



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	22.9.2020
Tekijä(t)	Julius Kujala	Sivumäärä	95 + liitteet
Otsikko	Urheiluorganisaation brändin rakentaminen ottelutapahtuman kautta		
Ohjaaja(t)	Arja Lemmetyinen		

#### Tiivistelmä

Vahvasti kilpailluilla vapaa-ajan markkinoilla moninaisista kilpailijoista erottautuminen on urheiluorganisaatioilla yksi keskeisimpiä haasteita. Herättääkseen kuluttajan kiinnostuksen on urheiluorganisaation brändin oltava tunteita herättävä, jotta se jäisi tehokkaammin kuluttajan mieleen. Brändien nähdään jopa olevan yksi merkittävimmistä yksittäisistä voimavaroista yrityksen kilpailuetua rakennettaessa. Tämän vuoksi strategisen brändin rakentamisen tulisi olla systemaattista ja tarkkaan harkittua myös urheiluorganisaatioilla. Urheiluliiketoiminta on kansainvälisesti yksi merkittävimmistä aloista, mutta ottelutapahtuman järjestäjän toimesta harjoitettua systemaattista brändin rakentamista ei juurikaan ole aikaisemmin alalla tutkittu. Tällä tutkimuksella pyritään löytämään konkreettisia keinoja rakentaa urheiluorganisaation brändiä ottelutapahtumassa, sekä hahmottaa eroja ja yhtäläisyyksiä eri urheilulajien ottelutapahtumien välillä.

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin kolmesta tapausorganisaatiosta puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen. Käytetyt tutkimusmenetelmät valittiin tieteenfilosofiset lähtökohdat huomioiden. Haastattelujen tavoitteena oli löytää tapausorganisaatioiden ottelutapahtumista brändin rakentamisen kannalta keskeisiä elementtejä, joten haastateltavaksi valikoitui tutkimuksessa kustakin organisaatiosta kyseisen aihealueen asiantuntija.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta eri urheiluorganisaatioiden muodostavan oman brändi-identiteettinsä arvojen sekä brändin visuaalisten elementtien perusteella. Näistä kumpiakin pyritään tuomaan laajalti esiin myös järjestetyissä ottelutapahtumissa. Ottelutapahtumissa brändin rakentamisen osalta yhdistävinä tekijöinä ovat visuaalisten brändin elementtien vahva esille tuominen, musiikin käyttäminen brändiä tukevalla tavalla ja ihmisten rooli osana brändin rakentamista. Lisäksi tutkimustulosten perusteella keskeiseksi löydökseksi muodostui tapahtumien sisään rakennetut tapahtumat, joilla pyritään vahvistamaan brändimielikuvaa ja sitouttamaan kuluttajaa.

Avainsanat	brändin rakentaminen, ottelutapahtumat, urheiluliiketoiminta
------------	--







**UNIVERSITY  
OF TURKU**

Turku School of  
Economics

**URHEILUORGANISAATION BRÄNDIN  
RAKENTAMINEN OTTELUTAPAHTUMAN  
KAUTTA**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Julius Kujala

Ohjaaja:  
Arja Lemmetyinen

22.9.2020  
Pori

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkielman taustaa .....	7
1.2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	9
1.4	Tutkielman metodologia ja rakenne.....	12
2	URHEILUJOUKKUEEN BRÄNDIN RAKENTAMINEN .....	15
2.1	Brändi-identiteetin muodostuminen.....	15
2.2	Brändin rakentaminen .....	16
2.2.1	Brändin tunnistaminen .....	17
2.2.2	Brändin muistaminen .....	18
2.2.3	Bränditietoisuus .....	18
2.2.4	Brändi-imago .....	19
2.2.5	Bränditietämys.....	20
2.3	Urheilujoukkueen brändin ominaispiirteet .....	21
2.4	Urheiluorganisaatioiden brändin rakentaminen .....	23
3	URHEILUJOUKKUEEN BRÄNDI OTTELUTAPAHTUMASSA .....	27
3.1	Ottelutapahtumat ja markkinointi .....	27
3.2	Brändin rakentaminen ottelutapahtumassa .....	29
3.3	Teoreettinen viitekehys .....	31
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	34
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	34
4.2	Tapausorganisaatiot .....	35
4.2.1	Oy HIFK Hockey Ab .....	36
4.2.2	HJK Oy.....	36
4.2.3	Helsinki Roosters ry .....	37
4.3	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	38
4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	40
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	42
5.1	Tavoiteltu brändi-identiteetti .....	42
5.1.1	HIFK.....	42
5.1.2	HJK.....	45
5.1.3	Helsinki Roosters .....	49
5.1.4	Vertailu .....	52
5.2	Tapausorganisaatioiden ottelutapahtumat.....	53
5.2.1	HIFK.....	54
5.2.2	HJK.....	56

5.2.3	Helsinki Roosters .....	58
5.2.4	Vertailu.....	60
5.3	Joukkueen brändi ottelutapahtumassa .....	61
5.3.1	HIFK.....	61
5.3.2	HJK.....	65
5.3.3	Helsinki Roosters .....	69
5.3.4	Vertailu.....	72
5.4	Kuluttajan sitouttaminen tapausorganisaation tapahtumassa .....	73
5.4.1	HIFK.....	74
5.4.2	HJK.....	76
5.4.3	Helsinki Roosters .....	78
5.4.4	Vertailu.....	81
6	LOPUKSI.....	83
6.1	Johtopäätökset.....	83
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	85
6.3	Yhteenveto .....	86
LÄHTEET .....		89
LIITTEET .....		95

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Katsojaperusteinen brändipääoma mukaillen Rossin mallia (2006).....	21
Kuvio 2. Urheiluorganisaation brändin muodostuminen ottelutapahtumassa eri tekijöiden kautta mukaillen Rossia (2006) ja Gladdenian ym. (2001). .....	32

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Aineiston keruu. ....	39
-----------------------------------	----





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta on kovempaa kuin ikinä aikaisemmin. Urheilujoukkueet eivät kilpaile vain keskenään katsojista, vaan ovat järjestämillään ottelutapahtumilla vain yksi monista palveluntarjoajista, jotka pyrkivät saamaan kuluttajan kiinnostuneeksi juuri tietystä ottelutapahtumasta äärimmäisen kilpailluilla vapaa-ajan markkinoilla. Siksi myös urheiluorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota strategiseen brändinrakentamistyöhön, jotta ne pystyvät erottautumaan muista joukkueista. Lisäksi rakentamalla systemaattisesti omaa brändiään, urheiluorganisaatio muistuu kuluttajan mieleen tehokkaammin ja saa näin ollen kilpailuetua kilpailtaessa kuluttajan vapaa-ajasta esimerkiksi ravintoloita, elokuvia ja internetiä vastaan. Brändien onkin ehdotettu olevan merkittävin yksittäinen voimavara yrityksen kilpailuedun kannalta. (Giroux ym. 2013, 2; Kotler & Keller 2006.)

2000-luvulle tultaessa huomattiin jo useita tekijöitä, jotka ovat muuttaneet urheiluliiketoimintaa. Näihin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi Pohjois-Amerikan pääsarjoissa hämmentävän suuret pelaajien palkat, pelaajien lisääntynyt liikkuvuus markkinoilla, yritysten kasvanut osallistuminen urheiluliiketoimintaan, ottelulippujen huomattavasti kohonneet hinnat ja ottelutapahtumien lähetysoikeuksien lisääntyneet maksut. Nämä tekijät luovat haasteita alalla toimimiseen, mutta samalla luovat myös lukuisia uusia mahdollisuuksia. Näiden haasteiden tutkiminen ja tunnistaminen onkin tuottanut paljolti arvokasta tietoa urheiluorganisaatioiden omistajille ja päällimmäiseksi huolenaiheeksi onkin muodostunut organisaation brändipääoman johtaminen. (Gladden ym. 2001, 297.)

Alan tutkimus on jo tehnyt merkittäviä ja useita löydöksiä siitä, kuinka urheiluorganisaatio pystyy hyötymään rakentamastaan brändistä. Fanit ovat tunnetasolla sitoutuneempia joukkueeseen, katsojaluvut joukkueen otteluissa kasvavat, oheis- ja fanituotteiden myynti lisääntyy ja suuremmat sponsorisopimukset ovat mahdollisia. (Parent ym. 2012, 2.) Urheiluseurojen brändin rakentamisen painopisteen voidaan myös nähdä siirtyneen. Aikaisemmin brändinjohtamisen keskiössä on ollut voittojen maksimointi lyhyen aikavälin panostuksilla, kuten vaikkapa kalliita yksittäisiä pelaajia hankkimalla. 2000-luvulla painopiste on kuitenkin siirtynyt ja pyrkimys on rakentaa pitkällä aikavälillä ennen kaikkea kestävää ja menestyvää brändiä urheiluseuralle. Osittain siirtymä perustuu siihen, että joka kauden päätteeksi vain yksi joukkue yltää mestaruuteen saakka, joten

kestävän liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että myös muut joukkueet kykenevät rakentamaan omaa brändiään ja kehittämään toimintaansa muutoin kuin vain absoluuttisia voittoja tarkastelemalla. Urheiluseurojen johdon on siis kyettävä löytämään muita keinoja saadakseen yksittäisen fanin sitoutettua joukkueen toimintaan, ja tuomaan kassavirtaa organisaatiolle esimerkiksi ostamalla yhä uudelleen lippuja ottelutapahtumiin. (Gladden ym. 1998, 298.)

Aikaisempi tutkimus urheilutapahtumista tai yksittäisistä ottelutapahtumista on keskittynyt usein tutkimaan tehokkaita sponsorisopimuksia tapahtumien ympärillä tai sitten markkinoinnin tutkimus on kohdentunut tutkimaan kuluttajien motiiveja liittyen urheilutapahtumiin. Sen sijaan brändien rakentaminen urheilu- ja ottelutapahtumissa on jäänyt akateemisessa kirjallisuudessa vähäisemmälle huomiolle. Etenkin tapahtuman järjestäjän toimesta harjoitettua systemaattista brändin rakentamista ei juurikaan ole aikaisemmin alalla tutkittu. Aihetta on syytä tutkia akateemisessa kirjallisuudessa enemmän, sillä urheilu- ja ottelutapahtumat asettavat organisaation johdolle ja tapahtumien järjestäjille paljon haasteita. Nämä haasteet liittyvät siihen, että ottelutapahtumat ovat aineettomia, vaikeita ennakoita, lyhytikäisiä, subjektiivisesti arvioitavia, ja ne tuotetaan sekä kulutetaan saman aikaisesti. Näiden tekijöiden vuoksi johdolle on haastavaa rakentaa vahvaa brändiä ja laadukasta tapahtumaa samalla tyydyttäen sidosryhmien eli pääosin katsojien tarpeet. Muita keskeisiä sidosryhmiä, joiden vuoksi urheiluorganisaatiot pyrkivät rakentamaan vahvempaa brändiä ovat esimerkiksi yhteisön asukkaat, sponsorit, media, tapahtuman palkalliset ja vapaaehtoiset työntekijät, muut urheilu organisaatiot ja jopa hallinnolliset tahot. (Parent ym. 2012, 2-3.)

## **1.2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tutkielman tavoitteena on tutkia millä keinoin urheiluorganisaatiot rakentavat omaa brändiään ottelutapahtumissaan. Tutkielman avulla pyritään löytämään konkreettisia tekijöitä, joilla urheiluseurat pystyvät erottautumaan muista seuroista ja viestimään omasta brändistään kuluttajille eli faneille järjestettävissä tapahtumissa eli otteluissa. Lisäksi tutkielma pyrkii vertailemaan eri lajien ottelutapahtumia keskenään. Vertailussa halutaan löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri kokoluokkien lajien ottelutapahtumien välillä.

Mitä pienemmät tapahtuman järjestäjät voivat oppia suurien yleisötapahtumien järjestäjiltä? Onko yleisömäärältään pienemmissä ottelutapahtumissa jotain sellaista, jota voisi hyödyntää myös kansainvälisen kokoluokan ottelutapahtumissa?

Pääongelma tutkimuksessa on:

- Kuinka urheiluorganisaatio pyrkii rakentamaan omaa brändiään ottelutapahtumissaan?

Tutkimuksen osaongelmiin vastataan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä tarkoitetaan brändi-identiteetillä?
- Kuinka urheiluorganisaation brändiä rakennetaan?
- Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä eri lajien ottelutapahtumat pitävät sisällään?

### 1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

#### Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka organisaation sisällä nähdään ja koetaan oma brändi. Siihen vaikuttaa se, mitä organisaationa halutaan olla ja mihin organisaatiossa pyritään. (Puusa 2014, 215.) Tutkittaessa brändin muodostamista on syytä erottaa toisistaan brändi-identiteetti ja brändi-imago. Identiteetti muodostuu brändin johtamisessa ennen imagoa, sillä identiteetti rakentuu brändistä viestivän organisaation sisällä. Imago puolestaan muodostuu vasta tämän jälkeen viestin vastaanottajan puolella. Imago kuvaa sitä, kuinka organisaation ulkopuoliset sidosryhmät hahmottavat brändin mielessään. (Kapferer 2008, 174-175; Harris & de Chernatony 2001, 442.) Tavoitteena olisi, että viestityn identiteetin ja koetun ulkopuolisen imagon välille muodostuva ero olisi mahdollisimman pieni. (Balmer & Greyser 2003.)

Brändi-identiteetin tuleekin olla selvästi ymmärretty koko organisaation laajuudella, sillä kuluttajan brändikokemukseen vaikuttavat kaikki kosketuspinnat brändin kanssa. Ei siis riitä, että brändi-identiteetikonseptin ymmärrys on pelkästään markkinointiosastolla, vaan sen tulee olla jalkautunut jokaiselle organisaation työntekijälle. Vahvan brändi-identiteetin saavuttamiseksi organisaation sisäinen brändinhallinta ja brändijohtaminen tulisi olla tarkkaan suunniteltua. Brändin johtamisessa organisaation sisällä fokus tulisi olla eroavaisuuksien pienentämisessä identiteetissä, jotta mahdollisimman yhdenmukaisen ja voimakkaan brändi-identiteetin luominen olisi mahdollista. Brändi-identiteetin tulisikin

näkyä organisaation työntekijöiden päätöksenteossa ja jokapäiväisessä toiminnassa (Burmann & Zeplin 2005, 280-282.)

### **Brändiyhteisö**

Brändiyhteisö voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat osallisia tiettyyn brändiin, ovat kiinnostuneita siitä ja jotka ovat aktiivisia brändiä koskevia asioita kohtaan sekä internetissä tai sen ulkopuolella tapahtuvassa kommunikaatiossa. Yhteisöt muodostavat sosiaalisia rakenteita brändin ympärille, joissa tiettyä brändiä seurataan ja kulutetaan (Muniz & O'Guinn 2001, 412-414.)

Päällimmäisenä tavoitteena brändiyhteisöihin osallistumisella ovat toiminnalliset ja hedonistiset tavoitteet. Toiminnalliset tavoitteet viittaavat informaation vaihtoon brändiyhteisön sisällä, kun taas hedonistiset syyt liittyvät positiivisten kokemusten saavuttamiseen brändin tapahtumissa yhteisön mukana. (Holland & Baker 2001, 39.) Brändiyhteisöiden merkitys onkin ollut reilussa kasvussa, sillä niihin perustuen on huomattu positiivisia vaikutuksia kuluttajien ostopäätöksiin, kulutukseen ja suhtautumiseen brändin tuotteita kohtaan. Näin ollen yritykset ovatkin alkaneet hyödyntämään brändiyhteisöjä osana strategiaa, jolla pyritään pääsemään lähemmäs tiettyä markkinasegmenttiä. Brändiyhteisöön kuuluvat henkilöt muodostavat brändin ympärille alakulttuurin, jota on mahdollista hyödyntää yritysten brändin rakennus strategioissa. Tämän vuoksi vuorovaikutus brändiyhteisöiden ja yritysten välillä auttaa tunnistamaan entistä tehokkaammin kuluttajien ominaispiirteitä ja tarpeita. Tämän avulla yritykset pystyvät johtamaan pitkällä aikavälillä asiakassuhteitaan tehokkaammin ja matalammin kustannuksin. (Hur ym. 2011, 1196-1197.)

### **Ottelutapahtuma**

Urheilu- ja ottelutapahtumilla on tärkeä rooli kulttuurin, sosiaalisten rakenteiden ja talouden muovaajana eri maissa ja alueilla. Suurimmilla ottelutapahtumilla tähdätään jopa suunnitelmalliseen talouskasvuun. (Emery 2001, 317.)

Usein urheilutapahtumat luokitellaan kokonsa mukaan eri kategorioihin. Merkittäviksi tapahtumiksi katsotaan sellaiset ottelutapahtumat, jotka saavuttavat kansallisella tai kansainvälisellä tasolla medianäkyvyyttä, ja joihin osallistuu paikan päällä vähintään

1000 katsojaa. Torkildsen (1994) määrittelee merkittävän urheilutapahtuman pitävän sisällään tunnusomaisia piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi selvät alkamis- ja loppumisaikataulut, suuret riskit ja monet liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Tässäkin tutkielmassa tämän kokoluokan ottelutapahtuman tarkastelu pidetään keskiössä, sillä tämän kokoluokan merkittäviä ottelutapahtumia järjestetään useissa kaupungeissa monien lajien parissa, joten kyseisten tapahtumien tutkiminen tuottaa myös kaikista eniten tuoretta tietoa järjestäville urheiluorganisaatioille. Mittavimmiksi urheilutapahtumiksi luokitellaan sellaiset ainutkertaiset kansainväliset tapahtumat, kuten Olympialaiset, joissa urheilijoita on yli 2000 ja tapahtumaa seuraamassa paikan päällä yli 160 000 katsojaa. (Parent ym. 2012, 2.)

Tutkielman rajauksen osalta on ensiksi tärkeää määritellä mitä ottelutapahtumalla tarkoitetaan. Tässä tutkimuksessa ottelutapahtumaksi katsotaan vain fyysinen tapahtuma järjestävän organisaation kotihallissa tai -kentällä. Rajauksen ulkopuolelle tutkimuksesta jäävät siis tilanteet, joissa urheilujoukkue viestii omaa brändiään esimerkiksi tv:n tai internetin välityksellä esitetystä ottelutapahtumasta. Tämä rajausta halutaan tuoda tutkimukseen sen vuoksi, että tarkastelu rajoittuisi mahdollisimman hyvin vain niihin ottelutapahtuman tekijöihin, jotka tapahtuman järjestänyt organisaatio on nimenomaan päättänyt ottaa osaksi omaa ottelutapahtumaansa. Jos tarkasteluun tuotaisiin mukaan myös esimerkiksi tv-lähetykset, jouduttaisiin tutkimuksessa arvioimaan, kuinka ottelutapahtuvaa levittävä taho viestii fyysisen ottelutapahtuman tapahtumista ja fasiliteeteistä.

Rajaamalla tutkimus keskittymään vain ottelutapahtumiin, jää tarkastelun ulkopuolelle monia keskeisiä brändin rakentamisen osa-alueita. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään esimerkiksi internetissä ja sosiaalisessa mediassa tapahtuva urheilujoukkueen brändin rakentaminen. Sosiaalinen media ja internet halutaan jättää tutkimuksessa ulkopuolelle myös ottelutapahtumien ennakkomarkkinoinnin ja tilannepäivitysten osalta. Tämä tehdään siksi, että urheiluorganisaation brändin rakentamisesta halutaan tutkimuksen avulla tuottaa lisää informaatiota juurikin ottelutapahtumia koskien. Halutaan siis tutkia, kuinka elämykset, kuten urheiluorganisaatioiden järjestämät ottelut, voivat kasvattaa brändin arvoa ja tehdä siitä kiinnostavamman. Mikäli kuitenkin sosiaalinen media toimii yhtenä osana fyysistä ottelutapahtumaa, ja interaktiivisena osana organisaation brändin rakentamisesta varsinaisessa tapahtumassa, otetaan se mukaan tarkasteluun.

Aikaisempaa tutkimusta urheiluorganisaatioiden brändin rakentamisesta ja sen viestimisestä on tehty jonkin verran katsojan eli kuluttajan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa rajaus halutaan kuitenkin kohdistaa vähemmän akateemisessa tutkimuksessa esillä olleeseen yrityksen näkökulmaan. Tällä organisaation näkökulmaan kohdistetulla rajauksella halutaan keskittyä tuomaan esiin keinoja ja tapoja, joilla urheiluorganisaatiot haluavat itsestään ja joukkueen brändistä viestittävän. Rajauksen avulla tutkimuksella pyritään siis tuottamaan yrityksille arvoa ja informaatiota siitä, kuinka brändiä kyetään laadukkaasti rakentamaan ottelutapahtumien kautta ja sitä kautta kasvattamaan suosiota, katsojamääriä ja taloudellista kannattavuutta.

#### **1.4 Tutkielman metodologia ja rakenne**

Tutkimuksien osalta voidaan yleisellä tasolla suorittaa kahtiajako teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettisessa tutkimuksessa keskiössä ovat tieteenalan käsitteet, eri näkökulmat ja ongelmat, joiden tarkastelu ja aineisto koostuu olemassa olevasta alan tutkimuksesta. Empiirinen tutkimus puolestaan keskittyy johonkin ongelmaan tai ilmiöön reaali maailmasta. Empiiriseen tutkimukseen aineisto kerätään käyttäen systemaattista menetelmää uuden tiedon saamiseksi. Tavallista on kuitenkin, että empiiriset tutkimukset sisältävät myös teoreettisen osuuden, ja teoreettiset tutkimukset sisältävät empiriaa, kun johtopäätökset pohjautuvat aiempiin tutkimuksiin. Tehtäessä tutkimusta liiketaloudesta, voidaan tutkimusotteet jakaa käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, konstruktiiiviseen, toiminta-analyttiseen ja päätöksentekometodologisiin tutkimusotteisiin. (Uusitalo 1991; Kasanen ym. 1991, 317.)

Tutkimusta tehdessä valittavana on joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen lähestymistapa. Tässä tutkielmassa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa empiirisen tutkimuksen suorittamisessa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittuja asioita ja ilmiöitä syvällisesti, tarkoituksenaan oppia jotain uutta tutkitusta ilmiöstä. (Silverman 2007, 9-47.)

Tutkielman rakenne muodostuu teoreettisen ja empiirisen tarkastelun ympärille. Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee tutkimuksen taustoja, johdattaa lukijan aiheen ja käsitteiden pariin sekä esittelee tutkimusongelman ja tavoitteen. Lisäksi ensimmäisessä luvussa tutustutaan tutkielman rajaukseen, metodologiaan ja rakenteeseen. Toinen pääluke paneutuu tutkimuksen toiseen keskeiseen kokonaisuuteen

ja käsittelee urheilujoukkueen brändin rakentamista. Luvussa tutkitaan brändi-identiteetin käsitettä, brändin rakentamisen osa-alueita sekä tutustutaan urheiluorganisaation brändin erityispiirteisiin. Kolmas pääluku tutkii ottelutapahtumaa ja sen ominaispiirteitä. Lisäksi luvussa esitetään toisen ja kolmannen pääluvun pohjalta muodostettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa neljännessä pääluvussa. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja tapausorganisaatiot. Kyseisessä luvussa myös perehdytään aineiston keräämiseen ja sen analysointiin. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viides pääluku tarkastelee empiirisen tutkimuksen seurauksena saatuja tuloksia. Siinä perehdytään tapausyritysten brändi-identiteetteihin, sekä siihen kuinka ja millä keinoin urheiluorganisaatiot viestivät brändistään ja sitä kautta pyrkivät rakentamaan brändeistään vahvempia omissa ottelutapahtumissaan. Kuudennessa eli viimeisessä pääluvussa tuodaan esiin tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset, jatkotutkimusmahdollisuudet ja yhteenvedo.





## 2 URHEILUJOUKKUEEN BRÄNDIN RAKENTAMINEN

### 2.1 Brändi-identiteetin muodostuminen

Kuten muillakin kaupallisilla yrityksillä, myös urheiluorganisaatioilla oman brändin luomisen lähtökohtana on organisaation identiteetti. Urheiluorganisaatiot pyrkivät siis määrittelemään ”Keitä me olemme organisaationa?” ja ”Keitä me haluaisimme organisaationa olla?”, jotta saadaan parempi käsitys organisaation identiteetistä. Vakiintuneeksi brändi-identiteetin määrittelemisessä ovat myös nousseet kysymykset siitä, mikä on organisaatiossa keskeistä sen jäsenten mielestä, sekä mikä erottaa jonkin tietyn organisaation muista organisaatioista. Lisäksi brändi-identiteettiä määriteltäessä on keskeistä tunnistaa, mitkä piirteet ovat organisaatiossa pysyviä, jatkuvia tai kestäviä sen jäsenten mielestä. (Puusa 2014, 215.)

Tarkasteltaessa urheiluorganisaatioiden brändi-identiteettiä, voidaan nähdä läheisiä yhteyksiä sosiaalisten ryhmien keskuudessa tutkittuun kulttuuriseen identiteettiin. Kulttuurisessa identiteetissä pyritään löytämään tekijöitä, jotka erottelevat kulttuurin muista vastaavista ja samalla vahvistavat jäsenyyttä omaan kulttuuriseen kokonaisuuteen. Vaikka brändi-identiteettiä voidaan pitää verrattain uutena tutkimuksen kohteena, ovat monet tutkijat laajentaneet brändi-identiteetin tutkimisen koko organisaation tai yrityksen brändiä koskevaksi. Tyypillistä onkin esimerkiksi tiedostaa jokin toimintatapa, mutta todeta asian menevän toisella tavalla omassa organisaatiossa. Kyseessä on siis oman identiteetin ja sen mukaisen toiminnan tunnustaminen ja toimeenpaneminen. Näiden uniikkien toimintatapojen perusteella voimme havaita organisaation omat, persoonalliset toimintatavat, tavoitteet sekä ne elementit, jotka ovat keskeisiä oman toiminnan aitona pysymisen kannalta brändi-identiteettiä muodostettaessa. (Keller ym. 2008, 172.)

Keller ym. (2008, 172) ovat laatineet listan kysymyksiä, joihin vastaamalla organisaatio pystyy hahmottamaan omaa identiteettiään. Näitä kysymyksiä ovat: Mikä on brändin keskeinen visio ja tavoite? Mikä tekee siitä erilaisen? Minkä tarpeen brändi täyttää? Mikä on sen olemukselle pysyvää? Mitkä ovat brändin arvot? Mitkä ovat sen kyvykkyydet? Mitkä ovat ne piirteet, joista brändi tunnustetaan? Näillä kysymyksillä on tavoite tiivistää brändin luonteenpiirteet ja asettaa niiden pohjalta strategia organisaation toiminnalle. Identiteetin tarkka määrittely onkin äärimmäisen tärkeää, jotta viestintä brändistä olisi kestävä ja yhdenmukaista.

Identiteetin helpoimmin havaittavat tasot liittyvät graafiseen identiteettiin. Niihin kuuluvat esimerkiksi brändin värit, logot, graafinen design ja tietyt fontit. Vaikka nämä ovat yksikertaisia, helposti nähtäviä tekijöitä, ovat ne kuitenkin vasta ensimmäinen taso huomattavasti monimutkaisemmasta brändi-identiteetin konseptista. Tärkeänä tulisikin nähdä, mikä on se ydinviesti kaiken tämän näkyvän tason alla, josta organisaatio haluaa viestiä omalla toiminnallaan. Vaarana saattaa myös olla todellisen brändi-identiteetin hukkuminen näkyvämmän graafisen identiteetin alle. (Keller ym. 2008, 173.) Urheiluorganisaatio voikin perehtyä omaan todelliseen identiteettinsä esimerkiksi tarkastelemalla omia eroavaisuuksia kilpailijoistaan, pysyvyyttä fanien mielissä ja toiminnassa painottuvia arvoja.

Keller ym. (2008, 173-174) mukaan brändi-identiteetti on yksi keskeisiä käsitteitä nykypäivän kilpailutilanteen hahmottamisessa. Monet ulkopuoliset tekijät kuten teknologian kehittyminen tai kilpailun kiristyminen ovat muovanneet monista palveluiden tarjoajista hyvin samanlaisia keskenään. Esimerkiksi pankkien siirtyminen verkkoon on tehnyt yksilöllisestä asiakaspalvelusta vähemmän merkityksellistä, monet autovalmistajat käyttävät keskenään samoja osia kulujen minimoimiseksi ja urheiluorganisaatiot monistavat toistensa käyttämiä valmennus- tai markkinointitoimenpiteitä. Voidaankin siis huomata, että nykyään brändi-identiteetti saattaa jopa olla ainoa jäljelle jäävä tekijä, joka erottaa jonkin tietyn tuotteen, palvelun tai yrityksen muista.

## 2.2 Brändin rakentaminen

Perinteisesti brändin johtamisessa organisaatio on ollut se, joka kykenee määrittelemään oman brändin ja luomaan haluamansa mielikuvat asiakkaalle. Markkinoinnin alan tutkimus on kuitenkin osoittanut, että brändin todellinen arvo muodostuu asiakkaiden mielissä, eli kuinka he kokevat brändin. Ajattelu on siis historian saatossa siirtynyt asiakaslähtöiseksi rakennettaessa brändipääomaa. Kevin Lane Keller (1993) esitteli ensimmäisen kerran asiakaslähtöisen brändipääoman käsitteen, *Customer-based Brand Equity*. Asiakaslähtöisen brändipääoman lanseerauksen jälkeen ajattelumalli mullistui siis merkittävästi. Brändin johtamisen ja rakentamisen tarkastelussa siirryttiin yrityksen sisältä lähtevästä *inside-out* ajattelusta kohti asiakkaista lähtöisin olevaa *outside-in* ajattelua.

Tässä asiakaslähtöisessä brändin rakentamisessa nähdään brändin vahvuuden olevan peräisin miellelyhtymistä ja vahvoja tunteita herättävistä uniikeista mielikuvista. (Keller 1993, 1-2.)

Tässä kuluttajalähtöisessä näkökulmassa kaikki alkaa siitä, että kuluttaja tai asiakas tunnistaa jonkin tietyn brändin (*brand recognition*). Kun asiakas tunnistaa brändin ja muistaa sen (*brand recall*), jonkin vihjeen, esimerkiksi logon avulla, muodostuu niin kutsuttu bränditietoisuus (*brand awarness*). Bränditietoisuus ja brändi-imago (*brand image*) muodostavat yhdessä lopullisen kokonaisuuden kuluttajan käsityksestä jostakin tietyistä brändistä. Tätä kutsutaan bränditietämykseksi (*brand knowledge*). (Keller 1993, 2-7; Puusa 2014, 229.)

### 2.2.1 Brändin tunnistaminen

Brändin tunnistaminen tarkoittaa sitä, kuinka kuluttaja osaa yhdistää tuotteet ja logot johonkin tiettyyn brändiin. Ottelutapahtumissa brändin tunnistamisella voidaan tarkoittaa joukkueiden tai niiden sponsorioiden tunnistamista tapahtumasta. (Khuong & Kim Chau 2016, 149.) Khuong ja Kim Chau (2016) ovat löytäneet kolme erillistä tekijää, jotka vaikuttavat tapahtumissa brändin tunnistamiseen. Nämä tekijät ovat asenne ja huomio brändiä kohtaan, brändin sopivuus tapahtuman kontekstiin ja tapahtumiin sitoutuminen. Kun nämä tekijät kohtaavat oikean brändin tapahtumassa, on sen myös huomattu vaikuttavan positiivisesti ostopäätösten tekemiseen. Logojen ja bränditekstien näkyminen tapahtumissa lisää siis brändin tunnettuutta, joka myöhemmin johtaa uusiin ostopäätöksiin. Ottelutapahtumissa tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuleviin kotiotteluihin lippujen uusintaostajia tai vaikkapa joukkueen fanituotteiden hankintaa tapahtumasta ja sen ulkopuolelta. Brändin tunnistamisen positiivinen vaikutus ostopäätöksiin on usein suoraa, kuten edellä mainitaan, mutta tämän lisäksi vaikutus voi olla epäsuora. Yleisesti voidaankin todeta, että näkemällä ja tunnistamalla jonkin tietyn brändin tapahtumassa, on kuluttaja tulevaisuudessa huomattavan todennäköinen kuluttamaan juuri kyseistä brändiä kilpailevien sijaan. (Khuong & Kim Chau 2016, 153-154.)

### 2.2.2 Brändin muistaminen

Brändin muistamisella tarkoitetaan sitä, kun kuluttaja hakee jonkin tietyn brändin nimen muististaan. Tämä voi tapahtua joko spontaanisti tai sitten jonkin vihjeen avulla. Vihje, jonka perusteella brändi, sen arvot ja lupaukset tulevat mieleen voi olla melkein mikä vain suunnitelmallisesti yritykseltä lähtöisin oleva viesti, tai viesti, jonka kuluttaja satunnaisesti havaitsee. Tällainen brändin muistamiseen liitettävä vihje voikin olla esimerkiksi nimi, logo, slogan tai jokin tietty fontti. Usein tyypillisin vihje brändin nimen muistamiselle on sen yhdistäminen johonkin mieleenpainuvaan mainokseen vaikkapa televisiossa tai radiossa (Krishnan ym. 2013, 416; Till & Baack 2005, 54). Tähän siis perustuu mieleemme jäävät jopa ärsyttävät mainoslaulut tai hauskat ja muutoin erottuvat mainokset. Vihjeet, joista brändi muistetaan, voidaan jakaa myös kolmeen eri kategoriaan Lermanin ja Garbarinon (2002) mukaan. Sanalliset viestit, sanaton brändistä viestiminen ja sanallinen ei suorainen brändistä tai tuotteesta viestiminen. Radder ja Huang (2008) huomioivat, että brändin muistaminen spontaanisti tai vihjeiden kautta on tyypillisempää aloilla, joissa sitoutuneisuuden taso ja tunteet ovat korkeammat. Tämän vuoksi esimerkiksi urheiluorganisaatioiden brändien muistaminen kiivaan fanikulttuurin keskellä on tyypillinen tilanne havaita kuluttajista lähtöisin olevaa brändin muistamista. (Khuong & Kim Chau 2016, 149.) Urheilutapahtumissa brändin muistamisella voidaan esimerkiksi tarkoittaa tuotekategorian (sarjan tai urheiluliigan joukkueet) pohjalta tapahtuvaa brändin muistamista.

### 2.2.3 Bränditietoisuus

Aaker (1996) määrittelee bränditietoisuuden kuluttajan kyvyksi tunnistaa ja muistaa jokin brändi erilaisissa tilanteissa. Se siis koostuu edellä mainituista *brändin tunnistamisesta* ja *brändin muistamisesta*. Bränditietoisuuden voidaan nähdä Hoefflerin ja Kellerin (2002) mukaan vaihtelevan syvyyden ja laajuuden osalta. Syvyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka helposti kuluttaja saadaan muistamaan ja tunnistamaan jokin brändi. Laajuudella taas tarkoitetaan sitä, kuinka jonkin tuotteen ostotilanteessa jokin tietty brändi nousee kuluttajan mieleen. Kun nämä kaksi ulottuvuutta kohtaavat, kasvaa myös tietoisuus kyseisen tuotteen brändistä. Voidaankin siis nähdä, että brändinimi on tärkein komponentti puhuttaessa

bränditietoisuudesta. Tämän seurauksena bränditietoisuudella on vaikutus ostopäätökseen brändimielikuvien kautta. Kun brändi tukee suotuista mielikuvaa, se tukee myös kaikkia sen hyväksi tehtyjä markkinointitoimenpiteitä. Bränditietoisuudella on myös keskeinen rooli ostopäätökseen, sillä kuluttajat tyypillisesti päätyvät kuluttamaan jo tuttuja ja laajasti tunnettuja brändejä. Kun yritykset pyrkivät kasvattamaan tuotteidensa tai palveluidensa haluttavuutta kuluttajien mielissä, tulisi huomiota siis kiinnittää bränditietoisuuden kasvattamiseen. Tietoisuus brändistä lisää sen haluttavuutta kuluttajien silmissä, joka puolestaan kasvattaa brändipääomaa ja sitä kautta lopulta myyntiä ja markkinaosuutta. (Khuong & Kim Chau 2016, 149.) Tämä on havaittavissa myös urheilutapahtumien kontekstissa. Tunnetummat joukkueet myyvät useimmiten enemmän lippuja kotioteluhinsa, kuin ne joukkueet, joiden brändi on yleisölle tuntemattomampi.

#### 2.2.4 Brändi-imago

Imago muodostuu asiakkaan, eli kuluttajan mielessä. Brändi-imago keskittyy siihen kuinka tietyt ryhmät kokevat tuotteen, palvelun, yrityksen tai joukkueen. Imago viittaa siis siihen, kuinka ryhmät ovat havainneet erilaiset ja eri lähteistä tulleet signaalit koskien arvioitavaa tuotetta, palvelua, yritystä tai joukkuetta. Brändi-imago siis tulkitsee, kuinka kuluttajat ovat kokeneet brändiä koskevan viestinnän, ja millaisia mielikuvia he sen pohjalta muodostavat. Imago usein sekoittuu identiteettiin, ja keskeisimpänä erona se, että identiteetti muodostuu brändistä viestivän yrityksen ja sen työntekijöiden sisällä, kun taas imago muodostuu kuluttajien mielessä. Siihen, millainen on kuluttajan kokema brändi-imago, vaikuttaa useat eri tekijät. Ensimmäisenä siihen vaikuttaa nimenomaan viestijän oma näkemys eli brändi-identiteetti. Tämän jälkeen imagoon vaikuttaa tapa, jolla viestiä välitetään. Siihen lukeutuvat esimerkiksi paikat, ihmiset ja viestinnän kanavat. Tätä viestintää on lisäksi häiritsemässä muut alalla toimivat kilpailijat ja heidän viestintänsä sekä mahdollinen vihapuhe muiden brändien kannattajilta. (Keller ym. 2008, 174.) Etenkin urheilumaailmassa vastakkain asettelu seurojen välillä on suurta, korostuen saman alueen joukkueiden ja heidän fanien välillä. Brändi-imagosta viestiminen on siis keskeinen keino erottautua brändinä kilpailevista joukkueista.

### 2.2.5 Bränditietämys

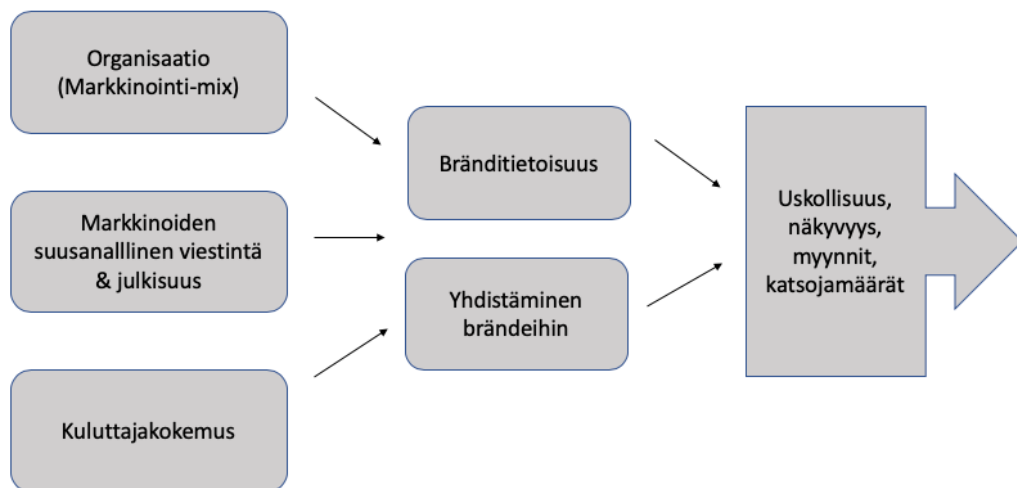
Aaker (1991) ehdotti brändien olevan tärkein kilpailuetua tuova tekijä yritykselle. Markkinoinnin alalla tätä onkin jo tutkittu laajasti. Brändipääoma viittaa menestyviin brändeihin ja se muodostuu tietoisuuden, miellelyhtymien, koetun laadun ja uskollisuuden kautta. Näiden avulla rakentuva lisäarvo eli kuluttajien bränditietämys auttaa yrityksiä erottautumaan muista vastaavista yrityksistä, ja siten luomaan kilpailuetua. (Parent ym. 2012, 4.) Bränditietämyksen nähdään käsittävän sekä bränditietoisuuden että brändi-imagon. Kun uusi brändi luodaan, ei tietämuskään kuluttajilla ole vielä rakentunut brändistä. Bränditietämys rakentuukin ajan kanssa bränditietoisuuden kasvattamisen pohjalta. Sen lisäksi, että tietoisuuden kasvattaminen liittyy vahvasti brändin ja sen logojen tai värien esillä oloon, tulee bränditietämystä rakennettaessa huomioida myös mielikuvat brändistä. Mielikuviin vaikuttavat tapahtumat, joissa brändi esiintyy, sekä asiayhteydet, joissa kyseinen brändi nousee esille. Ensiarvoisen tärkeää bränditietämystä rakennettaessa olisi nousta kuluttajan mieliin brändinä positiivisten assosiaatioiden kautta. Näiden tekijöiden seurauksena kuluttajien bränditietämyksen taso on yleisesti huomattavasti korkeampi vanhojen ja perinteikkäiden brändien osalta, kuin uusien juuri lanseerattujen brändien osalta. (Donlan 2013, 244-259.) Tämä voi tarkoittaa vaikkapa urheilubrändi Niken muistumista mieleen, kun näkee urheilijan tekevän huippusuorituksen tai vaikkapa virvokejuoma Coca-Colan muistumiseen kauniista jouluisesta maisemasta. Urheiluliiketoiminnassa sponsorointi on erittäin pitkälle jalostettua ja keskeistä onnistuneelle toiminnalle. Kuluttajien bränditietämyksen tasolla onkin nähty olevan yhteys siihen, kuinka kannattavaa kyseisen joukkueen sponsorointi on. (Donlan 2013, 260.) Toisin sanoen, luomalla siis positiivisia miellelyhtymiä kuluttajille ja sitä kautta kasvattamalla bränditietämystä, pystyisi urheiluorganisaatio vaikuttamaan myös liiketoimintansa rahoitukseen. Suuret, perinteikkäät ja hyvin tunnetut urheiluorganisaatiot ovatkin useasti tästä syystä taloudellisesti vakaampia myös urheilullisesti ei-voitokkaina kausina. Brändiltään tuntemattomimmat seurukset saattavatkin tällaisissa tilanteissa ajautua taloudellisiin vaikeuksiin. Esimerkiksi nyt koronapandemian aikana suomalaisen jääkiekon Liiga-kauden keskeydyttyä, ovat useat pienemmän budjetin seurukset kuten SaiPa, Sport, Jukurit, JYP ja Pelicans joutuneet aloittamaan jopa pelaajia koskevat yt- neuvottelut (YLE Urheilu 15.4.2020).

### 2.3 Urheilujoukkueen brändin ominaispiirteet

Nykypäivän liiketoiminnassa myös urheiluorganisaatiot nähdään brändeinä, joten niiden johtaminenkin on tämän käsityksen myötä muuttanut suuntaa asianmukaiseksi. Tavoitteena onkin pyrkiä oikeanlaisella johtamisella rakentamaan brändipääomaa urheiluorganisaatiolle. Tällä brändipääomalla joukkueet pyrkivät vahvistamaan asemaansa kuluttajien mielissä positiivisten mielleyhtymien kautta, ja erottamaan ne muista kilpailevista brändeistä. Kun brändinjohtamista tulkitaan järjestelmien näkökulmasta, on huomion keskipisteessä kilpailijoista, kuluttajista ja aikaisemmista toimista sopeutuminen ja reagoiminen. Sopeutuminen ja reagoiminen nousevat urheiluorganisaatioissa keskiöön, koska niiden avulla omistajat pyrkivät täyttämään tarvetta organisaation arvon kasvattamisessa. (Gladden 2001, 300-301.)

Gladden, Milne ja Sutton (1998) ovat rakentaneet Aakerin brändipääoman käsitteellistämisen pohjalta oman syklisen mallin, joka on muovattu etenkin joukkueurheiluseurojen kontekstiin. Tässä mallissa joukkueeseen liitettävät (tähtipelaajat), organisaatiolliset (viihdetuote) ja markkinoihin liittyvät tekijät (maantieteellinen sijainti) muodostavat kokonaisuuden, jonka uskotaan korreloivan urheilujoukkueen brändipääomaa.

Myöhemmin Ross (2006) esitti syklisen viitekehjyksensä katsojaperusteiselle brändipääomalle urheilujoukkueissa, joka esitellään kuviossa 1. Tämäkin malli perustuu kolmeen tekijään, joiden pohjalta urheilujoukkueen brändipääomaa arvioidaan. Nämä tekijät ovat organisaatiosta peräisin (markkinointi-mix), markkinoilta peräisin (suusanallinen viestintä ja julkisuus) ja kokemuksista (varsinainen kuluttajakokemus) peräisin olevia osatekijöitä.



### **Kuvio 1. Katsojaperusteinen brändipääoma mukailen Rossin mallia (2006)**

Näiden korrelaattien katsotaan vaikuttavan edelleen bränditietoisuuteen ja brändeihin yhdistämiseen, jotka puolestaan vaikuttavat lopulta käytyihin markkinoihin. Edellä tarkemmin esitetyn Rossin (2006) sekä Gladdenin ym. (1998) näkökulman merkittävimpänä erona on Gladdenin ym. keskittyminen urheilujoukkueen fyysisiin ominaisuuksiin ja tekijöihin, kun taas Ross painottaa mallissaan enemmän urheilujoukkueen roolia urheilukulutuksen kohteena eli elämyksenä. (Gladden ym. 1998 & Ross 2006.)

Yksi keskeinen ominaispiirre urheiluorganisaatioiden brändille on niiden kotipaikkakeskeisyys. Joissakin tilanteissa brändiä rakennetaan suuren kaupungin sisällä kahden valtaseuran keinoina erottautua toisistaan (esimerkiksi NFL- seurat New York Giants ja New York Jets). Toinen tyypillinen tilanne on taas rakentaa joukkueen brändi pienen paikkakunnan ympärille, johon ulkopuolisten on helppo samaistua (esimerkiksi NFL-seura Green Bay Packers). Juuri yhteenkuuluvuuden tunne on yksi keskeisimpiä brändin rakentamisen elementtejä urheiluorganisaatioiden brändin rakentamisessa. Monesti yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu juuri oman alueen urheiluseuran brändin ja sen arvojen ympärille. Muitakin tapoja yhteenkuuluvuuden rakentamiselle urheilumaailmassa kuitenkin löytyy. Esimerkiksi jalkapallossa fanien yhteenkuuluvuus saattaa muodostua jonkin poliittisen aatteen ympärille, joka mahdollistaa urheiluorganisaation brändin laajan kansainvälisen leviämisen ilman rajoja. (Giroux ym. 2013, 90-92.)

Muodostuipa yhteenkuuluvuuden tunne minkä tahansa tekijän ympärille, on se yksi merkittävimmistä tekijöistä urheiluorganisaation brändiä muodostettaessa. Yhteenkuuluvuudella halutaan rakentaa kuluttajille eli joukkueen faneille brändiyhteisö, johon he haluavat kuulua. Brändi voidaanakin jopa nähdä sosiaalisena tuotteena, johon kuluttajat aktiivisesti sitoutuvat brändiyhteisöiden kautta. Tällaisessa yhteisössä brändiä kulutetaan ja ihailaan koko yhteisön laajuudella. Brändiyhteisöt luovat tietyn brändin ympärille sosiaalisen rakenteen, joka on merkittävässä asemassa, kun puhutaan brändin muodostamasta perinnöstä. (Muniz ym. 2001, 412-413.) Muniz ym. (2001) määrittelevätkin brändiyhteisön ei-maantieteellisesti muodostuneeksi yhteisöksi, jonka jäsenet ovat sosiaalisessa suhteessa toisiinsa sekä kulutettavaan brändiin.

Kuluttajille eli tässä tapauksessa faneille onkin tunnusomaista ilmaista vahvasti tunteitaan ja osoittaa sosiaalista käyttäytymistä omaa joukkuetta, eli brändiä, kohtaan. Ur-



heilun kontekstissa onkin huomattu, että brändiyhteisöt vaikuttavat fanien tapoihin kuluttaa brändiä. Tämä näkyy esimerkiksi runsaampana ja säännöllisempänä osallistumisena ottelutapahtumaan paikan päällä, brändin fanituotteiden hankintana tai muihin brändin ympärille rakennettuihin tapahtumiin ja kampanjoihin osallistumisena. Voidaan siis huomata, että brändiyhteisöt tuovat kuluttajat lähemmäksi joukkuetta ja tapahtumaa, ja sitä kautta he tulevat tutummiksi myös joukkueen brändin kanssa. Alan aikaisemmat tutkimukset ovat myös selvittäneet, että yksilön itsensä identifioiminen johonkin joukkueeseen lisää sitoutumista. Tämä tarkoittaa esimerkiksi omien arvojen yhdistämistä ja tunnistamista oman joukkueen brändin arvoista, ja sen yhteisön arvoista. (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 273; Jae Ko ym. 2010, 30-31.)

## 2.4 Urheiluorganisaatioiden brändin rakentaminen

Jotta urheiluorganisaatiot pystyisivät tehokkaasti rakentamaan omaa brändiään urheilutapahtumassa, on niiden oltava tietoisia tekijöistä, jotka vaikuttavat brändinrakentamisprosessiin. Hyvä ja vahva brändi vaikuttaa haluttavalta eri sidosryhmien, kuten sponsorien ja lipun hankkineiden katsojien mielestä, joten silloin järjestävällä organisaatiolla on myös mahdollisuus kerätä hyödyllisiä resursseja sidosryhmiltään. (Parent ym. 2012, 3.) Brändipääoma nähdään tekijänä, joka lisää todennäköisyyttä kuluttajien brändivalintaan, ostohalukkuuteen, premium hinnoitteluun, markkinointiviestinnän tehokkuuteen ja positiivisen suusanallisen viestinnän kehittämiseen (Ross & Russel 2008, 322).

2000- luvun alkupuolella urheiluorganisaation brändin rakentumisen nähtiin Gladdenin ym. (2001) mukaan koostuvan kahden pääkeinon ympärille. Nämä keinot olivat varallisuuden kasvattaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Esimerkkinä ensimmäisestä, eli varallisuuden kasvattamisesta, voidaan pitää vaikkapa kahden suuren baseball organisaation New York Yankeesin ja New Jersey Netsin yhdistymistä. Tämä kasvattaa luonnollisesti suoraan urheiluorganisaation varallisuutta, mutta brändijohtaminen tulee tärkeänä osana mukaan, kun halutaan sitouttaa yksittäinen urheilun kuluttaja yrityskaupan seurauksena syntyneeseen suurseuraan. (Gladden 2001, 298.)

Urheiluliiketoiminnassa on yleisesti vallinnut johtajien keskuudessa suppeahko näkökulma, jossa voittaminen on nähty ainoana keinona brändipääoman kasvattamisessa. Vastaavasti tappioiden nähdään tässä likinäköisessä mallissa vähentävän brändipääoman

arvoa. Alan modernimmat tutkimukset kuitenkin ovat osoittaneet, että menestys ja brändipääoma ovat kaksi erillistä kokonaisuutta, joiden keskinäinen vaikutus näkyy selvimmän oheistuotteiden menekissä markkinoilla. Nykyaikaisessa näkökulmassa urheiluorganisaatiot pyrkivät löytämään menestyksen ympärille muitakin keinoja rakentaa omaa brändipääomaansa. Vaikka menestys onkin yksi tärkeimpiä komponentteja brändin vahvistamisessa, tulisi brändin rakentamisen prosessi nähdä pidempänä prosessina nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Omistajien taloudellisia hyötyjä tulisikin tarkastella ennemminkin varallisuuden pitkäaikaisena kasvamisena, kuin lyhyen aikavälin positiivisena tuloksena. Tämän seurauksena urheiluorganisaatioiden tulisikin keskittää huomio tämän varallisuuden, kuten brändipääoman, vahvistamiseen. Brändin johtamisen teoria tukeekin tätä ajatusta ja sen saavuttamista, sillä tähtäin on siinä nimenomaan pitkän aikavälin brändin kehityksessä, eikä lyhyen aikavälin hyödyissä. Lisäksi myös markkinoinnin yleiset tutkimukset ovat näyttäneet brändinrakentamisen keskeisen roolin yritysten arvon kasvattamisessa toimialasta riippumatta. (Gladden ym. 2001, 300-302.)

2000-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä urheiluorganisaatioiden johdon voidaan nähdä rakentavan brändiä ennen kaikkea yksittäisten fanien, yhteistyöyritysten ja medioiden parissa, sillä nämä tekijät ovat modernissa tarkastelussa kaikista keskeisimpiä menestyksekkään brändin kannalta. Näitä edellä mainittuja tahoja pyritään käsittelemään niin kutsutun suhteiden johtamisen kautta. Suhteiden rakentaminen rakentuu kahdessa tasossa, joista ensimmäinen on varallisuuden kasvattaminen sillä pohjalla, että syntynyt brändipääoma palvelee urheiluorganisaation useita erityyppisiä asiakkaita kustannustehokkaalla ja voittoja maksimoivalla tavalla. Tällä suhdejohtamisen tasolla strategiat kuten integraatiot, strategiset allianssit ja yhdistymiset ovat tyypillisiä. Näiden keinojen hyödyntämisen tarkoituksena on pääasiallisesti vahvistaa organisaatioiden varallisuutta, ja ne voidaankin nähdä myös välttämättömyytenä tämän arvon kasvattamiseksi. Ongelmana on kuitenkin yhdistymisten aiheuttamat kysymykset liittyen esimerkiksi henkilöstöön ja brändimielikuviin. (Gledden ym. 2001, 302-308.)

Toisena suhdejohtamisen tasona puolestaan nähdään yksittäisiin urheiluorganisaation faneihin keskittyminen. Kaikki edellä mainittu on nimittäin turhaa, mikäli yksittäinen fani ei ole sitoutunut joukkueeseen, ja tee ostopäätöstä ja saavu katsomaan ottelua. Tämän vuoksi johdon tulisi nähdä pitkän aikavälin suhteiden rakentaminen faneihinsa ensiarvoisen tärkeänä, puhuttaessa brändipääoman kasvattamisesta ja vahvistamisesta. Kasvat ottelulippujen hinnat, organisaatioiden muutto uuteen kaupunkiin ja pelaajien siirtomarkkinat vaikuttavat kaikki osaltaan fanien sitoutumiseen joukkueeseen ja sitä kautta koko

organisaation brändipääomaan. Yksilö vaikuttaa osaltaan koko joukkueen brändin kiinnostavuuteen medioiden näkökulmasta. Ilman suurta joukkoa ostopäätöksen tekeviä urheilufaneja, ei olisi ottelutapahtumilla myöskään esimerkiksi televisiolevitystä. Myös urheiluorganisaatioita sponsoroivat yritykset menettäisivät mielenkiinnon tukemista kohtaan, elleivät ottelutapahtumat kiinnostaisi suuria yleisömassoja. Keller (1993) ehdottaa, että brändimielikuva muodostuu kuluttajan päässä kolmen tekijän kautta, jotka ovat brändin vahvuus, suotuisuus ja yksilöllisyys. Juuri urheilutapahtumissa etenkin viimeinen on keskeisessä roolissa, sillä ottelutapahtuma on jokaisella kerralla erilainen, uniikki ja täysin ennalta arvaamaton. Urheiluorganisaatiot näkevät ensi arvoisen tärkeäksi suhteen luomisen faneihinsa, jota varten Gladden ym. (2001) ovat muodostaneet neliportaiseen mallin, joka rakentuu seuraavasti:

1. Kuluttajan kokonaisvaltaisen ymmärryksen luominen
2. Vuorovaikutuksen lisääminen kuluttajan ja brändin välillä
3. Brändiuskollisuuden syventäminen ja siitä palkitseminen
4. Jatkuva yhdenmukainen markkinointiviestintä brändimielikuvan vahvistamiseksi.

Mallin ensimmäisellä tasolla on kuluttajan kokonaisvaltainen ymmärtäminen, joka pohjautuu kuluttajan tarpeiden kartoittamiseen, kuuntelemiseen ja niihin vastaamiseen. Kellerin (1993) mukaan vahva brändi kykeneekin kilpailijoitaan paremmin vastaamaan kuluttajan tarpeisiin, ja jopa ylittämään asetetut odotukset. Toisena vaiheena on vuorovaikutuksen kasvattaminen yksittäisen fanin ja urheiluorganisaation brändin välillä. Tämä vuorovaikutus voi esimerkiksi olla brändiyhteisöön kuulumista, ja sen toimintaan osallistumista. Verrattuna muihin kuluttajatuotteisiin, on urheiluorganisaatioilla tässä etu, sillä on hyvin tyypillistä, että fanit osallistuvat otteluihin ja katsovat niitä omissa faniryhmissään. Tavanomaista on myös tähtipelaajien vierailut ja läsnäolo näissä faniyhteisöissä. Kolmannella tasolla halutaan vahvistaa ja palkita uskollisuudesta brändiä kohtaan. Urheilun kontekstissa tämä on haastavaa, sillä useasti tämä tarkoittaa, että fani joutuu maksamaan uskollisuudestaan esimerkiksi maksamalla kausikorttien osto-oikeudesta. Mallin viimeisellä eli neljännellä tasolla pyritään jatkuvaan ja yhdenmukaiseen markkinointiviestintään brändimielikuvien vahvistamiseksi. Ennen kaikkea tällä tarkoitetaan pitkäaikaista brändin rakentamista ja vahvistamista fanien keskuudessa. Brändin markkinoinnin tulisikin siis olla suunnitelmallista ja visioiden tulee olla asetettuja pitkälle aikavälille. Haasteellista tästä tekee se, että urheiluorganisaatio saattaa kokea esimerkiksi häviäviä

kausia, tähtipelaajien loukkaantumisia ja pelaajiston tai valmentajien muutoksia, jotka vaikuttavat organisaation brändin mielikuvaan kuluttajien eli fanien silmissä. Tämän kaltaisiin ongelmakohtiin ei urheiluorganisaatioiden kuitenkaan tulisi keskittyä brändinrakentamis prosessissaan, vaan löytämään ennemmin suuria linjoja ja arvoja, joista se haluaa brändillään viestiä faneilleen. Jos organisaatiolle on esimerkiksi perhearvot tärkeitä, tulisi pelaajahankinnoissa ja myynneissä ottaa huomioon pelaajien taustat ja maine näissä organisaatiolla tärkeissä arvoissa pelillisten näyttöjen ohella. (Gladden ym. 2001, 302 & 308-313.)

Sitouttaminen brändiin tulisi tapahtua myös lisäksi brändiyhteisön kautta. Kuten aikaisemmin tutkielmassa todettiin, brändiyhteisö on eräs keskeisimmistä keinoista sitouttaa kuluttajat eli fanit urheiluorganisaation brändiin. Omistautuminen brändiyhteisön toiminnalle voidaan siis nähdä keskeisenä tekijänä, kun kuluttajaa sitoutetaan brändiin. Kuluttajan sitouttaminen joukkueen brändiin voi tapahtua monin eri keinoin, mutta sitoutuminen henkilöiden kautta on tässä yksi tärkeimmistä. Brändin rakentamisessa urheiluorganisaatio voikin hyödyntää pelaajiaan sitouttaessaan faneja brändiin. Tämä voi tapahtua esimerkiksi järjestämällä pelaajatapaamisia tai kuvaamalla ja näyttämällä ottelussa pelaajien videotervehdyksiä. (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 274-278.)

### 3 URHEILUJOUKKUEEN BRÄNDI OTTELUTAPAHTUMASSA

#### 3.1 Ottelutapahtumat ja markkinointi

Erilaisten erikoistapahtumien, kuten urheilutapahtumien suosio on ollut viimeisien vuosikymmenien aikana kasvussa. Nämä erilaiset tapahtumat mahdollistavat kävijöille erilaisia kokemuksia ja lisäävät sosiaalista pääomaa omista yhteisöissään. Luonteeltaan nämä tapahtumat voivat olla erilaisia, yksittäisiä tai toistuvia, maksullisia tai maksuttomia ja kestoltaan lyhyitä tai pitkiä. Luonteesta riippumatta markkinointiviestintä tapahtumassa ja sen ulkopuolella on tutkitusti avainasemassa menestyvän tapahtuman ja sen brändin rakentamisessa. Tällöin haasteeksi nouseekin juuri järjestävillä organisaatioilla usein markkinointiviestintä. (Hede & Kellett 2011, 987-988.) Shimp (1993, 8) määrittelee tapahtumamarkkinoinnin keinoiksi edistää organisaation ja sen brändin tavoitteita jonkin spesifin tapahtuman avulla. Hede ja Kellett (2011, 988) korostavatkin, että onnistuneessa tapahtumassa tapahtuvassa kommunikoinnissa ovat osallisena sekä markkinointiviestin luoja eli järjestävä taho, sekä viestin vastaanottaja eli tapahtumakävijä.

Close ym. (2006, 420) näkevät, että tapahtumassa olevan brändiviestinnän tulee olla osa integroitua markkinointiviestintää. Tapahtumamarkkinointi sisältää usein sponsointisopimuksia, mutta tämä ei ole suinkaan ainoa tapa edistää organisaation brändimarkkinointia tapahtumassa. Mahdollista on myös, että tapahtumamarkkinoinnilla edistetään tapahtumaa itsessään. Organisaatiot käyttävät tapahtumamarkkinointia useiden eri tavoitteiden saavuttamiseen. Bränditietoisuuden, myynnin ja imagon edistäminen ovat tyypillisiä tavoitteita tapahtumamarkkinoinnille. Tavoitteet, joita organisaatiot tyypillisesti tavoittelevat eivät vaikuta tapahtumamarkkinoinnin tehokkuuteen. Sen sijaan sen suosio perustuu siihen tunnusomaiseen tapaan, jolla organisaatiot pystyvät saavuttamaan brändiviestinnälliset tavoitteensa kuluttajakanssakäymisen avulla. Tapahtumamarkkinoinnin uniikki suosio perustuu siihen, että brändistään viestivä organisaatio pystyy sekoittamaan markkinointitoimenpiteensä osaksi joukkotapahtumaa, mikä sitouttaa kuluttajia brändiin yhä tehokkaammin. Lisäksi tapahtumamarkkinointi tarjoaa kilpailuetua organisaatiolle sitouttamalla kuluttajaa osaksi brändin persoonallisuutta. Tapahtumajärjestäjällä on mahdollisuus luoda kuluttajalle käytännön elämys, johon sen kohdeyleisö on

saapunut omasta aloitteesta. Tällöin kuluttaja on aktiivisemmin vuorovaikutuksessa organisaation brändiviestintään, kuin tilanteessa, jossa viesti tuotetaan passiivisesti esimerkiksi perinteisen median kautta. (Close ym. 2006, 422.)

Huomioitavaa on, että ottelutapahtumien ollessa elämystuote, kävijöillä on mahdollisuus kokea ne vain kertaalleen. Usein tapahtuma-miljöö rakennetaan pelkästään kyseistä tapahtumaa varten, jolloin on entistäkin tärkeämpää järjestäjän toimesta varmistaa, että tapahtumassa sen ympäristön luoma markkinointiviestintä on sisällöltään brändin mukaista. Se, päättääkö kuluttaja myöhemmin tehdä uusintaoston ja tulla ottelutapahtumaan myöhemmin uudelleen riippuukin siis pitkälti siitä minkälainen muistijälki tapahtumasta yksilölle jää. Tähän vaikuttaa esimerkiksi kokiko yksilö tapahtuman brändin mukaiseksi, mikä oli muun yleisön suhtautuminen tapahtumaan ja positiiviset muistot, kuten oman joukkueen voitto tapahtumassa. (Hede & Kellett 2011, 1001.) Close ym. (2006, 420) linjaavatkin, että tapahtumien kautta tapahtuva markkinointi on kokemuksiin perustuvan markkinoinnin työkalu. Se siis perustuu kuluttajien kokemuksiin tapahtumassa ja lisää tunteisiin ja rationaalsiin ajatuksiin pohjautuvia kulutus päätöksiä kokemusten kokonaisuutena. Kokemukset monesti sisältävät aistimukaiset, tunteelliset, kognitiiviset, käytökselliset ja suhteisiin perustuvat arvot, jotka arvioinnissa korvaavat toiminnalliset arvot. Tapahtumissa oleva brändiviestintä sisältää myös myyntiä edistäviä toimintoja, joilla halutaan tuottaa lisäarvoa tapahtumakävijälle. Tämän tapahtumakokemuksen avulla järjestävällä organisaatiolla on mahdollisuus sitouttaa kuluttajaa entistä voimakkaammin organisaatioon, brändiin ja brändiyhteisöön. Tapahtumat luovat sosiaalisen ympäristön kävijöille, mikä lisää kävijöiden sitoutuneisuutta. Tämän vuoksi ottelutapahtumissa koettu brändiviestintä voidaan nähdä tehokkaampana, kuin muussa ympäristössä tapahtuva viestintä. (Close ym. 2006, 420; Pope & Voges 2000, 100.)

Useat yleisötapahtumat, kuten myös ottelutapahtumatkin, rakentuvat jonkin tietyn kävijäyhteisön ympärille. Tämän vuoksi tapahtumaa järjestävän organisaation tulisikin brändiviestintää harjoittaessaan huomioida minkälainen heidän kävijäyhteisönsä on. Tähän vaikuttaa esimerkiksi kävijäyhteisön tyypilliset elämäntavat ja kulutustottumukset. Lähtökohtaisesti tapahtumilla pyritään tuomaan ihmisiä yhteen jonkin heille merkittävän tapahtuman yhteydessä. Tällöin brändiviestinnässä keskeisenä tuleekin nähdä yhteenkuuluvuuden rakentaminen brändiyhteisön sisällä. (Hede & Kellett 2011, 1001.)

### 3.2 Brändin rakentaminen ottelutapahtumassa

Parent ja Séguin (2008) ovat tutkineet brändinrakentamisen prosessia urheilutapahtumissa. Heidän luomansa mallin mukaan urheilu- tai ottelutapahtumassa brändin rakentaminen muodostetaan kolmen tarkoituksiperän avulla. Ensimmäinen on johtoryhmä, toisena on ottelutapahtuman konteksti ja kolmantena ottelutapahtuman luonne. Johtoryhmää tarkasteltaessa, voidaan korostaa kolmea eri taitoa. Poliittiset ja verkostoitumiseen liittyvät taidot käsittävät suhteiden rakentamisen ja ylläpidon eri sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Näihin kuuluvat esimerkiksi maksetut ja vapaaehtoiset työntekijät tapahtumassa sekä hallinnolliset sidosryhmät. Lisäksi verkostoitumiseen liittyvät taidot pitävät sisällään sidosryhmien toiveiden kuuntelua ja toteuttamista. Hyvät verkostot ovat tärkeässä asemassa järjestettäessä tapahtumaa tietyn alueen sisällä. Toisena keskeisenä osaamisalueena johtoryhmällä ovat liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvät taidot. Näihin kuuluu esimerkiksi perinteiset liikkeenjohdolliset taidot kuten strateginen suunnittelu, henkilöstöhallinta, taloudelliset taidot sekä kommunikaatiotaidot. Kolmantena kyvykkyytenä mallissa nähdään urheiluun ja tapahtumaan liittyvät taidot. Näihin lukeutuvat tekniset taidot ja ymmärrys lajista, sekä tapahtuman järjestämisen ja isännöinnin tekniset taidokkuudet. (Parent ym. 2012, 5-6; Parent & Séguin 2008.)

Johtoryhmän tehtävänä on luoda brändi tapahtumalle. Kun tapahtumalla on brändi, pystytään sen avulla rakentamaan ja vaikuttamaan myös järjestävän organisaation brändiin. Seuraavaksi brändin rakentamiseen vaikuttaa ottelutapahtuman konteksti. Kontekstilla tarkoitetaan tässä sitä alueellista, kansallista tai kansainvälistä kenttää, jolla järjestävän tahon tapahtuma operoi. Viimeiseksi vaikuttava tekijä on ottelutapahtuman luonne. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka tunnettu laji on alueella, mikä on lajin brändi maailmanlaajuisesti. Lisäksi tapahtuman luonteeseen vaikuttaa se, kuinka merkittävä tapahtuma on kyseessä. Esimerkiksi onko joukkueurheilulajeissa ottelutapahtumassa kyse tavallisesta runkosarjaottelusta vai pudotuspeleistä tai jopa finaalista. (Parent ym. 2012, 6.)

Menestys on yksi haastavimpia tekijöitä kontrolloida urheiluorganisaation brändin rakentamisessa. Menestyvän organisaation on kuitenkin helpompi saada houkutelua katsojia ottelutapahtumiinsa, ja sitä kautta rakentaa brändiä entisestään, kun oman joukkueen urheilijat ovat tähtirolissa. (Couvelaere & Richelieu 2005; Gladden ym. 1998.) Parent, Eskerud ja Hanstad (2012) nostavat myös median roolin keskeiseksi ottelutapahtumassa. Kun paikalla on näkyvästi mediaa ja tapahtumassa olevat katsojat tiedostavat tapahtuman

kiinnostavuuden mediassa, myös urheiluorganisaation brändi kokee tästä syntyvän positiivisen vaikutuksen. Menestys ja medianäkyvyys ovat elementtejä, jotka ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa ottelutapahtuman brändin rakentamisessa ja järjestävän urheiluorganisaation brändin rakentamisessa. Muita tekijöitä, jotka linkittävät järjestävän organisaation ja ottelutapahtuman brändinrakentamista toisiinsa ovat maantieteellinen sijainti, areenan tai kentän koko ja tapahtuman historia. (Parent ym. 2012, 27.)

Kuluttajat sitoutuvat Munizin (2001) mukaan organisaation brändiin tehokkaammin, kun ympärillä on muita samanlaisia kuluttajia, eli brändiyhteisö. Etenkin urheilutapahtumissa saman joukkueen faneille saattaa syntyä todellakin tiiviitä yhteisöjä, joissa tietyn urheiluorganisaation brändiä ihailaan ja kulutetaan. Brändiyhteisöillä on tutkitusti olemassa merkittävä vaikutus eri tasoihin kuluttajan ostopäätösprosessissa. Siihen sisältyy tiedon etsiminen, ostaminen, tuotteiden kuluttaminen ja suositusten antaminen brändiyhteisön avulla. Urheilutapahtumien ja seurojen kautta muodostuneet brändiyhteisöt muodostavat syvällisemmän psykologisen yhteisön brändin ympärille, kuin muiden toimialojen brändit. (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 274; Popp & Woratschek 2016, 193.) Dessart ym. (2015, 29) näkevät, että kun yhteisön yksilöillä ja brändillä on yhteiset jaetut arvot, on mahdollista luoda kestävämpiä sosiaalisia suhteita yhteisön sisällä. Brändit, joilla on yhteiset arvot kannattajiensa kanssa, kokevat korkeampaa sitoutumista ja identifioitumista brändiin kuluttajien toimesta (Carlson ym. 2008, 286-287). Kuluttajille, eli urheiluorganisaation faneille puolestaan heidän persoonallisuutensa ja arvojensa sopiminen yhteen brändin kanssa johtavat suurempaan suosioon, uskollisuuteen ja sitoutumiseen brändiin. (Vries & Carlson 2014, 505-511.)

Rakennettaessa urheilujoukkueelle brändiä ottelutapahtumassa, on tyypillistä, että katsojalle ei jää konkreettista tuotetta tapahtumasta, jossa hän on ollut kuluttajana. Katsojille jää sen sijaan tapahtumasta havainnot ja muistot. Tämä tulisi nähdä etenkin tapahtumaa järjestävän organisaation näkökulmasta tilanteena, jossa joukkueen brändi on jatkuvassa vuorovaikutuksessa kuluttajien eli katsojien kanssa. Seurauksena tästä tauotta tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, täytyisi urheiluorganisaatioiden painottaa omien missioiden, visioiden ja arvojen merkitystä organisaatiossa, jotta brändiviestintä kuluttajalle olisi halutun kaltaista. Organisaatioiden sisällä johdon täytyykin varmistaa, että brändi ja arvot ovat työntekijöille tuttuja, sillä työntekijöiden käytös ja toiminta viestivät osaltaan organisaation brändistä kuluttajille ottelutapahtuman aikana. (Parent ym. 2012, 5.)

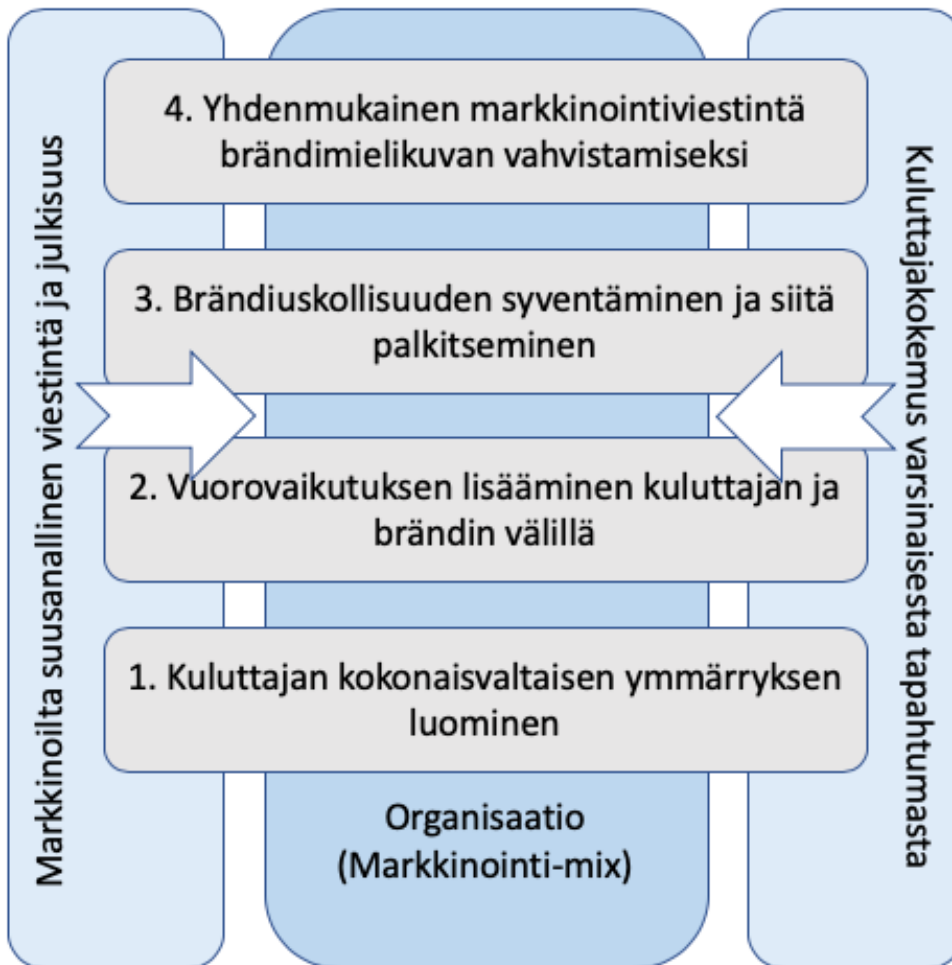
Osa urheilun ottelutapahtumista on luonteeltaan kertaluontoisia, kun taas toiset toistuvat säännöllisesti. Kertaluontoisista voidaan nostaa esimerkkinä Olympialaiset, jotka



jokin maa järjestää vain kyseistä kertaa varten. Säännöllisesti toistuva tapahtuma voi puolestaan olla esimerkiksi tietty alppihiihdon osakilpailu, joka pidetään samassa paikassa vuodesta toiseen tai nopeammalla syklillä toistuvat jääkiekkjoukkueen kotiottelut, joita saattaa olla useampikin saman viikon aikana. Brändin rakentamisen kannalta toistuvia tapahtumia järjestävät tahot saattavat kuitenkin helposti ajautua ansaan. Kun tiedostetaan, että tapahtumalla on jatkuvuus taattu, ei yhden tapahtuman brändin rakentamiseen välttämättä ymmärretä käyttää tarvittavaa panosta. Tapahtumaa järjestettäessä ei kuitenkaan tulisi perustaa brändin rakentamista sen pohjalle, että sen rakentamiselle on aikaa tulevisakin tapahtumissa, vaan jo ensimmäisen tapahtuman tulisi olla hiottu valmiiksi brändin rakentamisen näkökulmasta. Mikäli tähän ei kiinnitetä tarvittavaa huomiota alusta alkaen, saattaa järjestävän organisaation brändi kärsiä siitä pitkäänkin. (Parent ym. 2012, 29-31.)

### **3.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehysten (Kuvio 1) pohjana toimii Gladdenin, Irwiniin ja Suttonin (2001) luoma neliportainen malli. Viitekehyksellä kuvataan brändin rakentamisprosessin tasoja, joiden avulla urheiluorganisaatio pyrkii muodostamaan omasta brändistään vahvemman kuluttajien, eli fanien, mielessä. Viitekehystä täydentämässä on Rossin (2006) esittelemä urheilujoukkueen katsojaperusteisen brändipääoman teoria, joka tuo tarkasteluun organisaatiolta lähtevien osatekijöiden rinnalle, markkinoilta ja kokemuksista syntyvät osatekijät.



**Kuvio 2. Urheiluorganisaation brändin muodostuminen ottelutapahtumassa eri tekijöiden kautta mukailen Rossia (2006) ja Gladdenian ym. (2001).**

Ensimmäisellä brändin rakentamisen tasolla organisaatio pyrkii rakentamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen tyypillisestä kuluttajastaan. Siihen sisältyy esimerkiksi urheilufanin tarpeiden, arvojen ja odotusten kartoittaminen. Seuraavalla tasolla ovat strategia ja toimenpiteet, joilla organisaatio pyrkii lisäämään vuorovaikutusta kuluttajan ja urheiluorganisaation brändin välille. Vuorovaikutuksen määrän voidaankin nähdä korreloivan positiivisesti kuluttajan sitoutuneisuuden ja brändiuskollisuuden välillä, joten kannustamalla kuluttajia vuorovaikutukseen ottelutapahtumassa, kykenee organisaatio samalla luomaan entistä sitoutuneempia kannattajia itselleen. Seuraavalla brändinrakentamisen tasolla tulisi kuluttajien kokemaa brändiuskollisuutta pyrkiä syventämään entistä enemmän. Tässä vaiheessa kuluttajia tulisi palkita organisaation toimesta myös uskollisuudesta brändiä kohtaan. Ylimmällä brändin rakentamisen tasolla tulee olla yhdenmukainen

markkinointiviestintä, jotta kuluttajan brändimielikuva vahvistuisi entisestään. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ottelutapahtumassa tapahtuvan sanallisen ja sanattoman viestinnän yhdenmukaisuutta muun brändin viestinnän kanssa. (Gladden ym. 2001, 308-312.)

Koko tämän nelivaiheisen prosessin ohella urheiluorganisaation tulisi Rossin (2006) teorian mukaisesti kiinnittää huomiota organisaatiosta ulospäin suuntautuvaan markkinointi-mixiin, ja sen eri osa-alueisiin. Tämä organisaatiosta ulospäin suuntautuva markkinointiviestinnän kautta tapahtuva brändin rakentaminen on ainut, johon urheiluorganisaatio kykenee täysin itse vaikuttamaan, joten sen tehokas hyödyntäminen tulisi säilyä yhtenäisenä koko brändin rakentamisen prosessin ajan.

Lisäksi urheiluorganisaation ottelutapahtumaan sijoittuvassa brändin rakentamisessa vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, joihin organisaatio ei täysin kykene itse vaikuttamaan. Sen sijaan urheiluorganisaation ulkopuoliset sidosryhmät, esimerkiksi fanit, ovat suuressa vaikutusasemassa ulkopuolisia tekijöitä arvioitaessa. Ulkopuoliset tekijät jakautuvat Rossin (2006) teoriaa mukaillen markkinoilla tapahtuvaan suusanalliseen viestintään ja urheiluorganisaation julkisuuskuvaan, sekä varsinaisessa ottelutapahtumassa syntyvään kuluttajakokemukseen.

## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tämän tutkielman empiirisessä osuudessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista joustavuus sen ennalta arvaamattoman luonteen takia. Tutkijalle saattaa nousta uusia kysymyksiä tutkimuksen aikana, etenkin empiiristä dataa kerättyä. Laadullista- ja tapaustutkimusta pääsee tehokkaimmin hyödyntämään, kun se on suunniteltu tarpeeksi joustavaksi, jolloin myös uudelleenkohdistaminen on mahdollista, mikäli sitä tarvitaan. (Erikson & Kovalainen 2008 117, 127.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena ovat ilmiöt, jotka kuvaavat sosiaalisia ja kulttuurisia rakenteita. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä pyritään siis ymmärtämään ilmiöiden todellisia rakenteita ja luonnetta kokonaisvaltaisesti. (Erikson & Kovalainen 2008, 5.) Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä on kasvattanut suosiotaan liiketalouden tutkimuksessa, sillä sen avulla monimutkaisten ja vaikeaselkoisten ilmiöiden kuvaaminen on mahdollista helposti ymmärrettävällä tavalla. Voidaankin siis sanoa, että tapaustutkimus on käytännönläheinen keino hankkia uutta tietoa muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä. (Erikson & Kovalainen 2008, 116-117.) Kun tapaustutkimuksella pyritään luomaan yleistyksiä, olisi tutkimuksessa hyvä olla empirian lähteenä useampi tapausorganisaatio. Useamman tapausorganisaation tutkiminen mahdollistaa vakuuttavamman, yksityiskohtaisemman ja paremmin yleistettävissä olevan tutkimuksen, kuin tutkimus, joka perehtyy vain yhteen tapaukseen. (Silverman 2005, 126-130.)

Aineistoa tutkimukseen kerätään kolmesta eri urheiluorganisaatiosta, joten tutkimus toteutetaan vertailevana tapaustutkimuksena. Aineiston keruussa tullaan käyttämään menetelmänä teemahaastattelua, jossa tutkija on asettanut haastattelukysymykset etukäteen, mutta haastateltavan on mahdollista tuoda laajalti esiin omia näkemyksiä ja vastauksia valituista haastattelun teemoista. Tällä haastattelumuodolla halutaan mahdollistaa, että eri organisaatioiden haastateltavat pääsevät syventymään haastattelun aikana mahdollisimman laajasti juuri heidän tapahtumassaan käytettäviin menetelmiin ja brändin rakentamisen keinoihin ilman että haastattelun runko asettaisi rajoitteita jonkin tietyn näkökulman

käsittelyyn. Tutkijan on tärkeää teemahaastattelussa kuitenkin varmistaa, että kaikki halutut teemat tulevat haastattelussa käsitellyiksi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 43-44.) Kuitenkin teemahaastattelussa on huomioitava se, että haittapuolena aineiston keruussa tulee paljon tutkimuksen kannalta turhaa informaatiota tutkijan analysoitavaksi (Hirsijärvi & Hurme 2008, 36).

Teemahaastattelun lisäksi tutkimuksen empiirisessä osiossa käytetään myös havainnointia aineistonkeruumenetelmänä. Havainnointi tapahtuu aineistonkeruussa ennen teemahaastattelua urheiluorganisaation edustajan kanssa, jotta tutkija kykenee mahdollisimman puolueettomaan havainnointiin ilman jo hankittua tietoa urheiluorganisaation hyödyntämistä metodeista brändin rakentamisen vuoksi ottelutapahtumassa.

## 4.2 Tapausorganisaatiot

Tutkimuksessa käytettävien tapausorganisaatioiden valinta alkoi pohtimalla, mitä eri urheilulajeja tutkimuksessa halutaan vertailla keskenään, jotta tutkimus tuottaisi lisäarvoa jo olemassa olevalle tutkimukselle. Tavoitteena on saada vertailtavaa tietoa eri kokoluokan ottelutapahtumista, sekä eroista lajien välillä Suomessa tapahtuvissa merkittävän kokoluokan (Parent 2012) ottelutapahtumissa.

Oikeanlaisten tapausyritysten valinnassa konsultoitiin urheilutapahtumien ja urheilusponsoroinnin tutkimusyritystä Sponsor Insight Finlandia. Konsultointi toteutettiin haastattelemalla yrityksen hallituksen puheenjohtaja Kristoffer Olsonia. Sponsor Insightin tietotaitoa hyödyntämällä tutkimukseen pyrittiin valitsemaan Suomen mittakaavalla kaksi valtalajia, jotta tutkimuksen luotettavuus kasvaisi. Täten tutkittaviksi lajeiksi valikoituivat Suomen harrastetuimmat lajit jääkiekko ja jalkapallo (Moreenimedia.uta.fi 2018). Tutkittavaksi jääkiekko-organisaatioksi tutkimukseen valittiin sen tavoitteiden vuoksi pitkän historian ja tunnetusti vahvan brändin omaava Helsingin IFK. Tasavertaisen tutkimuksen toteuttamiseksi myös toisen valtalajin, eli jalkapallon, osalta mukaan haluttiin valita menestynyt seuraseura, joten toiseksi tutkimuskohteeksi valikoitu Helsingin jalkapalloklubi, HJK. Kolmanneksi tutkimuksen kohteena olevaksi organisaatioksi puolestaan päädyttiin kontrastin vuoksi valitsemaan pienemmän lajin joukkue. Valitsemalla kolmanneksi tapausorganisaatioksi amerikkalaisen jalkapallon seura Helsinki Roosters, saadaan mukaan tutkimukseen myös puoliammattilaisseurien suurten ammattilaisseurajoukkojen rinnalle.

#### 4.2.1 Oy HIFK Hockey Ab

Ensimmäinen tapaustutkimuksen urheiluorganisaatioista on jääkiekkoseura HIFK (Idrottsföreningen Kamraterna, Helsingfors). Seura on perustettu jo 1897 ja ensimmäiset jääkiekko-ottelunsa seura on pelannut vuonna 1928, mikä tekee siitä vanhimman jääkiekkoseuran pääkaupunkiseudulla. Vuodesta 1947 jääkiekko on ollut seuran päälajina ja vuodesta 1949 alkaen Helsingin IFK onkin pelannut jääkiekkoa SM-tasolla. Historiansa aikana perinteikäs HIFK on voittanut kaikkiaan seitsemän Suomen mestaruutta. (HIFK historia 2020.)

Helsingin IFK on nykyään suosituimman suomalaisen palloilusarjan, eli jääkiekon Liigan, suosituin joukkue. Viime kaudella joukkueen kotiotteluissa kävi yli 290 000 katsojaa. (HIFK 2020.) Katsojakeskiarvo HIFK:n kotiotteluissa oli 7188 henkilöä kaudella 2019-2020, minkä perusteella seuran kotiottelutapahtumat ovat luettavissa merkittäviksi urheilutapahtumiksi Parentin (2012) mukaisesti. Tämä tekee seurasta kiinnostavan myös liiketoiminnallisesti. Seuran liikevaihto on viimeisen neljän vuoden aikana ollut tasaisesti noin 10 miljoonaa euroa ja liiketulos on vaihdellut kuluneen neljän vuoden aikana -130 000 ja 407 000 euron välillä, ollen kuitenkin positiivinen muina vuosina paitsi 2018. (Kauppalehti 2020.)

Brändin rakentamisesta HIFK:lla onkin siis yli 100 vuoden historia, mikä takia seuran brändi koetaan yleisesti tunteita herättäväksi. Tämän vuoksi seura haluttiin valita myös yhdeksi tapaustutkimuksen kohdeorganisaatioksi. Jääkiekko on Suomessa harrastajamääränsä osalta toinen valtalajeista, joten lajina sen saaminen mukaan tutkimukseen nähtiin välttämättömänä. HIFK sopii pitkien perinteidensä ansiosta mainiosti tapausorganisaatioksi brändin rakentamisen näkökulmasta. Brändinä HIFK on ainoa urheiluseura, joka on arvostettu Suomessa 100 tunnetuimman brändin joukkoon (Lindström 2020).

#### 4.2.2 HJK Oy

Toisena tutkimuksen tapausorganisaationa on jalkapalloseura HJK eli Helsingin jalkapallokлубi. Pitkät perinteet omaava seura on perustettu vuonna 1907. Historiansa aikana HJK on pelannut lähes jatkuvasti Suomen korkeimmalla sarjatasolla jalkapallossa ja pääsarjakausia on kertynyt yhteensä 80. Myös kansainvälisiä sarjaotteluita on seuralle kertynyt,

ja seura on ollut ensimmäinen suomalainen joukkue Mestarien Liigassa. Kokonaisuudessaan kestmennestyjä HJK on voittanut suomenmestaruuden 29 kertaa historiansa aikana. (HJK historia 2020.)

Jalkapalloseura HJK:n menestys ja suosio näkyy myös joukkueen kotipeleissä yleisömäärissä. Kaudella 2019 joukkueen kotipeleissä kävi keskimäärin 5100 katsojaa (Väre 2020). Katsojakeskiarvolla mitattuna HJK on siis seuratuin jalkapallojoukkue Suomessa (Veikkausliiga 2019). Katsojien kiinnostus näkyy seuran liikevaihdossa sen ollessa noin 4-5 miljoonaa euroa viimeisten neljän vuoden aikana. Myös seuran tulos on ollut positiivinen neljän vuoden ajanjaksolla kaikkina muina vuosina lukuun ottamatta vuotta 2019. (Kauppalehti 2020.)

Yli sadan vuoden historian omaava HJK onkin erinomainen tapausorganisaatio, kun halutaan tarkastella urheilujoukkueen brändiä ja sen rakentamista ottelutapahtumassa. HJK:n osallistuminen tutkimukseen tuo mukanaan tutkimukseen myös toisenkin Suomen valtalajeista, sekä lajin tunnetuimman ja seuratuimman organisaation, jonka brändin arvo on kiistattomassa asemassa suomalaisten urheilujoukkuebrändien joukossa.

#### 4.2.3 Helsinki Roosters ry

Kolmantena tutkimukseen valittuna seurana on amerikkalaisen jalkapallon seura Helsinki Roosters. Vuonna 1979 perustettu seura on Suomen menestynein amerikkalaisen jalkapallon organisaatio. Historiansa aikana Helsinki Roosters on voittanut suomenmestaruuden peräti 21 kertaa, jonka lisäksi seura on menestynyt myös kansainvälisissä seurajoukkueiden sarjoissa voittaen Eurobowlin vuonna 1988, IFAF Champions Leaguen 2014 ja NFL:n kausina 2017 ja 2019. (Roosters 2020.)

Roosters on tutkimukseen valituista joukkueista ainut, joka ei ole täysin ammattilaisseura, vaan kyseessä on puoliammattilaisseura, kuten kaikki Suomen korkeimmalla sarjatasolla pelaavat joukkueet amerikkalaisessa jalkapallossa ovat. Yhtiömuodoltaan Helsinki Roosters on rekisteröity yhdistys, kun taas muut tutkimuksen tapausorganisaatiot ovat osakeyhtiöitä. Tämän vuoksi seuran taloudellisen menestyksen tunnusluvut eivät myöskään ole julkisesti saatavilla tutkimukseen. Muutenkin tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, että mukana on huippu-urheiluseura, jonka taloudelliset resurssit ovat huomattavasti kahta muuta tapausorganisaatiota pienemmät, mikä tekee tutkimustulosten vertailusta äärimmäisen mielenkiintoista, kun toiminta ja ottelutapahtumien järjestämi-

nen on käytännössä vapaaehtoisten harteilla. Seuralla ei myöskään ole varsinaisia työntekijöitä, jotka olisivat vastuussa seuran markkinoinnista tai ottelutapahtuman rakentamisesta, vaan toiminta on enemmänkin talkoohenkistä.

Amerikkalaisen jalkapallon seura Helsinki Roosters on myös Suomessa harvinaisemman urheilulajin seura kahden muun tapausorganisaation edustaessa valtalajeja. Amerikkalaisen jalkapallon osalta Roosters on Suomessa perinteikäs seura, mutta muihin tapausorganisaatioihin verrattuna seuran historia on verrattain lyhyt, Roostersin ollessa 41 vuotias seura. Amerikkalaisen jalkapallon seuraajien keskuudessa Roosters brändi on kuitenkin laajalti tunnettu ja se mielletään yleisesti tunteita herättäväksi, niin puolesta kuin vastaan. (Hakala 2020.)

### 4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Laadulliseen tutkimukseen käytettävän aineiston hankinta on mahdollista toteuttaa neljän eri aineistonkeruumetodin avulla. Nämä menetelmät ovat haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi sekä dokumenttien analysointi. Laadullista tutkimusta tehdessä näitä metodeja on mahdollista hyödyntää yksin, useampaa yhtäaikaisesti tai yhdistelemällä metodeja keskenään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Marshall & Rossman 2006, 97-101.)

Tässä tapaustutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty pääsääntöisesti teemahaastattelujen avulla. Haastattelut ovatkin selvästi tyypillisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumetodeista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 4). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelumenetelmät voidaan jaotella sen perusteella, kuinka strukturoidusti haastattelut on rakennettu. Teemahaastattelu sijoittuu muodollisuuden osalta täysin strukturoidun ja avoimen haastattelun väliin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-44.) Tähän tutkimukseen on valittu aineistonkeruumetodiksi nimenomaan teemahaastattelu, koska tutkija haluaa pitää tutkimuksen joustavana, sekä mahdollistaa lisäkysymysten esittämisen haastateltaville tarpeen vaatiessa. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun syventämisen niihin teemoihin, jotka kussakin tapausorganisaatiossa koetaan tärkeiksi.

Tutkimuksen toteuttamisessa ja aineiston keruussa empiiriseen osuuteen on huomioitu myös tutkimuseettiset kysymykset. Eettisten kysymysten huomioiminen tutkimuksen toteutuksessa kertoo tutkijan vastuullisuudesta haastateltavia tahoja kohtaan läpi tutkimusprosessin. (Miller ym. 2012, 15.) Tutkimusta toteutettaessa eettisyyteen liittyen on



huomioitu haastateltavien riittävä tiedottaminen liittyen tutkimuksessa käsiteltyihin aiheisiin, prosesseihin sekä menetelmiin. Tutkija on myös selventänyt haastatelluille henkilöille, kuinka tapausorganisaatioista kerättyä dataa hyödynnetään osana tutkimuksen empiiristä osuutta. (Miller ym. 2012, 40.)

Teemahaastattelut toteutettiin valitsemalla kustakin tapausorganisaatiosta haastateltavaksi henkilö, joka on keskeisessä asemassa liittyen organisaation brändin rakentamiseen ja ottelutapahtuman järjestämiseen. Tutkimuksessa on siis käytössä kohdennetut haastattelut. Kohdennettujen haastateltavien valinnassa tutkija sai konsultointiapua ottelutapahtumia tutkivan ja urheilusponsorointiin erikoistuneen yrityksen, Sponsor Insightin, hallituksen puheenjohtaja Kristoffer Olsonilta. Olsonin avustamana tutkimukseen valikoitui haastateltaviksi HIFK:n myyntijohtaja Markus Lindström ja HJK:n mediapäällikkö Jupe Väre. Kolmannen tapausorganisaation eli Helsinki Roostersin osalta haastateltavaksi valikoitui seuran puheenjohtaja Jenni Hakala.

Tapausorganisaatioista ensimmäisenä haastateltiin jääkiekko-organisaatio HIFK. Haastattelu toteutettiin Helsingin jäähallilla 6.3.2020. Alkaneen koronapandemian vuoksi tämä oli myös ainut haastatteluista, joka päästiin toteuttamaan kasvotusten. Kahden muun tapausorganisaation edustajat haastateltiin Teams-sovelluksen välityksellä. HJK:n haastattelu tehtiin 9.7.2020 ja Roostersin 28.8.2020. Haastattelujen toteutus perustui pitkälti liitteen 1 mukaiseen teemahaastattelurunkoon.

Taulukko 1. Aineiston keruu

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Muut tiedot	Havainnointi
Markus Lindström, myyntijohtaja, HIFK	6.3.2020	33min	Haastattelu kasvokkain	3.3.2020 HIFK-Kalpa Helsingin jäähalli
Jupe Väre, mediapäällikkö, HJK	9.7.2020	48min	Haastattelu Microsoft Teamsissa	8.7.2020 HJK-FC Haka Bolt Areena
Jenni Hakala, puheenjohtaja, Roosters	28.8.2020	51min	Haastattelu Microsoft Teamsissa	21.8.2020 Roosters-Royals

				Helsingin Velodromi
--	--	--	--	---------------------

Teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksen monimuotoisuuden lisäämiseksi tutkija on hyödyntänyt aineiston keruussa havainnointia tapausorganisaatioiden ottelutapahtumissa. Havainnointi ottelutapahtumissa tapahtui ennen teemahaastatteluja tapausorganisaation edustajien kanssa, jotta havainnointi olisi mahdollisimman puolueetonta, eikä tutkija tarkoituksellisesti kiinnittäisi huomiota haastatteluissa esiin nostettuihin tekijöihin ja menetelmiin. Havainnointi ottelutapahtumissa tapahtui vuoden 2020 maaliskuun ja elokuun välillä, jonka aikana tutkija kävi havainnoimassa kunkin tapausorganisaation kotiottelutapahtumassa 1-3 kertaa. Tutkimuksessa siis käytetään rinnakkain kahta laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumetodia, eli havainnointia ja teemahaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kerätyn aineiston analysointi aloitettiin teemoittamalla ensimmäiseksi kustakin tapausorganisaatiosta kerätty informaatio. Tässä apuna toimi teemahaastattelurunko, jonka pohjalta saadut vastaukset voitiin luonnollisesti asetella oikeiden teemojen alle. Toisena tutkimuksessa käytettynä analyysimenetelmänä on poikkitapauksellinen synteesi (cross-case-synteesi). Se soveltuu erityisesti tutkimukseen, jossa on tarkastelun kohteena useampi erillinen tapausorganisaatio. Analyysin avulla pyritään tutkimuksessa vertailemaan kolmen eri tapausorganisaation tuloksia keskenään, samalla kuitenkin huomioiden ne erillisinä ja itsenäisinä tutkimuksen kohteina. (Yin 2009, 156.)

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, tulee huomioon ottaa kaksi eri luotettavuuden tasoa. Nämä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Näiden arviointi on keskeistä osana laadullisen tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2000.) Validiteetin arvioinnin tarkoituksena on tarkastella tutkimukseen valittuja tutkimusmenetelmiä, ja kuinka hyvin niillä on onnistuttu tutkimaan nimenomaista ilmiötä, joka on tutkimuksen kohteena. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastelemalla puolestaan pyritään saamaan selville, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkijan valitsema tutkimusmenetelmä tutkii ilmiötä, joka laadulliseen tutkimukseen on valittu. (Hirsjärvi 2000, 213.)

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa, voidaan todeta, että tutkijan valitsema puolistrukturoitu teemahaastattelu toimii lähtökohtaisesti hyvin tutkimusongelman tarkasteluun. Kyseinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa sen, että tutkimuksen kannalta oleelliset teemat tulevat kaikki huomioitua, mutta menetelmän joustavuus mahdollistaa myös tapauskohtaiset tarkentavat kysymykset, joiden avulla tutkimuksessa kyetään löytämään yksilöllisiä ja jopa uniikkeja keinoja urheiluorganisaatioiden brändin rakentamiseen ottelutapahtumassa.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että tutkimukseen valitut organisaatiot edustavat jokainen eri lajeja. Tällä on pyritty kasvattamaan tutkimuksen yleistettävyyttä eri urheilulajeja ja organisaatioita koskevaksi. Jokainen tutkimukseen valittu urheiluorganisaatio edustaa myös oman lajinsa seurojen kärkipäätä brändin tunnettuuden osalta, jotta tutkimuksessa saataisiin selville juurikin parhaita käytänteitä brändin rakentamiselle ottelutapahtumassa eri lajien välillä. Reliabiliteettiin tutkimuksessa vaikuttaa myös keskeisesti henkilöt, jotka tutkimukseen on tapausorganisaatioista valittu mukaan. Kustakin tapausorganisaatiosta onnistuttiin kuitenkin haastattelemaan sellainen henkilö, joka on vastuussa liittyen organisaation brändin rakentamiseen ja ottelutapahtuman suunnitteluun, joten tutkimus voidaan nähdä myös tältä osin luotettavana.

Tutkimuksen reliabiliteetin osalta heikentäviä tekijöitä ovat kuitenkin otannan koko ja organisaatioiden paikallisuus. Tutkimuksessa on mukana vain kolme eri organisaatiota, joista jokainen edustaa eri lajeja. Tutkimusta ei siis synny brändin rakentamisen toimenpiteistä saman lajin sisällä, vaan ennemminkin yleisellä tasolla. Yleinenkin taso tutkimuksessa jää vain kolmen lajin näkökulmien varaan. Otannan ollessa suhteellisen pieni, kun kustakin tapausorganisaatiosta haastateltiin vain yhtä henkilöä, on vaarana lisäksi subjektiivisten näkökulmien suuri vaikutus tutkimukselle. Tähän subjektiivisuuden vaikuttaa, jos haastateltava on ymmärtänyt jonkin kysymyksen väärin tai jos tutkija ei ole onnistunut tarpeeksi ymmärrettävästi esittämään kysymyksiä ja tutkimuksen tavoitteita haastateltaville.

Toisena reliabiliteettia heikentävänä tekijänä on tapausorganisaatioiden paikallisuus. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot ovat pääkaupunkiseudulta, Helsingistä. Tutkimuksessa ulkopuolelle jää siis maantieteellinen hajonta tapausorganisaatioiden osalta. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös tutkimuksen luotettavuutta edistävänä tekijänä, sillä maantieteellinen kilpailuasetelma on vakio tapausorganisaatioiden välillä, kun tutkimuksessa on mukana vain saman alueen organisaatioita.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Tavoiteltu brändi-identiteetti

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tapausorganisaatioiden brändi-identiteettejä ja niiden eri osa-alueita. Tavoitteena on hahmottaa millaisena tapausorganisaatiot näkevät oman brändinsä sekä minkälaista brändiä tapausorganisaatioissa tavoitellaan. Alaluvuissa tarkastellaan ensin jokaisen tapausorganisaation brändi-identiteettiä erikseen, jonka jälkeen tavoiteltuja brändi-identiteettejä sekä niiden rakentamisprosesseja vertaillaan toisiinsa. Vertailtaessa kolmen eri tapausorganisaation brändi-identiteettejä sekä niiden rakentumista, on tavoitteena löytää niin lajien kuin urheiluorganisaatioidenkin väliltä yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

#### 5.1.1 HIFK

Yleisellä tasolla HIFK:n organisaatiosta heijastuu pitkät perinteet ja vahva näkemys omasta brändistä, sekä siitä mihin suuntaan sitä ollaan viemässä. Lindströmin mukaan vuonna 1897 perustetussa seurassa rima on asetettu brändin osalta korkealle jo pelkästään sen vuoksi, että HIFK on ainoa urheiluseura, joka on saanut tunnustusta pääsemällä arvokkaimpien brändien joukkoon Suomessa.

*”IFK:n brändihän on hieno siitä, että me ollaan kuitenkin yksi ainoa urheiluseura, joka on rankattu Suomessa top 100 brändien joukkoon. Sehän vastaa jo tosi paljon tuohon kysymykseen. Eli se laittaa sen riman aika korkealle ja miksi näin, niin perustuu aika pitkästi siihen, että tämä on vanha seura ja siis vuonna 1897 perustettu, jääkiekko on tullut mukaan muiden lajien rinnalle 1928.”*

Ensisijaisesti IFK:n brändi-identiteettiä kuvaa yhteisöllisyys, joka nähdään jopa koko organisaation toiminnan perimmäisenä voimavarana. Pitkään toimineessa seurassa tiedostetaan se välttämättömyys, että kaikki kaudet eivät edes voi olla pelillisesti voitokkaita, vaan seuran brändi-identiteetin ja menestyksen on rakennuttava jonkin kestävämmän teeman, kuten yhteisöllisyyden ympärille. Tämä tukee Gladden ym. (1998, 298) näkemystä siitä, että yksittäisen fanin sitouttamiseksi urheiluorganisaation brändin rakentamisen tulisi perustua muihinkin tekijöihin, kuin pelkkiin absoluuttisiin voittoihin peliken-

tällä. Seuran brändin rakentama yhteisöllisyys voidaankin nähdä jopa kilpailuetuna. Eri-näisten tekijöiden kautta muodostunut yhteisöllisyys nähdään IFK:ssa avainasemassa, kun puhutaan elämysteollisuudesta ja kuluttajien vapaa-ajan kulutus päätöksistä.

*”Brändistä on muodostunut sellainen tosi vahva yhteisöllisyyden leima. Eli kun sä näet IFK:n vaakunan, sulle tulee sellainen tunne, että mä kuulun tohon ryhmään. Ja siitähän tämä koko homma niinku viimekädessä elää. Se että voittaako pelejä on se laji jääpallo jalkapallo tai jääkiekko, on tietenkin hieno juttu, mutta ne ei määritä sitä just tuosta brändinäkökulmasta, että mikä sen yhteisön arvo on tai miten se yhteisö elää ja voi. Ja se on meidän kilpailuetu. Se miten brändi on kehittynyt vuosien saatossa, on tietysti tapahtumien ja tekemisen kautta, persoonien kautta, tarinoiden kautta. Ja niiden kautta se rakentuu tässä elämysteollisuudessa, mitä tämä isossa kuvassa edustaa. Ei siis puuta jääkiekosta vaan, siitä miten sä vapaa-aikaa käytät.”*

Kun lähdetään tarkastelemaan IFK brändiä jääkiekon kannalta, niin brändin merkittävimpinä elementteinä voidaan nähdä punainen väri, stadilaisuus, kaksikielisyys, perinteikkyyt ja taisteleva luonne. Visuaalisista brändin elementeistä IFK pyrkii punaisen värinsä ohelle nostamaan esiin myös logoaan, joka on ajoittain muuttunut seuran historian aikana. Nämä graafiset elementit ovat Kellerin ym. (2008, 173) mukaan brändi-identiteetin helpoimmin havaittavilla tasolla. Stadilaisuutta, eli paikallisuutta seura pyrkii tuomaan esiin tapahtumissaan ja markkinoinnissaan laajalla sektorilla. Tämä näkyy esimerkiksi slangin käyttämisenä brändistä viestittäessä. Organisaatio pyrkii siis tällä viestimään ylpeydestä omaa seuraa ja kotipaikkakuntaa kohtaan, mutta ennen kaikkea stadilaisuus nähdään IFK brändissä asenteena. Kaksikielisyys näkyy IFK:n brändissä laajalti. Monet joukkueen sloganeista, kuten *En gång Alltid*, ovat juurikin ruotsiksi. HIFK oli myös pitkään ainut kaksikielinen ja kaksikielistä kulttuuria edistävä seura suomalaisen jääkiekon pääsarjassa Liigassa. Perinteikkyyt osana brändin keskeisimpiä elementtejä on looginen, sillä jo 1800-luvulla perustettu seura omaa pitkät perinteet ja arvot, joita se haluaa vaalia vielä tänäkin päivänä. Keskeisimmät elementit ovatkin säilyneet koko IFK:n historian ajan mukana brändin ja mielikuvan rakentamisessa. Nämä keskeisimmät brändin elementit ovatkin organisaatiossa niin tärkeitä, että Lindström kertoo markkinoinnin ja markkinointiviestinnän tapahtuvan täysin tämän viitekehyksen sisällä ja ellei ainakin yksi keskeisimmistä elementeistä nouse esiin, niin asia mietitään organisaatiossa uudelleen.

*”Mitä tulee keskeisiin brändin elementteihin, niin siihen liittyy se, että punainen väri meillä on vahva. Me ollaan stadilaisia ja me käytetään slangia, ollaan siis ylpeitä siitä stadilaisuudesta hyvällä tavalla. Ja se stadilaisuus on ennen kaikkea asenne niin kuin meillä sloganissa on sanottu. Se stadilaisuus on niin kuin osa sitä brändi-identiteettiä. Sun ei tarvitse näyttää passia, että ootko sä syntynyt Töölössä. Yksi elementti on tietysti perinteikkyyys, mikä tulee tän pitkä historian vuoksi. Sit me ollaan kaksikielinen, me oltiin pitkään liigassa ainut kaksikielinen joukkue ennen kuin Vaasan Sport tuli liigaan. Se on meille iso asia. Sen lisäksi me ollaan taisteleva. Kun sä rupeet miettimään IFK:n historiaa taaksepäin jääkiekon osalta, niin näitä asioita mitä tässä luettelin, niin ne on ollut koko ajan siinä brändin ja mielikuvan luonnissa vahvasti mukana.”*

IFK:n organisaatiossa toiminnan taustalla on ajatus siitä, että tuodaan ihmisiä yhteen. Yhteisöllisyys nähdään organisaatiossa tärkeimpänä brändin elementtinä ja se, kuinka IFK:ssa sitä kehitetään ja vaalitaan, on juurikin tuomalla ihmisiä yhteen ottelutapahtumissa fanien rakastaman brändin ympärille. Organisaatiossa kuitenkin ymmärretään se, että myös brändin tulevaisuuden rakentaminen täytyy olla harkittua ja suunnitelmallista. Tärkeäksi nähdään, että brändin on kehityttävä jatkuvasti, eikä perinteitä voida vaalia pelkästään perinteiden vaalimisen vuoksi, vaan taustalla on oltava jokin kantava ajatus. Kestävän liiketoiminnan kannalta brändin kehittäminen on jatkuvuuden edellytys, sillä toiminta ei voi perustua pelkästään urheilulliseen menestykseen ja voittoihin (Gladden ym. 1998, 298). Visiona IFK:lla onkin brändi, joka kehittyy jatkuvasti, jotta brändi säilyy ajankohtaisena vielä tulevaisuudessakin.

*”Kun me kehitetään brändiä, niin meidän tärkein on se, että sitä kehitetään koko ajan. Meillä on hieno historia, mutta me ei vaalita perinnettä sen takia, että vaalitaan perinnettä, vaan me vaalitaan perinnettä, että me voidaan kehittyä ja tehdä uutta tarinaa. Ja tää on tavallaan se platta, mitä me käytetään. Tää vähän elää koko ajan. Eli me harkitaan näitä porukalla joka vuosi uudelleen, että onks nää ne? Pitäiskö tänne tuoda jotain uutta, pitäisikö tähän laittaa rastin ruutuun. Ja kun puhutaan niinkun brändistä, niin IFK:n törmää tosi usein, kun puhutaan että teillä on vahva brändi. Sanaan brändi törmää tosi usein, kun puhutaan IFK:sta. Meidän on tärkeä siis ymmärtää, kenen vastuulla se homma on. Se on meidän suurin duuni nimenomaan ylläpitää ja kehittää sitä. [...] Kaikki tää liittyy siihen brändin vaalimiseen tietyllä tavalla. Että tuote pitää olla ajantasalla.”*

Se, kuinka IFK brändiä pyritään organisaatiossa kehittämään nimenomaan yhteisöllisyyden näkökulmasta, niin tapahtuu Lindströmin mukaan kautta linjan rakentuvan yhteisöllisyyden kautta. Yhteisöllisyyden on näyttävä kuluttajille, eli faneille, niin digitaalisilla alustoilla, kuin ottelutapahtumissakin. Seuralla on laadittuna digitaalinen strategia, jonka tarkoituksena on tuoda ihmisiä yhteen. Digitaalinen strategia näkyy organisaatiossa myös vahvana sisällöntuotantona, sillä kestävä brändin rakentamiseksi on esimerkiksi mobiiliin tuotettava jatkuvasti materiaalia fanien kulutettavaksi.

*”Se menee läpi linjan, että missä se [yhteisöllisyys] konkretisoituu. Sen täytyy näkyä kaikissa meidän alustoissa. Meillä on digitaalinen vahva strategia, missä me tuodaan ihmisiä yhteen. Me ollaan myös sisällöntuotantotalo, se tarkoittaa, että tää toimiala on itsessään muuttunut. Että kun sä tuut lätkämätsiin, niin täällä tapahtuu kokoajan paljon kaikkea. Ja sisällöntuotantotalo tarkoittaa myös, että tehdään tosi paljon materiaalia erilaisiin kanaviin, etenkin mobiiliin, kun se on kanavana ylivoimainen. Eli sulla täytyy olla sitä kulutettavaa koko ajan, 24/7.”*

Toisena visiona brändin kehittämiseksi on tapahtumien rakentamien ottelutapahtumien sisälle. Tätä tehdään jo tälläkin hetkellä, mutta pyrkimyksenä on kehittää niitä tulevaisuudessa entisestään. Huomioimalla eri kohderyhmiä seuran fanikunnasta ja järjestämällä heitä kiinnostavia tapahtumia ottelutapahtuman sisälle, halutaan organisaation puolelta välittää kuluttajalle tunnetta, että heistä välitetään. Esimerkkinä voidaan pitää perhepäiviä, joita järjestetään säännöllisesti IFK:n kotiotteluissa.

*”Meillä on tietysti tapahtumat, eli ottelut. Mutta me järjestetään myös paljon muita tapahtumia, me siis välitetään. Me ollaan siis tavallaan otettu tänne ne kohderyhmät jotka on meille tärkeitä. Jospa tälle yhdelle tietylle kohderyhmälle saadaan yhden kauden aikana sellainen olo, että me välitetään, kun tehdään hommia. Niin homma menee maaliin.”*

### 5.1.2 HJK

Perehtyessä HJK:n brändiin, huokuu kaikesta toiminnasta suunnitelmallisuus ja pitkän linjan kokemus. Väre kertoo, että HJK brändi on monitasoinen ja siihen liittyy useita asioita jo pelkästään sen tekijän vuoksi, että kyseessä on vanha, 1907, perustettu seura. Seuran pitkä historia näkyikin seuran brändissä yhä tänäkin päivänä, mutta samalla esiin

nousee tarve muutoksesta, jotta brändi pysyy ajan tasalla nykypäivän muuttuvassa maailmassa.

*“HJK brändin liittyy monia asioita. Yksi syy siihen [brändin monitasoisuus] on se, että kyseessä on vanha urheiluseura, 1907 perustettu seura”*

Tarkasteltaessa HJK:n brändi-identiteettiä, voidaan huomata, että sen keskeisimmät elementit ovat selvästi eroteltavissa visuaalisiin elementteihin ja aatteellisiin elementteihin. Väre kertoo, että niin värit kuin logo ovat peräisin jo seuran varhaisilta vuosilta ja ne ovat säilyneet käytännössä muuttumattomina tähän päivään saakka. Visuaalisista brändin elementeistä keskeisimpiä ovat logo, värit ja pystyraidot, jotka tukevat Kellerin (2008, 173) näkemystä helpoimmin havaittavista brändi-identiteetin tekijöistä. HJK:lla sinivalkoiset värit ovatkin jopa olleet käytössä pidempään kuin Suomella. Visuaaliset brändin elementit tiivistyvät parhaiten joukkueen sinivalko- pystyraidallisessa peliasussa, jollaisessa joukkue on kotiottelunsa pelannut alku ajoista alkaen.

*” Sinivalkoiset värit otettiin käyttöön 1909. Eli kauan ennen kuin Suomi on ollut sinivalkoinen, niin HJK on ollut sinivalkoinen. Ja nykyinen logo taitaa myös olla niiltä ajoilta olisiko ollut 1911 tai niiltä kieppeiltä, kun logo otettiin käyttöön. Eli nykyinen logo on hienovaraisesti modernisoitu vähitellen siitä alkuperäisestä logosta. Eli tällaiset historialliset asiat on meillä taustalla ja niistä pidetään edelleenkin kiinni. Eli logo, sinivalkoiset värit ja pystyraidot. Ensimmäinen sinivalko- pystyraidallinen peliasu otettiin käyttöön silloin 1909.”*

Puolestaan aatteellisista brändi-identiteetin elementeistä tärkeimmiksi Väre nostaa suomalaisuuden ja helsinkiläisyyden. Suomalaisuus ja suomenkielisyys on ollut vahvasti osa seuran historiaa ja brändiä käytännössä katsoen koko seuran olemassa olon ajan, kun alkuperäisestä nimestä Helsingfors Starksbollklub luovuttiin. Eritoten jalkapallo-organisaatioilla yhteenkuuluvuutta brändi-identiteettiin luodaan jonkin aatteen, kuten paikallisuuden, ympärille (Giroux ym. 2013, 90-92.)

*” Tärkeä juttu, mikä on alusta asti liittynyt HJK:hon, on suomalaisuus. Eli alkuperäisestä ruotsinkielisestä nimestä Helsingfors Starksbollklub luovutin ihan muutaman vuoden jälkeen. Ja sen jälkeen tää on ollut suomalainen ja suomenkielinen seura. Eli tää*



*onkin etenkin yksi vahva asia, mikä siinä brändissä on ollut. Ja kolmantena tulee se paikallisuus, eli tää on helsinkiläinen seura. Kyllähän se nimikin oikeastaan kertoo kaiken: missä, mitä ja miten - Helsingin jalkapalloklubi.”*

Suomalaisuus näkyy HJK:n brändi-identiteetissä kuitenkin useammalla, kuin vain yhdellä tasolla. HJK:n ollessa Suomen menestynein seura 29:llä mestaruudella, on seura myös kiistämättä brändiltään Suomen ykkösseura. Organisaation saavuttaman menestyksen myötä suomalaisuuteen on läheisesti liitettävissä myös kansainvälinen tarkastelukulma, kun joukkue on pelannut jo pitkään myös kansainvälisiä pelejä Veikkausliigan ohella. Parhaimmillaan pelatessaan kansainvälisiä pelejä, näyttäytyy HJK koko Suomen seurana, kun kannattajia saapuu kotiottelutapahtumiin ympäri Suomea. Väre näkee tilanteen äärimmäisen mielenkiintoiseksi brändin osalta, sillä seuran menestyksellä on myös kääntöpuoli, mitä tulee seuran brändiin. Kansainvälisellä tasolla pelattaessa suomalaisuus näkyy keskeisenä osana brändi-identiteettiä, kun taas Veikkausliigaa pelattaessa paikallisuus, eli helsinkiläisyys, on huomattavan paljon näkyvämpi osa seuran brändi-identiteettiä ja joukkueen brändi koetaan maakunnissa, jopa vihaa aiheuttavana.

*”HJK on Suomen menestynein seura, eli meillä on 29 mestaruutta – seuraavaksi eniten taitaa olla Hakalla, hengittävät niskaan 9 mestaruudella. Niin tämä tekee tavallaan sen, että ollaan koko Suomen ykkösseura, haluttiin sitä tai ei. Menestyksen myötä tulee se, että ollaan pelata kansainvälisiä otteluita vuodesta 1965 lähtien. Eli meille tulee tää kansainvälinenkin aste hyvin vahvasti mukaan brändiin. Tietysti, varmasti sillon, kun pelattiin Championsliigan lohkovaiheessa 1998, niin silloinhan se kiteytyi, että HJK oli koko Suomen seura. Ja ihan näihin päiviin asti se ilmiö on havaittavissa. Joka vuosi, kun ollaan europelejä pelattu, niin meillä on ollut yleisöä koko Suomesta. Eli lippuja on ostettu ihan Rovaniemeä myöten. Tullaan katsomaan, kun Klubi pelaa jotain ulkomaalaista jengiä vastaan. Eli vaikka historiasta tulee tää paikallisuus, niin menestyksen ja kansainvälisyyden myötä, me mielletään itsemme myös koko Suomen joukkueeksi. Tästä seuraa tietysti myös kääntöpuoli, eli me ollaan maakunnissa myös varmasti Suomen vihatuin seura. Näinhän se menee. Mutta europeleissä kyllä huomaa aina tietyn poikkeuksellisuuden, että semmoisetkin kaverit, jotka muuten vihaa klubia ja näin, niin kyllä ne niissä europeleissä tsemppaa meitä. Siinä mielessä mielenkiintonen tilanne.”*

HJK haluaa lisäksi nyt ja tulevaisuudessa toimia myös positiivisena vaikuttajana niin helsinkiläisessä, kuin suomalaisessakin urheiluyhteisössä ja yhteiskunnassa. Merkittävänä brändinä HJK tiedostaa myös vastuun, jonka laaja-alainen vaikutustyö tuo mukanaan. Vastuullisuusteema välittyy Väreän haastattelusta kauttaaltaan, ja suuressa painoarvossa brändin tulevaisuudessa ovat juuri vastuullisuus ja ilmastokysymykset.

*”Meillä on tavoitteissa se, että koska ollaan iso vaikuttaja totta kai helsinkiläisessä urheiluelämässä, mutta myös koko Suomessa meillä on tietty painoarvo, niin se tuo sen että meillä on tietty vastuu toimia monissa asioissa vastuullisesti. Eli ollaan osa helsinkiläistä yhteisöä, ei pelkästään urheilumaailmassa, vaan ylipäätään osa yhteiskuntaa. Eli tän pohjalta arvoihin kuuluu, että pyritään toimimaan kaikessa vastuullisesti.”*

Väre kertoo, että HJK:n organisaatiossa olevan kattavan junioritoiminnan vuoksi seurassa huomioidaan myös kasvattajan ja arvojen opettajan rooli.

*”Ollaan esimerkiksi Helsingissä kirkon jälkeen toiseksi suurin iltapäiväkerhotoiminnan järjestäjä. Eli ollaan iso junioritoimija, meillä on paljon nuoria pelaajia, lähes 4000 rekisteröityä pelaajaa, joista suurin osa on junnuikäisiä, niin sen kautta totta kai tulee tällöinen kasvattajan rooli. Halutaan viedä eteenpäin hyviä arvoja.”*

HJK:n organisaatiolla on jo asetettuna konkreettisia tavoitteita brändin kehittämiseksi vastuullisuuden osalta. Päällimmäisenä Väre nostaa haastattelussaan esiin ympäristövastuuohjelman, jonka myötä seuran on tarkoitus olla täysin hiilineutraali vuoteen 2025 mennessä. Ohjelma on jo käynnistynyt ja etenee suunnitelmallisesti aikataulussa kohti tavoitetta, Väre kertoo.

*” Viime vuoden lopulla me julkaistiin yhteistyökumppanin kanssa tällöinen iso ympäristövastuuohjelma. Pyritään vuoteen 2025 mennessä, että meidän molemmat edustusjoukkueet, naisten sekä miesten joukkueet, ovat kaikessa toiminnassaan hiilineutraaleja. Ja tää etenee nyt steppi kerrallaan. Tämän vuoden tavoitteena on se, että edustusjoukkueiden ottelutapahtumien hiilijalanjälkeä pienennetään 20%. Mikä päästiin jo pari päivää sitten tiedottamaan, että tavoite on jo tältä vuodelta täyttynyt. Ja samaan pyritään myös ensi vuonna, eli pienentämään, jotta koko toiminta olisi vuoteen 2025 hiilineutraalia. Pyritään*

*esimerkiksi joukkueiden matkustelussa ottamaan huomioon se, että se tapahtuisi mahdollisimman vähillä päästöillä. Ja päästöt mitä syntyy niin ne kompensoidaan sitten.”*

Vastuullisuus teema ja ympäristökysymykset osana HJK:n brändiä ja ottelutapahtumaa ovat pitkälle harkittuja ja osana suunnitelmallista brändinrakentamista. Konkreettisesti tämä näkyy ottelutapahtumassa useiden yhteistyökumppaneiden avulla järjestetystä tarjoilusta ja kierrätyksestä. Näillä toimenpiteillä HJK erottautuu brändillään jo nyt, mutta tarkoituksena on kehittää kaikkia ottelutapahtuman yksityiskohtia vieläkin pidemmälle, jotta HJK:n brändi olisi entistäkin vastuullisempi tulevaisuudessa. Tätä tulevaisuuden kehityssuuntaa pyritään tukemaan useiden jo käynnissä olevien projektien avulla.

*”Monet kumppanit on lähteneet innolla mukaan. Eli esimerkiksi pari päivää ennen eilistä avausottelua, saatiin stadionilla kaikki muovituopit ja kahvikupit korvattua täysin kierrätettävillä kartonkituopeilla ja kahvikupeilla. Ja saatiin myös tohon meidän jätehuoltoon uusi kumppani, joka huolehtii kierrätyksestä. Siinäkin tavoitteena saada tuolla meidän tapahtumassa kierrätys toimimaan. Eli ympäristönäkökulma on tärkeä osa HJK brändiä nyt ja tulevaisuudessa. Eli osaltaan kierrätykseen ja ruokailuvälineisiin huomion kiinnittäminen edistää sitä. Ja sitten toisena, se ruoka mitä tapahtumissa tarjotaan, niin pyritään kumppanien osalta ottamaan huomioon se, että ne on tuotettu vastuullisesti. Eli esimerkiksi oluen osalta meillä on Sinerbychoffin kanssa diili, ja toi Carlsbergin olut, mitä stadionilla myydään, niin niillä on taustalla tosi vahvat ympäristöohjelmat. Ja tätä myötä pyritään löytämään kasvisruokavaihtoehtoja, ja kaikki se, mitä tarjotaan, niin olisi osaltaan vastuullisesti tuotettu ja auttaisi pienentämään sitä hiilijalanjälkeä. [...] Yksi kiinnostava on vedenkäyttö stadionilla. Tota kenttäähän kastellaan aika paljon ja stadionin alueelle syntyy paljon hulevettä, jonka talteenottoa voitaisiin kehittää.”*

### 5.1.3 Helsinki Roosters

Helsinki Roostersin brändistä huokuu haastattelussa päällimmäisenä välittäminen omasta seurasta, sekä lähes perhemäinen, tiivis yhteisö, joka pyrkii kehittymään jatkuvasti eteenpäin. Perhemäisyys nousee hyvin esiin haastattelussa. Kun puhuttaessa Roosters brändistä, tarkastelun alla on koko seura, ei vain miesten edustusjoukkue. Huippu-urheiluorganisaationa lähtökohdat puoliammattilaisseuralla ovat hyvin erilaiset kuin täysin ammat-

tilaisarjojen organisaatioilla. Tapahtumien järjestäminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen on pitkälti vapaaehtoisten vastuulla, joka luo oman vivahteen Helsinki Roostersin brändi-identiteetille.

*” Kyllä mä nostaisin sen tasa-arvon ja yhdessä tekemisen. Roostersilla on hirveen vahva sellanen family - ajatus. Niin se on sellainen, mitä pitäisi vaalia ja kehittää. [...] Se, mikä se meidän brändi-identiteetti on, niin kyllähän me halutaan tarjota laajalla rintamalla muutakin kuin sitä kilpaurheilullista harrastusta. ”*

Brändi-identiteetiltään Roosters pyrkii näyttäytymään faneilleen Helsingin toisena punaisena joukkueena. Keskeisimmistä visuaalisista brändi-identiteetin elementeistä Hakala nostaa Kelleriä (2008) mukaillen esiin myös seuran värit ja kukkologon, johon kiteytyy ajatus voittamisen kulttuurista ja laadukkaasta amerikkalaista jalkapallosta. 2010-luvun 8 peräkkäistä suomenmestaruutta lisäävät voittamisen kulttuurin leimaa seuran brändissä yhä vahvemmin tänä päivänä.

*“Kyllähän me tällä hetkellä haluttaisiin profiloitua Stadin toiseksi punaiseksi. Eli kun on HIFK, niin toisena on Roosters. Eli sitä Stadi on punainen juttua saisi käytettyä hyvin ristiin. [...] Että kyllähän brändi kiteytyy siihen meidän kukkologoon itsessään jo paljon että se on se voittamisen kulttuuri. Siellä osataan tehdä jenkkifutista. [...] Kyllä se meidän brändi kiteytyy paljon siihen voittamiseen, voittamisen kulttuuriin ja siihen, että nää tyytit osaa voittaa. ”*

Aattellisia brändi-identiteetin elementtejä Hakala kertoo Roostersilla olevan kansainvälisyys ja tasa-arvo. Kansainvälisyyden voidaan nähdä olevan seuran toiminnassa läsnä jokaisena hetkenä. Seuraan tulee valmentajia ja pelaajia ulkomailta ja kansainväliset pelit ovat myös tuttuja seuralle ja sen kannattajille. Seuran pelaajien moninaiset ja kansainväliset lähtökohdat nähdään etenkin yhtenä merkittävänä tekijänä sille, että juuri tasa-arvo on Roostersissa keskeinen osa brändi-identiteettiä. Tasa-arvo on yksi niistä brändi-identiteetin elementeistä, jotka ovat vasta hiljattain nousseet nimenomaan keskeiseksi osaksi brändiä. Osittain sen takia, että tasa-arvo on hyvin erilaista tänä päivänä, kuin mitä se oli esimerkiksi seuran historian alussa. Tasa-arvo nähdään seurassa huomattavasti isomassa mittakaavassa, kuin esimerkiksi pelipaikkojen sukupuolineutraalina nimeämisenä.

Yhtenä merkittävänä ja konkreettisena eleenä tasa-arvon puolesta kotiottelutapahtumassa oli joukkueen saapuminen kentälle suorassa lähetyksessä sateenkaarilipun kanssa.

*”No tietysti yksi niistä arvoista on kansainvälisyys. Siitähän on pidetty paljon kiinni. Täällä on ollut jenkki- ja valmentajia, pelaajia muualta. Täällä on ollut jo pitkään se, että halutaan kansainvälistä oppia. Sitten tärkeitä arvoja on lisäksi kannustaminen ja tasa-arvo. Ja tasa-arvon nykypäivänä on ihan erilaista mitä se on ollut vaikka 40 vuotta sitten. Eli lähtee se sitten sukupuolesta, rodusta tai uskonnosta tai mistä tahansa. [...] Siitä mä oon ihan järjettömän ylpeä, että me oltiin ensimmäinen seura, joka viime vuonna esimerkiksi juoksi täysin meidän seuran arvojen mukaisesti, sateenkaarilippu kädessä yhteen otteluun, joka oli Ruudun lähetys. Se käytiin joukkueen kanssa läpi, onks tää kaikille ok. Jos sieltä olisi tullut yksikin, että tää ei oo mulle OK, niin me ei oltaisi tehty sitä. Se oli ok, se meni suoraan lähetykseen ja noteerattiin. Yhä edelleen sitä nostetaan esiin vaikka Twitterissä. Ja kun me näytetään että me ollaan kaikenlaisen tasa-arvon puolella, niin se voi olla tosi iso juttu meidän faneille tai pelaajille.”*

Seuran historian ollessa kuitenkin verrattain lyhyt, kyseessä on 1979 perustettu seura, brändin vanhat – jopa negatiiviset brändi-identiteetin elementit ovat yhä monilla faneilla muistissa. Seuran vahva pelillinen menestys 80- ja 90-luvuilla saa kuitenkin osan faneista jopa haikailemaan seuran vanhaa, ristiriitaista, brändi-identiteettiä. Tämän asian Hakala näkee seuralle haasteellisena.

*”Se [brändi] on myös paljon sitä 80- ja 90-luvun glory days meininkiä, mitä me ei ehkä enää haluta. Siihen kiteytyy paljon rahaa, velkaa, lamaa ja sitten siihen yhdistetään näitä maailmanvalloitus ajatuksia. Eli ysäri jenkki- ja futiksessa on norsuja, pallo tuodaan laskuvarjoilla ja tätä. [...] Mistä pitää päästä eroon, niin on se isojen asioiden haikaileminen sillä kustannuksella, että se tuhoaa seuraa esimerkiksi taloudellisesti.”*

Toisena brändi-identiteetin haasteena nähdään organisaatiossa myös menestyksen tuoma kääntöpuoli. Muualla kuin omien kannattajien keskuudessa brändi nähdään jopa ylimielisenä. Roostersissa kuitenkin nähdään tämä osana brändin rakentamista ja mielikuvien herättämistä kohdeyleisössä. Perimmäisenä ajatuksena on kuitenkin kasvattaa tunnettua osana prosessia vahvemman brändin rakentamiseksi.

*”Siihen [Roosters brändi] kiteytyy isoja menetyksiä, tappioita ja ylimielisyyttä. Se on se brändin toinen puoli. Mutta mikä parasta, se herättää tunteita. Ja jos kysyt ihmisiltä jenkkifutiksesta, niin Roostersinhan ne sanoo. Kaikki kateus pitää ansaita tietenkin, jostainhan se tulee. Kyllä me mielellään otetaan ne kaikki tunneskaalat siihen brändin alle, se sopii oikein hyvin.”*

Tulevaisuuden visio Roosters brändille on Hakalan mukaan ensisijaisesti yhtenäinen viestintä puhuttaessa Roosters brändistä koko seuran tasolla. Organisaatiosta ulospäin suuntautuva yhdenmukainen markkinointiviestintä voidaankin nähdä Rossin (2006) mukaan ratkaisevana osana brändin rakentamisprosessia. Brändin vahvistamiseksi organisaatiossa on tehty paljon taustatyötä, esimerkiksi brändimateriaalien suhteen, jotta tuotetta olisi tulevaisuudessa helpompi myydä. Brändinrakentaminen tulee seurassa olemaan jatkossakin suunnitelmallista, jotta voitaisiin saavuttaa suurempaa näkyvyyttä ja tunnettuutta, Hakala kertoo.

*”Onhan se silleen suunnitelmallista, eli kaikki mitä me viestitään ulospäin minnetullaan aina tietyllä kulmalla. Siellä halutaan aina nostaa seura eli miehet naiset junnut, siellä halutaan aina kertoa kaikkien osalta asiat. Eli kyllä sen brändin pitää olla se koko seura. Eli sen takia täytyy olla tosi tarkka, kuinka niitä asioita tuo ulos. [...] Se on sillä tavalla tietoista, mutta yksi ongelma mikä tällä seuralla on ollut brändin vahvistamiseen suhteen, on se että tätä ei ole voinut myydä kunnolla. [...] Nyt kaikki matskut on siinä kunnossa, että voidaan sanoa me näytetään paperilla tältä. Ja sitten kun lähetään myymään, niin halutaan myydä isoja asioita isoille asioille.”*

#### 5.1.4 Vertailu

Tutkimuksessa tarkastelussa olleista organisaatioista HIFK ja HJK ovat huomattavasti vanhempia ja perinteikkäämpiä brändejä kuin Roosters. Yli 100-vuotiaina brändeinä HIFK ja HJK ovat ehtineet kehittää historiansa aikana itselleen vahvat perustat omille brändi-identiteeteilleen. Samaan aikaan Roostersin verrattain nuori brändi on murrosvaiheessa brändin rakentamisen osalta, kun organisaatiossa fokus on ollut vielä vankan perustan rakentamisessa viime vuodet.

Jokaisessa organisaatiossa brändi-identiteetin pohjalta kuitenkin löytyvät samankaltaiset visuaaliset elementit. Näitä ovat kunkin organisaation logot, värit ja fontit (Keller

2008). HJK:lla nämä brändin visuaaliset elementit kuitenkin nousevat muita tapausorganisaatioita korkeampaan asemaan, sillä seuran sinivalkoinen väritys, pystyraidot ja logo ovat suuresti näkyvillä brändi-identiteetin muodostamisessa. HIFK:n ja Roostersin osalta visuaaliset tekijät ovat olemassa ja ne koetaan tärkeinä, mutta niitä ei erityisesti nosteta ylitse muiden brändi-identiteetin elementtien.

Visuaalisten brändi-identiteettien lisäksi jokaisesta tapausorganisaatiosta nousee esiin myös aatteellisia brändi-identiteetin elementtejä. Nämä ovat jokaisessa organisaatiossa omanlaisiaan, mutta ne koetaan erityisen tärkeiksi jokaisessa organisaatiossa brändi-identiteetin kannalta. HIFK:ssa yhteisöllisyys nähdään brändi-identiteetin pohjimmaisena tekijänä, joka näkyy brändin rakentamisen prosesseissa kauttaaltaan. Lisäksi HIFK:n organisaation brändi-identiteettiin nähdään vaikuttavan ”stadilaisuus”, kaksikielisyys, perinteikkyyys ja taisteleva luonne. HJK:ssa puolestaan vastuullisuus nousee merkittävänä tekijänä esiin puhuttaessa organisaation brändi-identiteetistä. Muita brändi-identiteetin osa-alueita HJK:ssa ovat suomalaisuus ja helsinkiläisyys. Helsinki Roostersin organisaatiossa keskeisimpinä brändi-identiteetin elementteinä näkyvät tasa-arvo sekä kansainvälisyys.

Kaikilla kolmella tapausorganisaatiolla myös brändin tulevaisuuden kehittäminen on vakaasti suunnitellulla pohjalla. Valtalajien perinteikkäillä suurseuroilla HIFK:lla ja HJK:lla tulevaisuuden visiot perustuvat omien ydinidentiteettien vahvistamiseen. HIFK:n organisaatiossa tällä tarkoitetaan yhteisöllisyyden kehittämistä yhä syvemmäksi esimerkiksi ottelutapahtumien oheistapahtumien kautta. HJK:n organisaatiossa brändin tulevaisuuden näkymät nojaavat vahvasti vastuullisuuden kehittämiseen toiminnassa, jonka saavuttamiseksi organisaatio on sitoutunut ympäristövastuullisuusohjelmaan. Nuorempana organisaationa sekä pienemmän lajin edustajana, Roostersin brändin kehittämiseksi merkittävänä suunnitelmina nähdään brändin rakentamisen perusasioiden vahvistaminen, kuten yhtenäisen brändiviestinnän vakiinnuttaminen.

## **5.2 Tapausorganisaatioiden ottelutapahtumat**

Tässä luvussa tarkastellaan kunkin seuran ottelutapahtumapaikan konkreettisia ominaisuuksia organisaation brändin rakentamisen kannalta. Tarkastelussa ovat tapahtumapaikan miljö, areenoiden erityiset katsomojärjestelyt, sekä muut organisaatiokohtaiset tekijät, jotka nousevat haastatteluissa esiin.

### 5.2.1 HIFK

Helsingin IFK:n kotiottelut pelataan Töölössä, Helsingin Jäähallissa. Halli on avattu vuonna 1966, joten joukkue on ehtinyt pelata siellä noin puolet historiastaan eli viimeiset 54 vuotta. Tapahtumapaikalla ja IFK brändillä onkin yhteistä historiaa jo niin pitkältä ajalta, että Lindström kertookin sijainnilla ja tapahtumapaikalla olevan suuri merkitys koko organisaation brändille. Lisäksi sijainnin nähdään myös lisäävän yhteisöllisyyttä kannattajien keskuudessa, kun on olemassa jokin tietty paikka, jossa kokoonnutaan ja nähdään muiden samaa brändiä kuluttavien kannattajien kanssa. Moni urheiluorganisaatio rakentaa brändiään ja siihen liitettyä yhteenkuuluvuutta juuri kotipaikan tai -kaupungin ympärille (Giroux ym. 2013, 90). Lindström myöntää kuitenkin, että nykypäivänä tapahtumapaikka ei vastaa infraltaan huippumodernin tapahtuma-areenan vaatimuksia, mutta samalla muistuttaa, että ihmiset tekevät kuitenkin tapahtumasta elämyksen. Ihmiset ovatkin keskeisessä osassa luomassa tapahtumaa, kun kotiottelutapahtuman katsojakeskiarvo on miltei 7200, hallin kapasiteetin ollessa 8200.

*”Sijainnilla on iso merkitys IFK:n brändiin. On sukupolvia, jotka on tullut IFK:n peleihin käymään vain täällä. Sillähän on iso merkitys. Se ajanjakso on jo niin pitkä, että sen takia sitä perimää nimenomaan tulee. Kun tullaan toisessa ja jopa kolmannessa sukupolvessa yhdessä tai erikseen, mutta se paikka on jo sellainen, joka tukee sitä yhteisöllisyyttä. Koetaan, että tämä on se paikka missä kokoonnutaan ja nähdään. Oli se sitten kerran tai kaksi viikossa, mutta kuitenkin.”*

Erityisesti Lindström korostaa tapahtumapaikan pitkää historiaa brändin rakentamisen keskiössä. Helsingin Jäähallin ja Töölön miljööseen nähdään antavan ikään kuin IFK brändille kasvot. Näiden tekijöiden seurauksena myös tapahtumapaikan ilmapiiri on juuri niin korkealla tasolla kuin organisaatiossa toivotaan.

*”Se, että tällä sijainnilla on iso merkitys, johtuu siitä pitkästä historiasta ja tavallaan sitä kautta tämä miljöö on antanut brändille kasvoja. Se on sitä mielikuvaa kehittänyt ja sitä millaiseksi ilmapiiri täällä on muodostunut.”*

Yksi keskeisimmistä, näkyvimmistä ja kuuluvimmista tekijöistä Helsingin IFK:n ottelutapahtumissa on seuran fanikatsomo. 400 paikkaisessa fanikatsomossa keskeisin



brändielementti eli yhteisöllisyys kiteytyy konkreettiseen muotoon. Fanikulttuuri muodostuu tapahtumissa juuri brändiyhteisöiden ympärille. Brändiyhteisöissä kokemuksia jaetaan, ja kuluttajat, eli fanit, sitoutuvat brändiin tiiviimmin. (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 273; Jae Ko ym. 2010, 30-31.) Eri sukupolvet ovatkin kokoontuneet kannustamaan omiaan IFK:n fanikatsomossa jo vuosikymmenet. Lindströmin mukaan organisaatiossa fanikatsomon arvo brändille koetaan erityisen tärkeäksi peleissä, jossa joukkue on joutunut tappioasemaan. Fanikatsomon tehtävänä onkin ensisijaisesti luoda tunnetta ottelutapahtumassa kaikille kävijöille, mikä nähdään brändin rakentumisen kannalta ensiarvoisen tärkeänä.

*”Se on itseasiassa 400 paikkaa, ja se on aina loppuunmyyty mikä on makee juttu. Siellä on sulassa sovussa eri sukupolvien ihmiset, ja ne kokee sen tärkeäksi, että ne on ne keuhkot siellä matsissa. Se on vuosikymmenet toiminut tosi hyvin ja tällä hetkellä toimii mun mielestä erinomaisesti. Ja se paras mittari on se kun joukkueen tappiolla. [...] Eli on sillä fanikatsomolla iso merkitys. Taas puhutaan tunteesta, että miten sä yhdessä koet sitä tunnetta. Niin sehän on se, missä ollaan ihan siellä yhteisöllisyyden ytimessä. On se sitten voitto tai tappio.”*

Tapahtuman aikataululla on myös nähtävissä vaikutus ottelutapahtumassa olevan fanikatsomon toimintaan. Viikonloppupelit ovat tunnelmaltaan parempia kuin arkipelit, Lindström kertoo. Ajankohdasta riippumatta fanikatsomon rooli nähdään merkityksellisenä IFK brändiä rakennettaessa ja siinä kun ihmisiä tuodaan yhteen. Fanikatsomon avulla pyritään satunnaisillekin kävijöille luomaan muistijälki ottelusta ja sen tunnelmasta. Parhaassa tapauksessa tunnelma jää ottelutapahtumassa vierailleessa kuluttajassa elämään, jolloin tapahtuma ikään kuin jatkuu varsinaisen tapahtuman päätyttyä. Lindström kertoo, että tällaisten tunteiden herättäminen nähdään IFK brändin rakentamiselle todella arvokkaina.

*”Jos ajattelee ottelutapahtumaa, onko se maanantai, tiistai, perjantai, lauantai. Me ymmärretään se, että jos peli on perjantaina tai lauantaina niin jengillä ei ole työpaineita, vaan ne on rennommalla mielellä ja ehkä heittäytyy enemmän. Siltikin myös arkipelit toimii meillä hyvin. Se, miten ne kannustaa, laulaa ja tekee, niin jokainen hallilla olija saa siitä jotain tunnetta, se on tosi tärkeää. Fanikatsomo kulttuurissa tiivistyy se, että tuodaan ihmisiä yhteen. Fanikatsomon fiilis tarttuu satunnaiseenkin lipun ostajaan.*

*Tässä tavallaan ympyrä sulkeutuu ja kävijälle jää se muistijälki tunteesta. Siinä mielessä fanikatsomo on se konkreettinen, joka pitää ääntä ja meteliä, mutta kyllähän se tarttuu jokaiseen, kun pelataan isoja pelejä. Täällähän on parhaillaan ihan mieletön tunnelma. Kun sä lähdet ulos, niin ollaan sitten hävitty niukasti tai voitettu hienosti, niin se fiilisvyöry ikään kuin sykkii suussa vielä. Ja kun puhutaan IFK brändistä, niin tää on se juttu, että tapahtuma eletään. Tavallaan tapahtuma ei lopu siis hallin ovelle, vaan sitä pystyy kuluttamaan pidempään.”*

### 5.2.2 HJK

Historiansa aikana HJK:n ottelutapahtumat ovat sijoittuneet eri puolille Töölöä. Nykyisellä stadionilla on kuitenkin pelattu vuodesta 2000 alkaen, ja useiden nimenvaihdosten jälkeen stadionin tämänhetkinen nimi on Bolt Areena. Tapahtumapaikka HJK:n ottelutapahtumille on siis nykyään jo vakiintunut lukuun ottamatta muutamia kansainvälisestikin merkittäviä näytösotteluita, jotka on pelattu suuren yleisömäärän vuoksi Olympiastadionilla. Seuran varsinaisissa kotiottelutapahtumissa Bolt Arenalla yleisökeskiarvo (2019) on ollut noin 5100 katsojaa ottelua kohden.

*”No seuran historia, jos ajatellaan Töölön ympäristöä, niin sehän menee pitkälle. Siinä pallokentän puolella, eli Bolliksella, HJK on pelannut pitkään alkuaikoina. [...] Sen jälkeen Klubi pelasi pitkään kotimatsinsa tuossa Olympiastadionilla, ja sit osittain taas pallokentällä, siinä vähän vaihdeltiin. Tämä nykyinen stadion otettiin käyttöön vuonna 2000. Siitä lähtien kaikki matsit on pelattu siellä, lukuun ottamatta paria näytös matsia Barcelonaa ja Liverpoolia vastaan, jotka pelattiin Olympiastadionilla. Muuten kyllä kaikki pelit europelejä myöten on pelattu tuossa nykyisellä stadionilla. Ja tosiaan neljäs eri nimi stadionilla menossa. Vanhat gubbet puhuu vieläkin Finnair stadionista. Bolt areena nimi otettiin käyttöön tänä vuonna (2020) tammikuun lopussa.”*

Kuten Giroux ym. (2013) ovat tutkineet, vakiintuneella tapahtumapaikalla on myös HJK:n brändille suuri merkitys, mutta haastavaksi tilanteen brändin rakentamisen kannalta tekee se, että stadion ei ole HJK:n oma. Väre kertookin, että stadionin haastavan omistuskuvion vuoksi ei ole mahdollista, että tapahtumapaikasta tehtäisiin nimenomaan HJK brändiä tukeva stadion.

*”Kyllä sillä totta kai HJK:lle on merkitys, että on oma kotistadion. Mutta tuossa on semmoinen kuvio, että itse kiinteistön eli stadionin omistaa Helsinki Stadion Oy, eli kaupunki omistaa kiinteistön. Silloin kun stadion otettiin käyttöön, niin sen toimintaa pyörittämään perustettiin Helsinki Stadion Management Oy, jossa oli alun perin osakkaina HJK, Jokerit ja Palloliitto, jokainen kolmanneksen osuudella. Nyt en muista tarkkaa vuotta, mutta Jokerithan meni nurin ja Palloliitto luopui osuudestaan, joten HJK osti koko Stadion Management Oy:n itselleen. HJK siis pyörittää sitä stadionin toimintaa. Tämän yhtiön kautta me ollaan kuitenkin kaupungin vuokralaisena siinä, joka velvoittaa, että stadionin täytyy olla myös muille joukkueelle käytössä. Eli ihan täysin me ei päästä tekemään siitä sinivalkoista HJK stadionia. Tai nimeämään sitä HJK- stadioniksi.”*

Näkyvänä elementtinä HJK:n ottelutapahtumissa on joukkueen fanikatsomo. Fanikatsomon toiminta osana organisaation brändiä nähdään osittain ristiriitaisena, kertoo Väre. Haasteita luo fanien itsenäinen toiminta, joka ei aina ole positiivista seuran brändin kannalta. Samaan aikaan fanikatsomon luoma positiivinen tunnelman nostatus voidaan kuitenkin nähdä hyväksi ottelutapahtuman ja brändin kannalta. Alonso-Dos-Santos ym. (2018) näkevätkin brändiyhteisöt merkityksellisiksi brändin urheiluorganisaatioiden brändin rakentamisen kannalta. Fanikatsomo ovat konkreettinen esimerkki ottelutapahtumissa olevista brändiyhteisöistä.

*” Siinä on haasteita. Ihan jo sen takia, että kaikki mitä ne tekee, ei ole hirveen positiivista. Mutta jos nyt lähdetään siitä positiivisesta, niin silloin kun hommat menee hyvin, niin pidetään jatkuvasti yhteyttä siihen tiettyyn niiden porukkaan. Ja me tiedetään aika tarkkaan mitä sieltä tuleman pitää. Ja me pyritään tukemaan heitä siinä, että he saavat edellytykset toimintaansa. Toi on vähän semmoinen haastava paikka, kun noi fanit ei hirveästi halua olla määrättävissä. [...]Sanotaan vielä tosta kannattaja hommasta, että ne on saanut kyllä rivinsä kuntoon, ja ovat erinomaisia sekä aktiivisia.”*

Fanikatsomon aktiivisuus ja osallistaminen on kuitenkin ottelutapahtumassa merkittävässä roolissa brändin rakentamisen kannalta. Juurikin osallistamisen kautta tapahtuvan brändin rakentamisen saavuttamiseksi HJK on ottanut käytänteitä Saksan sarjoista, joissa toimenpiteet on nähty tehokkaina yleisön osallistamisen kannalta. Tavoitteena on luoda vuoropuhelua fanikatsomon, eli brändiyhteisön, ja seuran välille, joka voidaan nähdä brändiin sitouttavan elementtinä (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 273).

*”Yksi juttu, mikä me napattiin ihan suoraan tuolta Saksasta, ja ruvettiin Suomessa ihan ensimmäisenä tekemään, on se, että kun HJK tekee kotipeleissä maaliin, ja kun maalintekijä kuulutetaan, se kuulutetaan yhdessä tämän kannattajakatsomon kanssa. Elikkä kuuluttaja kuuluttaa ” HJK johtoon, maalintekijä on: Lukas (etunimi) ja fanikatsomo vastaan: Lingman (sukunimi).” Ja tämä toistetaan kolme kertaa, ja siihen loppuun tulee vielä kiitos ja fanikatsomo vastaa ole hyvä. Elikkä tällainen vuoropuhelu saadaan aikaiseksi ottelutapahtumassa, se on aika magee.”*

Väre nostaa haastattelussaan esiin myös muita esimerkkejä siitä, kuinka fanikatsomo toiminnallaan pyrkii toimimaan positiivisena vaikuttaja osana organisaation brändiä. Fanikatsomo on esimerkiksi suunnitellut t-paita kampanjan, jolla kerätään rahaa seuran junioritoimintaan. Jopa miesten joukkueen päävalmentaja lähti tähän kampanjaan mukaan, ja piti fanien suunnittelemaa paitaa päällä Suomen Cupin ottelussa. Toisena esimerkkinä fanikatsomon brändiä vahvistavasta toiminnasta voidaan pitää 8.7.2020 pelatun ottelun jälkeistä fanikatsomojohtoista tempausta.

*”Toinen heidän aktiivisuutensa muoto nähtiin eilen matsin jälkeen, niillä oli tällainen iso banderolli, minkä ne levitti siihen, jossa luki kiitos Roni. Kun tää yksi meidän nuori pelaaja, joutui lopettamaan pelaajauransa terveydellisistä syistä kesken kaiken, niin fanit halusivat kiittää Ronia. Tällaisia hienoja tekoja fanikatsomo tekee. Ja hienoa on se, että ne tekee noita omin päin. Eli tämä ei tule seurasta, vaan heistä itsestään.”*

### 5.2.3 Helsinki Roosters

Helsinki Roosters pelaa kotiottelunsa Käpylässä, Helsingin Velodromilla. Tapahtumapaikka on vakiintunut Roostersin kotiotteluissa, vaikka ajoittain ottelutapahtumia on järjestetty myös muualla, esimerkiksi Brahen kentällä. Ottelutapahtumissa katsojamäärät ovat vaihtelevia riippuen ottelun ennakoasetelmista, se onko kyseessä kärkikamppailu tai paikallisottelu vaikuttaa huomattavasti yleisön kiinnostukseen tapahtumaa kohtaan, kertoo Hakala.

*”Esimerkiksi viime vuosina Kuopio on ollut sellainen, jota tullaan aina katsomaan, kun pelataan vastakkain. Nämä paikalliskamppailut on myös sellaisia, jotka aktivoi ihmisiä. Jos on epäkiinnostava matsi niin ei sinne tietenkään ihmiset liiku.”*

Varsinainen ottelutapahtuman paikka, Helsingin Velodromi, nähdään ristiriitaisena joukkueen brändin rakentamisen kannalta. Organisaatiossa nähdään merkittäväksi se, että on olemassa tietty oma, aina sama paikka, jossa pelit pelataan, mutta samanaikaisesti olisi suuri toive, että paikka olisi jokin muu kuin nykyinen kotistadion. Brändin rakentamisen kannalta tapahtumapaikassa hyvää on Hakalan mukaan se, että Roosters osaa järjestää tapahtuman nimenomaan Velodromille. Samaan aikaan haasteita tuottaa kuitenkin se, että nykyisessä ottelutapahtumassa stadionille saapuvat kannattajat ovat kaukana pelistä ja toisistaan, mikä vaikeuttaa brändin rakentamista. Lisäksi haasteena nykyisellä stadionilla nähdään se, että kyseessä on vuoden 1952, Helsingin Olympialaisiin, valmistunut suojeltu kohde, joten mitään kiinteää stadionille ei voi rakentaa, mikä toisi lisäarvoa juuri Roostersin brändille.

*”Eli, se mitä se (brändin rakentaminen) siis perinteisesti on, niin me osataan tehdä se tapahtuma Velolle. Se, onko sillä meille jotain historiallista arvoa, niin siellä on aina pelattu. Haasteena Velo aiheuttaa sen, että ihmiset ovat aivan liian kaukana. Se välimatka jo tavallaan tekee sen, että se fiilis ei nouse. [...] Lisäksi velo on semmoinen, että mitään kiinteää sinne ei saa laittaa, kun se on suojeltu kohde. [...] Se, mitä me siitä Velosta saadaan irti, niin on tavallaan aika vähän. Me ei voida jättää sinne kiinteästi esimerkiksi mitään punaista, mitään meidän brändin kannalta arvokasta asiaa. Me joudutaan aina pistämään punaiset liput kiinni, viemään kaikki pois pelin jälkeen, kamaa raahataan edestakaisin. Niin ei siitä ikinä tuu ”Reds’ House” sillä tavalla. Se on hankala paikka.”*

Varsinaista tai virallista fanikatsomoa, ei Helsinki Roostersin kotiottelutapahtumissa ole. Ottelutapahtumissa on kuitenkin havaittavissa, että Roostersin sivurajan takana, katetun pääkatsomon puolella on enemmän kotijoukkueen faneja kuin vierasjoukkueen sivurajan takana. Haasteita fanikatsomokulttuurin edistämiseksi muodostaa Velodromin katsomon vanhanaikaiset rakenteet, mikä vaikeuttaa kannattajien segmentointia eri katsomon osiin. Nykyinen kannattajakulttuuri nähdään kuitenkin positiivisena tasa-arvoisen Roosters-brändin kannalta. Kannattajien käytös ottelutapahtumissa on siistiä ja perheystävällistä. Toiveissa olisi kuitenkin tiiviimpi tunnelma stadionilla, mikä nostaisi ottelutapahtuman intensiteettiä ja tunnelmaa, Hakala summaa.

*”Eihän meillä oikeestaan sellaista (fanikatsomoa) ole. Osa haluaa mieluummin olla siellä pääkatsomon puolella, koska sieltä näkee tavallaan paremmin ja saa silti olla tavallaan vähän lähempänä kentän tapahtumia ja Roostersin joukkuetta. [...] Tosi kiva on myös se, että meillä ei oo siellä mitään öykkäreitä. Vakio huutelijoita tietenkin löytyy, mutta thats it. Mutta se kulttuuri ei ole sellanen, että siellä mitään huudellaan. Mutta lyhyesti tiivistettynä niin ei olla segmentoitu katsomoita sen tarkemmin. Yksi syy haasteille on se, että Velodromin pääkatsomo on vähän mitä on, eikä ketään voida siellä oikein pakottaa istumaan jossain tietyssä kohdassa.”*

#### 5.2.4 Vertailu

Kaikilla kolmella tapausorganisaatiolla on ottelutapahtumilleen vakiintunut paikka, joka nähdään vähintäänkin osittain brändiä tukevana elementtinä. Kaikkien kolmen tapausorganisaation ollessa pääkaupunkiseudulta ja Helsingistä, niin etenkin brändi-identiteetti kiteytyy organisaatioiden sijaintiin kaupungin sisällä. Selvimmin tämä näkyy identiteetissä HIFK:lla, joka mieltää itsensä ennen kaikkea stadilaisena ottelutapahtumien sijaitessa Töölössä, Helsingin jäähallissa. Vaikka HJK pelaa myös ottelunsa Töölössä, Bolt Arenalla, näkyy brändi-identiteetissä silti vahvemmin helsinkiläisyys. Roosters on pelannut kotiottelunsa Käpylässä Velodromilla jo pitkään, minkä vuoksi tapahtumapaikka mielletään osaksi Roosters brändiä, vaikka tapahtumapaikkana se koetaan organisaatiossa useista syistä haastavana.

Tapahtuma-areenoiden osalta HJK ja Roosters kamppailevat samankaltaisten haasteiden kanssa. Kumpikaan organisaatio ei omista omaa kotistadioniaan, joten tapahtumapaikan saaminen täysin brändin mukaiseksi nähdään vaikeana. HJK tai Roosters ei pysty juurikaan millään kiinteillä brändiväreillä tai elementeillä muokkaamaan ottelutapahtumaa täysin brändin mukaiseksi, sillä kyseisillä stadioneilla on myös muita käyttäjiä. Tämän vuoksi organisaatioissa joudutaan näkemään vaivaa rakentaakseen ottelutapahtumasta brändinmukaisen vain hetkellisesti. HIFK:lla vastaavaa ongelmaa ei ole, sillä Helsingin jäähalli on nimenomaan heidän kotiareenansa. Tapahtumapaikan sisustuksessa ja väreissä onkin tämän vuoksi pystytty huomioimaan organisaation brändi huomattavasti paremmin kuin muilla tutkimuksen tapausorganisaatioilla.

Fanikatsomoiden merkitys osana organisaation brändiä nähdään myös hieman erilaisena kussakin tapausorganisaatiossa. HIFK:n ja HJK:n ottelutapahtumissa kummassakin on virallinen fanikatsomo, mutta niiden merkitys nähdään hyvin erilaisena. IFK:n organisaatiossa brändin keskeisimmän elementin, eli yhteisöllisyyden, nähdään nimenomaan

kiteytyvän hyvään tunnelmaan, jota seuran fanikatsomo ottelutapahtumissa luo. HJK:n organisaatiossa fanikatsomon toiminta puolestaan nähdään hieman ristiriitaisena organisaation brändin kannalta. Tämä johtuu siitä, että HJK:n ottelutapahtumissa fanikatsomon toimintaa ei aina nähdä positiivisena organisaation brändin kannalta. Positiivisena puolelta HJK:n ottelutapahtumassa fanikatsomo on kuitenkin keskeisessä osassa rakennettaessa vuoropuhelua ottelutapahtuman aikana, mikä puolestaan sitouttaa kannattajia organisaation brändiin.

Roostersilla puolestaan ei ainoana tapausorganisaationa ole virallisesti nimettyä fanikatsomoa ottelutapahtumissaan. Havaittavissa kuitenkin on, että kotijoukkueen puolella kenttää on selvästi enemmän kotijoukkueen kannattajia.

### **5.3 Joukkueen brändi ottelutapahtumassa**

Luvussa tarkastellaan kunkin tapausorganisaatioiden brändin näkyvyyttä ja rakentamista ottelutapahtumassa. Tarkastelun kohteina on kuinka brändin visuaalisia ja muita elementtejä tuodaan katsojan havaittavaksi ottelutapahtuman aikana. Näillä toimenpiteillä pyritään organisaatioissa lisäämään vuorovaikutusta brändin ja kuluttajan välillä, syventämään brändiuskollisuutta ja yhdenmukaistamaan markkinointiviestintää brändimielikuvan vahvistamiseksi. (Gladden, Irwin & Sutton 2001.)

#### **5.3.1 HIFK**

Helsingin IFK:n kotiottelutapahtumat ovat pitkälle suunniteltuja ja Lindström kertookin, että ottelutapahtumat ovat tarkkaan käsikirjoitettu konsepti. Kun tapahtumat ovat käsikirjoitettuja ja sitä kautta rakenteeltaan aina samanlaisia, toistettavissa olevia tapahtumia, niin ne näyttävät faneille aina samanlaisena brändin mukaisena ottelutapahtumakokonaisuutena.

Yksi ottelutapahtumissa tarkkaan käsikirjoitetuista elementeistä on tapahtumassa soitettava musiikki. HIFK näkee rock-musiikin sopivan brändilleen parhaiten, ja otteluiden soittolistat ovatkin olleet jo pitkään rakennettu tämän musiikkigenren ympärille. Sen lisäksi, että musiikkityyli on tarkkaan harkittua ottelutapahtumassa, ovat myös tilanteet, joissa tietyt kappaleet soitetaan. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi lämmittelyissä, maaleissa ja rangaistuksissa on aina samat kappaleet, jotka tapahtumassa soivat.

*”No kyllähän se koko ottelutapahtuma on käsikirjoitettu. Eli onhan siinä selvä skripti, kun ovet aukeaa, niin tapahtuu sitä, tätä ja tota. Esimeriksi musiikilla on tosi vahva rooli brändimielikuvan rakennustyökaluna. Me ollaan oltu vähän semmoinen rokin ja popin käyttäjä eli meillä ei ihan laidasta laitaan menekään se musa, vaan se on sellainen tietyn tyylinen musiikki, joka on rakentanut sitä brändimielikuvaa. Kun ollaan tällainen taisteleva stadilainen, niin ollaan koettu, että rokki sopii siihen. Ja on olemassa tiettyjä biisejä, jotka liittyy johonkin tiettyyn tapahtumaan ottelussa. On se sitten jäähy tai maali tai tunnelman nostatus, niin samat biisit on ollut jo pitkään tossa levyllä. Ja niitä ei ole ollut syytä vaihtaa koska jengi on aina tykännyt niistä.”*

Brändin rakentamisen kannalta ottelutapahtumassa, hallilta löytyy myös fyysisiä IFK brändin tunnisteita. Näihin lukeutuvat joukkueen värit, logot ja sloganit, jotka ovat monipuolisesti käytössä tapahtumapaikalla. Katsomot ovat brändin mukaisesti punaisissa väreissä ja punainen väritys on korostuneesti esillä myös muussa tapahtumapaikan sisustuksessa. Logoja ja joukkueen sloganeita on ympäri hallia, aina sisäänkäynneistä jäähallin jäähän. Brändin fyysisiä visuaalisia elementtejä on lisäksi myös digitaalisessa muodossa ottelutapahtumassa. Digitaalisista elementeistä käytössä ovat esimerkkinä hallin näytöillä pyörivät pelaajaesittelyt ja brändivideot. Khuong ja Chau (2016, 153-154) näkevätkin fyysisten tunnisteiden esiintymisen ottelutapahtumassa lisäävän brändin tunnistamista, jonka voidaan lopulta nähdä johtavan uusiin kulutus päätöksiin.

*”Brändin tunnisteita on tietenkin hallissa, kun sä kierrät sen niin ihan fyysisiä tunnisteita ja digitaalisia tunnisteita. Ja tietenkin tähän meidän ottelutapahtuman kulkuun liittyy se, että sitä IFK:laisuutta tuodaan musiikin ja videoiden avulla, ja sitten perinteisten elementtien kuten logon avulla esille.”*

Fyysisistä ja visuaalisista brändin rakentamisen elementeistä IFK:n ottelutapahtumassa näkyvät myös joukkueen fanituotteet. Vaikka nykypäivänä varsinaisesta myynnistä suurin osa tapahtuukin verkkokaupan kautta, niin brändin rakentamisen kannalta ottelutapahtumassa tapahtuvaa oheistuotemyyntiä ei voi unohtaa, kertoo Lindström. Myyntipisteiden asettelu tapahtumassa on pitkälle harkittua kulkusuuntia myöten, jotta seuran oheistuotteet ovat helposti saatavilla. Organisaation kannalta fanituotteet ja niiden myynti nähdään tehokkaina brändin rakentamisen keinoina, koska silloin kannattajat saa-



daan osallistettua brändin rakentamiseen ottelutapahtumassa. Fanituotemyynnillä organisaatio saa kuluttajat liittymään todennäköisemmin osaksi brändiyhteisöä, mikä lisää sitoutumista kuluttajan ja organisaation brändin välillä. (Alonso-Dos-Santos ym. 2018, 273.)

*”Ottelutapahtumassahan täällä hallilla on 7 tai 8 tommoista pop-up myyntipistettä, mistä sä voit ostaa fanituotteita. Ja sehän on totta, että kyllä ollaan mietitty kulkusuuntia, kun ihmiset tulee hallille ja istuu tuossa katsomossa, niin silloin ne käy ostamassa mahdolliset ruuat ja juomat tuosta ja vieressä on mahdollisuus ostaa myös fanituotteita. Näinhän se menee, sen takia ne on ripoteltu ympäri hallia. Ja sehän nimenomaan tukee sitä brändimielikuvan luontia niille, jotka käy hallilla säännöllisesti tai vain harvoin. Että kyllä se on mietitty, kun sillä on isossa kuvassa iso merkitys. Eli vaikka suurin osa myynnistä tapahtuu verkkokaupan kautta, niin sen brändin osalta on tärkeää olla esillä ja näkyä siellä tapahtumassa.”*

Yhtenä merkittävänä brändin rakentamisen keinona IFK:n kotiotteluissa on ottelutapahtuman sisälle rakennetut tapahtumat. Tavoitteena on siis, että organisaatiossa pyritään tunnistamaan brändin kannalta arvokkaita kohderyhmiä tapahtumakävijöiden joukosta, ja heille halutaan tarjota tapahtuman sisällä jotain lisäarvoa tuottavaa aktiviteettiä joko online tai live-ympäristössä. Tällaisia ottelutapahtuman sisällä olevia tapahtumia on 3-6 kappaletta ottelua kohden, keskiarvon asettuessa 4,5 tapahtuman paikkeille. Erilaisilla ottelutapahtuman sisäisillä tapahtumilla pyritään huomioimaan esimerkiksi lapsi-, perhe- ja yritysasiakkaat. Yksinkertaisimmillaan tällä voidaan vaikkapa tarkoittaa, että kokoonpanon ulkopuolella olevat pelaajat ovat tavattavissa jollakin ottelun erätauolla. Tämä brändin rakentamisen keino nähdään organisaatiossa hyväksi ja sitä tullaan hyödyntämään myös tulevaisuudessa.

*”Kun tässä puhuttiin online ja live ympäristöstä, niin se, että tunnistetaan noista kohderyhmistä ketä niissä peleissä käy ja tehdään ottelutapahtumaan aika paljon muutakin kuin se peli. Tapahtumia tapahtuman sisällä on kolmen ja kuuden välillä per ottelu, mutta keskiarvolta 4,5. Mutta tarkoittaa siis sitä, että on huomioitu lapsiasiakkaat, perheasiakkaat, yritysasiakkaat ja sit niiden sisällä on erilaisia kohderyhmiä. Mutta tehdään*

*siis tapahtumia tapahtumien sisälle. Se on siis tosi tärkeä asia eikä tule jatkossa vähenemään. Ja ne asiat mitä niissä hyödynnetään, voi olla ihan ottelutapahtumassa olevia asioita tai digitaalisessa ympäristössä olevia.”*

Ottelutapahtumassa brändin rakentamisen kannalta yhden keskeisen ja näkyvän elementin muodostavat fanin ottelutapahtumassa kohdatut ihmiset. Myös Keller (2008, 174) näkee ihmiset yhtenä keskeisenä osana brändin rakentamista ja siitä viestimistä. Yhteisöllisyyden ollessa IFK brändin keskeisimpiä piirteitä, myös tapahtumassa työskentelevä henkilökunta pyrkii omalla palvelullaan viestimään tästä. IFK:n ottelutapahtumassa työskentelee useita vakiokasvoja, mikä osaltaan vahvistaa brändin yhteisöllisyys näkökulmaa. Organisaatiossa kiinnitetään myös paljon huomiota asiakastyytyväisyyteen, ja henkilökunnan osalta tyytyväisyys onkin yli 90%.

*”Sehän on hienoa, kun porukka tulee tänne hallille, niin täällä on tosi pitkään samaa henkilökuntaakin. Se tuo sitä pysyvyyttä, kun ovella esimerkiksi vahtimestarit ja lipunlukiijat pystyy tervehtimään sua nimeltä. Ja siitähän tulee osa ottelutapahtuman kokemusta. Ja tietenkin kun tulee uusia ihmisiä, niin ne kohdataan samalla tavalla. Se asiakastyytyväisyys, kun me mitataan sitä vuosittain, niin tapahtumahenkilökunnan osalta se on yli 90 pinnaa, mikä on tosi korkea, kun ollaan tämmöisessä tunne bisneksessä. Kun puhutaan voitoista ja tappioista niin silloin tappion hetkellä voidaan helpommin todeta, että se henkilökuntakin oli aika työkeää. Mutta meillä se tyytyväisyys on merkittävästi korkeampi kuin keskiarvo. Ne tulee just noista pienistä asioista.”*

Tapahtumassa esillä olevien henkilöiden osalta Lindström kertoo brändin rakentamisen kiteytyvän välittämisen tunteeseen, joka ilmenee pieninä tekoina ottelutapahtumassa. Tämän lisäksi myös pelaajat luonnollisesti rakentavat osaltaan organisaation brändiä ottelutapahtumassa. Lindström kuitenkin näkee pelaajien roolin varsin pieneksi tässä, ja sanookin ulkoisten tekijöiden olevan avain asemassa brändiä rakennettaessa ja urheilun tukevan sitä.

*”Se on sitä välittämistä. Toimiston väkihän on läheisesti rakentamassa tapahtumaa, ja kun kohdataan ihmisiä niin se välittäminen pitäisi näkyä. Sama koskee myös ulkopuolisia tahoja esimerkiksi vahtimestarit, pysäköinnin ohjaaminen, ravintoloitsijat. Kaikilla täytyy olla se sama välittämisen henki. Se tulee tosi yksinkertaisista asioista kuten silmiin*

*katsominen ja tervehtiminen. Pelaajat keskittyvät pelissä peliin. Pelihän on sellaista, että sä pelaat vaistoilla, mutta totta kai se luo sitä brändimielikuvaa, kun ei anneta niitä vieraspisteitä eikä vierasvoittoja, vaan halutaan, että tää on paha paikka pelata. Joo, pelaajat pelaa punaisissa paidoissa, ja tiedostaa tän arvomaailman tässä taustalla. Mutta urheiluhan on urheilua. Päällimmäisenä ulkoiset tekijät rakentaa sitä brändimielikuvaa, ja parhaassa tapauksessa urheilu tukee sitä.*

### 5.3.2 HJK

HJK:n ottelutapahtumissa Bolt Arenalla, Väre kokee visuaalisten elementtien mukaan tuomisen haastavaksi, kun stadion ei ole omassa omistuksessa ja sen vuoksi ei ole mahdollista muokata tapahtumapaikasta täysin sinivalkoista ja HJK- brändin mukaista. Arvokkaaksi brändin rakentamisen kannalta kuitenkin nähdään, että fanikatsomosta on saatu tehtyä väreiltään täysin sinivalkoinen, mikä lisää brändin visuaalisten elementtien näkyvyyttä ottelutapahtumassa merkittävästi.

*”Ottelutapahtumassa tässä tulee vastaan vähän se, että kun ei sitä kiinteistöä suoraan omisteta, niin me ei päästä ihan täysin sinivalkoista stadionia tekemään. Mutta meidän kannattajat ovat ottaneet kodikseen sen stadionin eteläpäädyn, ja se me ollaan nimetty klubipäädyksi. Se on täysin sinivalkoinen pääty. Siellä on sinivalkoiset penkit. Jopa tämä meidän stadionin nimiyhteistyökumppani, Bolt Works, joilla on keltamustat värit, niin niiden värit on muutettu sinivalkoiksi klubipäätyyn. Tämä on sellainen konkreettinen asia, joka me ollaan pystytty tekemään siellä.”*

Visuaalisista elementeistä, joita pystytään tapahtumapaikalle väliaikaisesti rakentamaan, Väre nostaa esiin digitaaliset laitamainokset, maskotin ja seuran värejä kantavat junioripelaajat, jotka saattavat pelaajat kentälle. Sen lisäksi, että pelaajia saattavat juniorit kantavat seuran brändin värejä, viestivät he myös HJK brändin laajasta yhteisöllisestä toiminnasta.

*”Ottelutapahtumassa on lisäksi sellaisia digitaalisia elementtejä, kuten laitamainokset ja screenit, niin kyllähän ne tuo sitä HJK brändiä visuaalisesti esiin vahvasti tapahtumassa. Ja monia pieniä elementtejä, meillä on maskotti, joka pyritään ottamaan mukaan aina ottelutapahtumiin jollain tavalla - junnut on aina innoissaan siitä. [...]Lisäksi*

*saattajia pyritään käyttämään meidän juniorijoukkueista, eli kun saatetaan pelaajia kentälle, niin siinä pääsen meidän juniorijoukkueetkin esiin.”*

Väre kertoo visuaalisista elementeistä puhuessaan, että niiden kehittäminen on organisaatiossa jatkuvasti käynnissä ja pohdinnassa.

*”Nyt mennään tavallaan vision puolelle, eli kyllähän meillä on kokoajan pohdinnassa, kuinka me saataisiin sitä tapahtumaa vielä enemmän HJK:n näköiseksi, ilman että loukattaisiin sitä kaupungin toivetta, että se stadion olisi myös muiden käytössä. Ihan jo kuinka laitomainokset suunnitellaan ja sommitellaan, niin siinä voisi tehdä paljon. Mutta tämä on jo sitä visiopuolta.”*

Ottelutapahtuman äänimaailma on suunniteltua brändin kannalta, ja organisaatiossa pyritään siihen, että ottelutapahtumat kuulostaisivat aina samalta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi ottelutapahtumissa käytetty soittolista on aina sama, ja se on laadittu tukemaan HJK brändiä. Ottelutapahtumissa on pyritty viime aikoina viemään äänimaailmaan liittyvää brändin rakentamista ja yhdenmukaisuutta yhä pidemmälle. Tapahtumissa halutaan, että tietyissä kohdissa soitetaan aina tietyt tutut kappaleet.

*”Joo, meillä on soittolista. Ja tämä on sellainen asia, jota pyritään harmonisoida, että HJK:n ottelut kuulostaisivat aina samalta. [...] Meillä on toi Radio Rockin Marce Rendic, joka on kuuluttaja, niin vastaa myös musiikin soittamisesta. Hän laatii soittolistat, ja kovana klubifanina oli sitä mieltä, että HJK kuulostaa tältä. Me oltiin kyllä siinä samaa mieltä, että tuolta sen pitää kuulostaa. Eli ollaan asiaa mietitty, kuinka musiikki tukee HJK brändiä. [...] Viime kauden lopulla kokeiltiin sellaista, että kun pelaajat tulee lämmittelemään, niin soisi aina tietty biisi. Tää toive tuli pelaajilta, ja kokeilu vaikutti kyllä ihan hyvältä. Tämä on sellainen asia, jota pyritään jalostamaan vielä paremmaksi tällä kaudella. Että saatais siitä tavallaan sellainen pieni oma tapahtuma. Eli stadion hiljenee, tulisi joku pieni juonto ja kuulutus, biisi soimaan ja pelaajat kentälle lämmittelemään.”*

Ottelutapahtuman äänimaailman osalta brändin rakentamisessa halutaan tapahtumakävijöiden kanssa päästä vuoropuheluun, kertoo Väre. Tällä tarkoitetaan sitä, että fanien toiveet on huomioitu HJK:n ottelutapahtumissa soitetun musiikin osalta ainakin osittain.

Fanien toiveiden ja vuoropuhelun huomioimisella halutaan osallistaa yleisöä brändin rakentamiseen tapahtumassa.

*”Ottelutapahtumissa yksi mielenkiintoinen juttu, kun me pyritään sellaiseen vuoropuheluun, niin tää toimii aika hyvin. Ja ehkä se menee tähän tapahtuman äänimaailmaan, niin me ollaan sovittu heidän (fanien) kanssaan tiettyjä juttuja. Meillä on esimerkiksi tällainen hymni, mikä aina soitetaan, kun joukkue tulee kentälle. Niin me ollaan sovittu, että se on aina se tietty biisi mikä soi silloin. Ja europeleissä on aina yksi tietty biisi minkä he haluavat, että soitetaan aina ennen kun joukkue tulee kentälle. Jostain syystä se on Stereo Love, mikä on ihan älytön biisi, mutta siitä on tullut tällainen tunnusbiisi näihin europeleihin. Eli sen on tultava. Sit sama on matsin jälkeen, etenkin voitokkaan matsin jälkeen, me toimitaan tavallaan toisinpäin. Eli me annetaan fanien huutaa ja laulaa, joukkue menee sinne kiittämään, ja vasta sitten laitetaan jotain musaa soimaan.”*

Kaikki HJK:n ottelutapahtumassa työskentelevät henkilöt ovat töissä joko suoraan HJK:lla tai HJK Stadion Managementillä. Tämä tarkoittaa, että ottelutapahtumassa myös henkilöstö edustaa HJK brändiä Kellerin (2008) havaintojen mukaisesti. Tätä tuodaan näkyvästi esille siten, että koko henkilöstö on pukeutunut HJK:n vaatteisiin, brändin mukaisesti. HJK:n organisaation ottelutapahtumassa ihmisten kautta tapahtuva brändin rakentaminen tapahtuu kuitenkin näkyvimmin pelaajien ja heidän peliasujensa kautta. Juuri peliasu ja sen perinteikkyyys on yksi HJK brändin keskeisimmistä elementeistä, joten sen merkitys nähdään organisaatiossa todella tärkeänä, kertaa Väre. HJK:lla ihmisten kautta tapahtuvaan brändin rakentamiseen liittyy siis hyvin läheisesti myös Kellerin (2008, 173) havaitsemat graafiset elementit.

*”Peliasuhan on meille todella tärkeä. Eli logo, värit ja sinivalko pystyraita. Ja se on yksi meidän tärkeimpiä brändin elementtejä.”*

Juuri seuran peliasuihin tiivistyy monia muitakin brändin keskeisiä elementtejä, kuin vain värit, pystyraidot ja logo. Kaikki seuran kolme käytössä olevaa peliasua ovat tarkoin harkittuja myös seuran brändin kannalta. Ensimmäiseksi, peliasut ovat Adidaksen valmistamia. HJK:lla ja Adidaksella on vuonna 1965 alkanut, yksi Euroopan vanhimpia, sponsoriyhteistyösopimuksia, joten brändit liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan hyvin läheisesti, ja ne koetaan organisaatiossa kuuluvan läheisesti yhteen. Toiseksi, materiaalit

ovat vastuullisia ja ympäristöystävällisiä kierrätysmateriaaleja HJK:n vastuullisuusohjelman mukaisesti. Kolmantena, niissä olevat sponsorien mainokset halutaan pitää yksinkertaisina ja väritykseltään HJK brändin mukaisina.

*”Ehkä tähän brändin liittyy tavallaan myös toinen brändi hyvin läheisesti. Yksi Euroopan pisimpiä sponsoriyhteistyökumppanuuksia on HJK:lla ja Adidaksella. Se oli 1965, kun saatiin ensimmäiset kengät Adidakselta. Siitä se on sitten laajentunut, että Adidas on meille varustetoimittaja ja meillä on koko peliasu kengistä lähtien Adidasta. Tavallaan se liittyy meidän brändiin tiukasti. [...] Viime kauden lopulla Adidas lanseerasi tällaisen uuden peliasun, joka on valmistettu valtameristä kerätystä kierrätysmuovista. Adidas halusi HJK:n Suomesta joukkueeksi, joka ottaisi tämän kierrätysmuovista valmistetun paidan käyttöönsä, johon me lähdettiin. [...] Tärkeintä oli se, että päästiin kumppanien kanssa neuvottelemaan näistä logoista mitä peliasuun tulee. Eli päästiin sopimukseen siitä, että nekin ovat ikään kuin värittömiä ne mainokset mitä peliasuun laitetaan. Kaikki mainokset ovat sinivalkeisia.*

Väre kertoo, että peliasuilla halutaan lisäksi ajoittain uudistaa HJK:n brändiä. Pettymykseen päättyneen 2019 kauden jälkeen muutoksilla peliasujen värityksissä pyritään myös uudistamaan samalla joukkueen pelillistä brändiä. Kauteen 2020 HJK toikin täysin uudistetut, mutta brändin kannalta huolitellut uudet peliasun.

*”Uudistamalla peliasuja, saatiin pettymykseen päättyneen viime kauden jäljiltä free-sattua myös pelillistä ilmettä. [...] Kun Adidas toi nämä kierrätysmuovista valmistetut uudet paidat, niin sieltä löytyi tällainen pinkki tai lohenpunainen paita. Niin siitä suunniteltiin tällainen aivan uudenlainen vieraspeliasu. Eli pinkki paita, mustat housut ja pinkit sukat. Ja kumppanit oli itseasiassa aika innoissaan tästä, että tulee pinkki paita, jossa mainokset mustalla. Se on tyylikäs paita. Tällä tavalla joukkue on mukana HJK brändin rakentamisessa, eli on kolme tarkkaan suunniteltua asua, joissa mukana myös jotain free-siä.”*

### 5.3.3 Helsinki Roosters

Roostersin visuaalinen brändin rakentaminen ottelutapahtumassa Velodromilla nähdään paikoittain haastavaksi, kun museoviraston suojelemalle stadionille ei saa rakentaa mitään kiinteää, joka toimisi brändin rakentamisen tukena, kertoo Hakala.

*”Me ei voida jättää sinne kiinteästi esimerkiksi mitään punaista, mitään meidän brändin kannalta arvokasta asiaa. Me joudutaan aina pistämään punaiset liput kiinni, viemään kaikki pois pelin jälkeen, kamaa raahataan edestakaisin. Niin ei siitä ikinä tuu ”Reds’ House” sillä tavalla. Se on hankala paikka.”*

Visuaaliset Roosters brändin elementit ovat kuitenkin mahdollisuuksien rajoissa vahvasti esillä ottelutapahtumassa. Organisaatiossa pyritään, että kaikki mikä näkyy katsojille, sisältää Roostersin brändin värit tai logon. Tapahtumaa järjestettäessä organisaatiossa ollaan tarkkoja, että kaikki tapahtumaan tuotettu graafinen materiaali sisältää oikeanlaiset logot ja fontit, jotka ovat keskeinen osa brändin rakentamista (Keller 2008, 173). Aikaisemmin tätä ei olla seurassa huomioitu yhtä tarkasti brändin rakentamisen kannalta, mutta nykyään pienistäkin yksityiskohdista ollaan tarkkoja.

*”Ensinnäkin, kaikki materiaali mitä me sinne tuotetaan, niin missä on kukkologot. Nykyäänhän se on meillä tosi tarkkaa, että logot on oikein päin, fontit on oikein, värit on tietyt. Se tavallaan lähtee siitä, että on oikeenlaiset logot oikeilla väreillä oikeassa paikassa. On se sitten mainokset tai vaikkapa nyt käsidesit, niin niissä on kaikissa meidän logot. [...] Kyllä se (brändin rakentaminen) lähtee ihan kaikesta, että se seuran logo näkyy. Meillähän on logo myös pelipallossa, niin sehän menee oikeesti aika pitkälle paikkapaikoin. Mutta ne on hirveen merkityksellisiä sille joukkueelle ja faneille, että niillä on jotain omaa.”*

Äänimaailma Roostersin kotiottelutapahtumissa on jokseenkin suunniteltua brändin kannalta. Vakiintuneita musiikillisia elementtejä tapahtumasta löytyy tällä hetkellä kaksi kappaletta. Päälimmäisenä musiikin kautta tapahtuvan brändin rakentamisen osalta huomio on kiinnittynyt kappaleeseen, joka soimitaan aina juuri ennen ottelua pelaajien saapuessa kentälle. Voittamisen kulttuurista ja 2010-luvun pitkää mestaruusputkea on tuotu ot-

telutapahtumissa esiin soittamalla ”Your National Champions, Helsinki Roosters”, pelaajien juostessa kentälle. Nyt kappaletta ei kuitenkaan tarvitse tulevana kautena 2021 soittaa, kun joukkueen kahdeksan mestaruuden putki katkesi. Siihen on sitten mahdollisuus keksiä jotain uutta, kertoo Hakala.

*”No tällä hetkellähän se tukee brändiä sillä tavalla, että sieltä tulee aina ensimmäisenä ”Your National Champions, Helsinki Roosters”, mut hei nyt meidän ei tarvi ens vuonna soittaa sitä. Mutta se ei oo huono asia, siihen voidaan sitten keksiä jotain uutta!”*

Toinen yksittäinen musiikillinen elementti, joka on muodostunut osaksi Roosters brändiä on aina lämmittelyjen aikana soimaan laitettu ”Country Roads”. Tämä on lähtenyt liikkeelle pitkäaikaisen seuran pelaajan toiveesta, mutta fanit ovat ottaneet sen osaksi Roostersin brändiä ja ottelutapahtumaa.

*”Meillä ei periaatteessa oo mitään muuta kun se sisääntulobiisi ja sitten pitkäaikaisen pelaajan Santtu Äyräväisen toivoma Country Roads, joka tulee aina siinä kohtaa kun joukkue tulee lämmittelemään. Ne on periaatteessa ainoat suunnitellut musiikilliset brändiä tukevat elementit.”*

Tapahtumassa soitettu musiikki voidaan kuitenkin nähdä myös muulla tavalla organisaation brändiä tukevaksi. Seurassa tasa-arvo ja kansainvälisyys ovat tärkeä osa brändi-identiteettiä, ja se näkyy toiminnassa kokonaisvaltaisesti, myös tapahtumassa soitetun musiikin osalta. Ottelutapahtumissa myös musiikista vastaavia kuuluttajia on tiedotettu organisaation arvoista, mikä tarkoittaa, että tapahtumassa soitettua musiikkia pyritään sensuroimaan tietyiltä osin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että rasistiset tai alentavat ilmaisut pyritään karsimaan pois ottelutapahtumissa soitetusta musiikista. Roosters brändi on tarkoitettu kaikille ja kaikenikäisille, joten myös musiikin on oltava sellaista, että se ei loukkaa ketään.

*”Meidän selostajat ja ne ketkä kuuluttaa pelit, niin kasaa soittolistat. Biisilistaan vaikuttaa toki se, mitä me toivotaan ja muuta, mutta tällä hetkellä siihen vaikuttaa myös se, että sieltä pyritään karsimaan kaikki fuck, nigger, bitch jutut pois. Koska se on aika raskasta olla semmoisessa matsissa, jossa soi räppiä, mutta kun sulla saattaa kaiken lisäksi olla joku perhepeli. Niin ei se oikein lähe. Ja lisäksi pitää muistaa, että meillä on*



*ulkomailta tulleita importteja, ja ikinä ei voi tietää, kuinka raskas rasismi kokemus jollakin voi olla. Ei me täällä Suomessa oikein voida samaistua siihen. Niin me karsitaan sitä sen takia aika kovalla kädellä, ja meidän DJ tietää sen.”*

Ottelutapahtumissa ihmisten kautta tapahtuva brändin rakentaminen nähdään Roostersin organisaatiossa kaksijakoisena. Suhteellisen pienenä toimijana Roosters tukeutuu ottelutapahtumien järjestämisessä pitkälti vapaaehtoisein, esimerkiksi pelaajien perheisiin, joten vaihtuvuutta on suhteellisen paljon stadionin henkilökunnassa, eikä fani näin ollen tule kohtaamaan vakiohenkilökuntaa juurikaan tapahtumissa. Organisaation puolesta on kuitenkin huolehdittu, että tapahtumassa työskentelevät henkilöt silti edustavat Rooster-brändiä ja työntekijöillä on seuran vaatteet päällä ottelutapahtumassa.

*”Periaatteessa se (henkilöiden kautta tapahtuva brändin rakentaminen) näkyy vähän huonosti, jos ajatellaan vaikka jotain järkkäreitä, niin järkkärithän tulee meille aina muualta. Eli me ei saada oman seuran sisältä sellaista, kun vaikka jossain lätkässä, että siellä on se sama Reino ollu 50 vuotta, jonka kaikki tuntee. Niin mehän ei oikein saada sellaista. [...]Ja tietysti, koska ne makkaranmyyjät ja muut koostuu pitkälti niistä vanhemmista. Niin siinäkin tulee kiertoa aika paljon. Niin se että se brändi henkilöityisi vakiohenkilökuntaan ei hirveästi ole. [...]Aina kuitenkin pyritään siihen, että jos siel on jotain makkaranmyyjiä ja muita fanituotemyyjiä niin niillä on seuran vaatteet päällä.”*

Koska kyseessä on kuitenkin pienen lajin pienet piirit, niin tavallaan henkilöiden kautta tapahtuma brändin rakentaminen joiltakin osin kuitenkin tehostuu, muistuttaa Hakala. Ottelutapahtumissa on myös tiettyä jatkuvuutta joidenkin aktiivisimpien vapaaehtoisten osalta ja tämän lisäksi tapahtumissa on valmentajien, pelaajien ja pitkäaikaisten seuratoimijoiden osalta runsaasti vakiokasvoja. Roosters brändin voidaan nähdä siis kiettyvän ihmisiin ja rakentuvan myös heidän kauttansa (Keller 2008, 173).

*”Kuluttajissa me ruvetaan nyt saamaan vähän sellaista jatkuvuutta, kun meillä on kaksi, kolme sellaista, jotka vähän vaihtelee. Ne tekee sitä kuitenkin vapaaehtoispuhjalta. [...] Tietysti siellä peleissä on niitä pitkäaikaisia seuratoimijoita, valmentajia, pelaajia ja kasvoja, johon se Roosters brändi henkilöityy.”*

Henkilöihin liittyvässä brändin rakentamisessa ja niihin liittyvissä graafisissa elementeissä Roostersin organisaatiossa on tehty mielenkiintoinen ratkaisu brändin rakentamisen kannalta. Brändin logot joita pelaajat ja seuran toimijat käyttävät ovat eriytetty fanituotteissa olevista logoista. Tavoitteena tällä on rakentaa Roosters brändiä hieman eri tavalla sisäisesti, verrattuna ulkoisiin sidosryhmiin.

*”Meillä on vielä eriytetty niin, että faneilla on erilainen logo vaatteissa, kuin seura-vaatteissa vaikkapa pelaajilla. Halutaan tavallaan pitää se vähän erilaisena brändin osalta. Se ero ei oo suuri, mutta kun myydään fanituotteita niin se logo on eri. Ja sit jos markkinoidaan sisäisesti pelaajille meidän seura vaatteita, niin siinä on pikkusen erilailla brändäty kukkologo.”*

#### 5.3.4 Vertailu

Kun tarkastellaan kolmen tapausorganisaation brändin rakentamista omissa ottelutapahtumissaan, voidaan todeta, että jokaisessa organisaatiossa se on suunnitelmallista ja hyvin pitkälle harkittua. Pisimmälle tämän vie HIFK:n organisaatio, jossa ottelutapahtuman kerrotaan olevan jopa käsikirjoitettu brändin rakentamisen näkökulmasta.

Kussakin tapausorganisaatiossa brändin visuaalisia elementtejä, eli logoja, värejä ja muita tunnuksia, pyritään tuomaan aktiivisesti näkyville ottelutapahtumassa. HJK ja Roosters näkee tässä visuaalisessa brändin esille tuomisessa haasteita, sillä kummallakaan organisaatiolla ei ole täysin mahdollista muuttaa tapahtumapaikan kiinteää sisustusta tai väritystä. HIFK kykenee tässä mielessä viemään visuaalisesti tapahtuvan brändin rakentamisen ottelutapahtumissaan pisimmälle, heidän pelatessa kotiottelunsa täysin omassa kotihallissa. Muilta osin kunkin organisaation ottelutapahtumissa tavoitteena on tuoda brändin visuaalisia elementtejä monipuolisesti esiin ottelutapahtuman aikana.

Yhdistävänä brändin rakentamisen keinona ottelutapahtumissa eri organisaatioilla on myös musiikin hyödyntäminen osana ottelutapahtumaa. Se kuinka laajasti musiikkia hyödynnetään osana tapahtumaa ja organisaation brändiä, kuitenkin vaihteli tapausorganisaatioiden välillä. HIFK:n ottelutapahtumissa rock-musiikki nähtiin hyvinkin tärkeänä ja perinteisenä osana organisaation brändiä. Sen tukemiseksi, ottelutapahtumissa soitettu musiikki on suunniteltu hyvin pitkälle ja miltei jokaiseen ottelun tilanteeseen on käsikirjoitettu jokin tietty kappale soitettavaksi. HJK:n ja Roostersin osalta musiikillisten elementtien hyödyntäminen osana brändin rakentamista nähdään hyvin samankaltaisina. Organisaatioissa on harkittua se, millaista musiikkia ottelutapahtumissa voidaan soittaa, jotta se

tukisi brändin rakentamista. Kiinteitä elementtejä musiikin osalta kummallakin organisaatiolla on kuitenkin käytössään vain muutama. Näitä ovat tietyt kappaleet lämmittelyn ja joukkueen kentälle saapumisen aikana.

Eniten organisaatioiden välillä vaihteli ihmisten rooli ottelutapahtumassa osana brändin rakentamista. HJK:n ja Roostersin kohdalla ottelutapahtumissa työskentelevän henkilöstön osalta brändin rakentaminen tapahtuu selvimmin seuran vaatteisiin pukeutulla, eli visuaalisia elementtejä korostamalla. Kummassakaan organisaatiossa vakiohenkilökuntaa ei kuitenkaan ole. Vastaavasti HIFK:n organisaatiossa ihmisten kautta tapahtuva brändin rakentaminen pohjautuu pitkälti kuluttajan tunteisiin vetoamalla ja elämyksiä luomalla. Tähän pyritään organisaatiossa vakiohenkilökunnan avulla, joka johtaa syvempään kuluttaja -brändi suhteeseen. HJK:lla ihmisten kautta tapahtuva brändin rakentaminen kiteytyy ottelutapahtumissa myös keskeisesti joukkueen pelaajiin, jotka kantavat päällään peliasua, johon kiteytyvät keskeisimmät brändin elementit. Pelaajien, ja peliasujen kautta, HJK pyrkii viestimään myös brändinsä yhdestä keskeisimmästä elementistä eli vastuullisuudesta.

HIFK:n organisaatiolla on käytössään kahteen muuhun tapausorganisaatioon verrattuna uniikki brändin rakentamisen keino ottelutapahtumissaan. HIFK:n organisaatio rakentaa ottelutapahtumansa sisällä tapahtumia. Näillä tapahtumilla pyritään huomioimaan kannattajien joukosta erilaisia kohderyhmiä ja vahvistamaan heidän brändimielikuvaansa. Tämä tapahtumatapahtuman sisällä ovat tarkkaan harkittuja ja niitä järjestetään useita jokaisen ottelutapahtuman aikana eri kohderyhmät huomioiden. Tavoitteena näillä sisäänrakennetuilla tapahtumilla on vahvistaa HIFK:n ydinidentiteettiä eli yhteisöllisyyttä.

#### **5.4 Kuluttajan sitouttaminen tapausorganisaation tapahtumassa**

Tässä luvussa tarkastellaan tapausorganisaatioiden keinoja sitouttaa kuluttajia, eli kannattajia, osaksi organisaation brändiä. Huomio kiinnitetään tarkastelussa kohderyhmiin, joita organisaatiot pyrkivät brändiviestinnällään tavoittamaan, sosiaalisen median rooliin osana ottelutapahtumaa ja kuluttajan sitouttamista. Lopuksi esiin nostetaan tapausorganisaatioiden erilaisia haasteita sitouttaa kuluttajia osaksi brändiään.

#### 5.4.1 HIFK

HIFK:ssa kuluttajien sitouttaminen brändiin on tarkoituksenmukaista ja tietoista ottelutapahtumissa. Päällimmäisenä tavoitteena organisaatiolla on tarjota kuluttajille yhteisöllisyyden osalta ainutlaatuinen tapahtuma Suomessa, jota ei ole mahdollista kokea muualla. IFK:n ottelutapahtumissa halutaan erityisesti huomioida eri kohderyhmät, eli ne jotka eivät käy joka ottelussa, ja tarjota heille unohtumaton muistijälki, jotta ottelutapahtumiin palattaisiin yhä uudelleen. Lindström tiivistää asiakkaan sitouttamisen ottelutapahtumassa liittyvän ainutlaatuiseen tunnelmaan ja elämykseen. Myös Parent ym. (2012, 2) näkevät, että tunnetasolla sitoutuminen auttaa brändin rakentamisessa ja esimerkiksi ottelutapahtumaan sitoutumisessa.

*”Mutta kiteytettynä, niin se mielikuva, kun sä tuut ottelutapahtumaan, on erilainen kuin Turussa, Tampereella tai Oulussa. Ja kyllä mä väitän, että se yhteisöllisyyden henki mikä täällä on, että se on tosi sitoutunutta se otteluissa käyvä porukka ja IFK yhteisö koetaan tärkeäksi. Väitän, että sen aistii täällä, kun tulee yksittäisen peliin. [...] Halutaan saada se palvelukokemus helpoksi. Ostaminen on helppoa, kuluttaminen on helppoa ja sitten että se tunnelma täällä on tärkeä. Onhan se mikä tahansa IFK:n peli tai Flow-festarit, niin tunnelman takia sä siellä käyt. Se tunnelma minkä se tapahtuma itsessään tekee määrittelee sen oletko sitoutunut ja tuletko tapahtumaan uudelleen. Sen ratkaisee muistijälki tunnepuolella. Ja kyllä sen eteen on tehty paljon töitä. Esimerkiksi mistä mä olen tosi iloinen, ja mikä on aina ollut meidän vahvuus on se meidän fanipäätty. Kuinka he luo tunnelmaa ja mikä on heidän inputti siihen tapahtumaan ja fiilikseen. Niin se on tällä hetkellä tosi hyvällä tasolla. Ja sekin uusiutuu koko ajan, sinne on tullut uusia sukupolvia. Tavallaan se IFK henki kehittyy siellä. Eli se on se suurin syy miksi, ja meidän tehtävä on tukea sitä. Eli käytännössä mennään tunne edellä kuluttajan sitouttamisessa.”*

Organisaatiossa sosiaalista mediaa käytetään osana kuluttajan sitouttamista ottelutapahtuman sisällä. Lindström korostaa, että vaikka seura on aktiivinen jokaisessa kanavassa ja tuottaa niihin itse sisältöä, kaikkea sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ei kuitenkaan voi hallita. Organisaation ulkopuolelta tuleva suusanallinen viestintä on kuitenkin yksi keskeisistä osa-alueista rakennettaessa urheiluorganisaation brändiä (Ross 2006). Tämä nähdään kuitenkin positiivisena asiana, sillä parhaiden sisältöjen

on koettu syntyvän spontaanisti. Varsinaisessa ottelutapahtumassa olevaa tunnelmaa halutaan tuoda myös sosiaaliseen mediaan, jotta kyetään interaktiivisesti rakentamaan suhdetta IFK brändin ja kuluttajan välillä.

*” Siellä tulee algoritmi muutoksia eri alustoihin ja sä et vaan voi niille mitään. Oleellista siinä on edelleen se, että sä teet sinne hyvää sisältöä. [...] Mehän ollaan kaikissa kanavissa, ja pyritään siihen, että tuotetaan niihin kaikkiin hyvää sisältöä. Totta kai ottelutapahtumaa myös rikastetaan niillä, tulee highlighteja, haastatteluja, tilanne päivityksiä. Ja sitten se muodostuu ihan kanavan mukaan. Se fiilis sykkii myös siellä, sieltä pystyy vähän aistimaan mitä tapahtuu. Se ei oo koskaan sama kuin paikanpäällä, mutta silti. Somessa rakennetaan interaktiivisesti suhdetta brändin ja kuluttajan välillä.”*

HIFK:n brändin ollessa loppuun asti harkittu ja tarkoin suunniteltu, on organisaatiossa myös selvät toimenpiteet tulevaisuuden osalta. Säilyttääkseen vahvan brändinsä ja kuluttajien aktiivisen sitoutumisen, on brändin kehityttävä jatkuvasti. Yhteisöllisyys nähdään organisaatiossa siis myös tulevaisuudessa brändin keskeisenä elementtinä, mutta tiedossa on, että sen ilmenemisen muodot tulevat todennäköisesti muuttumaan, fanien kulutustottumusten muuttuessa. Organisaatiossa ei siis voida tukeutua siihen, että brändi on ollut vahva, vaan sen säilyttämiseksi on tehtävä jatkuvasti töitä ja kehitystoimenpiteitä. Ottelutapahtumassa tapahtuvan brändin rakentamisen kannalta on tärkeää, että vuosittain pohditaan kuinka tapahtumaa ja brändiä voidaan kehittää. Lopuksi Lindström nostaa haasteiksi eri sukupolvien muuttuvat tarpeet kulutuksessa ja näiden muutosten tahdissa pysymisen.

*”Se kehitys tulee siitä, kun me joka vuosi pohditaan, mitä me voidaan tehdä tämän osa-alueen sisällä paremmin. Niin silloin se kehitys tulee. Niin ne on bisneksen onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä, kun puhutaan tapahtumista, kaupallisuudesta, ja meidän olemassaolosta. Niin noita kun pystytään jokaista kehittämään jollain tasolla joka vuosi, silloin me pärjätään tässä leikissä. Ja jos todetaan että jotkut on vääriä tai tarvitaan jotain lisää niin silloin sitä kehitetään. Mutta oleellista on se, että kehitys on itsestäänselvyys. Tässä ei voi pysyä paikallaan, koska tapa kuluttaa muuttuu koko ajan. Ja kun puhutaan sitouttamisesta, niin meidän tärkein on olla se yhteisöllisyyden lähde. Tänne voi tulla kuka vaan, milloin vaan, missä elämäntilanteessa tahansa. Täällä sä olet*

*osa yhteisöä. Jos haluat olla 24/7 osa sitä yhteisöä, niin me tarjotaan siihen mahdollisuus. Se on se ydin koko hommassa. Sen brändin ja sitoutumisen osalta, me halutaan jatkuvasti vaalia ja kehittää sitä. [...]Meidän pitää ymmärtää, että se ei ole itsestäänselvyys, vaikka on tutkitusti hyvä brändi. Se ei ole itsestäänselvyys, vaan sen eteen pitää tehdä koko ajan töitä. Ja totta kai haaste on kun sukupolvet muuttuu, kuluttaminen ja tarpeet muuttuu koko ajan. Niin meidän pitää pystyä reagoimaan siihen ja itse tunnistaa sitä koko ajan. Jos me joudutaan jälkeinpäin miettimään, onnistuttiinko me sitouttamisessa, ollaan silloin jo myöhässä.”*

#### 5.4.2 HJK

Väre näkee HJK:n organisaatiossa fanien sitouttamisen erityisen tärkeäksi nimenomaan satunnaisen ottelukävijän kohdalla, ei niinkään fanin, joka on jokaisessa ottelussa paikalla. Ottelutapahtumaan paikalle saapuvat kannattajat ovat melko sitoutuneita ja vastaanottavaisia ottelutapahtumassa tapahtuvaa brändin rakentamista kohtaan. Tärkeäksi nähdään etenkin fanituotemyynnin kautta tapahtuva brändivärien leviäminen koko katsoomoon. Sinivalkoisiin seuran väreihin pukeutuneet kannattajat nähdäänkin sitoutuneina brändiin ja se lisää yhteenkuuluvuutta seuran brändin ja kannattajien välillä. (Khuong & Kim Chau 2016, 153-154.)

*” Yksi on tietenkin tämä fanituotemyynti, johon täytyy myös jatkossa panostaa enemmän. Totta kai me halutaan, kun porukat tulee meidän matsiin, että ne pukeutuu sinivalkoisiin ja näyttää sitoutumisensa. Meillä on fanituotteita varten myyntipisteitä joka katsoomossa. Ja lisäksi siinä toimistolla meillä on ottelutapahtumissa pieni myyntipiste.”*

Toisena merkittävänä osana ottelutapahtumassa tapahtuvalle brändin luomiselle on sosiaalisen median hyödyntäminen prosessissa. Perinteisesti tämä on tarkoittanut HJK:n osalta live seurannan tuottamista sosiaalisen median eri kanaviin. Kaudella 2020 organisaatio on lähtenyt kuitenkin erityisesti Instagramin story-osiossa kehittämään brändiä tukevaa sisältöä ottelutapahtumissa. HJK:n mediatiimi on ottanut tehtäväkseen tuottaa materiaalia faneille kulissien takaa, jolla pyritään viestimään myös seuran brändistä. Brändielementit nousevat näissä tarinoissa esiin, esimerkiksi kauden 2020 ensimmäisen kotiottelun alla haluttiin tuoda vastuullisuus teemaa esille myös sen osalta, kuinka ottelutapahtumassa on huolehdittu turvaväleistä ja kulkureiteistä koronaviruksen seurauksena.

Sosiaalinen media on siis käytössä osana ottelutapahtumia organisaation brändin rakentamisessa, ja tärkeää on että ottelutapahtumaan liittyen sosiaalisessa mediassa tapahtumaa nostetaan esiin myös heti ottelun päätyttyä, jotta sen kuluttaminen ei lopu stadionille.

*”Nyt ihan tällä viikolla, ja loppukauden ajan, me pyritään olemaan erittäin aktiivinen Instagramin story-osiossa. Meidän entinen pelaaja, Sebastian Sorsa, aloitin tuossa meidän mediatiimissä. Hän piti jo eilen sitä tiliä yllä tuossa tapahtumassa. Siellä me pyritään nostamaan se ottelupäivä, se alkaa aamulla ja pitkin päivää tulee jotain pientä, jossain kohtaa esitellään vähän stadionia. Esimeriksi nyt oli tärkeää, että esiteltiin vähän stadionin turvajärjestelyjä, että kuinka oltiin etukäteen huolehdittu sisääntulo, turvavälit ja paikat. Ja totta kai ottelun aikana hehkutusta, mitä siellä tapahtuu. Eli aktiivisesti pyritään käyttämään somea fanien sitouttamiseen. Ja fanit selvästi haluaa meiltä sisältöä. Ja tähän meidän täytyy kiinnittää huomiota, että otteluiden jälkeen saadaan nopeammin raporttia ja kuvia. Sanotaan että 3-4 tuntia ottelun päättymisen jälkeen, pitäisi tulla aika paljon kaikkea sisältöä.*

Suurimmat haasteet HJK:lla fanien sitouttamisessa brändiin on satunnaisten ottelukävijöiden kohdalla. Moni joukkueen kannattajista käy otteluissa muutaman kerran kaudessa, ja tämän kohderyhmän sitouttamisessa Väre näkee haasteita, mutta samalla mahdollisuuden. Potentiaalisten sitoutuneiden kannattajien joukko HJK:lla on valtavan suuri siihen nähden, että katsojakeskiarvo on ottelutapahtumissa noin 5100. Seurassa on lähes 4000 lisenssipelaajaa, jotka kaikki omistavat kausikortit edustusjoukkueen otteluihin. Tämä on yksi kohderyhmä, joka tulisi saada aktiivisemmaksi, jotta ottelutapahtumien kävijämäärät nousisivat ja HJK brändin arvo kasvaisi kotiotteluiden tunnelman nousun seurauksena. Lisenssipelaajien lisäksi seuralla on valtavasti potentiaalia henkilöissä, joilla on jossakin elämänsä vaiheessa ollut henkilökohtainen sidos HJK brändiin. Arviolta tällaisia henkilöitä on Helsingin alueella 50 000- 60 000. He kaikki ovat brändistä tietoisia ja myötämielisiä, mutta heidän sitouttamisensa brändiin ja sen ottelutapahtumiin nähdään silti haasteellisena.

*”Iso haaste meillä on satunnaisen fanin sitouttamisessa, joka ostaa lipun kotiotteluun yksi tai kaksi kertaa kesässä. Etenkin meidän kokoisella seuralla se on iso haaste. Lähdetään siitä, että meillä on lähes 4000 lisenssipelaajaa. Ja jokaisella lisenssi pelaajalla on kausikortti meidän otteluihin. Miten me saadaan heidät aktiivisemmin käymään*

*meidän matseissa, niin siinä on iso haaste. Miten me saadaan edustusjoukkueen pelit sopimaan heidän kalenteriinsa. Toinen iso joukko, jonka tavoittamiseen pyritään, on entiset klubilaiset. Me ollaan arvioitu, että Helsingissä on noin 50 000 -60 000 ihmistä, Jolla on jossain elämänsä vaiheessa, ollut henkilökohtainen sidos HJK brändiin. Joko entisenä pelaajana, tai entisen pelaajan vanhempana tai puolisona. Miten ne tavoitetaan heidät ja miten saadaan heidät katsomoihin. Se on toinen iso haaste.”*

Brändin rakentamisen ottelutapahtumassa tekee haasteelliseksi myös sekin tekijä, että ottelupäivät ei ole vakioita, vaan otteluohjelma on Veikkausliigassa hyvin hajanainen. Tämän seurauksena satunnaisen urheilufanin houkuttelu ottelutapahtumaan vaikeutuu, mikä puolestaan tuo haastetta HJK brändin rakentamiseen.

*”Ja sitten on tietenkin kolmantena satunnaiset urheilusta kiinnostuneet. Mä tiedän, että tavallaan kenen kanssa tahansa tuolla puhuu, niin kun mainitsee HJK:n, niin noin puolet on myötämielisiä HJK:ta kohtaan. Ne pitää Klubia hyvänä juttuna, mutta silti ne ei käy peleissä. Että miten me tavoitetaan ne. Miten me saadaan meidän viesti perille heille. Tässä haasteena on tietenkin se, että milloin peli on, on hyvin epämääräistä. Veikkausliigan otteluohjelma on hyvin hajanainen. Eli ei ole vakio pelipäiviä.”*

#### 5.4.3 Helsinki Roosters

Fanien sitouttamisessa Roostersin organisaatiossa nähdään hyödylliseksi se, että demografisilta tekijöiltä tarkasteltuna keskiverto tapahtumakävijä on sellainen, joka on muutoin haasteellinen tavoittaa. Seurassa koetaan, että Roostersin tarjoama elämystuote, ottelutapahtuma, vetoaa hyvin tähän kohdeyleisöön.

*”Jenkkifutisfanin sitouttaminen on sillain kivaa, että meidän fanipohja on niin vahvasti se pohja, jota muut ei meinaa tavoittaa. Eli me saadaan se iältään 30+ mies pääkaupunkiseudulta tavoitettua, joka ei lähde oikeestaan mihinkään muuhun, kun sinne lätkään tai kaljalle. Niin meidän fanikunnasta hirveen moni on sen ikäinen. Niin niiden sitouttaminen on silleen on aika helppoa, kun tarjotaan viihdykettä, juomaa ja futista.”*

Kuluttajien sitouttamiseksi brändiinsä, Roosters järjestää erilaisia tempauksia osana ottelutapahtumiaan. Tavoitteena tempauksilla on saada Suomessa eksoottista lajia tunnetummaksi ja seuran brändiä tavallisen urheilukuluttajan tietoisuuteen yhä tehokkaammin.



Lajia ja seuraa aktiivisesti seuraavat kuluttajat nähdään sitoutuneina Roostersin brändiin, mutta satunnaisen urheilukuluttajan sitouttaminen on työläämpää.

*”Me ollaan aika hyvin saatu liikutettua sitä porukkaa tietynlaisten tempausten kautta. Meillä on ollut niitä pelipaita perjantaita. Eli jo sulanut jonkun joukkueen pelipaita, ihan minkä tahansa, on se sitten lätkää pesistä tai jotain muuta, niin on saattanut saada vaikka femmalla lipun. Tai jos sulla on minkä vaan seuran kausikortti, tai sitten meillä on ollut näitä perhepäiviä. [...] Eli mitä enemmän me näytetään, niin sitä enemmän se sitouttaa.”*

Tempausten ohella, ottelutapahtumiin pyritään myös järjestämään jokin pieni elementti, joka tuo yllätyksellisyyttä tapahtumaan. Ajatuksena on ikään kuin luoda tapahtumia ottelutapahtumien sisälle. Näiden tapahtumien tarkoituksena on herätellä faneja mukaan Roostersissa vallitsevaan ”family-henkeen”, kertoo Hakala.

*”Meidän ei hirveesti tarvi kikkailla siellä ottelutapahtumassa, sellaisilla asioilla, että meidän olis vaikka pakko järjestää puoliaikaohjelmaa, mutta meillä on aina joku pieni yllätys tapahtumassa, joku elementti siellä. Ollaan jaettu seuratoimijoille kiitos palkintoja, yhdessä matsissa oli kiitos meidän vapaaehtoisille, jotka mahdollistaa sen että herrat pääsee pelaamaan jenkkiputista ilman mitään huolta. Niin sinne yritetään tehdä pieniä sellasia, joilla pyritään herättämään ihmisiä. Ehkä se on sitä, että sellaista tietynlaista Family ajattelua pyritään saamaan myös faneihin.”*

Ottelutapahtumissa Roostersilla on myös sosiaalinen media käytössä kuluttajien sitouttamiseksi. Organisaatiossa kiinnitetään huomiota siihen, että eri kanaviin tuotetaan laadukasta sisältöä, jolla pyritään herättämään kuluttajissa tunteita. Tunteiden avulla kuluttajat myös sitoutuvat brändiin tehokkaammin. Tarinallistaminen nähdään yhtenä vahvuutena, kun tuotetaan sisältöä Roostersin sosiaalisen median kanaviin ottelutapahtuman tukena.

*”Meidän some on aika on point, se kestää vertailua. [...] Se mitä yritetään tehdä, niin on aika paljon tarinallistaa ulospäin tulevia juttuja. Juttuihin lisätään paljon niitä elementtejä, jotka tiedetään että liikuttaa. Kerrotaan esimerkiksi meidän pelaajista pal-*

*jon, asioita mitä muut ei tiedä. Voidaan kertoa esimerkiksi pelaajien taustoista koulutuksesta ja ammateista. Niin ne jotka seuraa meitä, huomaa että nää jäbähän on paljon muutakin kuin vain jenkkifutareita. Tavallaan sillä tavalla saadaan ihmisiä paljon liikutettua. Niin tavallaan se on sellainen meidän vahvuus. Sillä tarinalla saadaan aikaan se, että me saadaan vaikka Hesari kirjoittamaan meistä, tai saadaan Iltasanomat kirjoittamaan meistä. Mitä enemmän ne kirjoittaa, niin sitä helpompaa tää on meille ja lajille.”*

Sosiaalista mediaa pyritään hyödyntämään osana Roostersin ottelutapahtumia myös jakamalla siellä livenä ottelun tapahtumia, tuloksia ja tunnelmia.

*”Käytössä on sellainen systeemi, että pelin aikana sitä tulosta päivitetään sosiaalisen median puolelle. Facebookissa päivitykset tulevat ottelutapahtumaan ja sitten sen lisäksi Instagramin puolelle. Käytössä on Sportapostin hyvät pohjat mitä niillä on. [...] Sitä tehdään aina silloin kun tulee score, ja jos ei tule scoreja, niin aina neljänneksittäin. Ja sitten aina heti pelin jälkeen tulee 2-3 lauseen kommentti herra päävalmentajalta. Se tulee niinkun samantien someen, kun peli on loppuu. Viive siinä on minuutti tai kaksi.*

Tänä vuonna (2020) pelattu poikkeuksellinen kausi teki myös sen, että otteluita näytettiin myös kansainvälisesti. Tämä innosti monet seuran entiset kansainväliset pelaajat ja yhteyshenkilöt osaltaan auttamaan Roostersin brändin rakentamisessa ottelutapahtumassa, jakamalla sosiaalisessa mediassa tunnelmia kotikatsomista. Näitä kuvia ja tunnelmia jaettiin aktiivisesti Roostersin kanavissa, kertoo Hakala.

*”Tänä vuonna AFI (American Football Interntional) rupesi näyttämään kansainvälisesti näitä Vaahteraliigan matseja. Tavallaan meidän some meni ihan tukkoon niistä niiden materiaaleista, koska ihmiset jakoivat ympäri maailmaa niitä. Koska mehän oltiin tänä vuonna maailman ensimmäinen jenkkifutissarja, joka pyörähti käyntiin. Niin meidän Instagram dm oli ihan täynnä kaikkea sitä, että joku oli tägeränyt postauksiin. Sitten me vaan jaettiin kaikkea sitä materiaalia ottelun aikana, mikä oli ihan mahtavaa sillä meidän some haippas kaikkea sitä. Myös vaikkapa meidän vanhat importit, tägeräsi Helsinki Roostersia ja kun ne katsoi pelejä, mikä oli sika makeeta. Se on tavallaan mitä ottelun aikana tapahtuu.”*

Viimeisenä kuluttajia sitouttavan tekijänä ottelutapahtumassa on siellä tapahtuma fanituotemyynti (Khuong & Kim Chau 2016, 153-154) . Sen avulla pyritään saamaan kotiotteluiden yleisöstä mahdollisimman punainen joukko, jotta tapahtuma näyttäisi Roosterin brändin mukaiselta. Fanituote myynnillä halutaan myös tarjota faneille uudenlaisia tuotteita, joiden avulla he pystyvät myös osoittamaan tukensa Roosters-brändille.

*”Kyllähän me aina halutaan sitä, että meidän katsomo olis mahdollisimman punainen. Etenkin kotiotteluissa me halutaan sitä, että saadaan sinne katsomoon väriä, ja punainenhan näkyy tosi hyvinkin vielä. Niin onhan se totta kai sillä tavalla harkittua, ja lisäksi me halutaan myydä sitä kamaa, koska se tuottaa meille rahaa. Mutta me pyritään sitä valikoimaa myös päivittämään. Meillä on erikoiskamppiksia, ja nyt ennen kauden alkua meillä oli kesäkamppis. Ja haluttiin tarjota jotain vähän muuta, joka on saatavilla vain rajoitetun ajan. Tai sitten meillä on ollut jotain fanituotteita kausikortin kylkiäisenä. Tai sitten se, että nyt tehtiin kausikorttimyynti ihan eri tavalla, tehtiin ne puiset kausikortit, joka taas kertoo siitä ekologisuudesta ja kierrätyksestä mitä seurassa on. Näiden lisäksi meillä on sitä perus fanikamaa, huppareita ja muuta mitä myydään kotiotteluissa.”*

#### 5.4.4 Vertailu

Puhuttaessa kuluttajien sitouttamisesta organisaation brändiin, on jokaisessa tapausorganisaatiossa vastaavanlaisia haasteita. Yksikään organisaatioista ei näe niinkään haasteita sitouttaa uskollisia faneja osaksi brändiään, vaan haasteet ovat enemmänkin satunnaisen ottelukävijän kohdalla. Jokaisessa tapausorganisaatiossa sitouttamisen pääkohderyhmänä on siis satunnainen urheilukuluttaja, joka käy ottelutapahtumassa 1-2 kertaa kaudessa.

Sitouttaakseen tätä haasteelliseksi koettua, mutta potentiaalista kohderyhmää, on kullakin tapausorganisaatiolla omat erilaiset lähestymistapansa. HIFK:n organisaatiossa satunnaisen tapahtumakävijän sitouttaminen tapahtuu pääasiallisesti tunteen kautta. Brändiidentiteetinsä mukaisesti organisaatiossa pyritään satunnaisellekin ottelutapahtumassa kävijälle luomaan yhteenkuuluvuuden tunne, joka sitoo kuluttajaa osaksi organisaation brändiä.

HJK:n organisaatiossa kuluttajien sitouttaminen nähdään puolestaan hyvin pitkälti liittyvän organisaation visuaalisiin brändin tunnisteisiin ja fanituotemyyntiin. Ottelutapahtumissa seuran väreihin pukeutuvat kannattajat nähdään sitoutuneempina kuluttajina, joten tätä osuutta kannattajista pyritään kasvattamaan ottelutapahtumissa organisaation brändin vahvistamiseksi.

Helsinki Roostersin organisaatiossa satunnaisia urheilukuluttajia pyritään sitouttamaan ottelutapahtumissa osaksi organisaation brändiä erilaisten tempausten avulla. Tempauksilla paikanpäälle pyritään saamaan laajasti urheilutapahtumista kiinnostuneita kuluttajia, joita sitoutetaan osaksi organisaation brändiä ottelutapahtumien sisällä järjestettyjen tapahtumien kautta. Tässä mielessä Roostersin tapa sitouttaa kuluttajiaan muistuttaa läheisesti HIFK:n toimintatapaa, jossa myös järjestetään tapahtumia tapahtuman sisällä vahvistaakseen kuluttajien brändimielikuvaa sekä sitouttaakseen heitä osaksi organisaation brändiä.

Vaikka ensisijaiset kuluttajien sitouttamisen keinot ovat kullakin tapausorganisaatiolla hyvin erilaiset, on organisaatioiden väliltä löydettävissä myös yhteisiä toimintatapoja. Jokaisessa tapausorganisaatiossa myös sosiaalinen media on osana fyysistä ottelutapahtumaa kuluttajan sitouttamiseksi. Lisäksi ottelutapahtuman aikana brändin rakentamisen tueksi ottelutapahtuman aikana sosiaalisessa mediassa julkaistu sisältö pitää sisällään samankaltaisuuksia. Kukin tapausorganisaatio hyödyntää tarinankerrontaa sosiaalisen median sisällössään herättääkseen kannattajissaan tunnereaktioita, jotka nähdään merkittävänä brändin rakentamisen ja vahvistamisen kannalta. Lisäksi HJK ja Roosters tuottavat sosiaalisen median kanaviin live tapahtumaseuranta tuodakseen brändiään ja ottelutapahtumaansa tehokkaammin esiin myös sosiaalisen median puolella.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Johtopäätökset

Vahvasti kilpailluilla vapaa-ajan markkinoilla moninaisista kilpailijoista erottautuminen on urheiluorganisaatioilla keskeisimpänä haasteena. Herättääkseen kuluttajan kiinnostuksen on urheiluorganisaation brändin oltava tunteita herättävä, jotta se jäisi tehokkaammin kuluttajan mieleen. Brändien nähdään jopa olevan yksi merkittävimmistä yksittäisistä voimavaroista yrityksen kilpailuetua rakennettaessa. Tämän vuoksi strategisen brändin rakentamisen tulisi olla systemaattista ja tarkkaan harkittua myös urheiluorganisaatioilla. (Giroux ym. 2013, 2; Kotler & Keller 2006.)

Rakentaessa vahvaa brändiä, tulee urheiluorganisaatioissa ensimmäiseksi huomioida, että oma brändi-identiteetti on organisaation sisällä selkeä, jotta siitä voidaan lähteä viestimään ulospäin kuluttajille. Tutkimuksen perusteella voidaankin huomata, että mitä pidempi historia seuralla on, sitä vahvemmasi sen oma identiteetti organisaatiossa koetaan. Organisaatiosta ja lajista riippumatta, elementit, jotka brändin muodostavat ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia. Ulospäin helpoiten havaittavissa ovat brändin visuaaliset elementit, jotka muodostuvat urheiluorganisaatioilla seurojen väreistä, logoista ja muista tunnisteista. Tutkimuksen perusteella urheiluorganisaatioissa identiteetti perustuu lajista riippumatta vahvasti näihin visuaalisiin elementteihin, kun puhutaan omasta organisaatiosta. Visuaalisten brändin elementtien merkityksen voidaan kuitenkin nähdä korostuvan HJK:n ja jalkapallon osalta, jossa visuaaliset brändin elementit nousivat esiin toistuvasti niin pelaajistossa, kuin tapahtuman puitteissa. Jääkiekon ja amerikkalaisen jalkapallon tapausorganisaatioilla keskeisimmiksi brändi-identiteetin elementeiksi nousivat ennemminkin arvoihin liittyvät tekijät. HIFK painotti brändissään yhteisöllisyyttä ja Roosters tasa-arvoa sekä kansainvälisyyttä. Etenkin Roostersin osalta organisaation brändin arvoihin liittyvät elementit ovat selvästi linjassa lajikulttuurin erityispiirteisiin, kun Suomessa amerikkalaisessa jalkapallossa korostuu organisaatioiden monikansallisuus. Kaiken kaikkiaan lajista riippumatta brändin voidaan nähdä urheiluorganisaatioilla rakentuvan niin visuaalisten elementtien kuin arvojenkin pohjalta. Näiden tekijöiden pohjalta voidaankin todeta teoreettisen viitekehyksen ja Gladdenin ym. (2001) näkemyksen olevan linjassa tuloksien kanssa, kun urheiluorganisaatioiden brändiviestinnän lähtökohtana on luoda kokonaisvaltaisesti ymmärrettävä brändi-identiteetti.

Tutkimuksessa huomattiin, että lajien välinen valta-asema Suomessa vaikuttaa selkeästi ottelutapahtumien olemukseen. Jääkiekon ja jalkapallon ollessa valtalajeja, on näiden lajien huippuorganisaatioilla erilaiset edellytykset brändin huomioimisessa omassa ottelutapahtumassaan. Etenkin tämä näkyi jääkiekko-organisaatio HIFK:n osalla, joka saa brändin rakentamisessa suurta etumatkaa muiden lajien organisaatioihin nähden, kun ottelutapahtumat järjestetään täysin omaan käyttöön olevalla tapahtuma-areenalla. Myös muilla tapausorganisaatioilla vakiintunut kotipaikka nähdään osana brändiä. Vähiten kotipaikkakeskeisyys kuitenkin näkyi verrattain nuoren Roostersin kohdalla. Tämän perusteella voimme nähdä organisaation pidemmän historian ikään kuin juurruttavan organisaation brändiä osaksi kotipaikkaa.

Merkittävä löydös oli myös erilaiset lajikulttuurit ottelutapahtumissa. Jääkiekon ja jalkapallon osalta katsomoissa vallitsee enemmän eurooppalaistyylinen, ”fanikatsomove-toinen”, kannattamiskulttuuri. HIFK:n ja HJK:n organisaatioissa kummassakin fanikatsomon nähtiin vaikuttavan selkeästi organisaation brändiin. Roostersin ottelutapahtumissa puolestaan virallista fanikatsomoa ei ole, eikä se toisaalta kuulu keskeiseksi osaksi amerikkalaisen jalkapallon kannattajakulttuuria. Teoreettista viitekehystä tukien kuluttajakokemus varsinaisessa ottelutapahtumassa nähtiin siis myös tutkimuksen pohjalta merkittäväksi brändin rakentamisen kannalta (Ross 2006).

Tuloksien pohjalta urheiluorganisaatioiden ottelutapahtumissa tapahtuva brändin rakentaminen on tarkoin suunniteltua harkinnallista toimintaa urheilulajista riippumatta. Teemat, joiden kautta brändiä rakennetaan eri organisaatioiden ja lajien ottelutapahtumissa eivät juurikaan eroa toisistaan. Tutkimuksessa nähtiin, että kaikissa merkittävän kokoluokan ottelutapahtumissa organisaatiota rakennetaan visuaalisten elementtien, musiikin, henkilökunnan ja muiden tapahtumissa tavattujen ihmisten kautta. Nämä teemat tutkimuksen löydöksissä ovat myös linjassa akateemisen kirjallisuuden pohjalta muodostetun teoreettisen viitekeh്യksen kanssa. Tavoitteena onkin näiden eri teemojen avulla lisätä vuorovaikutusta kuluttajan ja brändin avulla, syventää brändiuskollisuutta ja kohentaa fanin kuluttajakokemusta ottelutapahtumassa. (Ross 2006; Gladden ym. 2001.) Tutkimuksen löydöksiä perusteella elementit musiikin osalta voivat olla tietyt kappaleet tapahtuman aikana. Visuaaliset brändin elementit kiinnittyvät usein fanituotemyyntiin ja henkilöihin liittyvä brändin rakentaminen katsotaan monesti liittyvän ottelutapahtumissa työskentelevien henkilöiden brändinmukaiseen pukeutumiseen.

Huomioitavaa on kuitenkin se, millä tasolla nämä eri teemat ja niiden sisältä löytyvät elementit eri organisaatioiden ottelutapahtumissa huomioidaan. HIFK:n organisaatiossa

käytännössä jokainen ottelutapahtumassa oleva yksityiskohta ja brändin rakentamisen elementti on suunniteltu tukemaan organisaation ydinidentiteettiä, yhteisöllisyyttä. Muiden tapausorganisaatioiden osalta samat teemat ovat kyllä selvästi havaittavissa ottelutapahtumissa, mutta niiden yhteys organisaation ydinidentiteetin osana saattoi jäädä epäselväksi. Tämä oli yksi selkeimmistä havainnoista tutkimuksessa verratessa HIFK:n brändiä muihin tapausorganisaatioihin, sen ollessa Suomessa ainoa urheilubrändi 100 tunnetuimman brändin rankingissa.

Tuloksien perusteella uutena löydöksenä akateemisen kirjallisuuden löydöksen rinnalle löytyi tapahtumien sisällä olevat tapahtumat osana urheiluorganisaation brändin rakentamista. Kaksi kolmesta tapausorganisaatiosta käytti tätä menetelmää hyväksi osana brändin rakentamistaan ottelutapahtumassa. Äärimmäisen tarkkaan brändiään rakentavan HIFK:n osalta tämä toiminta on kuitenkin selvästi tiedostettua ja todella säännöllistä osana organisaation ydinidentiteetistä viestimistä ottelutapahtumissa. Vaikka myös Roostersin organisaatiossa tapahtumien sisälle rakennettiin tapahtumia sitouttaakseen kuluttajia osaksi brändiä. Ei toimenpiteet kuitenkaan suoranaisesti toimi ydinidentiteetin ympärillä brändin rakentamisessa, vaikka kyseessä on vastaavanlaiset toimenpiteet.

## 6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Urheiluorganisaatioiden brändin rakentaminen ottelutapahtumien kontekstissa on vielä hyvin vähän tutkittu ja tuore tutkimusaihe. Tämän vuoksi jatkotutkimusta aiheen ympäriltä tarvittaisiin vielä runsaasti, jotta tulokset olisivat paremmin yleistettävällä tasolla. Yleistettävyyden ohella jatkotutkimuksen avulla tulisi myös syventää nykyisiä löydöksiä eri organisaatioiden sisältä.

Tulevassa tutkimuksessa olisi syytä kiinnittää etenkin huomio jo saatujen tulosten yleistettävyyteen. Tutkimusta voitaisiin laajentaa useampia lajeja käsitteleväksi, jotta brändin rakentamista ottelutapahtumissa voitaisiin tulkita selvemmin yleisellä tasolla osana urheiluliiketoimintaa. Tämä edellyttäisi määrällisen tutkimuksen suorittamista aihealueen ympäriltä. Toiseksi nykyisen tutkimuksen yleistettävyyttä voitaisiin parantaa jatkotutkimuksessa vertailemalla muutamia tai useita organisaatioita yhden lajin sisällä, jotta esiin nousisi kussakin lajissa parhaiten toimivat käytänteet brändin luomiseksi juuri

kyseisen lajin ottelutapahtumassa. Useiden organisaatioiden tutkiminen toisi tuloksiin myös alueellista heterogeenisyyttä ja sen mahdollista vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi myös syventää aihealueen tutkimusta yhden organisaation sisällä. Tärkeää olisi tutkia, kuinka organisaation sisällä tehokkaiksi tulkitut brändin rakentamisen menetelmät todellisuudessa vaikuttavat kuluttajan kokemukseen ottelutapahtumassa. Tutkimukseen saataisiin tällöin myös kuluttajien näkökulma.

### 6.3 Yhteenveto

Tutkielman aiheena on *Urheiluorganisaation brändin rakentaminen ottelutapahtuman kautta*. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää millä keinoin eri urheilulajien urheiluorganisaatiot rakentavat omaa brändiään kotiottelutapahtumisissaan. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia elementtejä ottelutapahtumista, joilla urheiluorganisaatiot pyrkivät viestimään omasta brändistään, sekä erottautumaan kilpailijoistaan. Tutkielmassa rajausta on tehty fyysiseen ottelutapahtumaan, joka on luokiteltavissa merkittäväksi ottelutapahtumaksi. Vertailtaessa tutkimuksen löydöksiä, oli tarkoituksena tehdä havaintoja eri urheilulajien tapahtumien välillä olevista eroista ja yhtäläisyyksistä. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta pääongelmana tutkielmassa on:

- Kuinka urheiluorganisaatio pyrkii rakentamaan omaa brändiään ottelutapahtumisissaan?

Pääongelmaan vastataan tutkielmassa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä tarkoitetaan brändi-identiteetillä?
- Kuinka urheiluorganisaation brändiä rakennetaan?
- Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä eri lajien ottelutapahtumat pitävät sisällään?

Tutkielman teorialuvuissa luotiin katsaus aiempaan alan akateemiseen kirjallisuuteen, ja käsiteltiin niiden pohjalta merkittäviä teemoja urheilujoukkueen brändin rakentamisen ympärillä. Ensimmäinen teorialuku keskittyi kuvaamaan brändin rakentamisen



prosessia urheiluorganisaatioilla, sekä niiden erityispiirteitä. Toisessa teorialuvussa painottuvat ottelutapahtumat, sekä kuinka brändin rakentaminen niiden kautta tapahtuu. Alan keskeisten teorioiden pohjalta muodostettiin lopuksi teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin mukaillen Rossin (2006) kuluttajaperusteisen brändipääoman mallia sekä Gladdenin ym. (2001) neliportaista brändin rakentamisen mallia. Aiemman akateemisen tutkimuksen perusteella urheiluorganisaatioiden ottelutapahtumassa tapahtuva brändin rakentaminen voidaan nähdä tapahtuvan kolmiosaisen prosessin kautta. Prosessin osat ovat jaettavissa organisaation sisältä lähtevään brändiviestintään eli markkinointi-mixiin, markkinoilla tapahtuvaan suusanalliseen viestintään ja julkisuuteen, sekä kuluttajakokemukseen varsinaisessa ottelutapahtumassa. Organisaatiosta lähtöisin oleva ottelutapahtumassa käyty brändiviestintä on aikaisemman akateemisen kirjallisuuden perusteella jaoteltavissa neljään tasoon, jotka ovat: kuluttajan kokonaisvaltaisen ymmärryksen luominen, vuorovaikutuksen lisääminen kuluttajan ja brändin välillä, brändiuskollisuuden syventäminen ja siitä palkitseminen ja yhdenmukaisen markkinointiviestinnän harjoittaminen brändimielikuvan vahvistamiseksi. (Gladden ym. 2001).

Empiirinen osuus tutkielmassa toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin kolmesta tapausorganisaatiosta puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen. Käytetyt tutkimusmenetelmät valittiin tieteenfilosofiset lähtökohdat huomioiden. Haastattelujen tavoitteena oli löytää tapausorganisaatioiden ottelutapahtumista brändin rakentamisen kannalta keskeisiä elementtejä, joten haastateltavaksi valikoitui tutkimuksessa kustakin organisaatiosta kyseisen aihealueen asiantuntija.

Teemahaastattelujen pohjalta kyettiin löytämään selkeät teemat, joiden ympärille urheiluorganisaatioiden brändi-identiteetit rakentuvat. Urheilulajista ja organisaatiosta riippumatta brändi-identiteetin nähtiin muodostuvan visuaalisten elementtien ja arvoihin perustuvien elementtien ympärille kaikista vahvimmin. Visuaalisista elementeistä esiin nousivat tutkimuksessa organisaatioiden logot, värit ja muut tunnisteet. Arvojen osalta tapausorganisaatioiden brändi-identiteetit perustuivat yhteisöllisyyteen, vastuullisuuteen, kansainvälisyyteen ja tasa-arvoon. Vahvan brändi-identiteetin nähtiin myös korreloivan organisaation iän ja historian kanssa.

Löydöksiensä kannalta keskeisimmäksi osaksi empiiristä tutkimusta nousi varsinaiset toimenpiteet, joilla urheiluorganisaatiot rakentavat brändiään ottelutapahtumissa. Merkittävää oli se, että ottelutapahtumissa tapahtuva brändin rakentaminen on hyvin suunnitel-

mallista kaikissa tapausorganisaatioissa. Yhdistävinä tekijöinä brändin rakentamiselle ottelutapahtumissa ovat visuaalisten brändin elementtien vahva esille tuominen, musiikin käyttäminen brändiä tukevalla tavalla ja ihmisten rooli osana brändin rakentamista. Mielenkiintoisena löydöksenä oli tapahtumien sisään luodut tapahtumat, joilla pyritään etenkin HIFK:n ottelutapahtumissa suunnitelmallisesti rakentamaan brändiä oman ydinidentiteetin ympärillä ja sen seurauksena sitouttamaan faneja organisaation brändiin.

Yhteisenä tekijänä nähtiin urheiluorganisaatioissa myös brändin jatkuva kehittäminen tulevaisuudessa. Sen haasteet nähtiin tapausorganisaatioissa kauttaaltaan hyvin samankaltaisina. Vahvistaakseen brändiä, on organisaatioissa kyettävä sitouttamaan satunnaisia urheilun kuluttajia osaksi brändiä. Tähän haasteeseen ratkaisuna tutkimuksessa nähtiin erilaiset tempaukset, tapahtumat tapahtumien sisällä sekä kuluttajissa tunteiden herättäminen ja elämyksien luominen.

Lopuksi tutkielmassa tehdään johtopäätökset aikaisempien alan teorioiden, sekä empiirisen tutkimuksen perusteella. Viimeisenä tutkija esittää jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotta tutkimuksessa havaitut puutteet ja tarkennukset pääsisivät osaksi akateemista tutkimusta.

## LÄHTEET

Aaker, D. A. (1991) *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, Vol. 38 (3), 102-120.

Alonso-Dos-Santos, M. – Guardia, F. R. – Campos, C. P. – Calabuig-Moreno, F. – Ko, Y. J. (2018) Engagement in sports virtual brand communities. *Journal of Business Research*, Vol. 89 (1), 273-279.

Balmer, J. M. T. – Greyser, S. A. (2003) *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate-Level Marketing*. London: Routledge.

Burmann, C. – Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, Vol. 12 (4), 279–300.

Carlson, B. D. – Suter, T. A. – Brown, T. J. (2008) Social versus psychological brand community: The role of psychological sense of brand community. *Journal of Business Research*, Vol. 61 (4), 284–291.

Couvelaere, V. – Richelieu, A. (2005) Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5 (1), 23-46.

Close, A. G. – Finney, R. Z. – Lacey, R. Z. – Sneath, J. Z. (2006) Engaging the consumer through event marketing: linking attendees with the sponsor, community, and brand. *Journal of Advertising Research*. Vol. 46 (4), 420-434.

Dessart, L. – Veloutsou, C. – Morgan-Thomas, A. (2015) “Consumer Engagement in Online Brand Communities: a Social Media Perspective.” *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24 (1), 28–42.

Donlan, L. K. (2013) The Role of Brand Knowledge in Determining Sponsorship Effectiveness. *Journal of Promotion Management*, Vol. 19 (2), 241-264.

Erikson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.

Eskola, P. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. Painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Giroux, M. – Pons, F. – Richelieu, A. (2013) Internationalisation of sports team brands: the consumers' perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 11 (1), 1–18.

Gladden, J. M. – Milne, G. R., – Sutton, W. A. (1998) Conceptual framework for assessing brand equity in division 1 college athletics. *Journal of Sport Management*, Vol. 12 (1), 1-19.

Gladden, J. M. – Irwin, R. L. – Sutton, W. A. (2001) Managing North American major professional sports team in the new millennium: A focus on building brand equity. *Journal of Sport Management*, Vol. 15 (1), 297-317.

Harris, F. – de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35 (3), 441–456.

Hede, A-M. – Kellett, P. (2011) Marketing communications for special events. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (6), 987-1004.

Helsinki Roosters <<https://www.helsinkiroosters.com>>, haettu 4.9.2020.

HIFK <<https://hifk.fi>>, haettu 24.8.2020.

HIFK Historia <<https://hifk.fi/historia/>>, haettu 24.8.2020.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki

Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

HJK Historia < <https://www.hjk.fi/seura/historia/> >, haettu 25.8.2020.

Hoeffler, S. – Keller, K. L. (2002) Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21(1), 78-89.

Holland, J. and Baker, S.M. (2001), “Customer participation in creating site brand loyalty”. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15 (4), 34-45.

Kapferer, J-N. (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. painos. Kogan Page, London.

Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1991) Konstruktiiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketalouden aikakauskirja*, Vol. 40 (3), 301-329.

Kauppalehti

<<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+hifk hockey+ab/16020663>>, haettu 24.8.2020.

Kauppalehti <<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/hjk+oy/16292327>>, haettu 25.8.2020.

Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1), 1-22.

Keller, K. L. (2016) Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS review*, Vol. 6 (1-2), 1-16.

Keller, K. L. – Parameswaran, M. G. – Jacob, I. (2008) *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.

Khuong, M. N. – Kim Chau, N. T. (2016) The Effect on Event Sponsorship on Customers's Brand Awareness and Purchase Intention – A Case Study of Toyota Vietnam. *Review of European Studies*, Vol. 9 (1), 148-157.

Kotler, P. – Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (12<sup>th</sup> ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Ko, Y. J. – Kim, Y. K. – Kim, M. K. – Lee, J. H. (2010) The role of involvement and identification on event quality perceptions and satisfaction: A case of US Taekwondo Open. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22 (1), 25–39.

Krishnan, V. – Sullivan, U. – Groza, M. D. – Aurand, T. W. (2013) The Brand Recall Index: a metric for assessing value. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 (5), 415-426.

Lerman, D. – Garbarino, L. (2002) Recall and recognition of brand names: a comparison of word and non-word name types. *Psychology & Marketing*, Vol. 19 (7-8), 621-639.

Marshall, Catherine – Rossman, Gretchen B. (2006) *Designing Qualitative Research*. 4. painos. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Miller, T (2012) *Ethics in Qualitative Research*. 2nd ed. Los Angeles, Cal: SAGE.

Moreenmedia 4.10.2018 Joukkueurheilulajien suosio kasvaa yksilöurheilun kustannuksella – kaverit ja yhdessä tekemisen tunne vaikuttavat nuorten harrastusvalintoihin. <<https://moreenimedia.uta.fi/2018/10/04/joukkueurheilulajien-suosio-kasvaa-yksilourheilun-kustannuksella-kaverit-ja-yhdessa-tekemisen-tunne-vaikuttavat-nuorten-harrastus-valintoihin/>>, haettu 14.5.2020.

Muniz, J. – Albert, M. – O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27(4), 412–432.

Parent, M. M. – Eskerud, L. – Hanstad, D. V. (2012) Brand creation in international recurring sports events. *Sports Management Review*, Vol. 15 (2), 145-159.

Parent, M. M. – Séguin, B. (2008). Toward a model of brand creation for international large-scale events: The impact of leadership, context, and nature of the event. *Journal of Sport Management*, Vol. 22 (1), 526-549.

Pope, N. K. – Voges, K. E. (2000) The Impact of Sport Sponsorship Activities, Corporate Image, and Prior Use on Consumer Purchase Intentions. *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 9 (2), 96-102.

Popp, B. – Woratschek, H. (2016) Introducing branded communities in sport for building strong brand relations in social media. *Sport Management Review*, Vol. 19 (2), 183–197.

Puusa, A. – Laukkanen, T. (2014) Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. *Talentum Media Oy, Liettua*.

Radder, L. – Huang, W. (2008), “High-involvement and low-involvement products: a comparison of brand awareness among students at a South African university”. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 12 (2), 232-243.

Richelieu, A. (2004) Building the brand equity of professional sports teams. In B.G. Pitts (Ed.), *Sharing best practices in sport marketing* (pp.3-21). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Richelieu, A. – Pons, F. (2006) Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how to legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 7 (1), 231-250.

Ross, S. D. (2006) A conceptual framework for understanding spectator-based brand equity. *Journal of Sport Management*, Vol. 20 (1), 22-38.

Ross, S. – Russel, K – Bang, H. (2008) An Empirical Assessment of Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management*, Vol. 22 (3), 322-337.

Shimp, T. A. (1993) *Promotion Management and Marketing Communications*. Dryden Press, Fort Worth, Texas.

Silverman, D. (2005) *Doing qualitative research*. 2. painos. SAGE Publications, London.  
Silverman, D. (2007) *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Qualitative Research*, Sage Publications Ltd. London.

Till, B.D. – Baack, D.W. (2005), Recall and persuasion. *Journal of Advertising*, Vol. 34 (3), 47-57.

Torkildsen, G. (1994) *Torkildsen's Guide to Leisure Management*, Longman, Harlow.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.

Veikkausliiga

<<http://www.veikkausliiga.hs.prewise.com/Statistic.aspx?id=6&year=2014>>, haettu 25.8.2020.

Vries, N. J. D. – Carlson, J. (2014) Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment. *Journal of Brand Management*, Vol. 21 (6), 495–515.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. painos. SAGE, Thousand Oaks.

YLE Urheilu 15.4.2020 Viisi jääkiekon SM-liigaseuraa on aloittanut yt-neuvottelut myös pelaajien kanssa – lomautukset johtaisivat mittavaan vakuutusongelmaan. <<https://yle.fi/urheilu/3-11306638>>, haettu 5.5.2020.



## LIITTEET

### LIITE 1 TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO

#### BRÄNDI

- Kerro vapaasti millaista brändi-identiteettiä organisaatio tavoittelee?
- Minkälaisia ovat brändin arvot ja historia?
- Keskeisimmät brändin elementit?
- Minkälaisena näet organisaation brändin tulevaisuuden?
- Onko brändille asetettu tavoitteita tai visiota?
- Kuinka suunnitelmallista organisaation brändin rakentaminen on?
- Ketkä ovat vastuussa brändin rakentamisen prosessista?

#### OTTELUTAPAHTUMA

- Kuinka paljon otteluissa käy keskimäärin yleisöä (kuluttajia)?
- Minkälainen historia tai millaisia perinteitä on ottelutapahtuman miljööllä (areenalla)?
- Kuinka oleellisena näet joukkueen kotiareenan osana organisaation brändiä?

#### BRÄNDIN RAKENTAMINEN OTTELUTAPAHTUMASSA

- Kerro vapaasti, kuinka organisaation brändi huomioidaan ottelutapahtumaa suunniteltaessa?
- Miten joukkueen värit ja logot näkyvät ottelutapahtumassa?
- Onko ottelutapahtumissa soiva musiikki suunniteltua ja brändin mukaista?
- Näkyvätkö pelaajat jotenkin osana joukkueen brändiä ottelutapahtumissa? Miten?
- Millä tavoin brändin rakentamista voitaisiin edelleen kehittää ottelutapahtumissa?

#### KATSOJAN SITOUTTAMINEN BRÄNDIIN

- Kuinka faneja pyritään sitouttamaan ottelutapahtumassa joukkueen brändiin?
- Minkälaisia ovat ottelutapahtumassa myytävät oheistuotteet?
- Jos joukkueella on ottelutapahtumassa virallinen fanikatsomo, kuinka tämä toiminta näkyy osana joukkueen brändiä?
- Käytetäänkö sosiaalista mediaa fanien sitouttamiseen ottelutapahtumassa?
- Mahdolliset haasteet katsojan sitouttamisessa brändiin?



