekemässä urheilun saralla juttuja, sekä sitten urheiluseurana edellä kokeilemassa muita erilaisia liiketoimintamalleja, prosesseja sinne" Joukkue G*

Edelläkävijyyteen liitettiin usein myös käsite nykyaikainen urheiluseura, joka oli tavoitteellinen tila monelle joukkueelle.

*"-- me halutaan olla sellanen... sanotaanko ajan hermolla mennä, et me ollaan nykyaikainen niin sisällöllisesti kun ottelutapahtumasta, myös meidän joukkue esiintyy sillai ammattimaisesti, yhtenäisesti, nykyaikaisesti" Joukkue F*

*"nykyaikainen urheiluseura, et -- ois siistii olla tässä bisneksessä jopa jossain asioissa vähän aikaansa edellä, et me kehitettäis jotain semmosta tähän kiekon ympärille, mitä välttämättä muualla liigaseuroissa ei oo" Joukkue D*

Nykyaikaisen urheiluseuran käsite tarkoitti luonnollisesti erilaisia asioita eri joukkueille, mutta pääosin sen piirteet liittyivät digitaalisuuden hyödyntämiseen sekä viestinnässä että ottelutapahtumissa. Nykyaikaisen urheiluseuran kuvattiin olevan edistynyt markkinointiviestintätoimissaan, hyödyntävän monenlaisia digitaalisia ratkaisuita optimaalisesti, kehittävän jatkuvasti uusia tapoja tehdä asioita erityisesti sosiaalisessa mediassa sekä järjestävän nykyaikaisia ottelutapahtumia, joiden sisältö on suunniteltu tarkoituksenmukaisesti.

”kun maailma muuttuu, niin me halutaan muuttua siinä etunenässä, eli me oltais niinkun tulevaisuudessa se - - kuka on menestynyt urheilullisesti, mutta kuka on niinkun ottelutapahtumissa Suomen ja Euroopan huipputasoa, kellä on ne nykyaikaisimmat työkalut” Joukkue A

”se oikeestaan liittyy kaikkeen, mitä viestitään ulospäin, et miten se meidän markkinointi on hoidettu, et me ollaan vahvasti just tuola digitaalisella puolella, et meidän täytyy sielä keksiä kaikkee uutta tol somepuolella” Joukkue D

Tämän lisäksi nykyaikaisen urheiluseuran koettiin hyödyntävän myös muita liiketoimintamahdollisuuksia perinteisten, kuten ottelutapahtumien ja fanituotteiden myynnin, lisäksi lisätuloja varten. Myös toiminnan laajentaminen nähtiin tavoiteltavana toimintana esimerkiksi yhteiskuntavastuullisuuden osalta.

”me pyritään tulevaisuudessa olemaan muutakin kun pesäpalloseura. Että me halutaan vähän laajentaa toimintaamme, ni siinä on isossa osassa muun muassa vaikka tämä yhteiskuntavastuullisuus, että me ollaan kuitenkin niin iso yhdistävä tekijä täällä, tässä maakunnassa, ni se, että me koetaan myös, että meidän tehtävänä on tehdä muutakin kun lyödä vaan palloa -- seuraava steppi on se, että (joukkue) tullaan tulevaisuudessa tuntee myös myynakin kun pelkätään pesäpalloseurana” Joukkue F

Kuitenkin haastatteluissa havaittiin myös kaksi eriävää näkökantaa, joiden mukaan toiminnan päätavoite on urheilussa, ei niinkään ”toimistopuolella” ja brändi koettiin enemmänkin staattisena, jo kerran rakennettuna eikä sen kehittämiseksi nähty tarvetta. Kuitenkin näiden eriävien haastatteluiden perusteella voitiin huomata, että brändin kehittäminen konseptina ymmärrettiin tällöin enemmänkin radikaaleina muutoksina, jotka ovat rinnastettavissa jopa uudelleenbrändäykseen. Kysyttäessä kuvailisiko termi ”ylläpito” brändiin kohdistuvia toimenpiteitä paremmin, he vastasivat myöntävästi. Kuitenkin ne joukkueet, eli suurin osa haastatelluista, jotka tunnistivat kehittämisen suuren merkityksen, ymmärsivät sen juuri ylläpitoa ja jatkuvana pienimuotoisena kehittämisenä ja ”keihäänkärkien teroittamisena”, eivät radikaaleina muutoksina.

Lisäksi jatkuvan kehittymisen tarvetta alleviivattiin useasti, sekä korostettiin itseään paremmilta oppimista.

”jokapäiväseen tekemiseen saatais kirkastettua siihen, et jokainen työntekijä meillä ymmärtää olevansa brändilähettiläs ja jokainen pelaaja ymmärtää olevansa brändilähettiläs, missä ne kulkeekaan, mitä ne tekeekään. Ni siihen on vielä matkaa” Joukkue B

”Kyllähän se siis sen kehittymisen merkitys niinkun tän toimistopuolen se ydin, että etenkin kun miellä on vielä tosi keskeinen juttu se, et me ollaan uudistuvia ja me ollaan itellemme sellanen niinku painetila luotu, niin se on pakko olla siinä keskiössä, koska sit jos se jämähtää, n isit siitä brändistä lähtee aika iso lovi pois” Joukkue F

Tämän lisäksi brändin kehittämisen haasteena nähtiin ymmärryksen puute brändin ja sen kehittämisen merkityksestä erityisesti organisaation johtotasolla. Tämä ongelma koettiin esiintyvän yleisesti suomalaisessa urheilukulttuurissa.

"-- mut se ymmärryksen lisääminen siitä niinku johtotasolle asti niin se on haaste suomalaisis urheiluseurois, eli tavallaan brändi-sanaa ei edes tunnisteta" Joukkue B

Yksi joukkueista erottui selvästi muista ajatusmaailmaltaan sekä brändin kehittämisen merkityksen että digitaalisuuden hyödyntämisen osalta. Haastattelussa kävi ilmi, että he pohtivat tällä hetkellä, josko heidän tulisi hyödyntää maksettua mainontaa sosiaalisessa mediassa, kun taas muut joukkueet tunnistivat digitaalisen promootion elintärkeäksi näkyvyyden ja brändin kehittämisen kanalta. Kyseinen joukkue tiedosti kuitenkin markkinoinnin maailman muutoksen ja toimenpiteiden pirstaloitumisen, mutta ovat jostain syystä jääneet takamatkalle sen hyödyntämisessä. Vastaus tähän löytyy mahdollisesti resursseista, sillä heillä ei muista poiketen ollut varsinaista markkinoinnista vastaavaa henkilöä palkkalistoillaan.

Eroja oli havaittavissa myös suhtautumisessa käsitteeseen "brändin kehittäminen". Osa haastateltavista rinnasti sen suoraa brändin muuttamiseen, jopa uudelleenbrändäykseen verrattavissa oleviin toimenpiteisiin ja täten ei ko-  
kenut tämän mukaista kehittämistä tarpeellisena omalle brändilleen.

"-- on se tärkeätä... mutta se on varmaan vähän haastavaa ja jo tavallaan seuralla on jo niinkun ne tietyt kannattajat, et jos sitä vaikka ihan hirveesti lähtee muuttamaan ihan erilaiseks, ni siinä on varmasti niinkun omat riskinsä --" Joukkue E

"-- kyl mä nään että se on tärkeätä se kehittäminen, mutta varmaan se pitää just miettiä, millä tavalla, mihin suuntaa ja että se ei oo kovin radikaali se muutos" Joukkue E

"Mä en tietenkää sit ihan keksi, että pitääkö siihen mit- enää niinku mitää uut- ta rakentaa, ne on niinku olemassa - - niin ei se mun mielestä kaipaa mitään enää niitten viilaamista kauheesta. Et ne on niinkun olemassa ja sen vahvan perus brändin ympärille sitten rakennetaan niitä muita asioita" Joukkue C

Kysyttäessä kuvaisiko termi "ylläpito" heidän mielestään paremmin kun "kehittäminen" sitä toimintaa, mitä heidän mielestään brändin suhteen tulisi tehdä, kumpikin haastateltava vastasi myöntävästi.

Kaikki haastateltavat, joilla oli jokin kaupallisen alan koulutus (opisto, amk tai yliopisto) ymmärsivät käsitteen oikeaoppisen merkityksen, ja tällöin myös pitivät sitä todella merkittävänä, joten voi olla mahdollista, että koulutuksella on vaikutusta brändilähtöiseen ajattelumalliin ja sen täyteen hyödyntämi- seen.

Haastateltavat tiedostivat myös tarpeen jakaa resursseja sekä kehittämi- seen, mutta myös käytännön toimintaan kuluvalle kaudella, jotta kaikki voima- varat eivät kulu kehittämistoimenpiteisiin. On tarpeellista tutkia myös sitä, mitkä uudistukset tai toimet ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä, sillä vaarana on yrittää tehdä vähän kaikkea, jolloin toiminta laajenee jopa liikaa.

"-- tietysti me ollaan yritys, sitä kasvua tekee et se on hallittua, et se ei läsähdä liian suureks, että on myös ollu semmosia tilanteita, että jos oltais tehty erilai- sia päätöksiä, niin vois olla että tää ois kasvanut liian isoks kakuks ja se ei ois enää hallittavissa" Joukkue F

"-- kaikki paukut ei voi mennä niihin uudistamiseen tai siihen, että ollaan siinä muutoksessa mukana" Joukkue G

### 5.3.2 Strategia ja sen puute

Ongelmaksi suomalaisessa urheilussa koettiin haastatteluiden perusteella se, että brändin kehittäminen on melko alhaalla prioriteettilistalla. Moni haastateltava totesi lajissa kuin lajissa ottelutahdin olevan tiheä läpi kauden ja kauden kokonaisuudessaan kestävän pitkään, jolloin pääfokus on kyseisen kauden toiminnassa, lippumyynneissä ja yhteistyökuvioissa. Tällöin suunnitelmallisuus ja strategian luominen kärsivät, eikä kyetä tuottamaan kovin pitkän tähtäimen suuntaviivoja.

Varsinaisia brändistrategioita ei löydy yhdeltäkään haastatellulta joukkueelta, mutta moni kertoi brändiin ja sen kehittämiseen liittyvien linjauksien sisältyvän markkinointistrategiaan, tai organisaation yleisemmällä tasolla tehtyyn strategiaan. Moni kuvasi myös kaiken toimintansa noudattavan brändiarvoja, jolloin siitä ei erikseen ole tarpeellista muodostaa strategiaa.

"Tottakai meidän viestintä, vaikkei se liittyis otteluihin, ni meil on aina se tarkkaan pohdittua siihen, että se vastaa sitä meidän strategiaa" Joukkue A

Pääosin joukkueet kertoivat operoivansa kilpailukaudelle keskittyvän strategian ja suunnitelmien mukaan, mutta tekevänsä myös kolmen tai viiden vuoden ajanjaksolle ulottuvia pidemmän tähtäimen linjauksia. Osa kertoi myös suunnittelevansa selvästi suurempia projekteja myös brändinsä osalta, jotka realisoituvat vasta muutaman vuoden kuluessa, joten näitä varten on tehty myös pidemmän aikavälin suunnitelmia. Moni joukkue tiedosti lyhyen tähtäimen strategisen heikkouden, sekä sen, että niin ei saavuteta kestäväää menestystä ja tulosta.

"-- mä en usko henkilökohtaisesti siihen, että lyhytaikainen brändistrategia on ees mahdollista tavallaan, et se pitää olla pitkäaikainen, jatkuvasti kehittyvä, niinku brändi" Joukkue B

Kausi kerrallaan -strategian etuna koettiin mahdollisuus reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin sen sijaan, että olisi tehty liian sitovia suunnitelmia pidemmälle ajanjaksolle.

"-- ois kiva, jos vielä enemmän pystyis suunnittelemaan pitemmälläkin aikajänteellä, kun sen yhden kauden verran - - ja se käytännön puoli eli tämän vuoden tekeminen vie leijonan osan - - (toisaalta) pystytään hyvin nopeesti reagoimaan sellasiin asioihin, mihin me halutaan reagoida, et se ei aina tarvi sitten sitä, että tää on ens vuoden juttuja tai suunnitellaan tätä sitten kun kausi loppuu, et sit me ollaan myöhässä" Joukkue G

Osa uskalsi jopa kritisoida oman joukkueensa aikaisempaa toimintaa korostaen, että aikoo itse tehdä muutoksia lähitulevaisuudessa.

"-- tääl on menty hyvin pitkään sillai niinkun vuosi kerrallaan, strategia ollut hyvin lyhytaikasta ja haettu niinkun nopeita pikavoittoi, haettu sitä urheilullista menestystä..." Joukkue B

Tässä yhteydessä korostettiin myös menneiden suunnitelmien ja historian merkitystä, jotta brändi-ilme ja -persoonallisuus säilyy tarkoituksenmukaisena.

"-- ollaan tähän saakka aina pystytty joka vuosi sitä seuraavaa tavoitetta ja määränpäättä luomaan, ja tottakai se vaatii aina, pitää tuntea historia, mitä ollaan tehty ja siihen pitää peilata sitä, että ei nyt niinkun ihan u-käännöstä tehdä eri suuntaan - - tiettyjen arvojen pohjalta se suunnitelmallisuus on luonnollista ja ehjä pikkusen helpompaakin tehdä" Joukkue F

Tärkeänä osana strategista toimintaa nimettiin myös niin sanottu benchmarkaus eli muiden joukkueiden ja toimijoiden sekä maailman liigojen seuraaminen ja toiminnan vertaaminen joukkueen omaan tekemiseen. Haastatteluissa nousi esiin myös tärkeä tarve verrata omaa joukkuetta oman liigan ja muiden suomalaisten joukkueiden lisäksi erityisesti ulkomaisiin huippujoukkueisiin, jotta pysytään paremmin kartalla uusista asioista ja kehittymismahdollisuuksista.

"tottakai me seurataan paljo, mistä maailmalla tällä hetkellä tapahtuu ja otetaan sieltä oppia, ja joskus jotain kopioidaankin" Joukkue F

"et jos digitaalisuudessa jää vaan siihen omaan pieneen kuplaan, -- ni me ollaan hetken päästä myöhässä kaikesta" Joukkue F

Strategisia tavoitteita nimettiin useita, mutta pääosin ne kiteytyivät edelläkävi- jyyteen brändin hyödyntämisessä, markkinointiviestinnässä ja ottelutapahtumissa sekä urheilulliseen menestykseen.

"Strategiassa lukee et tavoitteena on olla skandinaavinen huippuseura - - joka on vartenotettava millä tahansa mittarilla vertaillaankaan, on se urheilullinen puoli tai markkinointiviestintä, myynti, taloudelliset olosuhteet, kaikki. Et me tavallaan näytetään mallia muille" Joukkue B

"Halutaan olla suunnannäyttäjiä kaikille suomalaisille urheiluseuroille ja tekemisen kautta osottaa sen, että se on kelle tahansa mahdollista, eli me ollaan edelleen vajaa 15 vuotta vanha seura, mutta ollaan tehty paljon hyviä asioita, joka on mahdollistanu sen, että me ollaan noustu tälle tasolle" Joukkue B

Yksi joukkue korosti erityisesti matkan ja strategian merkitystä:

"meille tärkeintä tällä hetkellä ei oo menestys, vaan se miten se tehdään, et haluttais rakentaa enemmän sillä tavalla, että... tosiaan tässä menestysvuosina tehtiin just sillä tavalla menestys edellä, menttiin vauhdilla, - - tultiin aika nopeesti myös alas sieltä" Joukkue E

### 5.3.3 Alueellinen ja valtakunnallinen kehittämisstrategia

Useampi joukkue mainitsi tavoitteekseen kasvattaa merkitystään koko alueen tai maakunnan joukkueena sen sijaan, että se mielletäisiin vain tietyn kaupungin tai paikkakunnan edustajaksi. Olisi tärkeää ymmärtää menestyvän urheilujoukkueen potentiaali koko kaupungin brändilähettiläänä, sekä mitä kaikkea se voi tehdä alueensa ja kotikaupunkinsa hyväksi.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tarve kunta- tai kaupunkitason päättäjien ymmärrykselle siitä, mitä hyötyjä paikallisen urheilujoukkueen brändillä voi olla koko kaupungille tai alueelle. Joukkueet G ja C kokivat tämän ymmärryksen olevan hyvällä tasolla heidän kotipaikkakunnillaan, mutta joukkueet B, D, E ja F nimesivät sen tärkeäksi kehittämiskohteeksi.

Alueellisiksi tavoitteiksi nimettiin tärkeimpinä yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen sekä näkyvyyden parantaminen. Valtakunnallisesti joukkueet tavoittelevat brändilleen luonnollisesti näkyvyyttä, mutta myös todistaa urheilullisen kyvykkyytensä. Näiden lisäksi moni joukkue mainitsi tavoitteekseen vahvistaa kumppaniverkostoaan valtakunnallisilla yrityksillä ja valtakunnallisella näkyvyydellä.

”-- kansallisesti me halutaan osottaa olevamme niinku oikeesti se kova, tavallaan urheilullinen, ammattimainen seura, joka tekee jatkuvasti hyvää duunia niin urheilullisesti kun olosuhteiden ja talouden puolellakin. Ja sit tos paikallisesti ehkä mä haluaisin korostaa ennen kaikkea sitä yhteisöllisyyttä. Mutta kansallisesti me halutaan tottakai erottua muusta massasta.”

”-- kyllähän me tietenkin valtakunnallista näkyvyyttä halutaan sitten ilman muuta ja halutaan sitä tarjota yhteistyökumppaneille - - et ehkä sitten se valtakunnallinen lisä tulis sitte ehkä jonkun menestyksen kautta” Joukkue C

Joukkue D puolestaan koki olevansa alueellisesti jo niin vahva brändi, että seuraavaksi tulisi ehdottomasti panostaa kansalliseen näkyvyyteen ja kehitykseen, erityisesti yrityskumppanitasolla.

Joukkue F oli ainoa, joka nimesi tällä hetkellä paikallisen kehittämisen huomattavasti tärkeämmäksi tavoitteeksi, kun valtakunnallisen strategian. Tällä hetkellä valtakunnallista näkyvyyttä vaalitaan lähinnä peliesitysten myötä. Haastateltava korosti kuitenkin valtakunnallisen näkyvyyden kohentaminen olevan luonnollinen seuraava taso toiminnan kehittyessä edelleen.

Joukkue D puolestaan koki olevansa alueellisesti jo niin vahva brändi, että seuraavaksi tulisi ehdottomasti panostaa kansalliseen näkyvyyteen ja kehitykseen, erityisesti yrityskumppanitasolla.

### 5.3.4 Resurssit

Yleisellä tasolla todettiin suomalaisten urheilujoukkueiden resurssien olevan suhteellisen pieniä, erityisesti henkilöstön ja taloudellisten resurssien kannalta. Useaan otteeseen haastatteluissa verrattiin Suomen tilannetta maailman suuriin



liigoihin, kuten NHL:n tai Valioliigaan, joissa joukkueiden käytössä on suuret markkinointikoneistot sekä miljoonabudjetit.

"... miten paljon urheiluseurassa ihmiset tekee töitä ja paljonko se kuormittaa myös ihan henkisesti, --, että ei siinä kelloo katella, kun mietitään sitä, että ensiks ollaan päivä yritysasiakkaiden kanssa tekemisissä kun ne on töissä, ja sitten illat ollaan sitten tekemisissä, kun millon sieltä tulee vanhemmilta puhelua tai joku yleishyödyllinen yhdistys haluaa tehdä jotain, niin ei me voida heidän työpäivän aikaan kun nehan on töissä..." Joukkue G

Haastatteluissa nousi esiin myös pohdintaa siitä, miten jokin resurssi kuten palkattu henkilö, muuttuu rahaksi sekä mitä toimintoja on järkevä ulkoistaa ja mitä ei.

"-- et se vaatii jotain investointeja, ni sitten se tarkkana lasketaan, että kyllähän sille joku tuottokin täytyy sitten olla, aikajänteellä tulla meille takasin - - tiukat ajat on taloudellisesti ollu, ni kyl täs tarkkaan mietitään jos jotain ollaan hankkimassa tai jotain kehitetään, et mitenkä se sit saadaan tuottosaks--" Joukkue D

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa säännöllisesti esiin nousseet resurssit, joita haastatellut joukkueet kokivat heillä olevan brändinsä kehittämiseen.

### **Tietotaito**

Tietotaito ja ymmärrys sekä brändistä ja sen kehittämisestä, mutta myös digitaalisiin työkaluihin sekä sosiaalisen median lainalaisuuksista nähtiin useassa joukkueessa tärkeänä. Nämä resurssit koettiin kysyttäessä monesti joko puutteellisiksi tai vähintään toivottiin niiden lisäämistä, vaikka ne tällä hetkellä tuottaisivatkin kohtalaista hyötyä. Kuitenkaan tutkittuun tietoon tai teoriaan perustuva toimintatapa brändin kehittämisessä tai edes markkinoinnissa ei tuotu esiin juuri ollenkaan. Sen sijaan mainittiin useaan otteeseen kokemukseen perustuva toimintatapa ja ennemminkin yritykseen ja erehdykseen pohjautuva päätöksenteko.

"...kokemuksen kautta tietyt jutut, et miten me voidaan niitä - - meidän ydinjutun liiketoimintaa tukea jutuilla, niin ehkä ollaan jo vuosien saatossa muuttamat kerrat perse eellä puuhun kiivetty, että nyt ei tarvi tehdä sitä, ehkä sellainen tietynlainen haisu on siitä, mikä on hyvä ja toimiva juttu, ja mikä toimii täällä" Joukkue G

Tietotaidon lisäämisestä muutama joukkue kertoi huolehtivansa säännöllisellä henkilöstön kouluttamisella.

### **Henkilöstö**

Haastatelluilla joukkueilla oli eroja henkilöstön määrässä, mutta enimmäkseen markkinointitehtäviä teki enintään 3-4 henkilöä. Näiden lisäksi useammalla joukkueella oli toimitusjohtajan lisäksi myös joku myynnistä vastaava henkilö ja mahdollisesti taloushallinnon työntekijä ja/tai sihteeri. Parissa joukkueessa yhdellä ihmisellä oli vastuullaan lähes kaikki kyseisen joukkueen kentän ulko-

puoliset tehtävät, joka kertoman mukaan näkyi myös markkinointiin ja brändin kehittämiseen käytetyissä resursseissa.

”meillä on kyl kuitenkin suht pienet resurssit tässä, ei oo henkilöitä välttämättä niin paljon, kun tarvis olla, niin ei siinä kauheesti kerkee tulevaisuutta miettiä - - kausi kerrallaan” Joukkue D

Lisäksi useampi haastateltava kertoi toimenkuvansa olevan hyvin laaja, enimillään sisältäen kaiken henkilöstöhallinnosta taloushallintoon sekä markkinoinnin esimiestehtäviin. Tällöin luonnollisesti käytettävä aika tehtävää kohti on melko rajallista. Moni kertoikin toivovansa mahdollisuuksien mukaan lisää resursseja henkilöstöön, erityisesti markkinointiin tekijöiksi, kuten sosiaalisen median vastaavaa, videokuvaajaa, graafikkoa tai yleisemmin sisällöntuottajaa. Tällöin haastatellulle itselleen jäisi enemmän resursseja käytettäväksi esimerkiksi suunnitteluun ja strategian muovaamiseen ja volyymin kasvattamiseen oli si mahdollista.

”mitä enemmän meil tällä hetkellä työssä olevat pystys pikkusen irrottautumaan ja kattomaan lintuperspektiivistä sitä toimintaa, ja kehittää enemmän, eli toisin sanoen käytännön tekijöitä ois ehkä enemmän, niin se antas meille sitten paljon enemmän - - palasia ylipäätään rakentaa vähän isompaa siitä --” Joukkue G

Henkilöstö oli yksi niistä resursseista, joiden kasvua lähes kaikki haastatellut joukkueet toivoivat, juuri edellä mainittujen työmäärän ja vastualueiden vuoksi. Tiedostettiin, että ”kentän ulkopuolisen toiminnan vahvistaminen” ja brändin kehittäminen vaativat laajentuessaan lisää resursseja ”toimistopuolelle”.

”-- että homma kun laajentuu, niin sisällön tuottamista ja tämmöstä graafista ilmeen tekemistä ni siihen tietysti varmasti tarvitaan lisää” Joukkue F

Muutama joukkue kertoi myös kouluttavansa henkilöstöään säännöllisesti, jotta varmistetaan ajantasainen tietotaito, teknologioiden hyödyntäminen ja trendien tunteminen. Tämä ei kuitenkaan esiintynyt läheskään kaikissa haastatteluissa, joten sen suhteen olisi varmasti parannettavaa yleisellä tasolla.

Joukkue F koki erityisenä vahvuutenaan pitkään yhdessä töitä tehneen henkilöstönsä, jolle joukkueen ja brändin arvot ovat selviä ja kirkkaita, sisäänrakennettuja.

Näiden lisäksi esiin nousi pienemmällä paikkakunnilla operoivien joukkueiden osalta niin sanotusti ”oman joukkueen” eteen tehtävä talkoo- tai vapaaehtoistyö, joka on tärkeää pienemmille joukkueille. Useampi joukkue kertoi heillä olevan vapaaehtoisia mediatiimin tai sometiimin jäseniä, jotka kilpailukauden aikana tuottavat sisältö joukkueen sosiaalisen median kanaviin.

## Organisaatorakenne

Vaikkakin haastatteluissa osaltaan kritisoitiin ymmärryksen puutetta brändin merkityksestä ja sen kehittämistarpeista, mainittiin urheilujoukkueiden erityisenä vahvuutena organisaatorakenne, jossa hierarkkiset etäisyydet ovat pieniä ja tällöin päätöksenteko jouhevaa. Tästä johtuen suunnitelmasta käytäntöön ei ole pitkä matka, ja läpi organisaation ulottuvaa yhteistyötä on helppo toteuttaa.

"-- ei siinä oo pitkä se kuilu, mikä sitten sieltä brand bookista ja muista markkinointisuunnitelmista, ni ei oo pitkä kuilu se, että ollaan sitten siinä kentällä jo tekemässä sitä -- että kun ei me ei niinku yrityksenäkään olla harvinaisen suuri -- et niinku siinä ei hirveesti oo -- rajoituksia. Kun ite tekee tuolta tavallaan ylhäältä asti ja myös sitten tekee sitä niinku omat käet siihen saveen sitten"  
Joukkue G

## Pelaajat

Pelaajien merkitystä osana vahvan brändin elementtejä käsiteltiin aiemmin luvussa 5.2.2. Tämän lisäksi, pelaajat voidaan nähdä myös resurssina brändin kehitystyössä, sillä he ovat joukkueiden brändilähettiläitä ja heitä voidaan hyödyntää myös sisällöntuotannossa. Haastateltavista joukkueista kuitenkin vain pieni osa tunnisti tämän mahdollisuuden, ja vain yksi kertoi hyödyntävänsä sitä itsekin. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että pelaajien sisällöntuottajina ei toistaiseksi hyödynnetä juurikaan suomalaisissa urheilujoukkueissa, vaikka sen mahdollisuudet nousivatkin esiin muutamaa otteeseen. Toistaiseksi henkilöbrändäys nähdään ennemmin yksilölajien urheilijoiden juttuna.

"-- myös sitä brändikouluttamista ja -rakentamista myös tonne ihan niinku urheilijoitten puolella, että siellä on iso voimavara, mikä tällä hetkellä aika tyhjäkäynnillä käy niinku Suomessa ihan kauttaaltaankin -- enempi mielletty että yksilöurheilijat tekee sitä omaa brändäystä -- mutta ihan yhtälailla mun mielestä joukkuelajeissa pystyy myös olemaan"  
Joukkue F

Yhden joukkueen havaintojen mukaan suomalaisessa naisten joukkueurheilussa pelaajia hyödynnettäisiin enemmän juuri sisällöntuottajina.

"Joukkuelajeissakin nykyään aika paljon hyödynnetään myös sit niitä pelaajia, et ne pelaajat ite tuottaa sitä sisältöä -- varsinkin tuolla naispuolella se jopa toimiikin."  
Joukkue E

Haastateltavat tiedostivat, että vaikka pelaajissa piilee suuri potentiaali, sisällöntuottajana toimiminen ei välttämättä ole luontevaa kaikille. Jotkut saattavat kokea sen jopa vastenmielisenä. Kuitenkin huomioitiin, että pelaajat kiinnostavat yleisöä, seuraajia sekä mediaa.

"-- halutaan tuoda niitä pelaajia sillee, et ihmiset oppii tuntemaan niitä --"  
Joukkue F

## Raha

Osan haastatelluista mielestä taloudelliset resurssit ovat hienoisesti kasvaneet viime vuosina, mutta pääosin haasteeksi koettiin se, että suurin osa budjetista on osoitettu urheilulliseen toimintaan ennemmin kuin taustatoimiin, joihin esimerkiksi markkinointi tässä yhteydessä kuuluu.

”-- tottakai tulovirta niinku määrittää hyvin pitkälle sen (budjetin), mut tavaltaan suomalaisissa urheiluseuroissa resurssit menee kuitenkin aika pitkälti tonne urheilupuolelle, et jos katotaan budjettia, ni kyl se toimistotyöntekijöiden budjetti on aika paljon pienempi, mitä se on sit pelaajabudjetti tai toimihenkilöbudjetti tuo urheilupuolella” Joukkue B

Lisäksi koettiin ongelmaksi toisaalta pienen paikkakunnan rajalliset yhteistyörahamäärät, mutta toisaalta myös kilpailu näistä rahoista suuremmissa kaupungeissa, joissa joukkueita on enemmän.

## Ulkoistetut resurssit/kumppanit

Jokainen haastateltu joukkue kertoi ostavansa joitain markkinointiin liittyviä palveluita ulkopuolisilta tarjoajilta, toiset enemmän, toiset vähemmän. Useimmin ostetut palvelut olivat graafikon palvelut sekä sosiaalisen median analytiikkaan liittyvät palvelut. Moni joukkue kertoi ostavansa tilastointeja sosiaalisen median alustoihinsa tai verkkosivuihin liittyen, mikä kertoo siitä, että joukkueilla on tahtotila seurata ja analysoida suoritustaan sekä kehittää sitä. Joillakin joukkueilla oli mainostoimisto palveluineen kumppanina ja osa hyödynsi ulkopuolelta palkattua valokuvaajaa ja videotuottajaa. Suurin osa kertoi kuitenkin tekevänsä mahdollisimman paljon itse, jotta voivat säilyttää paremman kontrollin sisällössä sekä pitää reagointiajan mahdollisimman pienenä. Tiedostettiin kuitenkin, että toiminnan laajentuessa kaikkea ei välttämättä voida tehdä riittävän tehokkaasti itse, erityisesti jos henkilöstön määrä ei kasva.

”Kyllähän tulevaisuus on se, että jossain vaiheessa, kun homma laajentuu, ni siihen tarvitaan myös niinku ulkopuolista osaamista” Joukkue F

Ulkoistetut toiminnot ja kumppanit nähtiin osassa joukkueita enemmänkin mahdollisuutena ja hyvänä asiana, mutta osassa haastatteluista nousi esiin huoli kontrollista ja ”omannäköisen tekemisen” säilymisestä, mikäli toimintoja ulkoistettiin. Eräs joukkue totesikin, että kumppanin tulisi siinä tapauksessa olla todella hyvin perillä lajista, alueesta ja kotipaikasta sekä joukkueesta itsestään sen lisäksi, että on asiantuntija esimerkiksi markkinointiviestinnässä tai brändin kehittämisessä.

## Joukkueen hallitus tai johtokunta

Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esiin joukkueen tai seuran johdon hyödyntäminen arvokkaana resurssina brändityössä. Moni joukkue kertoi tehneensä radikaalejakin muutoksia hallituksen kokoonpanoon, kiinnittäen huomiota jä-

senten ammattitaitoon ja osaamisalueisiin, joita he voivat hyödyntää. Tämä kertoo siitä, että brändin ja sen kehittämisen merkitys on ymmärretty ja sen eteen ollaan halukkaita tekemään vaadittavia muutoksia. Haastatteluiden perusteella hallituksen kokoonpanoihin oli nimetty ammattilaisia esimerkiksi markkinoinnissa, myynnissä, viestinnässä sekä taloushallinnossa. Yksi joukkue myönsi miettineensä myös ikäjakaumaa ja niitä henkilöitä, keitä he haluavat organisaationsa johtoon.

”Vuositte alottanut uus johto ja he on sit tehny tälläsen, ei nyt ehkä viisivuotisstrategian, mut kuitenkin pidemmän aikavälin strategian et pistetään pala kerrallaan kuntoon ja sit pyritään niinku nouseen sitä kautta rauhassa sille tasolle” Joukkue B

”-- seuran hallitus meni aikalailta uusiksi, siel on uus puheenjohtaja ja hän on tosi tällänen... haluaa kyllä kehittää paljon ja on innokas” Joukkue E

”-- hyvät mahdollisuudet hyödyntää sitten hallituksen puolta, missä on pitkään mukana olleita ja meritoituneita yrityspuolella olleita tyyppejä - - ja siellä nimenomaan se monipuolisuus, että on markkinoinnin puolelta, iestinnän ja sitten ihan yleisen johtamisen ja taloushallinnon ja muun puolelta sitä väkeä, jotka sitten tuo sen oman näkökulman sille strategiselle puolelle...” Joukkue G

Aikaisemmin kuvattuja niukkoja resursseja pyritään urheilujoukkueissa paikkaamaan hankkimalla ammattilaisia luottamustehtäviin ja vapaaehtoisiksi seuratoimintaan.

”-- esimerkiks me ollaan nytte hallitus muutettu sillai, että se roolitettiin aikasempaa tarkemmin, ja sinne myös mietittiin just tätä brändäystä ja viestintää silmälläpitäen et sinne on semmosia ihmisiä myöskin hankittuna. Mietittiin ikärakennetta vähän, minkälaisia ihmisiä me sinne halutaan ja taustaosaamiset ja tälläi” Joukkue F

## Tutkimus

Osa joukkueista kertoi suorittaneensa markkinatutkimuksia eri laajuuksissa kehittääkseen toimintaansa. Joukkue A kertoi esimerkiksi tehneensä yhteistyössä paikallisen ammattikorkeakoulun kanssa tutkimusta uuden kohdeyleisön tavoittamiseen liittyen ja koki sen erittäin antoisaksi. Myös joukkue E kertoi tehneensä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten kanssa erilaisten oppinäytetöiden merkeissä ja niistä olleen heille myös hyötyä. Muut joukkueet kertoivat tutkimusten keskittyneen pääosin stadion- ja ottelukokemuksiin ja suorittaneensa niitä pääosin tyytyväisyyskyselyinä. Osa joukkueista kertoi haluavansa tehdä enemmänkin tutkimusta strategiasuunnittelun tueksi, mutta resurssien rajoittavan sitä melko lailla.

## Yhteistyöllä tavoitteisiin

Haastatteluissa nousi esiin useaan otteeseen yhteistyö sekä alueellisesti eri toimijoiden välillä, että lajin sisäisesti esimerkiksi sarjan joukkueiden kesken. Erityisesti haastatellut pesäpallojoukkueet korostivat tahtoa hyödyntää yhteistyötä sekä sen suurta merkitystä koko lajin kehittämisen osalta.

" -- Brändimielessä ni pesäpallo on vähän erilainen laji moneen verrattuna, että täällä tosi paljon seurat tekee yhteistyö ja pyrkii niinku omilla toiminnoillaan sitä koko lajin brändiä nostattaa." Joukkue F

"se on meidän etu ja lajin etu ja urheilun etu Suomessa, että muutkin tulee (näkyviksi brändeiksi kansallisesti) eikä oo sitä niinkun ehkä 10 vuotta sitten siinä oli Jokerit ja Jymy ja Kärpät - - se on vaan hyvä asia, et niitä tulee lisää" Joukkue G

Alueelliseen yhteistyöhön liittyi usein juonioritoiminta ja pelaajien kehittyminen, sekä siirtyminen pienemmistä seuroista alueen pääsarjajoukkueen riveihin.

"Me haluttais enemmän tiivistää semmosta (alueellista) yhteistyötä eri seurojen kesken, mikä on aika vaikeeta - - mut että jos sais semmosen pelaajapolun rakennettua --" Joukkue E.

Sarjan joukkueiden välisen yhteistyön yhteydessä korostettiin yhteiskuntavastuullisia toimia sekä itse lajin kehitystä niin pelillisesti kun imagollisesti.

"-- oltais ylpeitä siitä, mitä me tehään suomalaisen jalkapallon eteen, koska suomalainen jalkapallo kehittyy kuitenkin seurojen kautta ja tavallaan me koetaan, että siinäkin on se vastuu -- mitä tietysti haluis ite ois, et kaikki Veikkausliiga-seurat ymmärtäis, että se on meidän kaikkien yhteinen sarja ja meidän pitää sitä kehittää, että me pystytään ite kehittämään --" Joukkue B

### 5.3.5 Digitaalisen ympäristön mahdollisuudet

Pääosin haastateltavien joukkueiden tiedot digitaalisen ympäristön ja työkalujen hyödyntämisestä olivat hyvällä tasolla, vaikkakin läheskään kaikki eivät hyödyntäneet niiden täyttä potentiaalia. Yksi joukkue erottui muista puutteellisissa tiedoissaan siitä, mitä kaikkea digitaaliset kanavat ja työkalut mahdollistavat brändin kehittämistä tai ylipäätään markkinointia ajatellen, ja sen merkitystä jossain määrin jopa vähäteltiin.

"se on vähän niinku... sä roiskaset siitä mainoksia tuonne, bannerimainosta tai Facebook-mainosta, niin se on sitten tota... et kuinka monia ne lopullisesti tavoittaa ja et tiiä ketkä niistä kiinnostuu sitten" Joukkue C

Joukkueet olivat melko yksimielisiä myös digitaalisuuden mukanaan tuomista haasteista, eikä niitä koettu ylitsepääsemättömiksi ongelmiksi, vaan ennemminkin voitettaviksi haasteiksi. Seuraavaksi eritellään tarkemmin haastatteluisissa nousseita näkemyksiä sekä mahdollisuuksista että haasteista.

Tärkeimpänä mahdollisuutena nähtiin yleisesti tavoittavuus ja kyky saavuttaa suuria määriä ihmisiä kustannustehokkaasti ja nopeasti, erityisesti sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi digitaalisuuden mukaan tuoma mahdollisuus tavoittaa ja olla tavoitettavissa ympäri vuorokauden ja ympäri maailman koettiin toisaalta mahdollisuutena, mutta myös sen tuomat haasteet tiedostettiin. Tällä yksilöiden ja yhteisöjen tehokkaalla tavoittamisella nähtiin olevan suuri vaikutus joukkueen brändin vahvistamiseen. Pääosin digitaalisuus rinnastettiin

haastatteluissa sosiaaliseen mediaan ja sen hyödyntämiseen brändin kehittämisessä, joten tässä kappaleessa eritellään vastauksia tarkemmin vielä eri sosiaalisen median alustojen osalta.

”-- et Suomessa mun mielestä digitaalisuus tällä hetkellä, kun puhutaan urheiluseuroista, niin se on aika lailla yhtä kuin some, mahdollisesti mobiiliappi - - okei, lippuoperaattoreiden kautta saadaan paljon arvokasta dataa, mut kyl sen louhiminen niinkun nimenomaan resurssipulan vuoksi on todella haastavaa.”  
Joukkue B

Kuitenkin tiedostettiin, että ei voida nojata ainoastaan sosiaaliseen mediaan, vaan brändin kehittämiseen vaaditaan kokonaisvaltaisempaa toimintaa.

”sielä me paljon pystytään ja helpolla työllä tavallaan olla olemassa -- mutta siis sosiaalinen media on ilman muuta yks tärkeimpiä, mutta pelkästään se edellä ei missään nimessä voida mennä” Joukkue G

Joukkue A koki, että heidän käyttämänsä digitoimistokumppani tekoälypalveluineen on luonut heille uusia mahdollisuuksia sellaisten asiakkaiden tavoittamisessa, joita he eivät olisi perinteisin metodein saavuttaneet. Joukkue A oli kuitenkin ainoa, joka kertoi hyödyntävänsä suoranaisesti tekoälyä, muut joukkueet pitäytyivät haastatteluhetkellä sosiaalisen median markkinoinnissa, bannerimainonnassa ja perinteisissä, offline-kanavissa. Kaikki joukkueet kahta lukuun ottamatta kertoivat hyödyntävänsä kohdennettua mainontaa sosiaalisen median kanavissa.

Joukkueet D ja F kertoivat digitaalisen ympäristön tuovan paljon mahdollisuuksia erityisesti tuotteistamiseen ja yhteistyötapihin.

”-- älyttömän hyvä ja tärkeä lisä tähän -- urheilubisnekseen (perinteisten peliasumainosten yms. lisäksi.” Joukkue D

Digitaalisten työkalujen nähtiin myös luovan mahdollisuuksia parantaa urheilu- tai ottelukokemusta, eli toisaalta brändikokemusta, sillä esimerkiksi sosiaalisen median sisällöntuotannolla voidaan tukea urheilutapahtumien herättämiä tunteita. Tällaisista keinosta käytettiin esimerkkeinä videotuotannon mahdollisuutta, hidastuksia, kommentteja pelaajilta ja katsojien kokemuksia esimerkiksi sosiaaliseen mediaan julkaistuna tai videotaululla esitettynä.

”-- me pystytään sitä kautta tuomaan asioita esille, mitä yksittäisessä ottelutapahtumassa tai lehti-ilmotuksessa ei pystytä tuomaan, että sitä kautta me pystytään meidän luonnetta, persoonia, ihan ihmisiä ketä täällä toimii, ni tuua esille ja samalla se seurakin saa vähän enempi kasvoja ja seuraajat sit taas sitä tartuntapintaa --” Joukkue F

Lisäksi digitaalisten elementtien kerrottiin tuovan suuria mahdollisuuksia stadionkokemuksen kehittämiseen, joka on yksi niistä tärkeistä kohtaamisista, joita kuluttajilla on joukkueen brändin kanssa. Tällaisiksi mahdollisuuksiksi nimettiin esimerkiksi mediakuutiot ja videotaulut, jotka mahdollistavat pelitapahtumien näyttämisen lähempää, uudelleen ja hidastettuna, sekä tarjoavat mahdollisuuksia myös mainosmyyntiin.

Digitaaliset alustat ja erityisesti sosiaalinen media ovat lisänneet myös mahdollisuuksia tuoda pelaajia esiin persoonina, ja lisätä heidän samaistuttavuuttaan ja täten kannattajien sitoutumista. Esimerkiksi normaalissa pelitilanteessa keskitytään pääosin joukkueen suoriutumiseen, kun taas otteluiden ulkopuolella voidaan nostaa esiin erilaisia pelaajia erottuvine persoonallisuuksineen ja täten luoda illuusiota, että kannattajat tuntevat pelaajat henkilökohtaisemmin.

”-- nykymaailma vielä tekee tän, että heidän (pelaajien) sitä oikeeta persoonaa pystytään tuomaan helpommin videoiden ja erilaisten sähkösten medioitten kautta esille.” Joukkue F

Joukkue B koki, että digitaaliset kanavat antaisivat vielä enemmän, mikäli olisi enemmän aikaa ja muita resursseja niiden mahdollisuuksien tutkimiseen, esimerkiksi big datan louhimiseen ja sen hyödyntämiseen. Haastateltavan mukaan tällainen hyödyntäminen on mahdollista esimerkiksi NHL:n joukkueiden resursseilla.

Myös lisääntyneellä televisioinnilla ja pienemmänkin budjetin fanikamerälähetyksillä nähtiin olevan merkitystä erityisesti brändin näkyvyyden kasvatamiseen.

”kylhän toi niinkun urheilun televisiointi on aika keskeinen juttu, että jos meidän parhaita otteluita on kattonu yli 30 000 ihmistä, plus paikan päällä olijat, niin eihän semmosiin määriin päästä yksittäisessä ottelussa paikan päällä” Joukkue F

Osa joukkueista tiedosti myös kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset viime vuosina, ja näkivät tämän lähtökohtaisesti mahdollisuutena. Lisäksi tiedostetaan eri ikäluokkien erot ja ne keinot, joilla heidät tavoitetaan parhaiten. Vanhempia ikäluokkia tavoittaakseen kaikki joukkueet kertoivat hyödyntävänsä vielä perinteistä printtimainontaa, vähintään ottelutapahtumien osalta.

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esiin nousseita alustaspesifisiä seikkoja eriteltyinä sosiaalisen median alustojen mukaan. Lisäksi esitellään näkemyksiä verkkosivujen merkityksestä brändin kehittämisessä. Instagramin, Facebookin ja Twitterin lisäksi esiin nousi muutamaan otteeseen YouTube-videopalvelu, mutta joukkueet kertoivat hyödyntävänsä sitä lähinnä videoiden julkaisemiseen, jotta he voivat jakaa niitä muilla alustoilla.

## Instagram

Instagramin tunnistettiin olevan alustana nopeimmin kasvava, ja tavoittavan huomattavasti enemmän nuoria ihmisiä kuin esimerkiksi Facebook tai joukkueen kotisivut. Se koettiin erittäin tärkeäksi kanavaksi olla aktiivisesti läsnä. Pääosin haastatellut joukkueet perustelivat alustan käytön juuri näin, eivätkä keroneet käyttävänsä alustaa vain ”koska kaikki muutkin ovat siellä”.

” -- mun mielestä urheilumarkkinoinnin ylivoimaisesti tärkein kanava tällä hetkellä” Joukkue B



Sisältö Instagramissa saa haastateltavien mukaan olla rohkeampaa ja nuorekkaampaa, niin sanotusti "freesimpää" kuin mahdollisesti muissa kanavissa, ja viestinnän tyyli rennompaa. Alustan nähtiin mahdollistavan lisäarvon tuottamisen otteluiden ulkopuolella, sekä tuovan brändin lähemmäs kannattajia matallammalla kynnyksellä.

## Facebook

Vuosikymmenen alussa Facebook oli ehdottomasti tärkeimpiä kanavia myös urheilumarkkinoinnin osalta, mutta tänä päivänä se on menettänyt merkitystään myös joukkuebrändien näkökulmasta. Haastateltujen joukkueiden näkökulmasta Facebook on kuitenkin vielä olennainen osa brändiviestintää, vaikkakin ei enää se tärkein kanava. Facebookia alustana kuvailtiin muun muassa niin sanotuksi kotisivun jatkeeksi ja perinteiseksi kanavaksi. Sen merkitys koettiin enemmän tiedotuskanavana kuin esimerkiksi sitouttavan sisällön tuottamiseen käytettävänä alustana. Yhden haastateltavan mukaan Facebookissa ei nykypäivänä vaadita edes erityistä erottumista muista brändeistä, vaan siihen panostetaan huomattavasti enemmän muissa kanavissa, kuten juuri Instagramissa.

"... ja sit taas Facebook on enempi semmonen, informatiivisempi, mis sitte on myöskin ehkä yrityksiin kohdistuvaa mainontaa" Joukkue D

Osa haastateltavista kuvasi Facebookin olevan kuitenkin jossain määrin tärkeä kanava yritysyhteistöihin ja -kumppanuuksiin liittyen.

## Twitter

Kaikki haastatellut joukkueet eivät hyödyntäneet Twitteriä viestinnässään, eivätkä tunnistaneet sitä tärkeäksi kanavaksi brändin kehittämisen kannalta, mutta osa haastateltavista nimesi sen yhdeksi tärkeimmistä keinoista olla reaktiivisesti mukana keskustelussa ja lisätä brändin näkyvyyttä. Twitterin erittäin tärkeänä osa-alueena nähtiin se, että siellä ovat läsnä relevantit urheilumediat ja -toimittajat, jolloin alustan roolia kuvattiinkin osittain tiedotuskanavana. Haastattelujen mukaan Twitter kokoaa yhtenä urheiluihmiset ja -yhteisöt, jolloin uutiset tavoittavat nopeasti suuren osan tarpeellisista tahoista.

Tämän lisäksi Twitter mahdollistaa sekä nopean reagoinnin, että kannattajien kanssa kommunikoinnin helposti ja nopeasti. Haastattelujen perusteella suomalaiset urheilujoukkueet eivät kuitenkaan hyödyntäneet tätä mahdollisuutta pienentää joukkuebrändin ja kuluttajan välistä kuilua ja tuoneet esiin kannattajien twiitteihin, tykkäyksiin ja kommentteihin reagoimista. Twitterin osalta tässä on nähtävissä mahdollinen erottautumisen paikka, mikäli joukkue hyödyntää Twitterin koko potentiaalin. Kannattajien kanssa viestimistä, kommentointia tai tykkäyksiä ei noussut esiin myöskään muista alustoista keskusteltaessa.

## Verkkosivut

Verkkosivuilla nähtiin olevan brändin kannalta yllättävän suuri merkitys, joskin niiden toimivuutta ja suunnittelun merkitystä korostettiin, joten mikä tahansa verkkosivu ei hyödytä brändin kehittämistä. Heikosti suunniteltu ja toteutettu kotisivu voi jopa vaikuttaa negatiivisesti brändikokemukseen.

Toimivan ja brändiä tukevan verkkosivun nähtiin olevan ensinnäkin mobiiliohjautunut, jolloin kaikki olennainen mahtuu yhteen näyttöön. Lisäksi sen on oltava helppo käyttää. Joukkue B kertoi uudistaneensa verkkosivunsa täysin uuden markkinointijohtajan aloitettua työssään, sekä kertoi verkkosivustonsa korvaavan täysin mobiiliapplikaation, joka heillä oli aikaisemmin käytössä.

Verkkosivut tarjoavat myös mahdollisuuden kumppanimyynnille ja mainonnan kasvattamiselle, mutta ilman toimivaa ja hyvin suunniteltua verkkosivustoa on tällaisia mainospaikkoja haastava myydä. Kaiken kaikkiaan verkkosivujen kerrottiin olevan merkittävän tärkeä yritykselle kuin yritykselle, mukaan lukien urheilujoukkueet, ja niillä esiintyvän tiedon tulee olla ajantasaisista. Tutkimuksen alussa joukkueita kontaktoidessa huomattiin, että kaikilla joukkueilla verkkosivun suunnittelu, tiedon ajantaisuus ja riittävä informaatio eivät olleet täysin hallussa esimerkiksi yhteystietojen osalta.

## Mobiiliapplikaatio

Osa joukkueista mainitsi mobiiliapplikaation ”nykypäivän juttuna”, mutta se jakoi selvästi mielipiteitä. Yksi joukkue kertoi tavoittelevansa applikaationsa lanseerausta niin pian kuin mahdollista, ja koki sen tuovan paljon lisähyötyjä markkinointiin ja brändin kehittämiseen, ja automatisoivan jotain prosesseja kuten kävijäkartoitusta.

”Se mitä ilman muuta haluttas, niin pitäis päästä pikkuhiljaa enemmän tämmösiin applikaatiomaailmoihin tavallaan siinä mielessä, että saatas mitattua enemmän sitten tiettyjä... niinku käyttäytymistä sitä kautta. Ehkä niinkun yksinkertaistaa tavallaan monet prosessit-- ” Joukkue G

Kuitenkin toinen joukkue, joka tiedosti kaikenlaisten applikaatioiden olevan ”uusinta huutoa”, totesi heidän luopuneen applikaatiostaan, sillä toimiva ja hyvin suunniteltu verkkosivusto ajaisi täysin saman asian pakottamatta kuluttajia käyttämään jälleen yhtä uutta applikaatiota.

Osissa haastatteluista applikaatiot eivät nousseet edes esiin, joten niiden voidaan nähdä olevan pienemmässä roolissa suomalaisilla urheilumarkkinoilla, kuin esimerkiksi kansainvälisten urheilubrändien osalta.

### 5.3.6 Digitaalisuuden haasteet

Suurimmaksi haasteeksi haastatteluiden tiimoilta nousi digitaalisuuden tarjoama nopeus ja rajattomuus, joka haastateltavien mukaan konkretisoituu erityi-

sesti sosiaalisessa mediassa, sillä viestintää on haastavaa, jopa mahdotonta hallita täysin. Vaikkakin nopean toiminnan mahdollisuus nähtiin toisaalta myös hyvänä asiana, nousi se esiin erityisesti haasteista keskusteltaessa.

”... ehkä se ominaispiirre on se, että se reagointi on nopeampaa, elikkä se toimii hyvässä ja pahassa, elikkä se niinkun viestintä on vaikeeta tai siis mahdotonta hallita...” Joukkue A

Haasteena koettiin myös kuluttajien odotukset jatkuvasta uutis- tai sisältövirrasta, joka luo jopa hetkisen ilmapiirin.

”yks uutinen se on sillä ohi, koko ajan pitäis tulla uus uutinen - monethan ei lue kun ne otsikot” Joukkue C

Lisäksi digitaalisuus tarjoaa suuren määrän vaihtoehtoja sekä kuluttajan ajankäyttöön, yhteistyötahoille että joukkueiden toimintaan. Kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta on kovaa. Moni haastateltava korostikin sitä, että vaikka vaihtoehtojen määrä on suuri, kaikkeen ei tarvitse tai edes kannata lähteä mukaan, vaan täytyy löytää ne alustat tai tavat, jotka tuovat suurimman hyödyn heidän brändilleen.

”-- ymmärtää ja löytää sieltä ne, missä pitää olla mukana, eikä sotke itseensä ihan joka paikkaan. Tai et seuraa, et reagoi järkevästi -- ” Joukkue G

Digitaalisuus ja erityisesti sosiaalinen media ovat pirstaloituneet, ja haastateltavien mukaan eri ikäluokkien jakautuminen eri alustoille luo toisaalta mahdollisuuksia, mutta toisaalta haasteita. Jotta tavoitetaan suuria määriä kuluttajia, on jaettava resurssejaan usealla eri alustalla operoimiselle. Lisäksi homogeeninen sisältö ei vetoa koko kuluttajamassaan, vaan sitä on muokattava kunkin alustan vastaanottajille sopivaksi.

Tarve tuottaa sisältöä säännöllisesti ja tiheään tahtiin nousi esiin useassa haastattelussa, mutta muutama joukkue tiedosti myös sen, että tuotettavan sisällön on syytä olla relevanttia, pelkkä määrä ei riitä. Kuluttajia ei saada sitoutumaan merkityksettömällä sisällöllä, vaan sen tulisi puhutella kuluttajaa ja tarjota jotain uutta, samaistuttavaa ja kiinnostavaa tartuntapintaa. Lisäksi korostettiin punaisen langan säilyttämistä sisällössä, joka viittaa viestintäsuunnitelmaan. Julkaistulla sisällöllä tulisi olla mietitty tarkoitus, jotta siitä on hyötyä. Tämä relevanttiuden säilyttäminen ja suunnitelmallisuus koettiin haasteena, mutta ne joukkueet, jotka siitä mainitsivat, kertoivat myös tarttuneensa sen toteuttamiseen.

”et sä saat koko ajan siitä sisällöstä, mitä sinne pitäis jatkuvasti tuottaa, et se on niinku mielenkiintosta, et äkkiähän sinne hukkuu sit, jos sää vaan sinne suollat tosta vaan tavaraa ja siinä ei oo päätä eikä häntää. Et sen pitää oikeesti olla semmosta, et sitä jaksaa ihmiset seurata - - ja siinä pitää olla jotain ideaa - - se vaatii työtä...” Joukkue D

Haastatteluissa esiintyi myös jokunen ilmaus ainoastaan sisällön määrän tärkeydestä, jolloin ei kiinnitetty huomiota sen laatuun. Sisältöön liittyvänä haas-

teena mainittiin myös yleinen ilmapiiri, jossa on syytä olla varovainen, että sisältö ei loukkaa ketään tai mitään, ja on joka tavalla korrektia. Haastatteluissa esitettiin muutama näkemys siitä, että urheilu tunteita herättävänä sisältönä kärsii tästä.

”se on mun mielestä se haaste, et miten herätetään tunteita, herättämättä liikaa tunteita” Joukkue B

Brändinäkyvyyden takaaminen vaatii haastateltujen mukaan tänä päivänä enemmän työtä kuin aikaisemmin, sillä sosiaalisen median alustojen algoritmit ja toimintaperiaatteet muuttuvat, miksi onkin tärkeää pysytellä aallonharjalla ja perillä uusista teknologioista. Tähän liittyen mainittiin myös puute ymmärryksestä ja tietotaidosta mitä tulee sosiaalisen median toimintaperiaatteisiin ja täyden potentiaalın valjastamiseen, ja moni joukkue kaipaisikin lisäresursseja tällä sektorilla. Tutkitun tiedon hyödyntämisen puute myös kuluttajakäyttäytymisen osalta luo haasteita myös osalle haastatelluista joukkueista, sillä haastatteluissa esiintyi usein ”mututuntumalla” esitettyjä asioita ja omia havaintoja, mutta vain osa kertoi perustavansa väitteensä tutkimuksiin tai tilastoihin. Tällä osa-alueella riittää varmasti parannettavaa koko suomalaisen urheilun kentässä.

Urheilulle ominainen näkökulma näkyvyyden takaamisesta myös menestyksellisesti heikompina kausina mietitytti useaa haastateltavaa, sillä näkyvyyden, sitoutumisen ja sitä myöten kumppanimahdollisuuksien varmistaminen on haastavampaa joukkueen kokiessa esimerkiksi urheilullisesti tappiollisen kauden tai muun ajanjakson.

”-- jos tulis tavallaan joku jakso, millon ei tulis esimerkiksi menestystä ja ihmiset on tottunu siihen 30 vuotta, ja tavallaan pelkäävät se, et miten niillä jaksolla pystyy edelleen tekemään sellasta sisältä - -, mikä sitouttaa ne ihmiset ja saa ne pysymään siinä sillee, että ne edelleen kommentoi ja tykkää ja jakaa ja reagoi. Koska kyllähän sen näkee helposti sen, että jos me käydään pelaa jossain kärkimatsi, voitetaan, niin meillä on tuhansia tykkäyksiä näissä postauksissa siihen liittyen. Sit sama peli turpaan siellä, niin se on 30 tykkääjää ja näin, että tavallaan jos kuvitellaan, että yks kesä ottais lähtökohtaisesti koko ajan turpaan, niin aika nopeeta sosiaalisessa mediassa alkaa algoritmit vähän hajottaa - - eipä näytetäkään enää yhtä isolle massalle. Sit se kääntyy suoraa myös siihen tulopuoleen, että kun me kuitenkin myydään lukemilla, niin se on aika hankala myydä lukemilla, kun ne alkaa tippua - - niin se kääntyy jossain vaiheessa laskuun sitten myös kumppanimyynnin puolella, koska monet meidän myytävistä tuotteistakin menee, mitkä liittyy sosiaaliseen mediaan - - ” Joukkue G

Vahvan brändin etu nähtiinkin sekä teorian valossa että haastateltavien mielestä juuri siinä, että se kestää myös urheilullisesti heikommat ajanjaksot, ja kiinnostaa ihmisiä myös silloin, kun joukkue kokee tappioita. Tällöin voidaankin katsoa tähän haasteeseen vastattavan nimenomaan brändin kehittämistoimilla.

### 5.3.7 Stadionkokemus

Kuluttajan ja brändin välisistä kohtaamisista yksi merkittävä on stadionkokemus, ja moni haastateltavistakin tunnisti ottelutapahtumasta saatavan koke-

muksen ja sen kehittämisen erittäin tärkeäksi joukkueen brändin osalta. Sen koettiin vaikuttavan sekä brändi-imagoon, brändiasenteisiin että taloudellisiin aspekteihin, sillä suuri osa joukkueen tuloista koostuu lippumyynneistä.

"-- se on tän kaiken niinku liiketoiminnan ratkasevin tekijä, että onko sielä hal-  
lissa ihmisiä." Joukkue A

"ottelutapahtumaan yks meidän iso teema on positiivisuus, että meidän katso-  
jat pääsee vähän niinku arjen murheista ja kiireestä eroon, että kun ne ntulee  
peliin, niin ne saa sielä vaan olla ja pikku aikalisä sitten arjen pyöryksestä"  
Joukkue F

Stadionkokemukseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin itse ottelun ja siinä menes-  
tymisen lisäksi myös fasilitteettien nykyaikaisuus ja toimivuus, stadionin tai hal-  
lin digitaaliset elementit kuten videotaulut sekä oheisohjelma. Toisaalta esiin  
nousi modernit ja uudet hallit ja stadionit, mutta toisaalta korostettiin myös  
vanhempien kotikenttien perinteikkyyttä ja historiaa. Osa joukkueista kertoi  
uuden stadioninsa valmistuneen viime vuosina ja sen tuoneen paljon lisää  
myös heidän brändilleen. Tämän lisäksi muutama joukkue kertoi heillä olevan  
suunnitteilla tai jopa jo rakenteilla uusi stadion tai kotihalli, johon olisi tarkoitus  
päästä pelaamaan muutamaan vuoden ajanjaksolla. Ainoastaan yksi joukkue ei  
ollut viime vuosina remontoinut kotistadioniaan tai suunnitellut uudistamista  
lähivuosina.

Lisäksi ulkoilmalajeissa, kuten pesäpallossa ja jalkapallossa stadionin  
merkityksen koettiin olevan suuri, ja vaikuttavan suuresti katsojan viihtymi-  
seen. Yhdeksi erityiseksi asiaksi, jonka nykyaikaiset stadionit mahdollistavat,  
nousi VIP-tilat, joiden koettiin tuovan suurta lisäarvoa yritys yhteistyöhön.

Haastateltavista suurin osa tunnisti erilaisia katsojaryhmiä, kuten ne, jot-  
ka tulevat seuraamaan ainoastaan ottelua sekä ne, joita itse peli ei välttämättä  
edes kiinnosta, mutta jotka tulevat tunnelman ja/tai yhteisöllisyyden vuoksi.  
Tämän vuoksi olisi tärkeää tarjota jokaiselle jotain, jolloin myös ohjeisohjelma ja  
stadionin tunnelma ovat tärkeitä tekijöitä. Halutaan tarjota kannattajille ja kat-  
sojille unohtumaton ja viihdyttävä tapahtuma, jotta he tulevat uudelleen pelin  
lopputuloksesta riippumatta.

"Meillä on niitä jotka tulee seuraa vaa jääkiekkoo ja sit on niitä jotka tulee ha-  
keen sitä elämystä, joista ei niin välttämättä se pelikään kiinnosta..." Joukkue  
A

"joskus tuli jopa huonoakin palautetta siitäki, että ollaan enemmänkin tämmö-  
nen sirkushuvi, että se itse peli unohtuu, et kun houkuteltaan ihmisiä kaikilla  
tälläsillä..." Joukkue E

Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä oheistoiminnan mer-  
kityksestä, vaan kokivat itse urheilun olevan ytimessä ja sen tulisi riittää.

"... että ensimmäinen asia, että ne viihtyis sielä on tietysti se, et se peli ois niin  
kiinnostava, että sinne ei tarvi mitään - - muita houkuttimia tuua, et se peli on  
niin kiinnostava et sen takia ihmiset tulis sinne" Joukkue C

Osa joukkueista kertoi myös tehneensä tutkimusta, pääosin tyytyväisyyskyselyiden avulla. stadionkokemuksesta ja parannusten tarpeesta.

### 5.3.8 Sarjan vaikutus

Haastatelluilta joukkueilta kysyttiin heidän kokemuksiaan sarjan tai liigan brändin vaikutuksesta heidän omaan toimintaansa, ja pääosin kokemukset olivat melko neutraaleita. Ylemmältä taholta ei koettu tulevan merkittävästi mitään rajoituksia, mutta ei myöskään erityisen paljon apuja. Moni kuvailikin tilannetta niin, että tukea saa, mutta ei pyytämättä. Kuitenkin joukkueet kokivat, että sarjan oma kirkas brändi on arvostettu, jolloin se myös hyödyttää kaikkia sen alle kuuluvia joukkueita sekä lajia itsessään.

Eräs esille noussut seikka oli koko sarjan laajuiset yhteistyömahdollisuudet ylemmän tahon avulla, jolloin saavutettu hyöty olisi mahdollisesti suurempi. Korostettiin kuitenkin, että tällaisten yhteistöiden tai esimerkiksi hyväntekeväisyyden tulisi olla laajuudeltaan merkittävästi suurempaa kuin tällä hetkellä, jotta siitä saatavat hyödyt olisivat suuremmat, kuin silloin jos joukkue tekisi saman itsenäisesti.

Muutama joukkue korosti koko liigan sponsoreiden merkitystä, sillä ne toisinaan rajoittavat paljonkin yksittäisen joukkueen mahdollisia yhteistöitä, koska samalla toimialalla vaikuttavat yritykset eivät välttämättä voi olla samaan liigaan liittyviä sponsoreita. Lisäksi Suomen lainsäädännön vaikutusta kritisoitiin, sillä se estää vedonlyöntiyhteistyö muiden yritysten kuin Veikkauksen kanssa, jolloin haastateltujen mukaan suuret rahat ulkomailta menevät sivu suun. Jokainen joukkue luonnollisesti hyväksyi tämän tilanteen, mutta mainitsivat sen tekijänä, jonka toivoisivat olevan toisin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen viimeisessä luvussa käsitellään empiirisiä tuloksia ja verrataan niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan sekä vastataan ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi avataan tulosten liikkeenjohdollista merkitystä sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja rajoi-  
tuksiin. Lopuksi esitetään vielä muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella pyrittiin saamaan tietoa siitä, millainen on brändin ja sen kehittämisen merkitys suomalaisille kilpaurheilujoukkueille, millaisia resursseja heillä on käytettävissään brändin kehittämiseen ja mitä niistä he hyödyntävät, sekä ymmärtämään digitaalisen ympäristön haasteita ja mahdollisuuksia, mitä tulee urheilujoukkueen brändin kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten sekä aikaisemman kirjallisuuden perusteella voidaan arvioida nykytilannetta suomalaisten urheilujoukkuebrändien johtamisen osalta sekä tuottaa näkemyksiä siitä, mitkä osa-alueet ovat mahdollisesti vielä puutteellisia tai miten toimintaa voitaisiin kehittää. Seuraavaksi esitellään teoreettiset johtopäätökset.

#### 6.1.1 Brändin ja sen kehittämisen merkitys

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että se miten brändin käsite ymmärretään ja millaisena sen merkitys nähdään, vaikuttaa vahvasti myös siihen, kuinka tärkeänä sen kehittäminen koetaan. Brändin käsite ymmärretään suomalaisten urheilujoukkueiden keskuudessa pääosin hyvin, joskin myös poikkeuksia löytyy. Osa joukkueista kokee brändin ennemmin staattisena, kertaalleen rakennettuna pakettina, kun taas suurin osa mieltää sen dynaamiseksi ja jatkuvaa kehitystä vaativaksi resurssiksi, joka tuottaa suuria hyötyjä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Jälkimmäisen kaltainen brändilähtöinen ajattelu on avainasemassa, kun halutaan luoda vahvaa urheilujoukkuebrändiä ja sitä myöten kestäväää kilpailuetua.

Brändin kehittämistä pidetään suurilta osin elintärkeänä menestymisen kannalta, eikä sen merkitystä väheksytty niissä joukkueissa, jotka ymmärsivät sekä brändin että sen kehittämisen konseptin oikeaoppisesti. Kuitenkin havaittavissa oli myös eriäviä mielipiteitä, jotka vaikuttivat johtuvan nimenomaan ymmärryksen puutteesta, ei niinkään merkityksen väheksymisestä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että laajemminkin suomalaisessa urheilukentässä löytyy molempia näkemyksiä, ja että koulutus sekä tietotaidon lisääminen mahdollisesti muuttaisivat merkitystä myös näille joukkueille, jotka eivät tällä hetkellä tunnista kehittämistoimenpiteiden tärkeyttä.

Urheilujoukkuebrändiä voidaan lähestyä yhtiöbrändin käsitteen kautta (Argenti & Druckenmiller 2004) ja se osoitettiin toimivaksi myös tämän tutkimuksen osalta. Yhtiöbrändin erityispiirteeksi on tunnistettu sen tarkoitus kommunikoida brändiä ja sen lupauksia sekä merkityksiä kaikille sidosryhmille, ei ainoastaan kuluttajille (Hatch & Schultz 2003). Urheilujoukkueet ovat sisäistäneet tämän ajatusmaailman onnistuneesti, sillä haastatteluiden perusteella muita sidosryhmiä pidettiin yhtä tärkeänä kuin kuluttajiaakin. Joukkueet kertoivat brändiviestinnän tärkeäksi kohteeksi niin median, yhteistyökumppanit, joukkueen johdon ja toimihenkilöt kuin pelaajatkin.

Kuten Hatch ja Schultz (2003) totesivat, liikemaailman pelisäännöt ovat muuttuneet digitaalisessa maailmassa, eivätkä urheilujoukkueet siinä missä muutkaan yritykset, voi enää luottaa vakaaseen kysyntään, kun kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta on kovaa. Lähes kaikki haastatellut joukkueet tiedostivatkin tämän tarpeen erottautua kilpailijoista ja vahvan brändin tarjoaman hyödyn tässä tehtävässä, kuten Balmer ja Graykin (2003) tutkimuksessaan totesivat.

Menestyvän yhtiöbrändin, kuten urheilujoukkuebrändinkin, ytimessä on yhtiön strategisen vision, organisaatiokulttuurin sekä imagon toimiva vuorovaikutus (Hatch & Schultz 2003). Tutkimuksen perusteella tämä käsitys on teoriassa läsnä myös suomalaisissa urheilujoukkueissa. Tiedostettiin sekä esitetyn brändi-imagon merkitys kuluttajan näkökulmasta että läpi organisaation ulottuva brändilähtöinen ajattelu, joka mahdollistaa brändin tarkoituksenmukaisen kehittämisen. Lisäksi strateginen visio nähtiin pääosin pohjana kaikelle tekemiselle, mutta käytännön toteutus strategian ja suunnitelmien pitkäjänteisessä luomisessa sekä brändilähtöisen ajattelun juurruttamisessa kaipaavat vielä kehitystä seuraavalle tasolle eli tilanteeseen, jossa organisaation jäsenet ymmärtävät sekä brändin merkityksen että oman toimintansa merkityksen brändin kannalta.

Vahvalle urheilubrändille tyypillisiksi ominaisuuksiksi koettiin aikaisemman tutkimuksen (Gladden 2014) mukaisesti joukkueen historia ja menestys, pelaajat ja tähtipelaajat, kannattajat sekä joukkueen kotihalli tai -stadion. Gladdenin (2014) tutkimuksesta poiketen päävalmentajaa tai joukkueen johtoa ja toimihenkilöitä ei koettu brändin kannalta erityisen merkityksellisiksi tekijöiksi. Toisaalta joukkueen johto nousi esiin tärkeänä resurssina, mitä tulee brändin kehittämiseen.

Myös aikaisemmasta tutkimuksesta poiketen empirian perusteella voidaan todeta, että suomalaisen urheilujoukkuebrändin tärkeitä kulmakiviä ovat lisäksi yhteiskuntavastuullisuus sekä joukkueen arvot. Nämä tekijät eivät esiintyneet merkittävinä aikaisemman tutkimuksen osalta, joten niiden voitaneen nähdä olevan tyypillisiä erityisesti suomalaiselle urheilujoukkuebrändille. Toisaalta yhteiskuntavastuullisuus ja arvojen merkityksen korostaminen ovat melko uusia ja voimakkaita trendejä, jolloin niiden merkitystä ei välttämättä ole vielä tutkittu riittävästi urheilun kontekstissa.

Suomalaisen urheilujoukkuebrändien yhdeksi ominaispiirteeksi sekä resurssiksi tunnistettiin yhteistyö sekä paikallisesti muiden lajien joukkueiden että koko sarjan joukkueiden välillä. Yleisesti koetaan, että koko lajin ja urheilun hyvinvointi ylittää sataa kaikkien joukkueiden laariin, joten vastustajia ei



nähty kilpailijoina muuten kuin urheilullisessa mielessä. Brändin osalta ei keskitytä vastakkainasetteluun, vaan kunkin oman suorituksen johtamiseen ja parantamiseen.

Vahvan brändin eduiksi luettiin menestys yhteistyökumppanirintamalla, kiinnostavuus sekä median että pelaajien ja kannattajien silmissä, sekä toimiminen brändiyhteisön perustana. Näiden lisäksi, linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Berry 2000; Balmer & Gray 2003) vahvan brändin koettiin toimivan laadun takeena, sekä vakuutena ajoittaista heikkoa urheilullista suoritumista tai taloudellisia vaikeuksia vastaan.

### 6.1.2 Brändin kehittämisen resurssit

Balmer ja Gray (2003) alleviivaavat brändin kehittämisen vaativan yhtiöltä johtamisnäkökulman uudistamista, sillä sekä sisäiset prosessit ja esimerkiksi työntekijöiden vaikutus on otettava huomioon (Harris & de Chernatony 2001). Suomalaisissa urheilujoukkueissa tästä uudistuksesta on saavutettu pääosin vähintään ensimmäinen taso, sillä moni joukkue kertoo muokanneensa hallituksensa tai johtoryhmänsä koostumusta vastaamaan nykypäivän tarpeita ja omaa kehittämisstrategiaansa. Lisäksi näissä nimityksissä oli huomioitu osaajia usealta eri alueelta, kuten taloushallinnosta, johtamisesta sekä markkinoinnista. Kuten Harris ja de Chernatony (2001) totesivat, brändin kehittämisen parissa toimivien ihmisten merkitys on suuri, ja näiden bränditiimien koostumukseen tulisikin kiinnittää huomiota, sillä erilaiset osaamisalueet mahdollistavat resurssien tehokkaamman hyödyntämisen. Seuraavien tasojen voitaneen nähdä olevan brändilähtöisen ajattelutavan juurruttaminen koko organisaatioon, sekä kaikkien käytettävissä olevien ja hyödynnettävien resurssien tunnistaminen. Jotta brändin kehittämisstrategiat ja siihen liittyvät toiminnot voidaan jalkauttaa organisaatioon tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, koko joukkueen, toimihenkilöt mukaan lukien, tulisi ymmärtää brändin kehittämisen tärkeys (Lee, O’Cass & Sok 2017; Berry 2000). Lopuksi edellä luodun pohjan jälkeen tulee luonnollisesti vaihe, jossa hyödynnettävät resurssit laitetaan käyttöön tuottamaan kestäväää kilpailuetua joukkueen brändille. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin tarve brändilähtöisen ajattelun juurruttamiseen organisaatiossa, sekä erityisesti pelaajien hyödyntämiseen resurssina brändin kehitystyössä.

Brändin kehittämisen ytimessä on suunnitelmallinen toiminta, ja erityisesti pitkän aikavälin strategia (Harris & de Chernatony 2001), jota myös moni haastateltu joukkue peräänkuulutti. Empirian perusteella urheilujoukkueet etenevät pääosin kausikohtaisen suunnitelman pohjalta, linjaten luonnollisesti tavoitteita myös muutaman vuoden päähän. Joukkueissa tiedostetaan kuitenkin pidemmän tähtäimen strategian tärkeys, mutta käytettävissä oleva aika resurssina koettiin riittämättömäksi.

Vaikkakin suomalaisessa urheilussa resurssit ovat valtaosin pieniä, niitä hyödynnetään melko tehokkaasti. Ainoa selvästi heikosti hyödynnetty resurssi on pelaajat, jotka ovat joukkueen työntekijöitä sekä täten brändilähettiläitä ja joiden hyödyntämisen merkitystä alleviivasivat tutkimuksessaan myös Balmer

ja Gray (2003). Pelaajat brändilähteilijänä kuuluvat myös edellä mainittuihin bränditiimeihin joukkueen johdon ja muiden työntekijöiden kanssa, joten heidän hyödyntämisenä sekä esikuvina että sisällöntuottajina brändin kehittämiseksi olisi tehokasta ja tärkeää.

Berryn (2000) mukaan vahva yhtiöbrändi on rakennettavissa erottautumalla kilpailijoista, minkä ytimessä ovat uniikit ja ainutlaatuiset resurssit. Ainutlaatuisia resursseja, eli niitä, jotka erottavat joukkueet kilpailijoista ja luovat pitkäkestoista kilpailuetua (Lockett ym. 2009), oli tutkimukseen osallistuneiden joukkueiden vaikea tunnistaa, vaikka ne olisivat juuri niitä, jotka ratkaisivat. Tästä voitaneen päätellä, että ainutlaatuiset resurssit ovat tässä kontekstissa melko niukkoja, joten mikäli joukkue sellaisia omaa, tulisi niitä vaalia ja pyrkiä valjastamaan käyttöön täydellä potentiaalilla.

Teoriaosiossa esiteltyyn yrityksen brändipääoman kehittämisen mallin (Berry 2000) avulla tarkasteltuna (KUVIO 7) urheilujoukkueen tulisi brändin kehittämisenä onnistuakseen sisäistää brändilähtöinen ajattelu koko organisaatioon, uskaltaa olla erilainen, määrittellä oma tunnettuutensa sekä luoda emotionaalinen yhteys sidosryhmiensä kanssa. Pääosin joukkueet olivat suunnitelmiaan rohkeita, eivätkä pelänneet olla erilaisia, ja tavoittelivat aktiivisesti emotionaalista yhteyttä sidosryhmiensä kanssa. Oman tunnettuutensa määrittelyn osalta toimintaa voisi edelleen kehittää ja pyrkiä tunnistamaan ne tietyt asiat, jotka erottavat heidät muista joukkueista sekä rakentaa markkinoinnin ydinviestin näiden tekijöiden ympärille. Heikoimmin käytännössä toteutuu brändilähtöisen ajattelun sisäistäminen koko organisaatiossa, kuten jo aikaisemminkin on mainittu. Tämän tarve tunnistetaan pääosin hyvin teoriassa, mutta käytäntöön on vielä matkaa, kuten joukkueet itsekin kertoivat.

### 6.1.3 Digitaalinen ympäristö: katalyytti vai rajoittava tekijä?

Digitaaliset työkalut sekä niiden tarjoamat mahdollisuudet koetaan suomalaisessa joukkueurheilussa ennen kaikkea katalyyttinä, eli brändin kehittämistä tukevana ja vipuvaikutusta luovina tekijöinä (Couvelaere & Richelieu 2005). Jatkuva kehitys tuo mukanaan luonnollisesti myös haasteita, mutta niitä ei koettu ylitsepääsemättöminä esteinä, vaan nimenomaisesti haasteina, joiden ratkaisemiseen pyritään, jotta niidenkin vaikutus saadaan käännettyä katalyytiksi. Rajoittavina tekijöinä, jotka voivat haitata joukkueen brändin tuomaa vipuvaikutusta (Couvelaere & Richelieu 2005) nähtiin kiristynyt kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta sekä digitaalisen maailman hektisyys, joka on pakottanut joukkueet miettimään strategiaansa uudelleen, jotta brändin menestyminen on mahdollista.

Vaikka nykypäivänä markkinointitoimenpiteet keskitetään vahvasti digitaaliseen mediaan, ei urheilujoukkueen kontekstissa kuitenkaan sovi unohtaa perinteisiä keinoja. Erityisesti suomalaisilla urheilumarkkinoilla, missä kuluttajien määrä on melko rajallinen, myös vanhemman ikäluokan tavoittaminen on elintärkeää ja tästä syystä haastatellut joukkueet korostivat myös tarvetta pitää yllä tehokasta markkinointia perinteisissä kanavissa. Uudet innovaatiot ja kehi-

tysideat keskitetään kuitenkin järjestään digitaaliseen ympäristöön, mikä on erittäin tarkoituksenmukaista (Anagnostopoulos ym. 2018) ja tutkimuksen perusteella joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta suomalaiset urheilujoukkueet ovat vähintään teoriassa hyvin perillä uusista teknologioista ja niiden hyödyistä mitä tulee brändin kehittämiseen. Suurimpana rajoitteena koetaan henkilöstöresurssit, kun bränditiimien koot ovat suhteellisen pieniä ja käytettävissä oleva aika rajallista.

Rossin (2006) mukaan urheilujoukkueen brändiä markkinoitaessa tulisi kiinnittää huomiota perinteisten hinnan, tuotteen, saatavuuden ja markkinointiviestinnän lisäksi fyysiseen todisteeseen laadusta, eli urheilulliseen menestykseen, asiakkaan brändikokemukseen sekä kuluttajien tuottamaan sisältöön. Tutkimuksen otannan puitteissa urheilujoukkueilla on hyvin hallussaan kuusi ensimmäistä, mutta kuluttajien tuottama sisältö ja sisällön tuottaminen suoranaisesti heille kaipaavat vielä kehitystä tulevaisuudessa, sillä sen avulla voidaan lyhentää entisestään joukkueen ja kuluttajan välistä etäisyyttä ja luoda henkilökohtaisia suhteita kannattajien kanssa (Parganas ym. 2015). Geurin-Eaglemanin ja Burchin (2016) mukaan ne urheilubrändit, jotka hyödyntävät käyttäjien tuottamaa sisältöä sosiaalisessa mediassa, saavuttavat korkeampaa sitoutuneisuutta seuraajiensa keskuudessa, mistä syystä sen kehittäminen olisi hyödyllistä myös suomalaisille urheilujoukkueille aikana, jolloin kilpailu kuluttajista ja heidän vapaa-ajastaan on kovaa.

Digitaalinen ympäristö tarjoaa myös suuren määrän dataa toiminnan arvioinnin ja kehittämisen tueksi, muun muassa tietoa siitä millainen sisältö sitouttaa kuluttajia, mikä heitä kiinnostaa ja mikä ei (Baena 2016). Empirian perusteella voidaan todeta, että suomalaiset urheilujoukkueet tiedostavat pääosin hyvin tämän mahdollisuuden, ja hyödyntävät resurssiensa puitteissa sosiaalisesta mediasta ja verkkosivuilta saatavaa dataa toimintansa kehittämiseen.

Digitaaliset kanavat luovat luonnollisesti myös haasteita ja niin sanottuja rajoittavia tekijöitä, erityisesti liittyen sosiaaliseen mediaan. Urheilujoukkueiden osalta nämä haasteet kiteytyvät kontrollin vähyyteen, joka saa tukea myös teoriasta (Thompson ym. 2018; McCarthy ym. 2014). Joukkueet voivat hallita itsetuottamaansa sisältöä, mutta muihin käyttäjiin heillä ei ole kontrollia. Thompsonin ym. (2018) mukaan toinen sosiaaliseen mediaan liittyvä merkittävä haaste on tietotaidon ja sosiaalisen median lainalaisuuksien ymmärtämisen puute, jonka selättäessään joukkue erottuu selvästi edukseen. Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa joitain puutteita kaikkien sosiaalisen median tuottamien hyötyjen ymmärtämisessä, mutta pääosin tietotaidon koettiin olevan riittävällä tasolla. Pienien resurssien ei koettu olevan haaste, vaikkakin mahdolliset lisäresurssit ohjattaisiin juuri sosiaalisen median sisällöntuotantoon ja tekijöiden kouluttamiseen.

Hurin, Kon ja Valacichin (2011) mukaan ajantasaiset, käyttäjäystävälliset ja toimivat verkkosivut voivat parantaa sekä brändiuskollisuutta että asiakastyytyväisyyttä. Empirian perusteella tällaisia hyötyjä ei koettu tässä kontekstissa merkittäviksi, mutta verkkosivujen linjattiin olevan tärkeä informaatio- ja mainoskanava. Verkkosivujen hyötyä tarkasteltiin pitkälti joukkuebrändin nä-

kökulmasta, eikä sitä nähty erityisenä vuorovaikutusalustana kuluttajia ajatellen.

## 6.2 Tutkimuksen empiiriset kontribuutiot

Tärkeimpänä johtopäätöksenä tutkimuksesta nousi esiin brändilähtöisen ajattelun sisäistäminen koko organisaatiossa niin pelaajien, joukkueenjohdon kuin muidenkin toimihenkilöiden keskuudessa. Tämä on suomalaisille urheilujoukkueille selkeä kehityskohde, sillä vaikka sen tärkeys tiedostetaan, sen käytännön toteuttamisessa on vielä haasteita. Joukkueiden tulisi siis pyrkiä sisäisen markkinoinnin keinoin ja tarkoituksenmukaisella henkilöstön kouluttamisella levittämään brändin merkityksen ymmärtäminen läpi koko organisaation aina johtoportaan asti. Kun tällainen tilanne saavutetaan ja jokainen organisaation jäsen ymmärtää merkityksensä bränditiimissä, brändilähtöisyydenä, on brändi vahvempi ja sitouttavampi, sekä kehittämistoimenpiteiden implementointi vaikeammaksi ja tehokkaammaksi.

Toinen tärkeä kehityskohde on sekä kuluttajien että joukkueen pelaajien osallistaminen. Kunkel ym. (2014) mukaan brändin kehittämisen yhtenä tärkeänä tavoitteena on kuluttajien osallistuminen ja osallistaminen. Tätä osallistamista tulisi kehittää tulevaisuudessa, sillä sosiaalinen media kaventaa kuluttajan ja joukkueen välistä etäisyyttä ja mahdollistaa kuluttajien tuottaman sisällön hyödyntämisen sekä entistä vahvemman osallistamisen bränditoimintaan. Tutkimuksen perusteella tämä mahdollisuus on erittäin heikosti hyödynnetty tällä hetkellä suomalaisten joukkueurheilubrändien keskuudessa, ja siinä makaa suuri potentiaali, mikäli se valjastetaan käyttöön tarkoituksenmukaisesti. Kuluttajien osallistamisella voidaan myös tehostaa brändisuhdetta ja sitoutumista, jotka ovat avainasemassa pitkäkestoisen hyödyn saavuttamisessa. Tämän lisäksi vajavaisesti hyödynnetään myös pelaajissa makaavaa potentiaalia brändilähtöisyydenä ja sisällöntuottajina. Pelaajat ovat niitä brändin ruumiillistumia, joihin kannattajat samaistuvat, ja joiden kautta he luovat brändisuhdetta, joten on elintärkeää tunnistaa tämä resurssi sekä vaalia sitä tarkoituksenmukaisella tavalla. Pelaajia voidaan hyödyntää esimerkiksi sisällöntuottajina tai jopa henkilöbrändeinä, vaikka se mielletäänkin usein yksilöurheiluun kuuluvaksi konseptiksi.

Suurin osa suomalaisista urheilujoukkueista ovat paikallisia tai alueellisia brändejä (Couvelaere & Richelieu 2005), jolloin brändin kehittämisen tavoitteena tulisi olla paikallisten brändien tapauksessa brändin perustuksien eli identiteetin ja asemoinnin vahvistaminen näkyvyyden ja kannattajauskollisuuden lisäämiseksi. Alueellisten brändien tulisi puolestaan pyrkiä lisäämään brändin tunnistettavuutta ja kansallista asemaa strategisten kumppaneiden avulla ja kehittämällä verkkosivujaan sekä sosiaalisen median alustoja brändiyhteisön rakentamiseksi. Tämän lisäksi joukkueiden tulisi pyrkiä muodostamaan entistä pidempikantoista strategiaa kehittämistyölleen, jotta kokonaisuus voidaan hallita paremmin.

### 6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aineistoksi valittiin tarkoituksenmukaisesti kolme eri lajia ja kustakin vähintään kaksi joukkuetta vertailun mahdollistamiseksi sekä yleistettävyyden parantamiseksi. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin parantamaan valitsemalla tietoisesti joukkueita maan eri osista. Myös aineiston keruumenetelmänä toiminut haastattelu, jossa haastateltavat saivat muotoilla vapaasti vastauksensa kasvokkain tapahtuvassa tilanteessa, tukee tutkimustulosten luotettavuutta. Kuvatusta otannasta johtuen tutkimustulosten voidaan katsoa olevan hyvässä määrin yleistettävissä haastatteluhetkellä vallitsevassa tilanteessa.

Tutkimuksen suurin rajoitus oli varmastikin otannan pienuus suhteutettuna kilpaurheilujoukkueiden määrään Suomessa, joskin edustettuna on kuitenkin useampi laji sekä useampi alue Suomessa. Tämän lisäksi otannan voidaan katsoa olevan jossain määrin subjektiivinen, sillä valinnassa ei käytetty minkäänlaista satunnaisuutta, vaan valinta perustui jossain määrin tutkijan subjektiiviseen kokemukseen haastateltujen joukkueiden brändien vahvuudesta. Lisäksi pääkaupunkiseutu ei ollut edustettuna otannassa saatavuusvaikeuksien vuoksi, joten tuloksia ei välttämättä voida yleistää koko Suomeen pääkaupunkiseudun ollessa tietyssä määrin erityinen alue urheilujoukkueen operoida.

Lisäksi jokainen haastateltava edusti yksin koko joukkuetta ja täten kyseistä brändiä, jolloin kyseessä on vain yhden ihmisen näkemys siitä, miten keskustellut asiat koettiin. Tämän voidaan toisaalta katsoa olevan etu, sillä vastauksiin sisältyy huomattava määrä inhimillisyyttä ja omaa ajatusta, mutta toisaalta joku toinen henkilö samasta organisaatiosta saattaisi kokea asiat eri tavalla.

Tutkimuksen tulosten hyödyntämistä vaikeuttaa se, että tutkimuksen aineisto kerättiin ennen maailmanlaajuista Covid-19 -pandemiaa, joka vaikutti merkittävästi myös tutkimuksessa käsiteltyjen urheilubrändien toimintaan. Monet urheilujoukkueet joutuivat taloudellisiin vaikeuksiin, tai ainakin haasteisiin, kausia jouduttiin keskeyttämään tai aloitusta myöhäistämään ja ottelutapahtumia rajoittamaan. Tästä johtuen ei voida katsoa urheilujoukkueiden omaavan enää täsmälleen samoja resursseja kuin haastatteluhetkellä, jolloin tulosten yleistettävyyden on jokseenkin kyseenalaista. Kuitenkin esimerkiksi vahvan brändin elementit ja kehittämisen merkityksestä saadut tulokset voidaan nähdä edelleen paikkansapitävinä, sillä nyt jos koskaan vahvan brändin merkitys korostuu, kun joukkueet elävät haastavia aikoja.

Tulevaisuudessa olisi mielekäästä perehtyä tarkemmin siihen, millaisista tekijöistä vahva urheilujoukkuebrändi Suomessa rakentuu tai rakennetaan, erityisesti kannattajien näkökulmasta. Tämä tutkimus tarjosi jossain määrin vastauksen tähän itse urheiluorganisaation näkökulmasta, mutta jotta maineen ja imagon välistä kuilua voidaan kaventaa brändipääoman kasvattamiseksi (Abratt & Kleyn 2012; Harris & de Chernatony 2001), tulisi selvittää myös kuluttajan näkökulma kyseissä markkinassa.

Tämän lisäksi, johtuen tutkimustakin rajoittaneesta maailman pandemia-tilanteesta, voisi olla hyödyllistä selvittää tutkimuksen tulosten nykytilanne, erityisesti käytettävissä olevien resurssien osalta.

## LÄHTEET

- Abratt, R. & Kleyn, N. 2012. Corporate identity, corporate branding and corporate reputations Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*. 46 (7/8) 1048-1063.
- Adams, J. Khan, H. T. A. & Raeside, R. 2014. *Research methods for business and social science students*. New Delhi: SAGE Response.
- Anagnostopoulous, C., Parganas, P., Chadwick, S. & Fenton A. 2018. Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly* 18 (4) 413-438.
- Argenti, P. A. & Druckemiller, B. 2004. Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*. 6 (4) 368-374.
- Baena, V. 2016. Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams: Findings from Real Madrid. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 17 (3) 202-218.
- Balmer, J. M. T. 2007. A Resource-Based View of the British Monarchy as a Corporate Brand. *Int. Studies of Mgt. & Org.* 37 (4) 20-44.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. 2003. Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*. 37 (7) 972-997.
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. 27, 643-650.
- Bauer, H. H., Sauer N. E. & Schmitt, P. 2005. Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*. 39 (5/6) 496-513.
- Bauer, H.H, Stokburger-Sauer, N.E. & Exler, S. 2008. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management* (22) 205-226.
- Berry, L. L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1) 128-137.
- Brunello, A. 2018. Brand Equity in Sports Industry. *International Journal of Communication Research*. 8 (1) 25-30
- Charumbira, L. T. 2018. The Integrated Conceptual Framework for Understanding Perceived Brand Equity in Professional Sports Teams. *International Journal of Marketing and Business Communication* 7 (4) 32-44.
- Couvellaere, V. & Richelieu, A. 2005. Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly* 5 (1) 23-46.
- Forbes. 2019. The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2019. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/07/22/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2019/#2297c043283d>

- Gerrard, B. 2005. A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*. 19 (2) 143-169.
- Geurin-Eagleman, A. N. & Burch, L. M. 2016. Communicating via photographs: A gendered analysis of Olympic athletes' visual self-presentation on Instagram. *Sport Management Review*. 19 (2) 133-145.
- Gladden, J. 2014. "Brand Equity: Management and Measurement in Sport." teoksessa *Leveraging Brands in Sport Business*, toimittajat Pritchard, Mark, ja Jeffrey Stinson. New York: Routledge. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=631885&site=ehost-live>.
- Hair, J. F., Wolfinbarger, M., Money, A. H., Samouel, P. & Page, M. J. 2015. *The essentials of business research methods*. Lontoo: Routledge.
- Harris, F. & de Chernatony, L. 2001 Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. 35 (3/4) 441-456.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37, No. 7/8, 1041-1064.
- Hur, Y., Ko, Y. J. & Valacich, J. 2011. A Structural Model of the Relationships Between Sport Website Quality, E-Satisfaction, and E-Loyalty. *Journal of Sport Management*. 25, 458-473.
- Jankovic, M. & Jaksic-Stojanovic, A. 2019. Challenges of Sports Branding. *Sport Mont* 17 (1) 75-78.
- Keller, K. L., Aperia, T. & Georgson, M. 2011. *Strategic Brand Management*. Pearson Education, United Kingdom.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57 (1) 1-22.
- Killian, G. & McManus, K. 2015. *A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration*. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc.
- Kunkel, T., Doyle, J. P. & Funk, D.C. 2014. Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product - The case of the Australian A-League. *Sport Management Review*. 17, 470-483.
- Lee, W. J., O'Cass, A. & Sok, P. 2017. Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalization. *European Journal of Marketing*. 15 (1) 177-199.
- Lockett, A., Thompson, S. & Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*. 11 (1) 9-28
- Maderer, D., Parganas, P. & Anagnostopoulous, C. 2018. Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs. *International Journal of Sport Communication* (11) 319-338.
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J. & Pioch, E. 2014. Managing brand presence through social media: the case of UK football clubs. *Internet Research*. 24 (2) 181-204.



- Nath, P., Nachiappan, S. & Ramanathan, R. 2010. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*. 39, 317-329.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C. & Chadwick, S. 2015. You'll never tweet alone': Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*. 22, 551-568.
- Roeck, K., Maon, F. & Lejeune, C. 2013. Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework. *European Management Review*. 10, 137-151.
- Ross, S. D. 2006. A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*. 20 (1) 22-38.
- Ross, S.D, James, J.D. & Vargas, P. 2006. Development of a Scale to Measure Team Brand Associations in Professional Sport. *Journal of Sport Management*. 20
- Srivastava, R.K., Fahey, L. & Christensen, H. K. 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Marketing*. 27, 777-802.
- Thompson, A-J., Martin, A. J., Gee, D. & Geurin, A. N. 2018. Building brand and fan relationships through social media. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 8 (3) 235-256
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Wang, H-M. D. & Sengupta, S. 2016. Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*. 69 (12) 5561-5568.
- Wang, M.C-H. & Tang, Y-Y. 2018. Examining the antecedents of sport team brand equity: A dual-identification perspective. *Sport Management Review* (21) 293-306.
- Williams, J. & Chinn, S. J. 2010. Meeting Relationship-Marketing Goals Through Social Media: A Conceptual Model for Sport Marketers. *International Journal of Sport Communication*. 3, 422-437.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. 27, 701-721.