



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jenny Helin

# **Urheilijan henkilöbrändi seurabrändin johtamisen prosesseissa**

Case Spartacore Fighters ry

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

|                          |  |                   |    |
|--------------------------|--|-------------------|----|
| <b>Tekijä:</b>           | Jenny Helin  |                   |    |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | Urheilijan henkilöbrändi seurabrändin johtamisen prosesseissa<br>Case Spartacore Fighters ry |                   |    |
| <b>Tutkinto:</b>         | Kauppätieteiden maisteri   |                   |    |
| <b>Oppiaine:</b>         | Markkinoinnin johtaminen   |                   |    |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Hannele Kauppinen-Räisänen & Minna-Maarit Jaskari  |                   |    |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2022   | <b>Sivumäärä:</b> | 73 |

---

**TIIVISTELMÄ:**

Henkilöbrändäys on muuttunut ja digitalisaation sekä sosiaalisen median myötä mahdollistunut lähes kaikille. Meillä kaikilla on henkilöbrändi, mutta hyvällä harkinnalla ja omia vahvuuksia korostamalla omasta brändistä voi tehdä vahvemman ja vaikuttavamman. Eri organisaatiot ovat huomanneet myös henkilöbrändien edut ja ottaneet henkilöbrändit osaksi brändin johtamisen prosessejaan.

Urheiluseurat ovat usein voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joiden toiminta perustuu vapaaehtoistyöhön. Urheiluseurojen toiminnan myötä syntyy myös menestyneitä urheilijoita, jotka voivat toimia esikuvina uusille harrastajille. Hyvin menestyneet urheilijat keräävätkin ympärilleen usein fanijoukkoja, jotka ovat uskollisia urheilijahenkilöbrändille. Urheilijahenkilöbrändin vahva vaikutus voi tuoda hyötyä myös urheiluseuran brändin johtamisen prosesseihin henkilöbrändiyhteistyötä hyödyntämällä. Myös kamppailuseura Spartacore Fightersilla on pyritty huomioimaan seuran potentiaaliset henkilöbrändit seurabrändin johtamisen kokonaisuudessa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat urheiluhenkilöbrändeillä olevan merkitystä seuran jäsenten seurabrändiuskollisuuteen. Henkilöbrändin ulkonäöllä, urheilullisella suorituskyvyllä ja elämäntarinalla oli jonkin verran vaikutusta tämän tutkielman haastateltavien seurabrändiuskollisuuteen, mutta urheilijahenkilöbrändin persoonan tärkeys korostui yli muiden ominaisuuksien.

---

**AVAINSANAT:** urheiluseura, johtaminen, henkilöbrändi, brändiuskollisuus

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 6  |
| 1.1   | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet                       | 8  |
| 1.2   | Tutkimusote   | 8  |
| 1.3   | Tutkimuksen rajaus  | 9  |
| 1.4   | Tutkielman rakenne  | 9  |
| 2     | Brändin johtaminen  | 12 |
| 2.1   | Brändin ymmärtäminen                                      | 12 |
| 2.2   | Brändipääoma  | 14 |
| 2.2.1 | Brändin tunnettavuus                                      | 16 |
| 2.2.2 | Brändiuskollisuus   | 17 |
| 2.2.3 | Brändin laatu   | 19 |
| 2.2.4 | Assosiaatiot  | 19 |
| 2.2.5 | Muut ominaisuudet   | 21 |
| 2.3   | Strateginen ote brändinjohtamiseen                        | 21 |
| 2.3.1 | Brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen         | 22 |
| 2.3.2 | Brändimarkkinointiohjelmien suunnittelu ja käytäntöönpano | 23 |
| 2.3.3 | Brändin suorituskyvyn mittaus ja analysointi              | 24 |
| 2.3.4 | Brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen                   | 26 |
| 2.3.5 | Johtopäätökset brändin johtamisesta                       | 28 |
| 3     | Urheilijahenkilöbrändi                                    | 29 |
| 3.1   | Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet                      | 30 |
| 3.1.1 | Urheilullinen suorituskyky                                | 31 |
| 3.1.2 | Urheilullinen ulkonäkö                                    | 32 |
| 3.1.3 | Urheilijan markkinoitava elämäntarina                     | 34 |
| 3.2   | Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet viitekehyksessä      | 35 |
| 3.3   | Johtopäätökset urheilijahenkilöbrändistä                  | 36 |
| 4     | Metodologiset valinnat                                    | 38 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Teemahaastattelu  | 38 |
| 4.2   | Case Spartacore Fighters ry                                       | 40 |
| 4.3   | Aineiston keruu   | 42 |
| 4.4   | Luotettavuus, laatu ja siirrettävyys                              | 43 |
| 4.5   | Eettisyys   | 43 |
| 5     | Tutkimuksen tulokset ja analyysi                                  | 45 |
| 5.1   | Urheilijahenkilöbrändin merkitys seuran valinnassa                | 47 |
| 5.2   | Seurabrändiuskollisuuden ilmeneminen                              | 48 |
| 5.3   | Urheilijabrändin ulkonäön merkitys seurabrändiuskollisuuteen      | 48 |
| 5.4   | Urheilijabrändin suorituskyvyn merkitys seurabrändiuskollisuuteen | 50 |
| 5.5   | Urheilijabrändin elämäntarinan merkitys seurabrändiuskollisuuteen | 52 |
| 5.6   | Urheilijabrändin persoonan ja seuratoiminnan merkitys             | 53 |
| 5.7   | Kehitysehdotukset brändijohtamiseen                               | 56 |
| 5.7.1 | Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet brändijohtamisessa           | 58 |
| 5.7.2 | Urheilijahenkilöbrändi brändisuunnittelussa                       | 59 |
| 5.7.3 | Urheilijahenkilöbrändi markkinointitoimissa                       | 60 |
| 5.7.4 | Urheilija- ja seurabrändin mittaaminen ja analysointi             | 61 |
| 5.7.5 | Urheilijahenkilöbrändi ja brändipääoma                            | 61 |
| 5.8   | Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimus                          | 62 |
| 6     | Johtopäätökset  | 64 |
|       | Lähteet   | 66 |
|       | Liite 1. Teemahaastattelulomake                                   | 73 |

## **Kuvat**

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1: SCF-logo ja Korede Lawrence (Spartacore Fighters ry, 2022) ..... | 41 |
|--|----|

## **Kuviot**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Kuvio 1: Tutkielman rakenne | 11 |
|-----------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 2: Brändiymmärryksen ulottuvuudet (Keller, 1993)                     | 13 |
| Kuvio 3: David A. Aakerin brändipääomamalli                                | 15 |
| Kuvio 4: Strateginen brändin johtamisprosessi (Keller & Swaminathan, 2020) | 22 |
| Kuvio 6: Brändiarkkitehtuuri   | 27 |
| Kuvio 7: Urheilijahenkilöbrändin suorituskyky (Mahmoudian & muut, 2021)    | 32 |
| Kuvio 8: Urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö (Mahmoudian & muut, 2021)        | 33 |
| Kuvio 9: Urheilijahenkilöbrändin elämäntarina (Mahmoudian & muut, 2021)    | 35 |
| Kuvio 10: Viitekehys   | 36 |
| Kuvio 11: Seurabrändiuskollisuuden muodostuminen urheiluseurassa           | 57 |

## **Taulukot**

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1: Jäsenten brändiuskollisuus mukailten Mahmoudiania ja muita (2021) ..... | 18 |
| Taulukko 2: Haastateltavat.....   | 42 |

## **Lyhenteet**

SCF = Spartacore Fighters ry

## 1 Johdanto

Vuosisatoja olemassa ollut brändäys tulee sanana norjalaisesta sanasta ”polttaa,” jolla viitattiin lehmien polttomerkitsemiseen, toteavat Keller ja Swaminathan (2020, s. 32). Merkinnöin lehmät voitiin erottaa toisistaan, johon myös brändäyksessä pyritään (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32). Brändäyksen perusajatus on ollut sama jo pitkään, mutta digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat muokanneet markkinointialaa ja brändin johtamisen kenttää merkittävästi. Sosiaalinen media ja erilaiset digitaaliset alustat ovat mahdollistaneet myös yksityishenkilöiden henkilöbrändin rakentamisen aivan uudella tavalla ja lähes kaikilla on mahdollisuus tuottaa sisältöä ja markkinoida itseään laajalle yleisölle.

Henkilöbrändi, on jotain minkä me kaikki omaamme. Brändimme koostuu muiden kokemuksesta meistä, imagostamme ja maineestamme. Henkilöbrändi voi olla esimerkiksi työpaikalla esiintyvä asiantuntijabrändimme, sosiaalisessa mediassa antamamme vaikutelma itsestämme tai vaivalla rakennettu yksilön kokonaisuus huolella johdetulla brändipääomalla. Myös useat urheilijat ovat alkaneet hyödyntämään ja kehittämään henkilöbrändejänsä entistä enemmän. Useat urheilijat hyödyntävät näkyvyyttään ja persoonaansa esimerkiksi tulonlähteenä ja sponsorien haussa. Tälläkin hetkellä nyrkkeilyuransa jo päättänyt Eva Wahlström hyödyntää henkilöbrändiään esiintymällä muun muassa teleoperaattori Elisan televisiomainoksessa (Määttä, 2021). Jalkapalloilija Teemu Pukki, ampumahiihtäjä Kaisa Mäkäräinen ja hyvinvointiyrittäjä ja entinen fitnessurheilija Jutta Larm ovat myös esimerkkejä henkilöbrändiään viime aikoina näkyvästi hyödyntäneistä urheilijoista (K-ryhmä, 2022; Mäkäräinen, 2022; Larm, 2022).

Urheilijoiden henkilöbrändien hyödyntäminen organisaatioiden brändin johtamisessa, voivat hyödyttää urheilijoita ja heidän yhteistyökumppaneitaan. Yhteistyötä kannattaa kuitenkin puntaroida tarkkaan ja varmistaa, että urheilijalla ja organisaatiolla on yhteinäiset arvot ja toimintatavat, jotka eivät vahingoita kummankaan osapuolen brändipääomaa. Strateginen brändin johtaminen sisältää pitkäaikaisia prosesseja, joissa on tärkeää ylläpitää pitkäjänteistä ja johdonmukaista viestintää.

Brändin strateginen johtaminen prosesseineen ei kuulu pelkästään taloudellista voittoa tavoitteleville organisaatioille, vaan myös yhdistykset ja esimerkiksi urheiluseurat voivat hyötyä strategisesta brändin johtamisesta merkittävästi. Urheiluseurat omaavat esimerkiksi urheilijoita, joiden henkilöbrändiä hyödyntämällä, seurojen voisi olla mahdollista kasvattaa muun muassa omaa brändipääomaansa strategisen brändin johtamisen keinoin.

Urheilijahenkilöbrändin merkityksessä seuratoimintaan ja sen johtamiseen on tutkimusaukko, sillä aiheesta ei ole löydettävissä merkittäviä tieteellisiä tutkimuksia. Thilo Kunkelin ja Rui Biscaian (2020) mukaan urheilubrändeistä löytyy tieteellisiä tutkimuksia 134 kappaletta. Tutkimukset keskittyvät pääosin markkinointiin ja kuluttajakäyttäytymiseen, ammattilaisurheilujoukkueisiin ja yksittäisiin urheilubrändeihin. Urheiluseuroista tutkimuksia oli vähäisesti Thilo Kunkelin ja Rui Biscaian (2020) artikkelin sekä tämän tutkielman työprosessin havaintojen mukaan. Urheilijahenkilöbrändeistä löytyy puolestaan useita tutkimuksia (Mahmoudian & muut, 2021; Arai & muut, 2013; Ballouli & Hutchinson, 2012; Cortsen, 2013; Hasaan & muut, 2015, 2016, 2018), mutta tutkimustieto urheilijahenkilöbrändin merkityksestä urheiluseuratoimintaan ja sen johtamisen prosesseihin on vähäistä.

Urheiluseuratoiminta perustuu usein vapaaehtoistyöhön ja resurssit urheiluseurabrändin edistämiseen voivat olla rajalliset. Urheiluseurat mahdollistavat kuitenkin liikunnan useille harrastajille ja kilpailijoille, joiden joukosta voi nousta potentiaalisia urheilubrändejä edustamaan seura. Urheilijan ja seuran brändiyhteistyö voikin olla molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu. Urheiluseurat tuovat myös terveyttä edistävän liikunnan myötä hyötyjä seuran jäsenille ja välillisesti yhteiskunnalle, jonka vuoksi aiheen tutkiminen on myös merkityksellistä.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella henkilöbrändejä ja brändin johtamista. Tutkimuksessa syvennytään brändin strategisen johtamisen prosesseihin ja urheilijahenkilöbrändin käsitteeseen sekä tutkitaan aihetta rajatusti case-yhdistyksen avulla. Tutkimusongelmana on henkilöbrändin merkitys brändin johtamisen prosesseissa urheiluseuroissa, tutkimuskysymyksen ollessa; miten urheilijahenkilöbrändiä tulisi hyödyntää urheiluseurabrändin johtamisen prosesseissa?

Tutkimuksella on kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on kuvata ja ymmärtää brändin johtamista. Brändin johtamisessa syvennytään muun muassa brändin ymmärtämiseen, brändipääomaan, strategiseen brändin johtamiseen sekä brändin johtamisen prosesseihin. Toisena tavoitteena on kerätä ymmärrystä urheilijahenkilöbrändistä käsitteenä. Urheilijahenkilöbrändien käsittelyssä huomioidaan urheilijoiden henkilöbrändit erityispiirteineen sekä kartoitetaan niiden merkitystä. Kolmantena tavoitteena on jäsenhaastattelujen avulla kerätä näkemyksiä urheilijahenkilöbrändin merkityksestä ja luoda kehitysehdotuksia seurabrändin johtamisen prosesseihin.

## 1.2 Tutkimusote

Tämän työn teoreettinen, brändikeskeinen osuus perustuu vertaisarvioituihin tutkimusartikkeleihin, brändiasiantuntijoiden, kuten Aakerin ja Kellerin tutkielmiin ja teoksiin sekä muihin kirjallisiin lähteisiin. Empiirisen tutkimuksen perusta on kvalitatiivisissa menetelmissä. Empiirinen tutkimusaineisto pohjaa case-yhdistys, Spartacore Fighters ry:n jäsenten teemahaastatteluille.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia lähdetään tarkastelemaan teemoittain, jonka pohjalta esitetään kehitysehdotuksia urheiluseurojen brändijohtamisen prosesseihin. Analysointi toteutetaan teemoittelemalla, jolloin tutkimuksessa esille nousseita teemoja voidaan jäsenellä ja pelkistää haastatteluaineiston pohjalta. Teemahaastattelun aineisto antaa



urheiluseuroille asiakaskeskeisen käsityksen henkilöbrändin merkityksestä seurabrändiuskollisuuteen. Teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen tiedon pohjalta luodaan kokonaiskäsitelmä henkilöbrändin merkityksestä urheiluseurojen seurabrändiuskollisuuteen ja hyödyntämiseen seurabrändin johtamisen prosesseissa.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

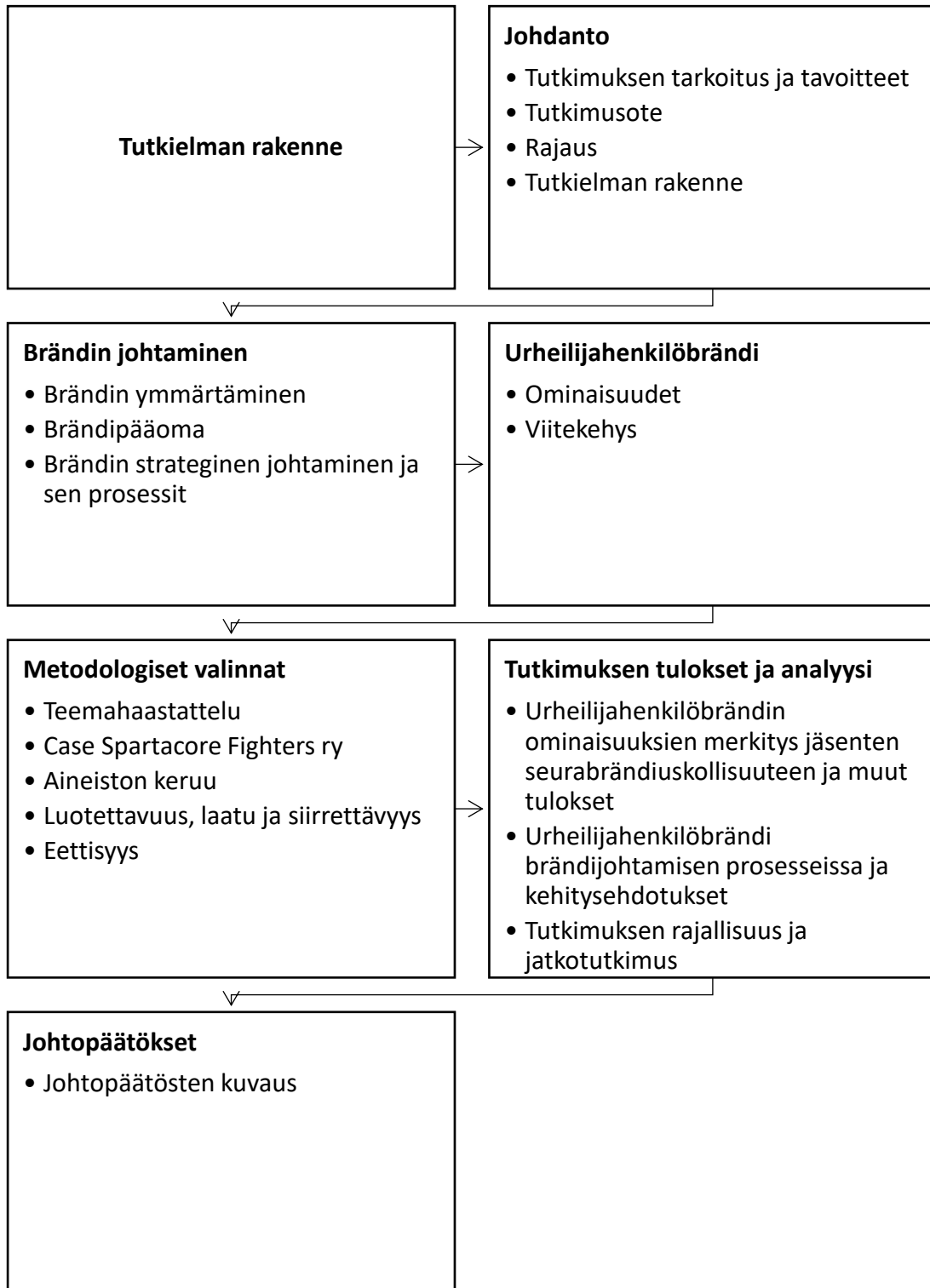
Tämän tutkielman empiirinen tutkimus rajataan urheilijahenkilöbrändin merkityksen selvittämiseen urheiluseurojen jäsenten seurabrändiuskollisuuteen. Brändin johtamisen prosesseihin annetaan kehitysehdotuksia tutkimusaineiston pohjalta. Rajaus tarkentui perustuen aiempien tutkimusten vähäisyyteen sekä tutkimustulosten mahdollisiin hyötyihin seuratoiminnalle. Rajaukselle loivat hyvät raamit myös Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimus viitekehysineen.

Empiirisen tutkimuksen teemahaastattelu rajataan case-yhdistys Spartacore Fightersin aikuisjäsenistöön. Case-yhdistys valikoitui tutkimuskohteeksi muun muassa, koska nuorella seuralla on mahdollisuuksia kasvuun brändin johtamisen keinoin, potentiaalisia henkilöbrändejä sekä tutkimukseen sopivia jäseniä haastateltaviksi. Teemahaastattelun mahdollisuus ja yhteydet seuraan olivat myös olemassa. Case-yhdistyksen päävalmentajalla on myös potentiaalinen urheilijahenkilöbrändi, joka voi auttaa edistämään seuran brändiä. Korede Lawrence on seuran puheenjohtaja, päävalmentaja, seitsenkertainen Suomen mestari, kansainvälisen tason mitalisti sekä ammattilaisottelija. Uudet lajin harrastajat ja kilpailijat voivat myös edustaa seuraa omilla henkilöbrändeillään tulevaisuudessa.

### **1.4 Tutkielman rakenne**

Tutkielma alkaa johdannolla, jossa kuvaillaan tutkimuksen taustoja sekä pureudutaan tutkimuksen ongelmaan, tarkoitukseen, tavoitteisiin, tutkimusotteeseen ja rajauksiin.

Johdantoa seuraa teorialuku, jossa käsitellään brändin ymmärtämistä, brändipääomaa, brändinjohtamista ja johtamisen prosesseja. Seuraavassa teorialuvussa, kappaleessa kolme, perehdytään urheilijahenkilöbrändiin ominaisuuksiineen sekä kuvataan työn viitekehys. Luvussa neljä perehdytään metodologisiin valintoihin, joita tässä työssä on käytetty. Samaisessa kappaleessa kuvataan teemahaastattelun käsite ja sen analyysi, case yhdistys Spartacore Fighters ry, aineiston keruu, tutkimuksen luotettavuus, laatu, siirrettävyys ja eettisyys. Luku viisi sisältää tutkimuksen tulokset, analyysin ja kehitysehdotukset tulosten hyödyntämiseen urheiluseurojen brändijohtamisen prosesseissa. Viimeisessä luvussa kuvaillaan saavutetut johtopäätökset.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne

## 2 Brändin johtaminen

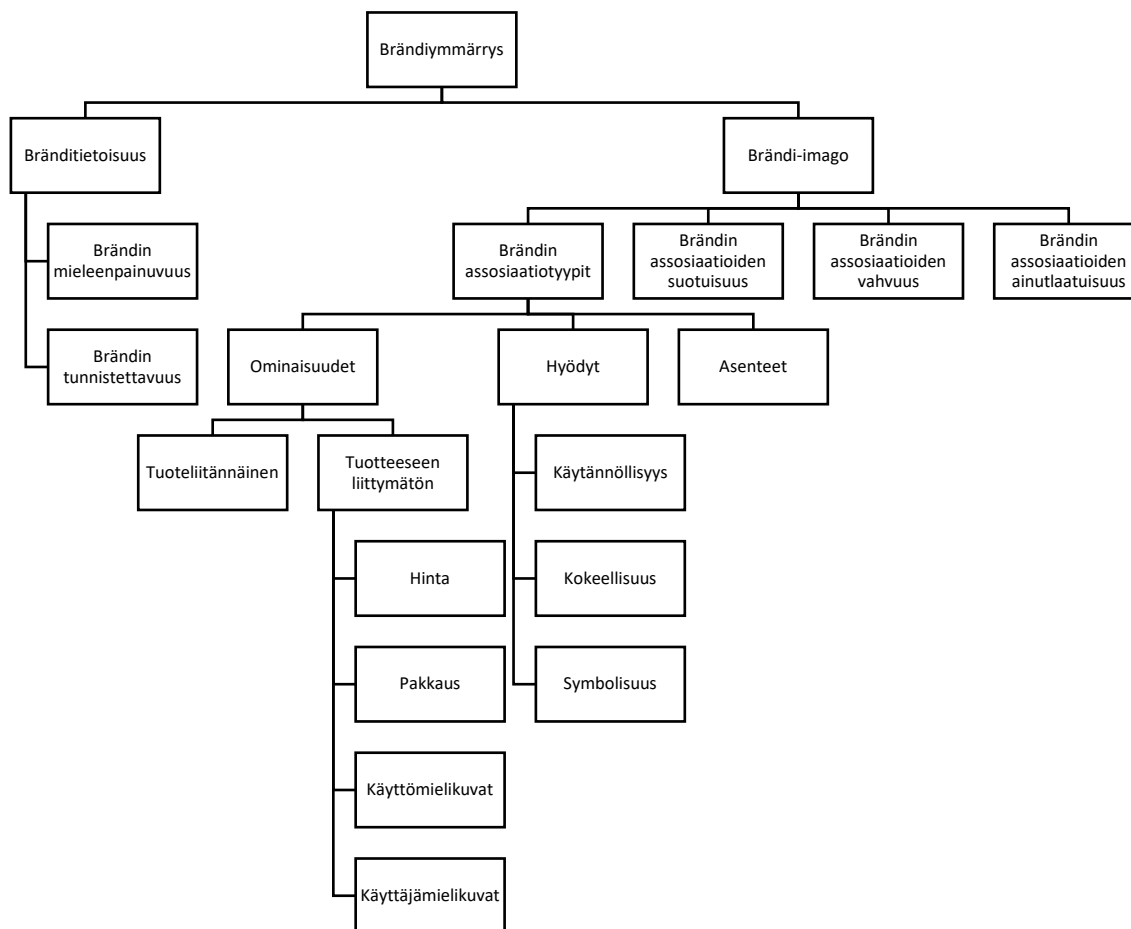
Brändeillä katsotaan olevan keskeinen rooli liiketoiminnassa, niiden vaikuttaessa asiakasarvoon, markkina-asemaan, kuluttajakokemukseen ja johdon suorituskykyyn, toteavat Butler ja muut (2015). Brändien ja niiden johtamisen tärkeyttä ei voikaan vähätellä. Esimerkiksi tuottajalle brändi mahdollistaa helpomman tuotteen hallinnan, turvaa lailliset oikeudet tuotteen ainutlaatuisiin piirteisiin, auttaa vastaamaan kuluttajan laatuodotuksiin, mahdollistaa ainutlaatuisen tuotteen tarjoamisen sekä luo kilpailuetua ja taloudellista hyötyä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 36). Kuluttajalle puolestaan brändi voi tuoda luottamusementun, lisätä halua ostoon sekä lisäarvonkokemuksen (Aaker, 1991). Organisaatioille brändin johtamisessa onkin ensiarvoisen tärkeää tunnistaa kuluttajien käsitykset brändistä sekä hyödyntää vallitsevat mielikuvat brändin eduksi (Butler & muut, 2015).

### 2.1 Brändin ymmärtäminen

Brändi voidaan ymmärtää usein eri tavoin. The American Marketing Association (AMA) määrittelee brändin tuotteeksi, jolle on valittu nimi, logo, symboli, pakettisuunnittelu tai muu ominaisuus, joka erottaa sen muista tuotteista (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32). Tunnettuja urheiluaiheisia brändinimiä ovat muun muassa Nike, Adidas, NHL, NBA, Michael Jordan, Serena Williams, Mike Tyson ja lukuisat muut. Tunnetut esimerkit logoista ja symboleista ovat mm. Olympialaisten olympiarenkaat sekä olympiatuli. Toisaalta brändi voidaan nähdä kokonaisuutena, joka on saavuttanut edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi tunnettavuutta ja näkyvän paikan markkinoilla (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32). Brändäyksen kohteena voivat olla muun muassa fyysiset hyödykkeet, palvelut, jälleenmyyjät ja jakelijat, digitaaliset brändit sekä ihmiset ja organisaatiot (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46).

Brändiymmärrys käsittää Kellerin (1993) mukaan bränditietoisuuden ja brändi-imagon ulottuvuudet kuten kuviossa (kuvio 2) alla on esitetty. Bränditietoisuus rakentuu brän-

din mieleenpainuvuudesta sekä brändin tunnistettavuudesta (Keller, 1993). Mieleenpainuva brändi muistetaan ja sen ominaisuuksiin kuuluu erityispiirteitä, joilla se poikkeaa kilpailijoistaan (Keller, 1993). Brändi voidaan tunnistaa sen erityispiirteistä, esimerkiksi mieleenpainuvasta logosta tai sloganista (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32).



**Kuvio 2: Brändiymmärryksen ulottuvuudet (Keller, 1993)**

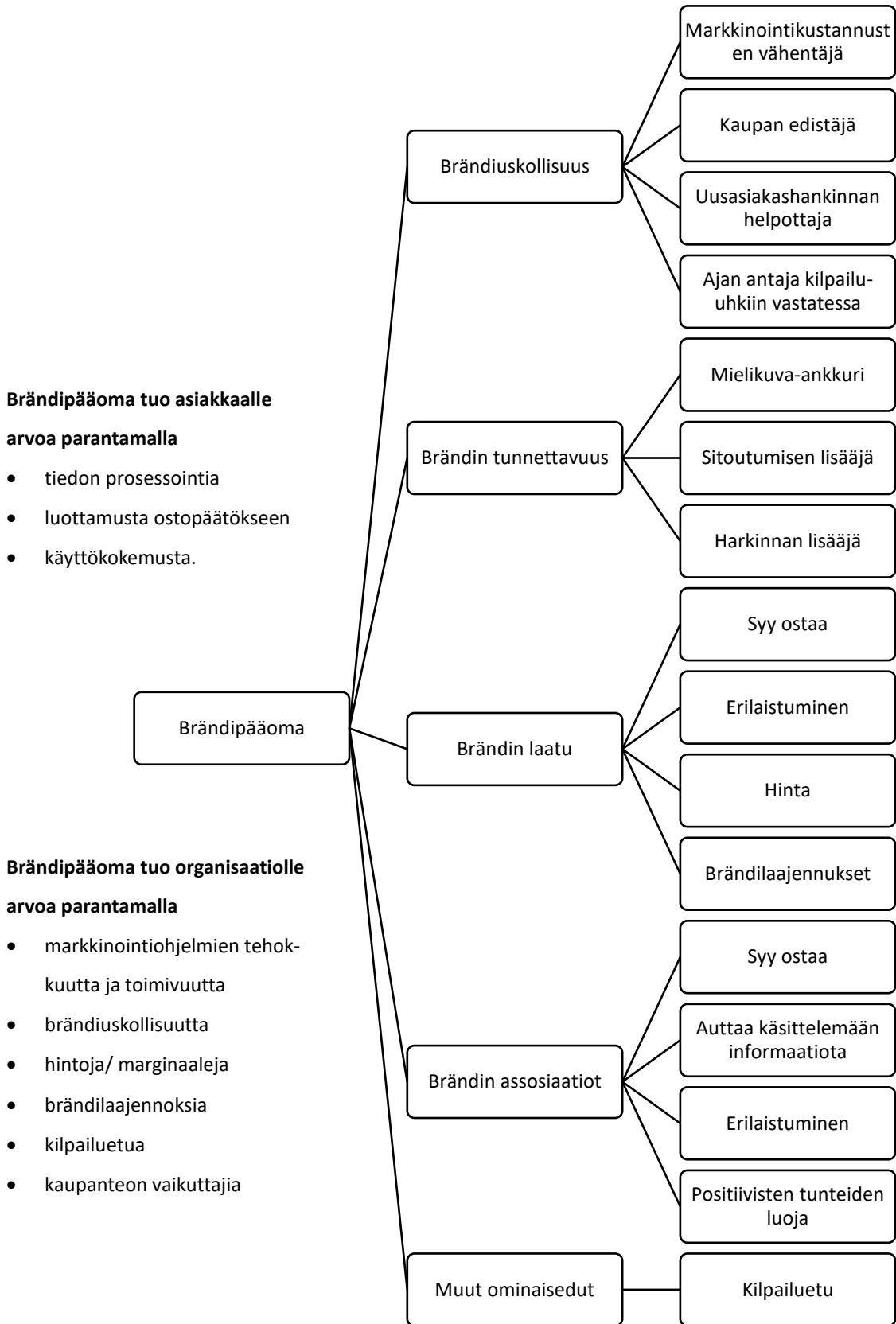
Positiivisen brändi-imagon omaava organisaatio asemoituu paremmin markkinoilla ja voi säilyttää kilpailuedun sekä kasvattaa markkinaosuuttaan (Sasmita & Suki, 2014, s. 287; Park & muut, 1986). Brändi-imago koostuu brändin assosiaatiotyypeistä, assosiaa-

tioiden suotuisuudesta, vahvuuksista ja ainutlaatuisuudesta (Keller, 1993). Brändin assosiaatiotyyppinä ovat brändiin liitetyt asenteet, hyödyt ja ominaisuudet (Keller, 1993). Brändistä saadut hyödyt voivat olla symbolisia, kokeellisia tai käytännöllisiä (Keller, 1993). Esimerkiksi merkkivaatteen käyttäminen voi luoda käyttäjälleen symbolista hyötyä muun muassa herättämällä mielikuvia varakkuudesta, samalla toimien vaatteen ominaisuudessa myös käytännöllisenä hyödykkeenä. Brändi-imagon assosiaatiotyyppien hyötyjen ominaisuudet voivat olla tuotteeseen liittymättömiä tai tuotelitännäisiä, kuten esimerkiksi hinta, pakkaus, käyttö- ja käyttäjämielikuvat (Keller, 1993).

## **2.2 Brändipääoma**

Brändipääoma on brändin luomaa lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaalle (Aaker, 1996; Keller, 2001, s. 2–4). Brändipääoma voidaan jakaa, Aakerin (1991) mukaan viiteen osaan, brändin tunnettavuuteen, brändiuskollisuuteen, koettuun laatuun, assosiaatioihin ja muihin ominaisuuksiin (kuviot 3). Brändiuskollisuus voi toimia kaupan edistäjänä, vähentäen samalla markkinointikustannuksia (Aaker, 1991). Brändintunnettavuus puolestaan lisää sitoutumisen halua, brändin laadun vaikuttaessa muun muassa hintaan (Aaker, 1991). Brändiassosiaatiot voivat lisätä positiivisia tunteita brändiä kohtaan, muiden ominaisuuksien luodessa kilpailuetua (Aaker, 1991).

Brändipääoma helpottaa kuluttajaa esimerkiksi brändiin liittyvän tiedon prosessoinnissa ja vastaanottamisessa (Aaker, 1991). Kuluttajan on myös helpompi luottaa tunnettuun brändiin, tehdä ostopäätös ja saada parempi käyttäjäkokemus brändin kuluttajalle tuoman arvon kautta (Aaker, 1991). Yrityksille brändipääoman hyödyt näkyvät muun muassa osakkeiden arvossa ja kassavirtana sekä pienempinä markkinointikuluina (Aaker, 1991).



**Kuvio 3: David A. Aakerin brändipääomamalli**

### 2.2.1 Brändin tunnettavuus

Brändin tunnettavuus auttaa kuluttajaa ostopäätöksessä (Aaker, 1991). Brändin tunnettavuudella on suuri merkitys sille, päätyykö tuote tai palvelu kuluttajan ostoskoriin (Aaker, 1991). Tuttu ja turvallinen tuote on helpompi valita kuin tuntematon (Keller & Swaminathan, 2020, s. 36). Asiakkaan vertaillessa tuotteita keskenään, tuntemattomat tuotteet eivät yleensä pärjää hyvin (Aaker, 1991). Tunnettuun brändiin voi olla myös helpompi sijoittaa enemmän, sillä tunnettavuus luo luottamusta laatuun (Keller & Swaminathan, 2020, s. 36).

Johtajien ja markkinoijien tulisi myös perehtyä enemmän teknologian tuomiin mahdollisuuksiin brändin tunnettavuuden lisäämiseksi (Sasmitan & Sukin, 2014, s. 287). Esimerkiksi sosiaalisen median ympäristössä kuluttajien bränditietoisuutta ja ostohalukkuutta voidaan lisätä muun muassa luovia ja informatiivisia tuotemainoksia hyödyntämällä (Sasmitan & Sukin, 2014, s. 287). Verkossa tapahtuva kuluttajien viestintä esimerkiksi keskustelupalstoilla, sosiaalisessa mediassa ja muilla alustoilla on myös hyvä huomioida brändin johtamisessa. Esimerkiksi negatiivisiin kommentteihin voidaan jo etukäteen varautua tuottamalla vahvaa, hakukoneoptimoitua sisältöä brändiin liittyen.

Myös urheilubrändien johtamisessa huomioitavaa on, että vahvat, tunnetut brändit lisäävät kuluttajien luottamusta aineettomaan ostoon (Kunkel & Biscaia, 2020). Kuluttajille tuttu brändi viestii tuotteen lähteestä, vastuullisuudesta, laadusta sekä takuusta ja vähentää tuotteeseen liittyviä tiedostamattomia riskejä, pienentää tarvetta hintatutkimukseen sekä toimii myös tietyissä tapauksissa symbolisena välineenä, lisäten ostohalukkuutta (Keller & Swaminathan, 2020, s. 36). Esimerkiksi NBA:n ja NHL:n toteuttamat tutkimukset todentavat, että urheilujoukkueen brändillä ja urheilullisella menestyksellä oli merkittävä vaikutus tuotemyyntiin (Bauer, Sauer & Schmitt, 2005).



### 2.2.2 Brändiuskollisuus

Bokaein ja Zarepour Nasirabadin (2013, s. 1908) tutkimus toteaa brändiuskollisuuden merkityksen olevan usein määritelty asiakkaan syvälliseksi sitoutumiseksi tuotteeseen ja sen uudelleen ostoon. Asiakkaan brändiuskollisuutta voidaan määritellä monella perusteella, kuten esimerkiksi asiakkaan reaktiolla tiettyyn brändiin, palveluun, kauppaan ja tuotekategoriaan (Bokaei & Zarepour Nasirabadi, 2013, s. 1908). Samainen tutkimus toteaa myös brändiuskollisuuden määrittelyn voivan perustua asiakkaan reaktioon, joka syntyy missä vaiheessa vain harkinta tai ostoprosessia suhteessa brändiin.

Brändiuskolliset kuluttajat toistavatkin ostonsa ja ovat lojaaleita brändille (Aaker, 1991). Monet markkinoinnin tutkijat ja konsultit uskovat, että asenteellinen sitoutuminen on välttämätöntä aidon brändiuskollisuuden saavuttamiseksi (Bokaei & Zarepour Nasirabadi, 2013, s. 1908). Asenteita voidaan tutkia perehtymällä asiakkaiden mieltymyksiin, uskomuksiin ja sitoutumiseen tiettyyn brändiin (Bokaei & Zarepour Nasirabadi, 2013, s. 1908).

Yrityksille brändiuskollisuus tuo helpotusta muun muassa markkinointikuluihin, sillä uusia asiakkaita on yleisesti ottaen kalliimpi hankkia, kuin ylläpitää suhdetta olemassa oleviin asiakkaisiin (Aaker, 1991). Brändiuskolliset kuluttajat voivat myös edistää toimillaan brändiä, esimerkiksi toimimalla brändin ääninä ja puolesta puhujina, lisäten samalla mahdollisesti brändin tunnettavuutta ja arvoa.

Uskollisuus brändiä kohtaan voi näkyä jäsenten psykologisena sitoutumisena sekä käyttäytymisuskollisuutena (Mahmoudian & muut, 2021). Mahmoudian ja muut (2021) kuvaavat urheilijahenkilöbrändin faniuskollisuutta tutkimuksessaan, josta on johdettu urheiluseurabrändin jäsenuskollisuutta ilmentävä taulukko 1. Urheiluseurassa brändiuskollisuus voi näkyä alkuperäiseen tutkimukseen lisäten, esimerkiksi urheiluseuran toiminnassa auttamisena, sosiaalisen median julkaisuista pitämisellä, jakamisella ja seuraliitännäisinä omina julkaisuna sekä seuran suositteluna muille.

---

**JÄSENTEN USKOLLISUUS**


---

**PSYKOLOGINEN  
SITOUTUMINEN**

En muuta mielipidettäni urheiluseurastani vain siksi, että ystäväni ovat eri mieltä seurasta.

---

En siirry toiseen seuraan tulevaisuudessa vain siksi, että seura ei ole enää menestynyt kilpailuissa.

---

Olen erittäin sitoutunut seuraani.

---

Olen seurani uskollinen jäsen.

---

Mikään ei voi muuttaa sitoutumistani seuraani.

---

Puolustaisin suosikkiseuraani julkisesti, vaikka tämä aiheuttaisi minulle ongelmia.

---

**KÄYTTÄYTYMIS-  
USKOLLISUUS**

Olen hankkinut seurani edustusvaatteita.

---

Olen usein käyttänyt seurani edustusvaatteita.

---

Olen usein osallistunut keskusteluihin seurastani.

---

Olen aktiivisesti osallistunut seuran toimintaan.

---

Autan seuran toiminnassa (lisäys alkuperäiseen sisältöön).

---

Suosittelen seuraa muille (lisäys alkuperäiseen sisältöön).

---

Jaan seuran päivityksiä (lisäys alkuperäiseen sisältöön).

---

Teen julkaisuja, joihin liitän seuran (lisäys alkuperäiseen sisältöön).

---

**Taulukko 1: Jäsenten brändiuskollisuus mukailten Mahmoudiania ja muita (2021)**

### 2.2.3 Brändin laatu

Brändin laatu on brändin pääoma, jolla on vaikutusta muun muassa ostopäätökseen ja brändiuskollisuuteen, kuvaa Aaker (1991). Brändin laatu ei ole aina faktoihin sidottua, vaan voi perustua myös brändin ympärille rakentuneisiin mielikuviin (Aaker, 1991). Esimerkiksi myyntiympäristö, rajoitettu saatavuus ja henkilöbrändi voivat luoda mielikuvia laadusta. Mikäli tuotteita myydään esimerkiksi yleisesti tunnetusti kalliilla kauppa-alueella, brändin ostoa on rajattu vain tietyille asiakasryhmälle mahdolliseksi tai laatuotteita usein käyttävä henkilöbrändi antaa positiivisen arvion brändistä, voi kuvitteellinen käsitys laadusta syntyä.

Laadun kokemus mahdollistaa myös korkeamman hinnoittelun ja korkea hinnoittelu puolestaan lisää tuntemusta laadun kokemuksesta (Aaker, 1991). Lalwani ja Forcum (2016) kertovat artikkelissaan ihmisten tekevän arvioita brändin laadusta usein hintaperusteisesti. Korkea hinta viestii kuluttajille korkeasta laadusta, vaikka näin ei välttämättä ole (Aaker, 1996). Faktoihin perustuvalla laadulla ja laatukokemuksella ei siis aina ole todellista tai lineaarista suhdetta (Aaker, 1996).

### 2.2.4 Assosiaatiot

Assosiaatiot voivat luoda brändeille kilpailuetua (Aaker, 1991). Assosiaatiot eli mielyhtymät muodostuvat brändiin yhdistettyjen asioiden tai henkilöiden kautta (Aaker, 1991). Esimerkiksi Diorin iltapuku tekee mekon käyttämisestä erilaisen kokemuksen, koska se on kyseisen brändin luomus. Urheilullinen henkilöbrändi voi herättää mielikuvan esimerkiksi terveellisistä elämäntavoista ja energisestä olemuksesta, joka välittyy assosiaationa hänen edustamaansa brändiin. Arvostettu professori voi puolestaan tuoda henkilöbrändinsä kautta uskottavuutta ja luotettavuutta esimerkiksi uudelle oppilaitokselle. Aaker (1991) antaa esimerkkinä Ronald McDonaldin, joka voi olemuksellaan luoda positiivisen assosiaation McDonald's-ravintoloita kohtaan.

Kuluttajien käyttäytyminen on todennäköisesti erilaista ja suotuisaa brändiä kohtaan, josta heillä on positiivisia brändiassosiaatioita, verrattuna kilpailijoihin, toteavat Butler ja muut (2015). Tutkimukset ovat selvittäneet myös esimerkiksi opiskelijoiden olevan huolissaan muiden ikäistensä mielipiteestä heidän käyttämiään älypuhelimia kohtaan ja kokivat oikeanlaisen puhelimen auttavan heitä kuulumaan joukkoon (Sasmitan & Sukin, 2014, s. 287). Brändien luomilla assosiaatioilla voikin olla merkittäviä vaikutuksia ihmisten kokemuksiin itsestään, muista ihmisistä sekä brändeistä (Aaker, 1996; Butler & muut, 2015).

Assosiaatioiden hyödyntäminen oikealla tavalla, oikeassa paikassa, oikealle kohdeyleisölle voi tuoda merkittävää etua organisaatiolle (Aaker, 1996; Pedersen & muut, 2012). Esimerkiksi Pedersenin, Walshin ja Williamsin (2012) tutkimus osoitti, että brändiassosiaatiot kuten sijainti, hinta ja tarjotun liikuntapalvelun hyödyt olivat merkittäviä asioita, joita kuntosalin tulisi tuoda esille markkinoinnissaan. Samainen tutkimus toteaa, että liikkumisen hyötyjä ja palvelun helppoa saatavuutta tulisi hinnan rinnalla markkinoida, etenkin lähialueen kuluttajille.

Myös henkilökunnalla voi olla merkitystä kuluttajien käsitykseen organisaation brändistä (Pedersen & muut, 2012). Asiakaspalvelijat esimerkiksi kohtaavat asiakkaita työssään, jonka vuoksi heillä voi olla merkittävä rooli brändimielikuvan luonnissa. Pedersenin, Walshin ja Williamsin (2012) tutkimuksessa kerrotaan että, kuntosalien henkilökunnan tulisi luoda suhde asiakkaaseen, ymmärtääkseen tämän tavoitteet ja pystyäkseen tarjota, hyvän ja kohteliaan asiakaspalvelun lisäksi, myös tietämystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseisen tutkimuksen mukaan, asiakkaalle saadaan näin luotua positiivisia assosiaatioita salin brändiin.

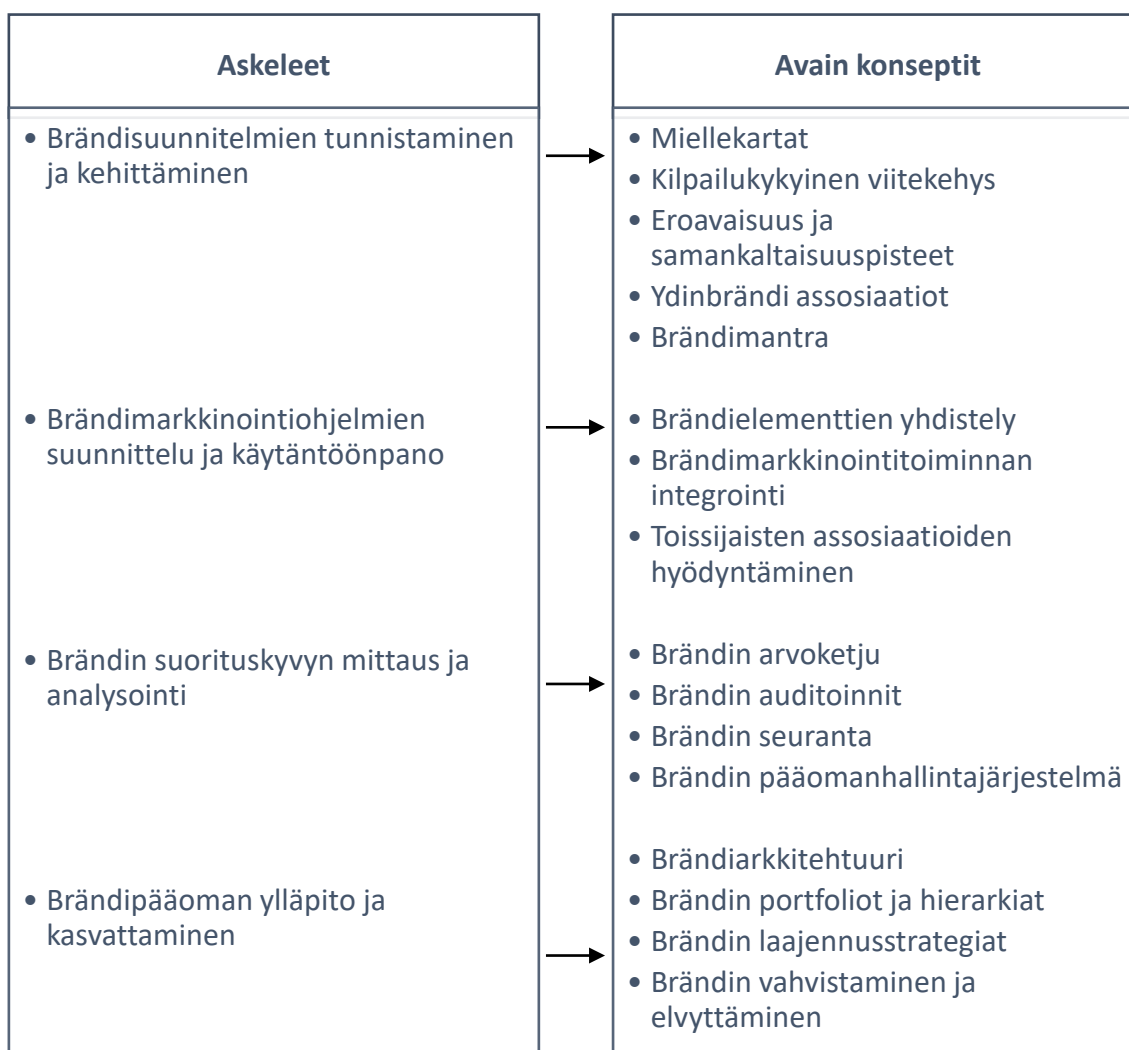
### 2.2.5 Muut ominaisedut

Muihin brändin ominaisuuksiin katsotaan esimerkiksi yhteistyökanavat, patentit, tavaramerkit yms. (Aaker, 1991). Brändin edut ovat arvokkaimpia, mikäli ne voivat estää kilpailijoita viemästä asiakaskuntaa ja heidän lojaliteettiaan (Aaker, 1991). Tavaramerkit voivat edesauttaa brändiä säilyttämään asiakkaansa ja asiakasuskollisuuden turvaamalla brändin nimen, logon ja pakkaukset, joita kilpailijat voisivat haluta hyödyntää houkuttellakseen asiakkaita omien tuotteidensa pariin (Aaker, 1991). Patentit puolestaan voivat estää suoraa kilpailua, ja jakelukanavat voivat suosia pitkään menestynyttä brändiä, tuoden brändille kilpailullista etua (Aaker, 1991).

## 2.3 Strateginen ote brändinjohtamiseen

Brändien pitkäaikaiseen menestymiseen vaikuttaa niiden pysyminen ajankohtaisina ja erottuvina sekä kyky muovautua tarpeen mukaan (Keller & Swaminathan, 2020, s. 50–51). Brändin strategisen johtamisprosessin tulisi olla joustava muuttuvilla markkinoilla, huomioiden kuitenkin jatkuvuuden säilymisen brändin viestinnässä (Iyer & muut, 2021). On merkittävää, että brändiä johdetaan määrätietoisesti ja muutostarpeisiin reagoiden.

Strateginen brändin johtaminen koostuu prosesseista (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Strategisen brändin johtamisprosessin neljä askelta ovat brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen, brändimarkkinointiohjelmien suunnittelu ja käytäntöönpano, brändin suorituskyvyn mittaaminen ja analysointi sekä brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen, avainkonseptineen kuten kuviossakin alla (kuvio 4) on esitetty (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Brändin johto voi hyödyntää malleja ja konsepteja brändilleen sopivalla tavalla, lähtökohtana hyvälle ja strategiselle brändinjohtamiselle on kuitenkin brändin ymmärtäminen itsessään sekä suhteessa kilpailijoihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59).



**Kuvio 4: Strateginen brändin johtamisprosessi (Keller & Swaminathan, 2020)**

### 2.3.1 Brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen

Brändin johtamisen prosessin kehittämiseksi organisaatiot tarvitsevat markkinointiprosesseja, jotka pystyvät tarjoamaan tietoa asiakkaista ja kilpailijoista sekä helpottamaan brändinhallintaprosessia (Iyer & muut, 2021). Brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen alkaakin prosessista ymmärtää brändin luomaa mielikuvaa sekä asemointia markkinoilla suhteessa kilpailijoihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Brändin menestykseen markkinoilla vaikuttaa sen kyky sopeutua muutoksiin ympäristössä, asi-

akkaiden tarpeet ja trendit huomioiden, säilyttäen silti johdonmukaisuuden brändin tuottamassa mielikuvassa, toteavat Iyer ja muut (2021) artikkelissaan.

Brändin suunnittelun malleja ovat mm. kilpailukykyä maksivoiva brändin asemointimalli, vahvaa asiakassuhdetta ja lojaliteettia kehittävä brändin resonanssimalli sekä brändin arvonluontiprosessien, menojen ja sijoitusten vaikutusten ymmärtämisessä auttava brändin arvoketjumalli (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Avainkonsepteja brändisuunnitelmien tunnistamisessa ja kehittämisessä ovat miellekartat, kilpailukykyinen viitekehys, eroavaisuus ja samankaltaisuuspisteet, ydinbrändi assosiaatiot sekä brändi-mantra (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59).

### **2.3.2 Brändimarkkinointiohjelmien suunnittelu ja käytäntöönpano**

Brändimarkkinointiohjelmien suunnittelun ja käytäntöönpanon avainkonsepteja ovat brändielementtien yhdistely, brändimarkkinointitoiminnan integrointi sekä toissijaisten assosiaatioiden hyödyntäminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Brändin markkinoinnin toiminnan prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat alkuperäiset brändielementti-valinnat brändin rakentamisen vaiheessa sekä valittujen elementtien sovittaminen keskenään, markkinointi aktiviteetit ja ohjelmat sekä brändin integrointi näihin toimintoihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Myös muut assosiaatiot, jotka ovat välillisesti tai vipuvaikutteisesti siirtyneet organisaatioon, maahan, jakelukanavaan tai toiseen brändiin linkitettyyn brändiin, vaikuttavat brändin markkinointitoiminnan prosesseihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60).

Yleisimpiä brändielementtejä ovat tuotenimet, URL-osoitteet, merkit, logot, symbolit, pakkaukset ja iskulauseet (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Kuluttajien näkemys brändielementeistä suhteessa tuotteeseen tai palveluun antaa parhaan käsityksen brändin johtamisen ja sen prosessien pohjalle (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Kuluttajien reaktiot brändielementteihin voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia ja reaktioita voidaan kartoittaa esimerkiksi asiakaskyselyillä, paremman asiakasymmär-

ryksen saavuttamiseksi (Belboula & Ackermann, 2021). Brändielementeillä on erilaisia etuja ja elementtien yhdistelyllä, valinnalla sekä suunnittelulla voidaan auttaa muun muassa kasvattamaan brändipääomaa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60).

Brändielementtien järkevä valinta voi edistää brändin oman pääoman kasvattamista ja ylläpitoa, mutta suurin panos tulee brändiin liittyvästä markkinointitoiminnasta (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Markkinointitoimiin kuuluvat markkinointiohjelmien suunnittelu ja kehitys, tuotestrategia, hinnoittelustrategia sekä kanavastrategia (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Kohderyhmien ymmärtäminen on hyvin tärkeää strategioita suunnitellessa ja markkinointitoimissa, kuten myös viestintästrategia, digitaalinen toimintaympäristö sekä digitaalisten ja sosiaalisen median kanavien etujen ja haittojen ymmärtäminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60).

Markkinoija voi hyödyntää muita toimijoita luodakseen brändille lisää brändipääomaa uusien assosiaatioiden kautta (Keller & Swaminathan, 2020, s.59–60). Brändi tunnustetaan toisen toimijan kanssa, joka ei välttämättä liity suoraan tuotteen tai palvelun tulokseen, mutta kuluttajat voivat kuitenkin päätellä, että brändillä on yhteyksiä kyseiseen toimijaan, mikä tuottaa brändille epäsuoria tai toissijaisia assosiaatioita (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Positiivista muutosta brändimielikuvaan haettaessa, brändin johtamisessa ja markkinointitoiminnassa tulisi pyrkiä luopumaan epäsuotuisista brändiassosiaatioista ja vahvistamaan suotuisia assosiaatioita tai lisäämään niitä (Butler & muut, 2015). Toissijaisten assosiaatioiden hyödyntäminen voi tapahtua esimerkiksi urheilusponsoroinnin, lisensoinnin tai muun yhteistyön kautta (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60).

### **2.3.3 Brändin suorituskyvyn mittaus ja analysointi**

Brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen brändin oman mittausjärjestelmän avulla, auttaa johtajia hallitsemaan brändiä kannattavasti (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Brändin mittausjärjestelmä on joukko tutkimusmenettelyjä, joiden tarkoi-



tuksena on tarjota oikea-aikaista, tarkkaa ja käyttökelpoista tietoa markkinoijille, jotta he voivat tehdä parhaat mahdolliset taktiset ja strategiset päätökset (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Mittaus järjestelmät tulisi valita tapauskohtaisesti ja uusia teknologian tuomia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää tarvittaessa (Kunkel & Biscaia, 2020). Esimerkiksi sosiaalinen media on vaikuttanut urheilujärjestöjen ja yksittäisten urheilijoiden mahdollisuuteen mitata brändiarvoaan globaalisti, seuraajien määrän ja heidän reaktioidensa perusteella (Kunkel & Biscaia, 2020).

Brändin mittausjärjestelmän käyttöönottoon kuuluu mm. arvoketjujen käsittäminen, brändiauditointien suorittaminen, brändin seurantatutkimusten suunnittelu ja brändin pääomahallintajärjestelmän perustaminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Brändiauditoinneilla voidaan määrittää ja arvioida brändin asemointia yrityksen ja kuluttajan näkökulmat huomioiden, arvoketjujen kertoessa brändin menoista ja sijoituksesta (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Auditoinnit ovatkin kattavia tutkimuksia brändin tilan arvioimiseksi ja niistä saaduilla tuloksilla voidaan pyrkiä vahvistamaan, ylläpitämään tai luomaan uusia brändiassosiaatioita markkinointiohjelmien kautta (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60).

Brändiseurantatutkimukset keräävät kuluttajilta tietoja rutiininomaisesti ajan mittaan muun muassa kvantitatiivisten mittareiden avulla (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Brändin pääomahallintajärjestelmä on puolestaan joukko organisaatioprosesseja, joiden tarkoituksena on parantaa brändin pääomakonseptin ymmärtämistä ja käyttöä yrityksessä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Brändin pääoman vastuiden määrittely, raporttien kokoaminen ja peruskirjojen luominen auttavat brändin pääoman hallintajärjestelmän toteuttamisessa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60–61).

Brändipääoma on kuluttajan brändiin liittämiä arvojen summa, Aakerin (1991) mukaan. Brändipääoman arvioinneissa on kuitenkin eroja ja eroavia mielipiteitä. Brändin pääoman määrittämisessä on useita tapoja ja esimerkiksi sijoittajista kilpaillessa, voi brändin todellinen arvo vääristyä (Keller 2001, s. 2–4). Brändipääoman oikeellisuus kat-

sotaan tekijästä, tilaajasta sekä yhteistyökumppaneista riippuvaiseksi (Keller 2001, s. 2–4).

Thilo Kunkel ja Rui Biscaia (2020) mainitsevat brändin pääoman mittaamiseksi kaksi menetelmää, joista toinen perustuu kuluttajien kokemukseen brändistä ja toinen myyntiin ja markkinaosuuteen. Molemmat ovat merkittäviä, niiden ollessa yhteyksissä toisiinsa (Thilo Kunkel & Rui Biscaia, 2020). Kunkel ja Biscaia (2020) kuvaavat myös myyntiin perustuvien mittareiden edustavan markkinapaikan kuluttajien brändikäsityksiä.

Brändipääomaa voidaan matemaattisesti tarkastella myös esimerkiksi Simonin & Sullivanin laskukaavalla (1993). Laskukaavassa huomioidaan uuden tiedon vaikutusta pääomaan ja se mahdollistaa arvion yrityksen ja brändin suoriutumista markkinoilla sekä brändipääoman osana yrityksen varallisuutta (Simon & Sullivan, 1993, s. 28–32). Brändipääoman laskemiseen on kuitenkin useita mahdollisuuksia ja ne usein perustuvat arvioihin muun muassa brändin luomasta lisäarvosta asiakkaalle (Aaker, 1996). Brändiä voidaan arvioida esimerkiksi suhteessa vastaavaan merkittömään tuotteeseen ja näin saadaan käsitys lisäarvosta, jonka brändi tuo tuotteelle tai palvelulle.

Asiakaslähtöinen lähestymistapa brändipääoman arvioinnille toimii vaihtoehtona taloudellisille laskumalleille (Thilo Kunkel & Rui Biscaia, 2020). Brändipääomasta voidaan luoda käsitystä kartoittamalla asiakkaiden kokemuksia brändiä kohtaan (Thilo Kunkel & Rui Biscaia, 2020). Urheiluseuroissa voidaan esimerkiksi toteuttaa kyselytutkimuksia, joilla kartoitetaan asiakkaiden kokemuksia brändipääomasta tai tehdä haastatteluja jäsenille, keräten heidän ajatuksiaan brändiä kohtaan.

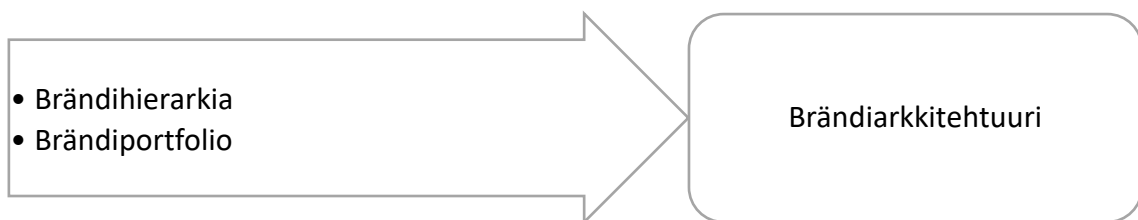
#### **2.3.4 Brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen**

Brändipääoman kasvattaminen ja ylläpitäminen voi olla haastavaa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Tehokas brändinhallinta edellyttää pitkän aikavälin näkemystä mark-

kinointipäätöksistä sekä kykyä tuottaa ennakoivia strategioita tarvittaessa brändin ylläpitoon ja kasvattamiseen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61).

Tärkeä näkökohta brändipääoman johtamisessa on myös erityyppisten kuluttajien tunnistaminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61). Kuluttajaryhmät voivat erota toisistaan esimerkiksi ikänsä, asuinpaikkansa, sukupuolensa, arvojensa ja monien muiden ominaisuuksien perusteella. Näiden erojen pohjalta voidaan muodostaa erilaisia asiakassegmenttejä, joille kohdistetaan erilaisia, kyseiseen segmenttiin vetoavia markkinointitoimia, joilla pyritään ylläpitämään tai kasvattamaan brändipääomaa (Aaker, 1996).

Brändiarkkitehtuuri voi olla myös tärkeässä roolissa brändin ylläpidossa ja kasvattamisessa. Yrityksen brändiarkkitehtuuri antaa yleisiä ohjeita brändäysstrategiasta ja brändielementtien soveltamisesta yrityksen tuotteisiin ja palveluihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61). Brändiportfolio ja brändihierarkia auttavat brändiarkkitehtuurin määrittelyssä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61; kuvio 6). Brändiportfolio on joukko erilaisia brändejä, joita yritys tarjoaa myytäväksi tietyille segmentille. Brändihierarkia näyttää yrityksen brändien yhteisten ja erottuvien brändikomponenttien määrän ja luonteen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61). Brändihierarkian voi määrittellä esimerkiksi analyyttisellä hierarkia prosessilla (AHP), joka perustuu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen analyysiin (Li & Gong, 2022).



**Kuvio 5: Brändiarkkitehtuuri**

### 2.3.5 Johtopäätökset brändin johtamisesta

Tämän työn ensimmäinen tavoite oli kuvata ja ymmärtää brändin johtamista. Kuten aiemmin todettu, brändin johtaminen on prosesseista koostuva kokonaisuus, joissa kuluttajan huomioiminen on tärkeää. Prosessin vaiheita ovat brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen, brändimarkkinointiohjelmien suunnittelu ja käytäntöönpano, brändin suorituskyvyn mittaus ja analysointi sekä brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59).

Brändin johtamiselle on eduksi luonnollisesti myös hyvä brändin ymmärrys. Brändi voidaan ymmärtää esimerkiksi tuotteena, palveluna tai ihmisenä, joka erottuu muista, on saavuttanut aseman markkinoilla ja on tunnettu (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32). Asiakkaiden kokema lisäarvo eli brändipääoma auttaa myös brändin käsittämisessä, brändipääoman ollessa usein myös erilaisuustekijä suhteessa kilpailijoihin (Butler & muut, 2015; Aaker, 1991). Brändipääoma käsittää brändin laadun, tunnettavuuden, assosiaatiot, brändiuskollisuuden sekä muut ominaisuudet (Aaker, 1991).

### 3 Urheilijahenkilöbrändi

Brändäyksen kohteena voivat olla ihmiset (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46). Poliitikot, viihdetaiteilijat, ammattuurheilijat sekä muut julkisuuden henkilöt omaavat usein näkyvän henkilöbrändin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46). Nämä toimijat kilpailevat ihmisten huomiosta sekä hyväksynnästä ja hyötyvät omatessaan vahvan ja haluttavan olemuksen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46). Henkilön brändi onkin ainutlaatuinen kokonaisuus yksilöön liitettävistä assosiaatioista (Aaker, 1996). Nämä assosiaatiot vaikuttavat kuluttajille syntyneeseen käsitykseen yksilöstä (Aaker, 1996).

Harkitut henkilöbrändit eivät kuitenkaan kuulu vain kuuluisille ihmisille, vaan myös esimerkiksi vahva ammatillinen henkilöbrändi voi olla arvokas etu työmarkkinoilla ja asiantuntijamielikuvan välittämisessä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46.) Oman osaamisen ja positiivisten ominaisuuksien tietoisella esille tuomisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan ihmisten käsityksiin ja näin omaa asiantuntijuutta ja brändiä voi vahvistaa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 40–46.). Esimerkiksi urheiluseuran valmentaja voi hyötyä oman henkilöbrändin tuomista eduista ammatillisesti, samalla tuoden etua edustamalleen seuralle.

Henkilöbrändäys onkin kasvussa valtavirran markkinoinnissa (Butler & muut, 2015). Suotuisilla, pidetyillä ja ainutlaatuisilla assosiaatioilla brändi pystyy tarjoamaan arvoa, jota kilpailijat eivät voi (Butler & muut, 2015). Henkilöbrändiassosiaatiolla voidaankin vaikuttaa muun muassa yhteistyöorganisaation brändipääomaan, imagoon ja talouteen (Keller, 1993; Aaker, 1991).

Sosiaalinen media ja teknologian kehitys on avannut myös uudenlaisia mahdollisuuksia henkilöbrändin rakentamiseen urheilijoille (Na & muut, 2020). Esimerkiksi urheilijoiden elämä kiinnostaa usein heidän seuraajiaan myös pelikenttien ulkopuolella (Mahmoudian & muut, 2021). Perinteisten ja terveellisten arvojen uudelleen noustessa, kuluttajat samaistuvat myös entistä herkemmin inhimillistettyihin brändeihin (Brown, 2010; Portal & muut, 2018). Tämä voi luoda enemmän jalansijaa henkilöbrändien kasvulle ja vai-

kuttavuudelle (Portal & muut, 2018). Mitä inhimillisempi brändi on, sitä todennäköisemmin brändin maine on suotuisa ja asiakkaat haluavat suhteen brändiin (Portal & muut, 2018). Brändien kohdatessa luottamushaasteita, parhaiten pärjäävät merkityksellisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen luoneet brändit (Kervyn, Fiske, & Malone, 2012). Aitous on henkilöbrändille myös tärkeää, sillä samaistuminen aitoon brändiin on helpompaa kuluttajille (Portal & muut, 2018; Van Driel & Dumitrica, 2020).

### **3.1 Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet**

Urheilijan brändi muodostuu nimestä, ulkonäöstä ja muista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta (Parmentier & Fischer, 2012). Eroavilla ominaisuuksilla kilpailijoista on myös helpompi erottua (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32). Digitaalinen maailma ja sosiaalinen media tarjoavat hyvän mahdollisuuden luoda, kehittää ja hallita urheilijan henkilöbrändiä ja sen imagoa (Na & muut, 2020). Hyvällä vuorovaikutuksella fanien kanssa, urheilijat voivat vaikuttaa emotionaalisen yhteyden ja psykologisen sitoutumisen syntymiseen fanien kanssa, luoden samalla uskollisuutta brändiä kohtaan (Mahmoudian & muut, 2021).

Urheilijat voivat inspiroida lukuisia ihmisiä nykyaikaisessa yhteiskunnassa, ja heidät nähdään suosion kasvaessa usein paikallisina sankareina tai kansainvälisinä supertähtinä (Kerr & Gladden, 2008). Urheilijoiden suoriutuminen lajissaan vaikuttaa heidän suosioonsa, jonka lisäksi urheilijoiden toiminta myös kentän ulkopuolella, voi edistää urheilijaa brändinä (Cortsenin, 2013).

Brändin hallinta ja johtaminen sekä toivottavan kuvan luominen urheilijan henkilöbrändistä muodostuvat huomioimalla urheilullisen suorituskyvyn, houkuttelevan ulkonäön ja markkinoitavan elämäntavan (Mahmoudian & muut, 2021). Menestynyt urheilijahenkilöbrändi hyödyttää urheilijaa, seuraa, sponsoreita ja faneja (Cobbs & muut, 2016; Viardot, 2017). Kunkel ja muut (2019) kertovat negatiivisen brändikuvan puolestaan tuottavan haittaa urheilijalle ja sidosryhmille.

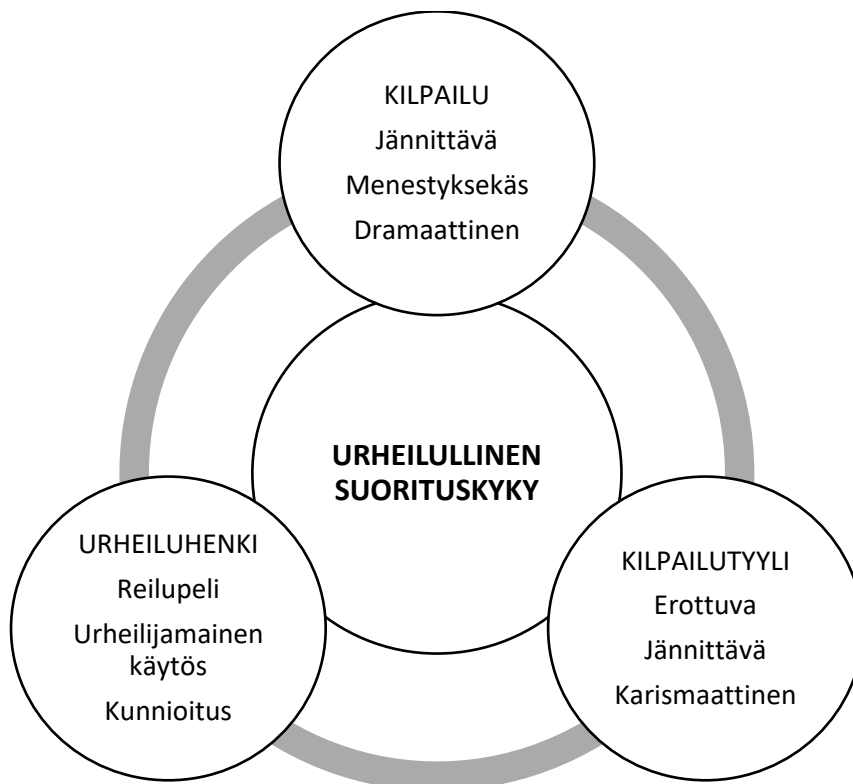
Urheilijan merkittävien ja positiivisten ominaisuuksien tunnistaminen auttaa brändi-imagon rakentamisessa (Mahmoudian & muut, 2021). Hyvien urheilusuoritusten lisäksi urheilijoiden tulisi kehittää viestintäänsä faniensa kanssa, tultava esimerkillisiksi mallieiksi ja sitouduttava enemmän sosiaalisiin velvollisuuksiinsa (Mahmoudian & muut, 2021).

Aiempiin tutkimuksiin perustuen Mahmoudian ja muut (2021) esittävät kolme hypoteesia tutkimuksessaan. Heidän ensimmäisen hypoteesinsa mukaan urheilullisella suorituskyvylä on positiivinen ja merkittävä vaikutus faniuskollisuuteen (kuvio 7). Tätä havaintoa tukevat muun muassa Arain ja muiden (2013) sekä Hasaanin ja muiden (2015, 2016) artikkelit, tarjoten tutkimustietoa hypoteesin tueksi.

### **3.1.1 Urheilullinen suorituskky**

Tutkimuksen mukaan, urheilijoiden toiminta lajissaan, kuten hyvä suorituskky, vaikuttavat taidot, taktiikka sekä monet muut ominaisuudet houkuttelevat faneja (Mahmoudian & muut, 2021; kuvio 7). Samainen tutkimus toteaa, että urheilijat voivat antaa positiivista kuvaa itsestään myös fanien, urheilutiimin ja muiden toimijoiden kunnioittamisella.

Tutkimus määrittää, että hyvän suorituskvyn omaava urheilija osoittaa urheiluhenkeä kilpailussa, kunnioittaa vastustajiaan ja muita pelaajiaan sekä pelaa reilua peliä (Mahmoudian & muut, 2021). Fanien arvostama, urheilijan kilpailutyylä erottuu muista pelaajista, kilpailutyylä on jännittävä katsella ja se on karismaattinen, todetaan samaisessa tutkimuksessa. Brändille edukkaan suorituskvyn omaavan urheilijan kilpailuottelu on myös jännittävä, hän pärjää hyvin suurta kilpailijaansa vastaan ja kilpailut ovat dramaattisia (Mahmoudian & muut, 2021).



**Kuvio 6: Urheilijahenkilöbrändin suorituskyky (Mahmoudian & muut, 2021)**

### 3.1.2 Urheilullinen ulkonäkö

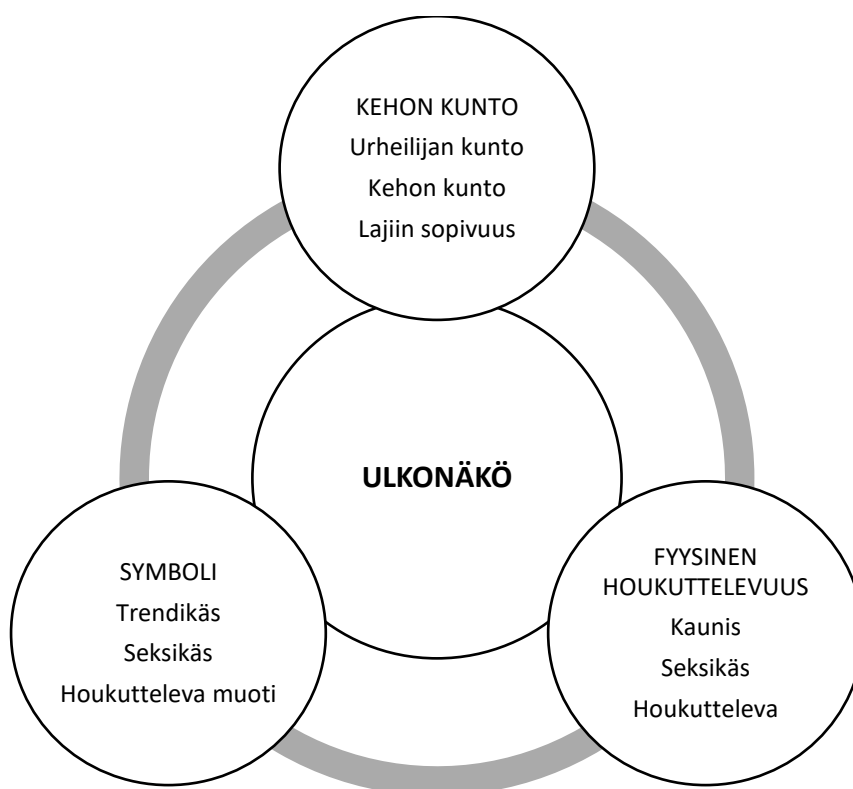
Mahmoudian ja muut (2021) kertovat toiseksi hypoteesikseen urheilijan ulkonäön, jolla on myös positiivinen ja merkittävä vaikutus faniuskollisuuteen (kuvio 8). Tuloksia todistellaan aiempiin vastaaviin tuloksiin viitaten muun muassa Kunkelilta ja muilta (2019), Arailta ja muilta (2013), Hasaanilta ja muilta (2015, 2016, 2018), Hasaanilta (2016) sekä Liu ja Brockilta (2011).

Tutkimuksen mukaan fanit voivat arvostaa merkittävästi urheilijan ulkonäköä ja hyvät ulkoiset ominaisuudet tuovatkin tasapainoa brändiin (Mahmoudian & muut, 2021). Samaisen tutkimuksen mukaan fanit usein tietävät mitä urheilijan elämään kuuluu myös kentän ulkopuolella, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimus osoittaaakin fanijoukon kasvattamisessa oleelliseksi fyysisen voiman tai miellyttävän ulkonäön esille tuomisen sosiaalisessa mediassa. Urheilijoiden tulisi myös



panostaa muotiin ja tyyliinsä, oman brändinsä ja faniuskollisuuden lisäämiseksi (Mahmoudian & muut, 2021).

Brändille edullinen urheilija on fyysisesti houkutteleva, kaunis ja seksikäs (Mahmoudian & muut, 2021). Urheilija toimii parhaillaan myös symbolina (Mahmoudian & muut, 2021). Brändiä edustavan urheilijan yksityinen muoti tulisi olla houkuttelevaa, seksikästä ja trendikästä, luodakseen vahvimman resonanssin faneissa (Mahmoudian & muut, 2021). Urheilijan olisi hyvä olla myös hyvässä kunnossa, kehon ollessa lajiin sopiva ja hyvä kuntoinen (Mahmoudian & muut, 2021).

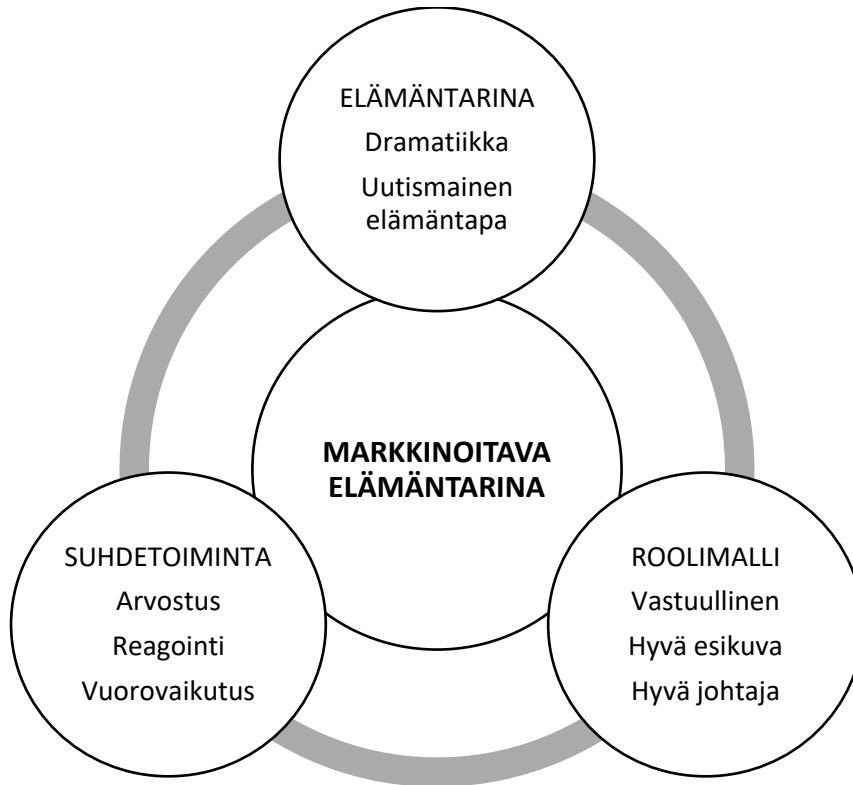


**Kuvio 7: Urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö (Mahmoudian & muut, 2021)**

### 3.1.3 Urheilijan markkinoitava elämäntarina

Kolmantena hypoteesina Mahmoudian ja muut (2021) esittivät, että markkinoitavalla elämäntavalla on positiivinen ja merkittävä vaikutus faniuskollisuuteen (kuvio 9). Mahmoudian ja muut (2021) kertovat havainnon olevan yhdenmukainen Cortsenin (2013) ja useiden muiden tutkimusten (Kunkel & muut, 2019; Arai & muut, 2013; Ballouli & Hutchinson, 2012; Hasaan & muut, 2015, 2016) kanssa. Faniuskollisuuden edistämiseksi urheilijoiden on parannettava markkinoitavaa elämäntapaansa osallistumalla esimerkiksi hyväntekeväisyyteen, kulttuuritoimintaan, kommunikointiin fanien kanssa sekä pyrittävä ylläpitämään moraaliaan (Mahmoudian & muut, 2021).

Markkinoitava elämäntarina käsittää urheilijan dramaattiset elämänjaksot, dramaattisen henkilökohtaisen elämän sekä uutismaiset yksityiset elämäntavat (Mahmoudian & muut, 2021). Urheilija on hyvä roolimalli muille, sosiaalisesti vastuullinen ja hyvä johtaja yhteisössä (Mahmoudian & muut, 2021). Sama tutkimus toteaa brändille edukkaan urheilijan osoittavan myös arvostusta faneille ja katsojille, reagoiden faneihin ja pyrkien vuorovaikutukseen heidän kanssaan.



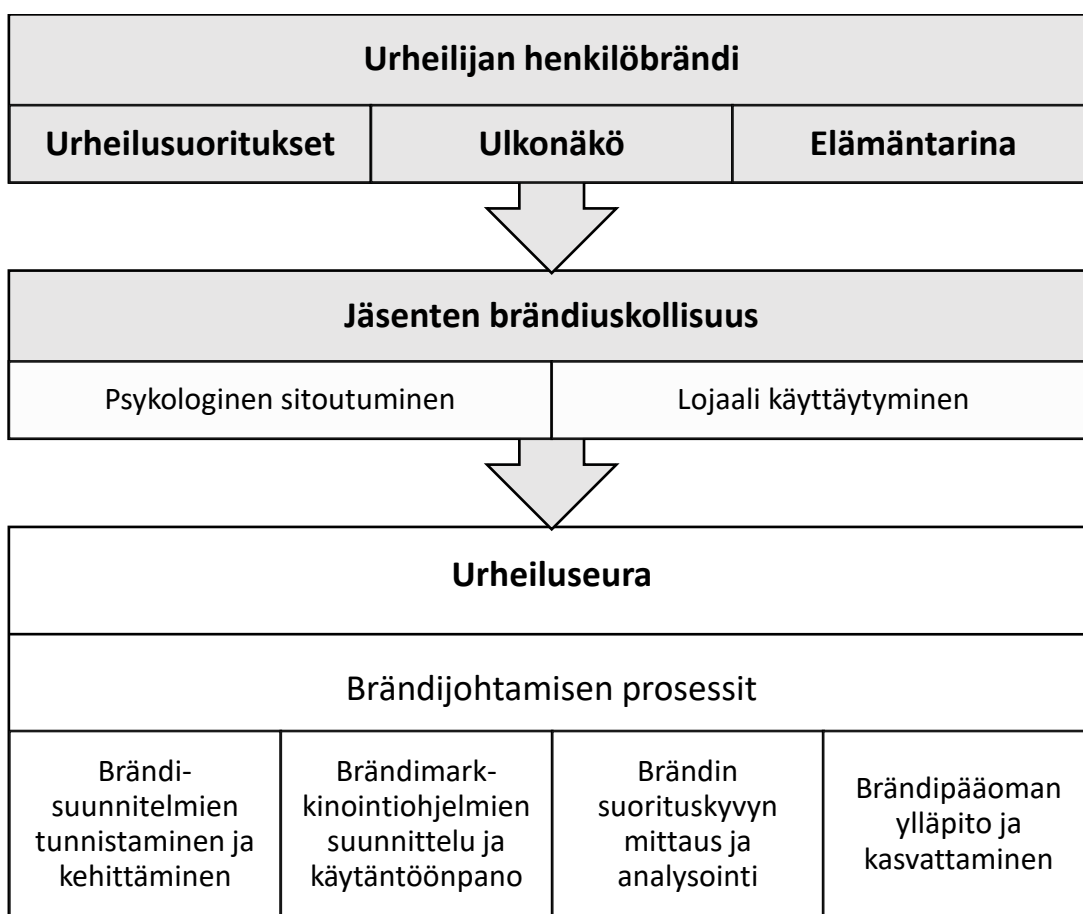
**Kuvio 8: Urheilijahenkilöbrändin elämäntarina (Mahmoudian & muut, 2021)**

### 3.2 Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet viitekehysessä

Tämän tutkimuksen viitekehys (kuvio 10) perustuu mukaillen Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimukseen sekä heidän esittämänsä viitekehukseen. Viitekehysessä kuvataan urheilijahenkilöbrändin ominaisuuksia suhteessa fanien uskollisuuteen. Tässä tutkielmassa alkuperäistä viitekehystä on muutettu siten, että fanien sijaan tutkitaan urheiluseuran jäsenten kokemuksia urheilijahenkilöbrändin merkityksestä seurabrändiuskollisuuteen. Tutkimuksen tuloksista pyritään löytämään tietoa, jota voidaan hyödyntää urheiluseuran brändin johtamisen prosesseissa. Myös nämä, Kellerin ja Swaminathanin (2020) strategiset brändin johtamisprosessit on kuvattu viitekehysessä.

Mahmoudian ja muut (2021) vahvistivat tutkimuksessaan, jo aiemmin tutkittuja ja toiseksi määriteltyjä asioita. Urheilijan ulkonäkö, urheiluasuoritukset ja elämäntapa vaikut-

tavat faniuskollisuuteen. Esimerkiksi Cortsen (2013) ja monet muut (Kunkel & muut, 2019; Arai & muut, 2013; Ballouli & Hutchinson, 2012; Hasaan & muut, 2015, 2016, 2018) ovat tutkineet aihetta ja päätyneet samoihin lopputuloksiin. Tämän työn tutkimuksessa tarkastellaan samojen urheilijahenkilöbrändin ominaisuuksien vaikutuksia urheiluseuran jäsenten seurabrändiuskollisuuteen.



**Kuvio 9: Viitekehys**

### 3.3 Johtopäätökset urheilijahenkilöbrändistä

Urheilijahenkilöbrändi voi toimia urheiluseuralle suotuisana ja ainutlaatuisena assosiaationa, edistäen seuran brändin arvoa, taloutta ja mielikuvaa (Butler & muut, 2015; Keller, 1993; Aaker, 1991). Valtavirran markkinoinnissa henkilöbrändin hyödyntäminen

näkyä kasvavana trendinä, sosiaalisen median ja muiden digitaalisten alustojen lisäessä henkilöbrändien mahdollisuutta tavoittaa laajempia kuluttajaryhmiä (Butler & muut, 2015; Mahmoudian & muut, 2021; Na & muut, 2020).

Urheilijahenkilöbrändille keskeisiä ominaisuuksia ovat ulkonäkö, markkinoitava elämäntarina sekä urheilullinen suorituskyky (Mahmoudian & muut, 2021). Edellä mainituilla ominaisuuksilla on vaikutusta urheiluhenkilöbrändin fanien uskollisuuteen urheilijan brändiä kohtaan (Mahmoudian & muut, 2021). Menestynyt urheilijahenkilöbrändi voi hyödyttää myös urheiluseuraa (Cobbs & muut, 2016; Viardot, 2017). Henkilöbrändin merkityksestä seuran jäsenten seurabrändiuskollisuuteen on kuitenkin heikosti tutkimusaineistoa.

## 4 Metodologiset valinnat

Empiriassa lähdetään selvittämään case-yhdistyksen jäsenten näkemyksiä urheilijahenkilöbrändin merkityksestä heidän seurabrändiuskollisuuteensa. Empiirisestä tutkimuksesta saatuja tietoja hyödynnetään urheiluseurabrändien johtamisen prosessien tarkasteluun henkilöbrändin tuoman merkityksen puitteissa sekä esitetään kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen tyyppi on empiirinen tutkimus, jossa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen näkökulma on asiakaskeskeinen, sillä tutkimuksessa kerätään asiakkaiden näkemyksiä aiheesta. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun keinoin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja siinä hyödynnetään viitekehyksen mukaisia teemoja. Analysointi toteutetaan teemoittelemalla.

Tutkimuksen tekijä on case-yhdistys Spartacore Fighters ry:n perustajajäsen, valmentaja, hallituksen jäsen sekä kilpailija. Hänellä on laaja näkemys case-yhdistyksen toiminnasta sekä ymmärrys seuratoiminnasta ylipäätään. Tutkimuksen tekijä vastaa myös suurelta osin seuran markkinointitoimista. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä toteuttaa haastattelut pyrkien eettisesti ja laadullisesti parhaisiin tuloksiin. Tulosten analyysissä tullaan myös kiinnittämään huomiota tutkijan suhteeseen seuraa kohtaan. Tuloksia pyritäänkin tarkastelemaan mahdollisimman neutraalisti.

### 4.1 Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelu on yleisesti käytetty menetelmä kvalitatiivisen tutkimusaineiston keräämiseen (Aaltola & Valli, 2015, s. 27). Haastatteluissa ylipäätään tarkoituksena on selvittää ihmisten ajatuksia tutkittavasta aiheesta (Aaltola & Valli, 2015, s. 27). Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja ja niiden ominaispiirteenä on, että teemat on ennalta määritetty, mutta tarkka struktuuri kysymysten muodosta ja järjestyksestä puuttuu (Aaltola & Valli, 2015, s. 29; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48). Ennen haastattelua tutkimuk-

sen tekijä on perehtynyt tutkittavaan aiheeseen aiempien tutkimuksien ja aineistojen pohjalta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 47–48).

Teemahaastattelun etuihin kuuluu esimerkiksi sen analyysin suhteellinen helppous verrattuna muihin kvalitatiivisen tutkimuksen metodeihin (Aaltola & Valli, 2015, s. 43). Teemahaastattelut ovat kaiken kaikkiaan joustavampia suhteessa esimerkiksi kyselylomakkeisiin, sillä haastatteluissa voidaan myötäillä vastaajaa, pyytää tarkennuksia vastauksiin sekä vaihdella teemojen järjestystä (Hirsjärvi & muut, 2004, s. 194–196). Haastattelu valikoituu usein tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi silloin kun haastateltavan halutaan tuovan näkemyksiään esille mahdollisimman vapaasti, tutkittavaa aihetta ei ole aiemmin tutkittu paljoa, tutkimusvastausten ollessa odotettavasti monitahoisia, tietoa halutaan syventää, lisäkysymyksiä halutaan esittää tai aihe on arka (Hirsjärvi & muut, 2004, s. 194–196).

Teemojen vastaukset voivat olla eri haastateltavilla eri laajuisia ja laatuksia, mutta haastateltavan tulisi varmistaa, että kaikkien määriteltyjen teemojen käsittely haastattelun aikana toteutuu (Aaltola & Valli, 2015, s. 29). Haastattelija voi käyttää esimerkiksi tukilistaa haastattelun tukena, mutta valmiit kysymykset eivät kuulu teemahaastattelun piirteisiin (Aaltola & Valli, 2015, s. 27). Haastattelu on hyvä toteuttaa rauhallisessa ympäristössä, jotta turhilta häiriötekijöiltä vältyttäisiin (Aaltola & Valli, 2015, s. 30). Haastateltavan on myös hyvä tuntea olonsa mukavaksi ja turvalliseksi, jonka vuoksi hänelle tuttu ympäristö voi toimia hyvänä haastattelupaikkana (Aaltola & Valli, 2015, s. 30).

Teemahaastattelu on sosiaalinen kohtaaminen, jossa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Aaltola & Valli, 2015, s. 32). Haastattelun aihepiirin mukaan, voidaan pitää keskustelua avaavia esipuheita, joilla voidaan esimerkiksi keventää tunnelmaa, luoda luottamusta tai johdatella aiheeseen (Aaltola & Valli, 2015, s. 32–33). Huumori voi toimia myös keskustelun avaajana ja tunnelman keventäjänä (Aaltola & Valli, 2015, s. 33). Haastateltavan tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, että hänen

puhetapansa on luonteva, mutta haastateltavalle ymmärrettävä ja sopiva (Aaltola & Valli, 2015, s. 27).

Yleistettävää määrää teemahaastatteluiden määrälle ei ole, mutta esimerkiksi vastausten alkaessa toistamaan itseään, voidaan nähdä haastattelujen määrä riittäväksi (Aaltola & Valli, 2015, s. 41). Kun haastattelut on tehty, ne litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi, jonka jälkeen vuorossa on analyysi (Aaltola & Valli, 2015, s. 42–43). Teemahaastattelun analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu sekä tyypittely (Aaltola & Valli, 2015, s. 43). Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston teemojen mukaista jäsentelyä ja pelkistämistä (Aaltola & Valli, 2015, s. 43). Tyypittelylle ominaista on muodostaa erilaisia tyyppikuvauksia aineistosta (Aaltola & Valli, 2015, s. 43). Analyysiin on tyyppillistä kytkeä mukaan teoriaa ja aikaisempien tutkimuksien tuloksia (Aaltola & Valli, 2015, s. 43).

## **4.2 Case Spartacore Fighters ry**

Spartacore Fighters ry perustettiin syksyllä 2021 Mäntsälässä. Voittoa tavoittelematon seura perustettiin halusta ja intohimosta jakaa kamppailuosaamista eteenpäin. Spartacore Fighters urheiluseura tarjoaa kamppailulajeja nuorille ja aikuisille, keskittyen erityisesti potkunyrkkeilyyn ja nyrkkeilyyn. Seuran tarjontaan kuuluvat myös kamppailulajien innoittamat kuntoilutunnit. Seurassa on mahdollisuus harrastaa ja kilpailla tavoitteellisesti.

Yhdistysten, kuten Spartacore Fighters ry:n toimintaa säätelevät lait, muun muassa yhdistyslaki ja yhdistyksen omat säännöt (Yhdistyslaki 1989/503). Yhdistyksen päätöksenteosta vastaa yhdistyksen hallitus sekä jäsenet, muun muassa sääntöjen mukaisissa yhdistyskokouksissa (Yhdistyslaki 1989/503). Spartacore Fighters ry:n hallitukseen kuuluvat tämän tutkimuksen tekijä, Jenny Helin sekä Korede Lawrence ja Hanna Karkman.



Spartacore Fightersilla vahvimman henkilöbrändin omaa päävalmentaja Korede Lawrence (kuva 1). Lawrence on seitsenkertainen Suomen mestari ja kansainvälisestikin menestynyt ammattilais- ja maajoukkueottelija potkunyrkkeilyssä. Brändiä ei ole suunniteltu vaan se on rakentunut urheilullisen elämäntavan ja menestyksen myötä. Lawrencen henkilöbrändi on esillä seuran toiminnassa, kilpailuissa, sosiaalisessa mediassa ja brändin kotisivuilla. Lawrencen henkilöbrändiä on mahdollista kasvattaa sekä hyödyntää kasvavissa määrin seuran toiminnassa. Seuralla on myös muita harrastajia ja kilpailijoita, joiden henkilöbrändipotentiaalia voidaan hyödyntää seurabrändin johtamisen prosesseissa.

Spartacore Fightersin brändin johtamisen prosessien toteutus perustuu paljolti vapaaehtoistyöhön ja seuran jäsenten aktiivisuuteen. Seuran jäsenet ovat osallistuneet erilaisiin markkinointitempauksiin, muun muassa harrastemessuille ja videokuvauksiin. Seuran hallitus toteuttaa paljon suunnittelu- ja toteutustyötä brändin johtamisen prosessien suhteen, mutta jäsenten apu on ensiarvoisen tärkeää. Seurabrändiuskollisuus koetaan erittäin merkittäväksi tekijäksi Spartacore Fightersilla.



Kuva 1: SCF-logo ja Korede Lawrence (Spartacore Fighters ry, 2022)

### 4.3 Aineiston keruu

Teemahaastattelut toteutettiin pääasiallisesti Spartacore Fightersin tiloissa, Mäntsälässä. Haastatteluun osallistui kymmenen seuran aikuisjäsentä, joka kattaa noin kolmasosan seuran aktiivisesta aikuisjäsenistöstä. Noin puolet seuran jäsenistä on alaikäisiä. Haastateltavista, seitsemän oli miehiä ja kolme naisia, joka noudattaa melko hyvin jäsenten sukupuolijakaumaa seurassa (taulukko 2). Ikähaarukka oli 27–50-vuotta, haastateltavien keski-ikä ollessa noin 39-vuotta.

|           |      |      |      |      |      |      |      |        |        |        |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|--------|--------|--------|
| Koodi     | M50  | M49a | M49b | M38  | M34  | M30  | M27  | N49    | N34    | N33    |
| Sukupuoli | Mies | Mies | Mies | Mies | Mies | Mies | Mies | Nainen | Nainen | Nainen |
| Ikä       | 50   | 49   | 49   | 38   | 34   | 30   | 27   | 49     | 34     | 33     |

**Taulukko 2: Haastateltavat**

Teemahaastattelu aloitettiin käymällä keskustelua henkilöbrändeistä käsitteineen ja merkityksineen sekä kuinka ne on tässä työssä esitetty. Urheilijan henkilöbrändin ominaisuuksista haastattelun teemoina olivat urheilullinen ulkonäkö, urheilijan suorituskyky lajissaan sekä urheilijan elämäntarina. Kyseisiä ominaisuuksia tarkasteltiin seurabrändiuskollisuuden näkökulmasta.

Haastatteluiden haasteena oli saada haastateltavat ajattelemaan asiaa seurabrändiuskollisuuden näkökulmasta. Vastauksia pohdittiin herkästi uuden harrastuspaikan valinnan kannalta. Ääripääajattelua hyödyntämällä haastatteluissa päästiin paremmin seurabrändiuskollisuuden näkökulmaan kiinni. Esimerkiksi urheilijan elämäntarinan vaikutuksia pohdittaessa ääripäitä saattoivat olla kuvitteellinen urheilijahenkilöbrändin vakaava vankilatuomio ja positiivisena ulottuvuutena urheilijahenkilöbrändin tekemä merkittävä hyväntekeväisyys.

#### **4.4 Luotettavuus, laatu ja siirrettävyys**

Tämän työn pohjana ovat aiemmat vertaisarvioidut tutkimukset ja muut asiantuntijoiden kirjalliset lähteet. Aiemmat tutkimukset luovat hyvän pohjan tämän tutkimuksen luotettavuudelle ja laadulle. Empiirinen viitekehys perustuu myös vertaisarvioituun tutkimukseen ja kyseisen Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimuksen tulokset vahvistavat useita muita aiempia tutkimuksia. Tämän työn viitekehys perustuu toisin sanoen monesti vahvistettuun tietoon, tuoden kuitenkin uuden näkökulman aiheeseen.

Teemahaastattelu toteutetaan pienelle joukolle case-yhdistyksen jäseniä, joka antaa hyvää ymmärrystä henkilöbrändin merkityksestä urheiluseuran brändiuskollisuudelle, jäsenistön kokemuksiin nojaten. Tulokset kerätään ja käsitellään asianmukaisesti ja ne antavat vastauksia tutkimuskysymykseen rajatussa kokonaisuudessa. Lisätutkimuksilla ja suuremmille massoille tehdyillä valtakunnallisilla tai globaaleilla kyselyillä voidaan tämän tutkimuksen tuloksia pyrkiä varmistamaan.

Tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä ja niitä voidaan hyödyntää eri urheiluseurojen brändin johtamisen prosesseissa. Urheiluseurat voivat myös toteuttaa omia teemahaastatteluitaan tämän tutkimuksen viitekehysten ja haastatteluiden pohjalta, vahvistaakseen tutkimuksen pätevyyttä omassa seurassaan.

Työn analyysi toteutetaan teemoittelua hyödyntäen, jolloin haastatteluista saatuja tuloksia voidaan jakaa teemoihin ja tietoa saadaan tiivistettyä. Analyysi toteutetaan huolellisesti ja haastattelun aineisto pyritään pitämään vääristymättömänä ja muuttumattomana.

#### **4.5 Eettisyys**

Tässä tutkimuksessa on käytetty vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita sekä muita luotettavia lähteitä, jotka on merkitty asianmukaisesti viitteisiin ja lähdeluetteloon. Kielel-

tä toiselle käännettäessä on pyritty säilyttämään alkuperäinen sanoma muuttumattomana, vaikkakin se on kerrottu toisin sanoin.

Kaikki teemahaastatteluun osallistujat ovat täysi-ikäisiä ja tietoisia, mihin heidän haastattelujaan käytetään. Tutkimukseen osallistujat ovat antaneet suostumuksensa vastauksensa käyttöön tutkimuksessa. Haastattelut pyritään järjestämään jäsenille tutussa ympäristössä kiireettöminä hetkinä, jotta haastateltavilla olisi turvallinen olo ja vastausaikaa olisi riittävästi.

Haastatteluissa pyritään myös huomioimaan tutkimuksen tekijän aseman seurana toimijana ja haastatteluissa kysymysten asetanta pyritään pitämään yleismaailmallisena, jolloin haastateltavat voivat vastata vapaammin, ilman pelkoa haastattelijan reaktioista heidän vastauksiinsa. Spartacore Fightersin urheilijahenkilöbrändejä käytetään tarvittaessa esimerkkinä, mutta kysymyksiä ei kohdenneta tiettyyn henkilöön.

## 5 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Spartacore Fighters ry:n jäsenten teemahaastatteluiden aineistot litteroitiin ja jäseneltiin teemoittain analysointia varten. Viitekehyksen ja kyselylomakkeen mukaiset teemat säilyivät omina teemoinaan, mutta niiden rinnalle nousi uusia teemoja haastatteluiden pohjalta. Uusia teemoja ovat urheilijahenkilöbrändin merkitys seuran valinnassa, seurabrändiuskollisuuden ilmeneminen sekä urheilijabrändin persoonan ja seuran merkitys jäsenten seurabrändiuskollisuuteen. Nämä teemat valikoituivat, koska ne nousivat vahvasti esille lähes kaikissa haastatteluissa. Merkittävimmät teemojen mukaiset tulokset pelkistettiin, mutta tuloksiin tuotiin myös vähemmän pelkistettyjä, pienempien vastaajajoukkojen esille nostamia asioita, jotka syventävät ymmärrystä teemoista. Vaikka haastattelun kysymyksiä ei kohdennettu suoraan tiettyyn henkilöbrändiin, muuten kuin satunnaisten esimerkkien kautta, haastateltavat mainitsivat useissa vastauksissaan henkilöbrändinä Spartacore Fightersin päävalmentajan.

Kiteytetysti voitaisiin sanoa, että näiden haastatteluiden perusteella urheilijahenkilöbrändin ulkonäöllä, menestyksellä sekä elämäntarinalla on suurimmalle osalle vastaajista jonkin verran vaikutusta seurabrändiuskollisuuteen. Kyseisten ominaisuuksien vaikutukset ovat merkittävimpiä kuitenkin seuraa valitessa. Seuran brändiuskollisuudelle merkittävämpi asia on seuran henkilöbrändien, tässä tapauksessa valmentajien, positiiviset persoonat, hyvät harjoitukset ja seuran toiminta ylipäätään.

Seurabrändiuskollisuuteen vaikutti urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö vain jonkin verran. Urheilijahenkilöbrändin ulkonäöllä oli merkitystä seurabrändiuskollisuuteen jonkin verran suurimmalle osalle haastateltavista. Hieman alle puolelle haastateltavista ulkonäöllä ei ollut juurikaan merkitystä suhteessa seurabrändiuskollisuuteen.

Urheilijan suorituskyvyllä oli enemmän merkitystä haastateltaville, kuin ulkonäöllä. Urheilijahenkilöbrändin suorituskyvyllä oli merkitystä seurabrändiuskollisuuteen jonkin

verran lähes kaikille haastateltavista. Haastateltavista muutamalle suorituskyky ei merkinnyt suhteessa seurabrändiuskollisuuteen.

Elämäntarinalla, osana urheilijahenkilöbrändin vaikutusta jäsenten seurabrändiuskollisuuteen, oli myös jonkin verran merkitystä jäsenille. Urheilijahenkilöbrändin elämäntarinalla oli merkitystä seurabrändiuskollisuuteen jonkin verran melkein kaikille haastateltavista, vain yksi koki, että se ei vaikuttanut mitenkään hänen seurabrändiuskollisuuteensa.

Jokainen haastateltavista toi ilmi, että urheilijahenkilöbrändin ominaisuuksilla on merkitystä seuran valintaan ainakin hieman. Urheilijan ulkonäkö, elämäntarina ja suorituskyky olivat selkeästi merkittävämpiä tekijöitä seuran valintavaiheessa verrattuna jäsenyysvaiheeseen. Kaikki haastateltavat kokivat, että seuran toiminnalla ja urheilijahenkilöbrändin persoonalla on vaikutusta heidän seurabrändiuskollisuuteensa.

Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimus urheilijahenkilöbrändin faniuskollisuudesta todensi myös urheilijan ulkonäön, elämäntarinan ja suorituskyvyn merkitystä. Samaisen tutkimuksen tuloksissa kyseiset urheilijan ominaisuudet olivat merkittävämmässä roolissa kuin tässä tutkimuksessa, tämän tutkimuksen tulosten osoittaessa urheilijahenkilöbrändin persoonan olevan merkittävämpi tekijä jäsenten seurabrändiuskollisuudelle. Näyttäisikin siltä, että urheilijan ulkonäön, elämäntarinan ja suorituskyvyn merkitys on korostuneempi, kun kyse on suoraan henkilöbrändiin kohdistuneesta uskollisuudesta verrattuna urheilijahenkilöbrändin välittämään vaikutukseen urheiluseuranbrändin jäsenuskollisuuteen. Urheiluseuran jäsenten seurabrändiuskollisuuteen vaikuttaisi olevan enemmän merkitystä urheilijahenkilöbrändin persoonalla ja seuran toiminnalla ylipäätään.

Edellä mainitut tulokset olivat tutkimuksessa merkittävimmät, sillä kaikissa haastattelussa nämä teemat nousivat esille. Haastattelurungon alkuperäisiä teemoja olivat urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö, suorituskyky ja elämäntarina, mutta urheilijahenki-

löbrändin persoona sekä ominaisuudet seuran valintavaiheessa nousivat vahvasti esille omina teemoinaan. Seurabrändiuskollisuuden ilmenemisen muodoista saatiin myös hyvää käsitystä haastattelujen myötä. Teemoihin liittyen ja niiden ulkopuolellekin saatiin runsaasti ajatuksia, mutta ne kuvaavat enemmän yksilön tai muutaman henkilön näkemyksiä aiheesta. Kokonaisuudessaan vastauksista voidaan kuitenkin saada seuran brändin johtamisen prosesseihin kehitysideoita ja ajatuksia sekä käsitystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat jäsenten seurabrändiuskollisuuteen ja mistä syistä.

## **5.1 Urheilijahenkilöbrändin merkitys seuran valinnassa**

Haastatteluissa ilmeni selkeästi, kysymykseen vastanneiden kesken, että he kaikki valitsivat harrastajan roolissa identtisten seurojen väliltä sen, kummassa olisi vaikuttava urheilijahenkilöbrändi. Tätä lähdettiin selvittämään, teemahaastatteluissa ilmenneiden vastauksien perusteella, jotka korostivat henkilöbrändin merkitystä seuran valintavaiheessa. Vaikuttavalla urheilijahenkilöbrändillä tarkoitetaan tässä tilanteessa urheilijaa, jolla on urheilullinen ulkonäkö, urheilullista suorituskykyä sekä markkinoitava elämäntarina. Urheilija tuo myös näitä ominaisuuksia esille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja seuran viestinnässä.

”Mä kävin salilla, niin siel on niit PT:tä, ni niist ei oo ykskään sen näkönen et ne herättäs semmost et niiltä haluis ostaa mitään palveluita, koska ei ne kukaan näytä siltä, että ne kävis salilla. Ne on kaikki sen näkösi et ne on vaan käyny sen kurssin ja ne on päässy sinne töihin” (M30).

Haastatteluiden perusteella, seura ei valikoidu pelkästään sen pohjalta, edustaako seura vaikuttava urheilijahenkilöbrändi. Hyvä seura ja valmentajat tahtotiloineen, merkitsevät myös. Seuraa valittaessa vaikuttajina ovat myös muiden kokemukset ja muu saatavilla oleva tieto paikasta. Valinta ei tapahdu yhden ihmisen perusteella. Urheilijan vahvan henkilöbrändin koettiin kuitenkin auttavan houkuttelemaan uusia harrastajia mukaan seuran toimintaan.

## 5.2 Seurabrändiuskollisuuden ilmeneminen

Seurabrändiuskollisuuden koettiin syntyvän muun muassa pitkäaikaisesta suhteesta seuraan. Haastatteluissa tuli ilmi, että henkilöbrändillä on merkitystä seurabrändiuskollisen toiminnan toteuttamiseen joissain määrin, sillä houkutteleva urheilijahenkilöbrändi helpottaa esimerkiksi seuran suosittelua muille. Uskollisuus seuraa kohtaan voi olla myös persoonasta kiinni ja sitä toteutetaan monella tapaa. Yhteenkuuluvuuden tunteet herättävät myös joissakin jäsenissä halua auttaa.

”Jos on hyvä ja kannattava ja kannustava vetäjä tai ohjaaja niin kyllä, ei se ole se brändi mikä sais minut mainostamaan tai jäämään” (M34).

Suosittelun lisäksi seurabrändiuskollisuus näkyy Spartacore Fightersilla toistuvina harjoittelukäynteinä ja maksuina, sekä haluna auttaa seuran arjen asioissa. Seurabrändiuskollisuus näkyy myös seuran vaatteiden käyttönä sekä markkinointiin, tapahtumiin ja kilpailuihin osallistumisena sekä seuran sosiaalisen median tilien seuraamisena ja julkaisuihin reagoitina. Yhteisöllisyys näkyy seurassa. Haastatteluissa osa koki olevansa halukas puolustamaan seuraa, jos siitä puhuttiin pahaa, sekä tukemaan valmentajia ja muita harrastajia tukea tarvittaessa. Vastaavia faniuskollisuuden ilmenemiä henkilöbrändiä kohtaan esitettiin myös Mahmoudian ja muiden (2021) tutkimuksessa (taulukko 1).

## 5.3 Urheilijabrändin ulkonäön merkitys seurabrändiuskollisuuteen

Urheilijahenkilöbrändin ulkonäöllä ei ollut merkitystä kaikille haastateltaville. Tärkeämpänä pidettiin harjoituksissa viihtymistä ja henkilöbrändin, tässä tapauksessa valmentajan persoonaa. Vaikka urheilijahenkilöbrändin ulkonäön merkitys oli selkeästi tärkeämpi ja merkityksellisempi asia osalle jäsenistä, valmentajan positiivisella persoonalla oli kuitenkin enemmän merkitystä seurabrändiuskollisuuteen myös heille.



”En ulkonäöllä tuomitsis ketään, et menisin ensin kokeilemaan. Harjoituksis ja treeneis viihtyminen on se missä se vaikutus on se persoona” (M34).

Urheilijan fyysisen ulkomuodon koettiin toisaalta kertovan toiminnan tasosta ja osaamisesta. Mikäli seurassa olisi harrastanut pitkään ja henkilöbrändinä toimivan valmentajan ulkomuoto muuttuisi ajan myötä, säilyisi silti kunnioitus hänen osaamistaan kohtaan urheilijana ja valmentajana. Jos valmentava henkilöbrändi olisi urheilullisen ihmisen irvikuva, voisi sillä olla merkitystä seurabrändiuskollisuuteenkin, mikäli epäurheilijamaisuus näkyisi myös seuran toiminnassa alisuorittamisena ja harrastajalla ei olisi mahdollisuutta oppimiseen lajissa. Uutta harrastusta valittaessa ulkonäkö on kriittisempi asia haastattelujen mukaan.

”Mä kyl nään sen seuran ketä mä täs kannatan, et se urheilija on semmonen urheilijakroppanen ja se syö terveellisesti. Et mun mielestä se veis luotettavuutta, jos se ois kaljamahanen sohvaperuna” (N49a).

Urheilijan ulkonäöllä koettiin olevan merkitystä urheilijan brändille. Brändille voisi olla epäedullista, jos urheilija ei olisi hyvässä fyysisessä kunnossa, ilmeni haastatteluissa. Urheilijan ulkonäölle ei ollut tarkkoja vaateita tai odotuksia, mutta uskottavuuden puolesta urheilijan olisi hyvä kuitenkin näyttää urheilulliselta. Ulkoisesti epäurheilijamaisessa kunnossa olevan ihmisen ei uskottu olevan suurella todennäköisyydellä menestyvä urheilija.

”Jos brändeistä puhutaan, niin ulkonäöllä on merkitystä. Eihän voi niin olla, että joku on ihan hirvee plösö ja sit se on olevinaan joku mestari. Ei se varmaan toimi kovinkaan hyvin varsinkaan missään brändissä” (M49).

Urheilijahenkilöbrändin ulkonäön vaikutuksia haastateltaville selittää ulkonäön luomat mielikuvat, kuten haastatteluaineistosta ilmenee. Merkityksen vähäisyyttä voi selittää, se, että urheilijahenkilöbrändin kanssa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa harjoituk-

sissa, jonka vuoksi urheilijan persoona saa suuremman merkityksen sen vaikuttaessa herkemmin muun muassa harjoitusten ilmapiiriin ja viihtyvyyteen.

#### **5.4 Urheilijabrändin suorituskyvyn merkitys seurabrändiuskollisuuteen**

Urheilullisella suorituskyvyllä oli jonkin verran merkitystä suurimmalle osalle haastateltavista, sillä sen koettiin herättävän tunteita ja luottamusta. Urheilijahenkilöbrändin menestyminen voi toimia motivaattorina, joillekin harrastajille tai kilpailijoille omien tavoitteiden saavuttamisessa. Suorituskyvyltään hyvän urheilijan koettiin myös pystyvän antamaan parempaa ohjausta harrastajille, kuin heikommin suoriutuvan urheilijan.

”Et jos sil ei ois mitään meriittejä, niin kyl siin vähän kyseenalaistais et mitä sil on tavaltaan annettavaa” (M38).

Menestyneen ja suorituskykyisen urheilijan oletettiin valitsevan tietyn seuran hyvästä syystä, mikä tuo seuralle arvoa. Hyvin suoriutuva urheilija osaa myös oletettavasti auttaa harrastajaa menestymään urheilullisesti. Paljon saavuttaneella urheilijalla on enemmän annettavaa, kuin urheilijalla, jolla ei ole saavutuksia, ilmeni haastatteluista. Tärkeää on, että saavutukset ovat aitoja, eivätkä vain brändäystä. Urheilullisesti suorituskykyinen, taitava kilpailija on myös esikuva etenkin lapsille. Valmennustilanteissa ja lasten kanssa ollessa, urheilija toimii esimerkkinä. Urheilullisella suorituskyvyllä koettiin olevan väliä myös tunteen ja luottamuksen herättäjänä, selvisi haastatteluista.

”Hyvä valmentaja pystyy yksilöittämään sen valmennuksen. Ymmärtämään et okei sul on nyt tämmönen tilanne, et sulle sopii paremmin nyt tämä ja sun on hyvä edetä tähän. Sul on lyönnit vähän paremmat, mut potkut vähän hakusessa, keskitytään sun kanssa potkuihin. Hyvä valmentaja pystyy tämmösii katsoo, et täytyy olla liikkunut ja urheillut, mutta ei tarvii olla huippumenestynyt” (M50).

Urheilijahenkilöbrändin suorituskyvyn nähtiin näin ollen vaikuttavan seurabrändiuskollisuuteen, mutta sen vaikutusta ei koettu kovin suureksi. Urheilijahenkilöbrändin suorituskyvyn merkityksettömyyttä perusteltiin myös menestyneillä valmentajilla, jotka eivät itse ole urheilullisesti menestyneetkään. Esimerkiksi Jukka Jalonen, ei ole pelannut NHL:ssä lainkaan, mutta silti johdattanut Suomen joukkueen voittoihin. Yhden haastattelun mukaan hyvän valmentajan on kuitenkin oltava urheilija, jotta hän ymmärtää paremmin valmennettavia urheilijoita kokemuksen kautta.

”Onks se otellu UFC:ssä tai onks just jotain Suomen mestaruutta tai euroopan mestaruutta, en usko, et vaikuttais siihen miten kävisin” (M38).

Seurabrändiuskollisuus ei siis haastatteluiden mukaan synny pelkästään sen perusteella, edustaako seuraa suorituskykyinen urheilijahenkilöbrändi. Hyvä seura kokonaisuutena, seuran suunta ja valmentajan persoona vaikuttavat enemmän. Toisaalta seurabrändiuskollisuuden koettiin voivan olla myös luonnekysymys. Toiset lähtevät vahvemmin mukaan erilaisten yhteisöjen toimintaan kuin toiset, riippumatta urheilijahenkilöbrändin ominaisuuksista, ilmeni haastatteluissa.

”Mä tulin tänne siksi, koska mä itse halusin tulla enkä mä niinku kattonut, et miten on menestynyt tai mitä on muuten” (M30).

Urheilijahenkilöbrändin suorituskyvyn merkitys seurabrändiuskollisuuteen vaikuttaisi muodostuvan suorituskyvyn tuomista mielikuvista ja tunteista. Suorituskyky näyttäisi haastatteluiden perusteella toimivan motivaattorina sekä luottamuksen herättäjänä urheilijan osaamista ja seuraa kohtaan. Urheilijahenkilöbrändin suorituskyky rinnastettiin jossain määrin harjoitusten laatuun ja harjoittelijoiden omaan mahdollisuuteen kehittyä, jonka vuoksi suorituskyvyn merkitys saattoi merkitä usealle enemmän kuin esimerkiksi urheilijan ulkonäkö. Urheilijahenkilöbrändin persoona ja seuran toiminta merkitsivät jäsenille haastatteluista pääteltynä suorituskykyä enemmän, niiden vaikuttaessa suuremmin jäsenten viihtymiseen harjoituksissa. Mahmoudianin ja muiden

(2021) tutkimuksessa fanit eivät olleet vastaavassa kontaktissa urheilijahenkilöbrändiin tai tämän seuraan, jonka vuoksi nämä teemat eivät välttämättä nousseet esiin merkittävänä tekijöinä heidän tutkimuksessaan.

### **5.5 Urheilijabrändin elämäntarinan merkitys seurabrändiuskollisuuteen**

Urheilijan elämäntarinalla ei koettu olevan paljoa merkitystä seurabrändiuskollisuuteen, mutta enemmistön kesken kuitenkin jonkin verran. Urheilijahenkilöbrändin vakavat rikostuomiot tai erittäin huono käyttäytyminen koettiin kuitenkin ongelmallisena asiana, jolla voisi olla merkitystä uskollisuuteen seuran brändiä kohtaan. Positiivisesti seurabrändiuskollisuuteen voisi vaikuttaa urheilijahenkilöbrändi, joka jakaa omia elämäntapa vinkkejään harrastajille ja toimii esimerkkinä. Elämäntavat nousivatkin haastattelussa esille elämäntarinaa liittyen.

”En tiedä miten muut ajattelee, mutta mielestäni oli ihmisen tausta mikä tahansa, niin sen taustan takii ei pidä tuomita ja sen ei pitäis niinku häiritä, että sä haluat harrastaa.” (M34).

Lähtökohtaisesti urheilijan elämäntarinan ja tapojen tulisi olla puhtaat, selvisi haastattelussa. Päihteiden käyttöä ja muita epäterveellisiä elämäntapoja ei nähty positiivisina ominaisuuksina urheilijassa. Terveet elämäntavat ja esikuvana toimiminen koettiin tärkeiksi varsinkin lapsien kohdalla. Urheilijan huonojen elämäntapojen tunnistaminen ja huomaaminen koettiin toisaalta myös todellisuudessa mahdollisesti haastavaksi.

”No lapset nyt ainakin ottaa paljon mallii, et täytyy olla hyvä esikuva.” (N34).

Urheilijan elämäntavoilla voisi olla negatiivisesti vaikutusta seurabrändiuskollisuuteen, jos käytös esimerkiksi olisi harrastajien omien arvojen vastaista. Pikkuasioilla ei ollut haastateltaville niin väliä, mutta isommat asiat merkitsivät. Esimerkiksi vakava vankilatuomio voisi vaikuttaa seurabrändiuskollisuuteen, mutta vähäpätöisempi tuomio ei

todennäköisesti vaikuttaisi. Ihmisiä ei haluttu tuomita liian herkästi elämänhistorian perusteella, sillä ei koettu olevan merkitystä harrastamiseen. Poliitiikalla tai politisoimilla ei myöskään koettu olevan paikkaa urheilussa.

”Jos se toiminta ois jotenkin tosi omien arvojen vastasta, niin se vois vaikuttaa.” (N33).

Urheilijahenkilöbrändin takana olevaa henkilöä haluttiin myös auttaa huonojen elämäntapojen muuttamisessa. Haastatteluissa heräsi kokemus halusta auttaa urheilijaa hänen kohtaamisissaan ongelmissa. Urheilijan elämäntarinan tai tapojen negatiiviset puolet, eivät siis aina suoraan vaikuta uskollisuuteen seuran brändiä kohtaan, vaan saattavat toimia myös yhdistävinä tekijöinä. Yhteenkuuluvuuden tunteet herättävät halua auttaa.

”Jos se elämäntapa olis vaikka, et se kävis potkii koiria, mä kävisin kysymässä et onks sul joku hätänä. Et tavallaan mä haluisin auttaa. Et sul menee muuten tosi hyvin, mut nyt sä potkit koirii täällä, et voinks mä auttaa tai haluat sä jutella. Niinku idealla, etku sen huonon mikä on siellä taustalla, vois jotenkin yrittää korjata” (N49).

Urheilijahenkilöbrändin elämäntarinan merkitystä seurabrändiuskollisuuteen selittää esimerkiksi jäsenten esikuvien tarve sekä arvokäsitykset. Urheilijan persoona luo todennäköisesti myös heijasteita hänen elämäntarinaansa, joka osittain saattaa selittää urheilijahenkilöbrändin elämäntarinan merkitystä, urheilijan persoonan ollessa elämäntarinaa merkittävämpi tekijä seurabrändiuskollisuudelle.

## **5.6 Urheilijabrändin persoonan ja seuratoiminnan merkitys**

Urheilijahenkilöbrändin persoona oli hänen suorituskykyänsä, elämäntarinaansa sekä ulkonäköänsä tärkeämpi asia seurabrändiuskollisuudelle. Persoona voidaan käsittää Thomas Hobbesin (1651) mukaan sanojen ja tekojen kautta. Tässä työssä persoonalla viitataankin urheilijahenkilöbrändin sanojen ja tekojen muodostamaan kokonaisuuteen,

jonka jäsenet voivat havaita. Myös seuran toiminta kokonaisuudessaan merkitsi enemmän seurabrändiuskollisuuden kokemukseen, kuin urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö, suorituskyky tai elämäntarina. Esimerkiksi seuran harjoitusten laatu ja tulevaisuuden näkymät nähtiin seurabrändiuskollisuuteen vaikuttavina tekijöinä. Spartacore Fighters ry:llä koettiin olevan myös hyviä ja mukavia harjoituksia sekä mahtavia valmentajia, millä oli positiivinen vaikutus seurabrändiuskollisuuteen.

”Me ei käydä tääl siks et tääl on maailmanmestareita ja Suomen mestareita. Me käydään tääl siks, et tääl on kivaa, kivaa tekemistä ja te ootte mielettömii tyypejä” (N49a).

Hyvän valmentajan ja vaikuttavan urheilijahenkilöbrändin ei tarvitse olla välttämättä menestynyt urheilija, ilmeni haastatteluissa. Kannustava ja osaava valmentaja sekä mukava persoona vaikuttaa eniten haluun sitoutua seuraan. Arvostettavaksi koettiin, että tehdään niin kuin sanotaan, ollaan esimerkkinä ja motivoidaan muita. Hyviä ihmisiä ja hyvää asiaa puolustetaan herkästi, riippumatta urheilullisesta menestyksestä. Seuran auttaminen ja puolustaminen, tulevat pääasiassa siitä, että seuraa ja sen toimintaa kannatetaan ylipäättään, selvisi haastatteluista.

”On miellyttävä olla ja tää juttu näyttää siltä, että se on hyvä ja ollaan menossa johonkin suuntaan, niin sillä on kaikista eniten merkitystä” (M49).

Haastatteluiden mukaan, valmentajien ollessa mukana täydellä sydämellä ja tukiessa harrastajia, harrastajillekin herää herkemmin halu auttaa siinä missä voi. Vaikka jäsen itse ei tarvitsisi apua, valmentajien muille tarjoama apu lisää halua sitoutua seuraan, ilmeni haastatteluissa. Urheilijahenkilöbrändin tehdessä seuran eteen töitä ja jakamalla osaamistaan harrastajille, koettiin vaikutusten heijastuvan seurabrändiuskollisuuteen positiivisesti. Seuraa edustavien henkilöbrändien toiminta seuran tiloissa nähtiin vahvemmin vaikuttavaksi tekijäksi, kuin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuvan toiminnan.

”Mikä on teidän filosofia toiminnassa niin sehän tukee tai sit ajaa pois. Et just se miten oon nähny, miten sydämellä ootte mukana, tuette jäseniä, autatte eritavoin, pyritte kannustamaan ja selviytymään eri haasteista läpi. Et tietenkin se tekee sen olon itelleen, et mielellään halua auttaa myös siinä missä pystyy” (M50).

Haastatteluiden mukaan urheilijan persoonalla nähtiin voivan olla merkitystä seurabrändiuskollisuuteen myös yli ulkonäön ja elämäntarinan. Hyvä persoona voisi vaikuttaa vahvasti näkemykseen ja kokemukseen urheilijasta. Vaikka urheilija ei olisi fyysiseltä ulkomuodoltaan parhaassa mahdollisessa kunnossa, voisi persoona vaikuttaa haluun jakaa seuran julkaisuja ja seurabrändiuskollisuuteen ylipäätänsä. Kovin ylipainoinenkaan valmentaja ei olisi välttämättä este harjoitusten jatkumiselle, vaikka valmentajan ulkomuoto ei olisi tuolloin lajille ominainen. Seurakokemukseen kuitenkin vaikuttaisi, jos urheilijahenkilöbrändi olisi esimerkiksi vain edustusmalli, epäurheilullisen ihmisen ohjatussa harjoituksia. Brändin aitous koettiin tärkeäksi. Urheilijahenkilöbrändin elämäntarina nähtiin myös vähemmän merkityksellisenä seurabrändiuskollisuuteen kuin hänen persoonansa.

”Enemmän se persoona, et jos ois hyvä fiilis, vaikka sen tyyppin kaa, niin tottakai se vaikuttaa” (M38).

Yhdessä haastattelussa ilmeni myös eletty kokemus, jossa kamppailuseuran valmentaja on vaikuttanut persoonallaan suoraan haastateltavan haluun käydä säännöllisesti harjoituksissa. Toinen päinvastainen kokemus oli seurasta, jossa oli paljon vaihtuvia valmentajia ja melko kasvotonta toimintaa, joka vaikutti negatiivisesti haluun sitoutua seuran toimintaan. Haastatteluiden mukaan, negatiivisesti seurabrändiuskollisuuteen voisi vaikuttaa myös valmentajan ja jäsenten väliset konfliktit tai muu draama.

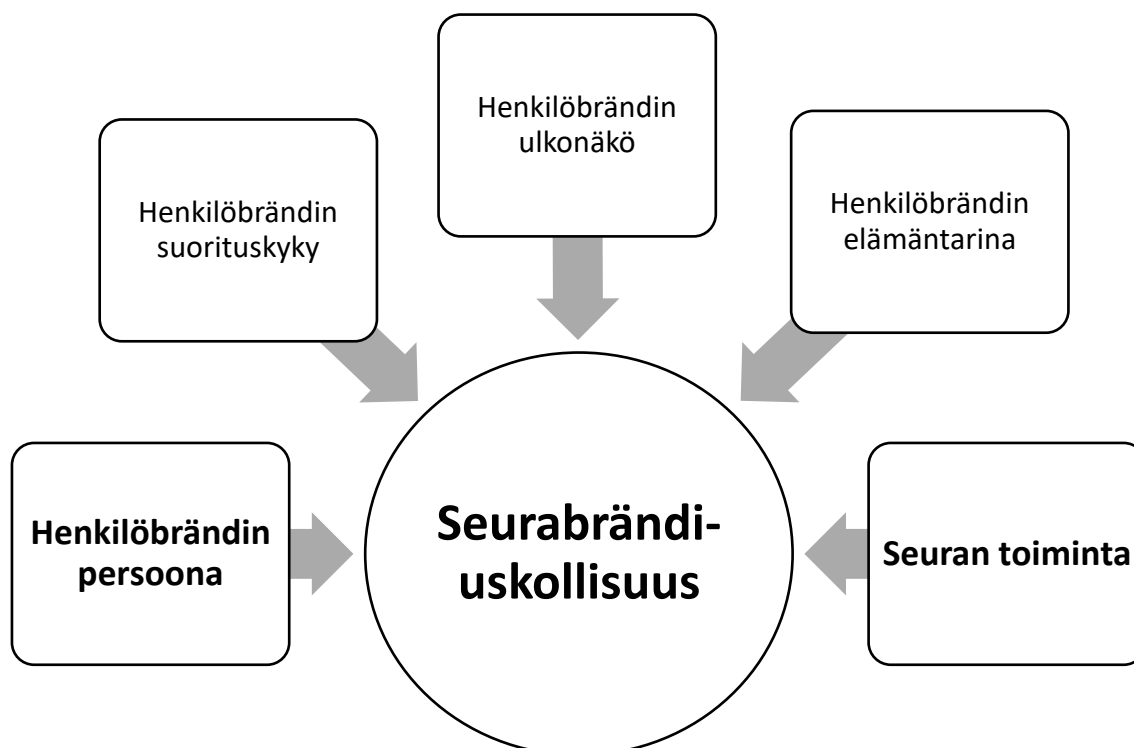
”Esimerkiks silloin kun mä aikanaan thaiboxingii harrastin, niin kyl mä kävin siel aika paljon just sen takii kun se valmentaja oli tosi hauska tyyppi” (M38).

Urheilijahenkilöbrändin persoonan merkitystä näissä tuloksissa voi selittää se, että Spartacore Fightersilla urheilijahenkilöbrändin kanssa ollaan välittömässä vuorovaikutustilanteessa harjoituksissa. Mahmoudianin ja muiden (2021) tutkimuksessa fanit eivät olleet vastaavanlaisessa vuorovaikutuksessa urheilijahenkilöbrändin kanssa. Pohjaten haastatteluihin, seuran harjoituksissa halutaan viihtyä, jonka vuoksi esimerkiksi valmentajan mukavuus ja auttamisen halu merkitsevät jäsenille positiivisesti, draama- ja konfliktiherkkyiden ollessa negatiivisia asioita.

## **5.7 Kehitysehdotukset brändijohtamiseen**

Urheilijan henkilöbrändin urheilusuoritukset, ulkonäkö ja elämäntarina vaikuttavat jäsenten brändiuskollisuuteen seuraan kohtaan jonkin verran. Edellä mainittuja henkilöbrändin ominaisuuksia enemmän seurabrändiuskollisuuteen vaikutti kuitenkin henkilöbrändin persoona ja seuran toiminta ylipäätään (kuvio 11). Seurabrändiuskollisuus näkyy psykologisena sitoutumisena ja lojaalina käyttäytymisenä. Urheilijahenkilöbrändiä voidaan hyödyntää seurabrändiuskollisuuden edistäjänä urheiluseuran brändin johtamisen prosesseissa.





**Kuvio 10: Seurabrändiuskollisuuden muodostuminen urheiluseurassa**

Urheilijahenkilöbrändi koostuu monista ominaisuuksista mukaan lukien hänen persoonansa (Parmentier & Fischer, 2012). Persoonan tärkeys nousi esille tämän työn tutkimuksessa merkittävänä tekijänä jäsenten seurabrändiuskollisuudelle, jonka vuoksi urheilijahenkilöbrändin persoonaa kannattaakin hyödyntää vahvasti urheiluseurojen brändijohtamisen prosesseissa. Erottavilla ominaisuuksilla urheilija voi myös tuoda erottuvuutta verrattuna kilpailijoihin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 32).

Henkilöbrändiä on entistä helpompi tuoda näkyväksi harjoittelusalin ulkopuolella erilaisilla verkkoalustoilla, joita urheiluseurojen kannattaa hyödyntää (Na & muut, 2020). Urheilijahenkilöbrändin ollessa vuorovaikutuksessa jäsenten kanssa voi yhteyden luo-

minen ja seurabrändiuskollisuuden syntyminen olla helpompaa (Mahmoudian & muut, 2021). Tähän vuorovaikutukseen voidaan pyrkiä esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa viestimällä.

Urheilijahenkilöbrändi voi olla parhaillaan inspiraatiota herättävä, seurabrändiä edistävä sankari, joka luo positiivisia assosiaatioita seuraa kohtaan (Viardot, 2017; Cobbs & muut, 2016; Kerr & Gladden, 2008). Urheilijahenkilöbrändin positiivisten ominaisuuksien huomioiminen, kehittäminen ja viestiminen seurabrändinjohtamisen prosesseissa voikin hyödyttää sekä urheilijaa että seuraa (Cobbs & muut, 2016; Viardot, 2017). Tämän tutkimuksen perusteella, urheilijahenkilöbrändin persoona on tärkeää huomioida brändin johtamisen kokonaisuudessa.

### **5.7.1 Urheilijahenkilöbrändin ominaisuudet brändijohtamisessa**

Urheilijan henkilöbrändin hyödyntäminen urheiluseuroissa seuran brändiuskollisuuden edistäjänä voi olla merkittävä vaikuttaja seuran brändin johtamisen prosesseihin ja niiden menestymiseen. Useat urheiluseurat luottavat toiminnassaan vapaaehtoistyöhön, kuten myös Spartacore Fighters ry. Tämän vuoksi jäsenten uskollisuus seuraa kohtaan on ensiarvoisen tärkeää. Tutkimus osoitti, että seuran toiminnan lisäksi valmentajan eli urheilijan henkilöbrändin persoonalla on merkitystä seurabrändiuskollisuuteen. Urheilijahenkilöbrändin persoona olisikin hyvä tuoda näkyväksi myös harjoitusten ulkopuolella brändin johtamisen prosesseja hyödyntäen, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja seuran kotisivuilla.

Vahva urheilijahenkilöbrändi, tässä tapauksessa valmentaja positiivisella persoonallaan, voi luoda positiivista resonanssia ja vaikuttaa seuran jäsenten uskollisuuteen seurabrändiä kohtaan, joka voi ilmetä esimerkiksi jäsenten haluna osallistua seurabrändin markkinointitoimintaan. Toimintaan osallistaminen onkin vahvasti kiinni valmentavan henkilöbrändin ja muiden seuratoimijoiden aktiivisuudesta. Urheilullisena henkilöbrändinä valmentajan kannattaakin kannustaa jäseniä yhteiseen toimintaan. Seuralle osalli-

suus voi olla suuri voimavara, joka edesauttaa seuran toiminnan toteutumista. Ilman osallistavaa toimintaa, seuran hallitukselle saattaa jäädä merkittävä määrä työtä ja kaikki toiminta ei ole välttämättä mahdollista.

### **5.7.2 Urheilijahenkilöbrändi brändisuunnittelussa**

Brändin johtamisprosessi strategisesti muodostuu markkinointiohjelmien suunnittelusta ja implementoinnista sekä brändipääoman kasvattamisesta, ylläpidosta, mittaamisesta ja hallinnoinnista (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Urheilijahenkilöbrändi kannattaa ottaa huomioon näissä kaikissa brändin johtamisen prosessien vaiheissa, sillä urheilijahenkilöbrändi voi tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaa positiivisesti brändiin seurabrändiuskollisuuden edistäjänä ja sitä kautta muun muassa markkinointikustannuksiin, kauppaan, uusasiakashankintaan sekä kilpailijauhkien hallintaan (Aaker, 1991).

Strategisen brändin johtamisprosessin ensimmäinen askel on brändisuunnitelmien tunnistaminen ja kehittäminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Urheiluseurojen olisi hyvä pyrkiä ymmärtämään antamaansa mielikuvaa sekä kartoittamaan asemaansa markkinoilla. Seuraa edustavat urheilijahenkilöbrändit voivat vaikuttaa mielikuvaan seurasta sekä toimia parhaillaan kilpailuetuna ja vaikuttaa seuran markkina-asemaan.

Urheilijahenkilöbrändin sekä urheilijahenkilöbrändivaikuttaisen seurabrändiuskollisuuden merkitystä tulisi puntaroida osana brändisuunnitelmien tunnistamista ja kehittämistä. Merkitys ja merkityksen vaikutukset voivat vaihdella eri seuroissa ja eri henkilöbrändien vaikutuksesta. Hyviä brändiassosiaatioita, kuten vaikuttavaa urheilijahenkilöbrändiä, on kannattavaa suosia ja huonoja assosiaatioita välttää (Butler & muut, 2015). Urheiluseurojen onkin hyvä ylläpitää yhteistyösuhdetta urheilijahenkilöbrändiin, joka luo positiivisia mielikuvia seuran brändiin liittyen (Butler & muut, 2015).

Urheilijan ulkonäkö ja suorituskyky voivat luoda mielikuvia ja toimia motivaattoreina, ilmeni haastatteluissa. Urheilijan markkinoitava elämäntarina voi puolestaan herättää

tunteita ja sitä kautta vaikuttaa kokemukseen seuran brändistä. Edellä mainitut henkilöbrändin ominaisuudet vaikuttavat jonkin verran seuran jäsenten seurabrändiuskollisuuteen, kuten myös ominaisuuksista merkittävimmin henkilöbrändin persoona. Urheilubrändin ja sen ominaisuuksien hyödyntämisen tila olisikin syytä kartoittaa osana brändisuunnitelmien tunnistamista ja huomioida suunnitelmien kehittämisessä.

### **5.7.3 Urheilijahenkilöbrändi markkinointitoimissa**

Brändin johtamisprosessin toisena askeleena on markkinointitoimien suunnittelu ja toteuttaminen (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Seuran brändin johtamisen prosesseissa urheilijan henkilöbrändi tulisi huomioida osana suunnitelmia ja toteutusta, sillä urheilijahenkilöbrändi voi olla positiivinen toissijainen assosiaatio yhteensopivalle urheiluseuralle tuoden myös kilpailuetua markkinoilla (Aaker, 1991; Butler & muut, 2015). Assosiaatioita saadaan rakennettua esimerkiksi urheilijan persoonan, ulkonäön, elämäntarinan sekä urheilullisen suorituskyvyn keinoin. Seura toimii puolestaan urheilijalle toissijaisena assosiaationa, jolloin molemmat voivat hyötyä yhteistyön herättämisestä mielikuvista.

Urheilijan henkilöbrändi voi olla entuudestaan vahva tai se voi kasvaa yhdessä seuran brändin kanssa. Suotavaa olisi yhtenäinen viestintä merkittävimmissä asioissa. Keskenään sotivat arvomaailmat ja viestintä eivät tue kummankaan brändin etua ja epäsuotuisia assosiaatioita tulisikin välttää (Butler & muut, 2015). Urheiluseurojen toisinaan rajallisten resurssienkin vuoksi, olisi henkilöbrändin seurabrändiuskollisuutta kasvattavaa persoonaa suotavaa hyödyntää markkinoinnissa suunnittelusta toteutukseen. Urheilijahenkilöbrändi voi osallistaa myös jäseniä mukaan seurabrändin markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen, joka puolestaan voi lisätä entisestään yhteisöllisyyden tunnetta ja sitoutumisen halua. Pienissä urheiluseuroissa urheilijahenkilöbrändi voi olla mukana kaikessa seurantoiminnassa, moninaisissa tehtävissä, jolloin myös hänen ideansa ja ajatuksensa markkinointitoimista ja muista seurabrändinjohtamisen prosessien vaiheista voivat olla erittäin merkittävässä roolissa.

#### **5.7.4 Urheilija- ja seurabrändin mittaaminen ja analysointi**

Brändin suorituskyvyn mittaus ja analysointi on kolmas brändin johtamisen askel (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Brändin erilaiset mittausjärjestelmät voidaan ottaa käyttöön urheiluseuroissa esimerkiksi arvoketjujen, brändiauditointien, seurantatutkimusten suunnittelun sekä pääomanhallintajärjestelmien myötä (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59–60). Urheilijahenkilöbrändin merkitys olisi hyvä ottaa tässä vaiheessa huomioon, mikäli sitä pyritään mittaamaan.

Urheilijan henkilöbrändin vaikutuksia seuralle voidaan mitata erilaisilla kyselyillä sekä esimerkiksi sosiaalisen median reaktioiden määrinä (Kunkel & Biscaia, 2020). Mittaaminen on tärkeää, jotta yhteistyön tulokset voidaan selkeämmin todentaa ja tietoa hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja brändijohtamisessa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 60). Urheilijahenkilöbrändi merkitsee seurabrändin suorituskyvyn mittauksessa mittauksenkohdetta sekä lisää tuloksia, joita voidaan hyödyntää seurabrändin edistämiseen, kuten edellä mainittu.

Seurabrändiuskollisuutta voidaan mitata esimerkiksi jäsenten vaihtuvuuden astetta tarkastelemalla tai vuotuisella osallistumisella erilaisiin seuran markkinointitapahtumiin. Henkilöbrändin ominaisuuksien vaikutusta seurabrändiuskollisuuteen voi olla haastavaa mitata luotettavasti, mutta sitä voidaan pyrkiä mittaamaan esimerkiksi kyselytutkimuksilla tai vertaamalla henkilöbrändin markkinointikampanjan suhteellista vaikutusta seurabrändiuskollisuuden mittareihin tietyllä aikajaksolla.

#### **5.7.5 Urheilijahenkilöbrändi ja brändipääoma**

Brändipääoman ylläpito ja kasvattaminen on neljäs askel brändijohtamisessa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 59). Tehokas brändinhallinta vaatii pitkäjänteisyyttä ja enna-

koivaa strategiaa brändipääoman kasvattamiseen, myös urheiluseuroissa (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61). Urheilijahenkilöbrändi on tärkeä huomioida myös tässä vaiheessa prosessia ja brändiarkkitehtuurin koostamisessa, sillä henkilöbrändin vaikutus brändipääomaan voi tuoda seuralle arvoa parantamalla markkinointiohjelmien tehokkuutta ja toimivuutta, brändiuskollisuutta, hintoja, marginaaleja, brändilaajennoksia, kilpailuetua sekä kaupanteon vaikuttajia (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61; Aaker, 1991).

Tärkeätä brändipääoman ylläpidossa ja kasvattamisessa on huomioida erilaiset asiakasryhmät ja urheilijahenkilöbrändin vaikutus eri ryhmiin (Keller & Swaminathan, 2020, s. 61; Aaker, 1991). Erilainen viestintä, eri kanavissa, tiettyyn aikaan voi esimerkiksi resonoida eri lailla eri ryhmien välillä. Urheilijan eri ominaisuudet kuten ulkonäkö, suorituskyky, elämäntarina ja persoona voivat myös vedota eri lailla eri ihmisryhmien keskuudessa. Kuten todettu, edellä mainitut ominaisuudet vaikuttavat seurabrändiuskollisuuteen, joka on brändipääoman alue. Haastatteluiden mukaan vaikuttaisi myös siltä, että urheilijahenkilöbrändin persoonaa tulisi korostaa merkittävässä määrin seuran markkinointitoimissa.

## **5.8 Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimus**

Urheilijahenkilöbrändeistä on useita aiempia tutkimuksia (Kunkel & muut, 2019; Arai & muut, 2013; Ballouli & Hutchinson, 2012; Cortsen, 2013; Hasaan & muut, 2015, 2016, 2018), mutta niissä urheilijahenkilöbrändin merkitys urheiluseurabrändien johtamiseen, ei tule esille. Urheilubrändeistä ja faniuskollisuudesta löytyy myös tutkimuksia, mutta useat niistä keskittyvät pääasiassa ammattiuurheiluun ja yksittäisiin urheilubrändeihin. Tällä tutkimuksella saatiin vastattua tutkimusaukkoon, mutta lisätutkimukset ovat aiheellisia tutkimustiedon vahvistamisen ja laajentamisen vuoksi.

Tämän tutkielman empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelun keinoin pienelle joukolle täysi-ikäisiä Spartacore Fighters ry:n jäseniä. Tutkimus täten keskittyi vain tie-

tyn urheiluseuran, ikäryhmän ja lajin harrastajiin Mäntsälän kunnassa. Tutkimus kattoi noin kolmanneksen seuran aikuisjäsenistä ja siten tulokset todennäköisesti vastaavat enemmistön ajatuksia, niiden selkeiden yhtäläisyyksien osalta.

Spartacore Fighters ry:llä, kuten myös usealla muulla urheiluseuralla, on paljon alaikäisiä jäseniä. Nuorten jäsenten näkemyksiä aiheeseen voitaisiin tarkastella tulevissa tutkimuksissa sekä heidän huoltajiensa vaikutusta nuorten seurabrändiuskollisuuden toteutumiseen. Urheilijahenkilöbrändin vaikutusta seurabrändiuskollisuuteen voitaisiin lähteä kartoittamaan myös laajemmalla joukolta ihmisiä, joilla on esimerkiksi erilaiset demografiset taustat, urheilulajit ja asuinkunnat tai kaupungit.

## 6 Johtopäätökset

Tällä tutkimuksella oli kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli kuvata ja ymmärtää brändin johtamista ja brändin johtamisen prosesseja. Brändi vaikuttaa asiakkaiden kokemaan arvoon, brändin markkina-asemaan, kuluttajakokemukseen ja johdon suorituskykyyn. Urheiluseurojen brändin johtamisen prosesseissa tulisi huomioida urheilijahenkilöbrändin tai brändien ominaisuudet läpi prosessien.

Toisena tavoitteena oli kerätä ymmärrystä urheiluhenkilöbrändistä käsitteenä. Tutkielmassa huomioitiin vahvasti urheilijoiden henkilöbrändit erityispiirteineen sekä kartoitettiin niiden merkitystä, etenkin brändiuskollisuuden näkökulmasta. Urheilijahenkilöbrändin ulkonäkö, markkinoitava elämäntarina sekä urheilullinen suorituskyky vaikuttavat tutkimusten mukaan ihmisten brändiuskollisuuteen. Brändiuskollisuus puolestaan vaikuttaa brändin markkinointikustannuksia vähentäen, kauppaa edistäen, uusasiakashankitaa helpottaen sekä antaen enemmän aikaa vastata kilpailijauhkiin. Henkilöbrändillä voi näin ollen olla suuri merkitys myös urheiluseuran brändille ja toiminnalle ylipäätään.

Kolmantena tavoitteena oli jäsenhaastatteluiden avulla kartoittaa näkemyksiä urheilijan henkilöbrändin merkityksestä ja luoda kehitysehdotuksia seurabrändin johtamisen prosesseihin. Tämän työn tutkimus oli rajattu brändipääoman osa-alueista brändiuskollisuuteen.

Tutkimuksen mukaan urheilijan ulkonäkö, suorituskyky sekä elämäntarina vaikuttavat jäsenten seurabrändiuskollisuuteen jonkin verran. Tämän tutkimuksen mukaan brändiuskollisuudelle merkittävintä yli muiden ominaisuuksien on henkilöbrändin persoona, joka näin ollen tulisi huomioida myös vahvasti seuran brändin johtamisen prosesseissa. Seuran toiminnalla ylipäätään oli merkittävä vaikutus seurabrändiuskollisuuteen.

Empiirinen tutkimus osoitti myös, että vahva henkilöbrändi voi vaikuttaa positiivisesti seuran valintaan ennen jäsenyyttä. Tutkimuksen mukaan urheilijan henkilöbrändin



ulkonäöllä, elämäntarinalla ja suorituskyvillä urheilussa vaikutti olevan myös enemmän merkitystä seuran valintaan kuin seurabrändiuskollisuuteen. Henkilöbrändin hyödyntäminen seuran brändin johtamisen prosesseissa ei tulisikaan rajoittua vain seurabrändiuskollisuuden ylläpitämiseen ja kasvattamiseen brändipääoman osana, vaan hyödyntää läpi koko brändin johtamisprosessin, huomioiden myös muut yhteistyöstä saatavat hyödyt.

Kaiken kaikkiaan henkilöbrändin merkitys brändin johtamisen prosesseihin urheiluseuroissa on merkittävä. Urheilijahenkilöbrändi vaikuttaa seurabrändin brändipääomaan muun muassa lisäämällä brändiuskollisuutta seuraan kohtaan, joka puolestaan luo lisää etua urheiluseuralle ja sen brändille moninaisin tavoin. Urheilijahenkilöbrändi voi toimia urheiluseurassa esikuvana ja motivaattorina, joka seuran brändiuskollisuuden edistäjänä tuo seuralle myös taloudellista hyötyä. Urheiluhenkilöbrändi persoonineen sekä muine ominaisuuksineen tulisikin olla merkityksensä vuoksi vahvassa osassa urheiluseuran brändin johtamisen prosesseja.

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle PS-kustannus.
- Aaker, D.A. (1991). Managing brand equity. Simon & Schuster, Free Press, New York, NY.
- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Simon & Schuster, Free Press, New York, NY.
- Arai, A., Ko, Y.J. & Kaplanidou, K. (2013). Athlete brand image: scale development and model test. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 13 No. 4, pp. 383-403.
- Auh, S., Menguc, B., Katsikeas, C.S. & Sung Jung Y. (2019). When Does Customer Participation Matter? An Empirical Investigation of the Role of Customer Empowerment in the Customer Participation–Performance Link. Volume: 56 issue: 6, page(s): 1012-1033 Article first published online: September 22, 2019; Issue published: December 1, 2019. DOI: 10.1177/0022243719866408
- Ballouli, K. & Hutchinson, M. (2012). Branding the elite professional athlete through use of new media and technology: an interview with ash De Walt. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, Vol. 4 No. 1, pp. 58-64.
- Belboula, I. & Ackermann, C. (2021). Consumer response to service brand physical elements: Using a semantic priming task to explore implicit understanding of service brand meaning. *Journal of retailing and consumer services* 2021-07, Vol.61, p.102019 DOI: 10.1016/j.jretconser.2019.102019
- Bokaei, N.M. & Zarepour Nasirabadi, E. (2013). A study on relationship of brand characteristics and customer satisfaction with brand loyalty. *Management science letters* 2013, Vol.3 (7), p.1907-1914. DOI: 10.5267/j.msl.2013.06.038

- Brown, S. (2010). Where the wild brands are: Some thoughts on anthropomorphic marketing. *The Marketing Review*, 10 (3) (2010), pp. 209-224. [Verkkoaineisto] Saatavissa: <https://doi.org/10.1362/146934710X523078>
- Butler, P., Collins, N. & Speed, R. (2015). Human Branding in Political Marketing: Applying Contemporary Branding Thought to Political Parties and Their Leaders. *Journal of Political Marketing*, 14:1-2, 129-151, DOI: 10.1080/15377857.2014.990833
- Cobbs, J., Groza, M. and Rich, G. (2016). Brand spillover effects within a sponsor portfolio: the interaction of image congruence and portfolio size. *Marketing Management Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 107-122.
- Cortsen, K. (2013). Annika Sörenstam – a Hybrid Personal Sports Brand. *Sport, Business and Management: An International Journal* 3 (1): 37–62. DOI: 10.1108/20426781311316898
- Hasaan, A. (2016). Establishing athlete brand in cricket: fan's perception about foreign cricketers in Pakistan super league (PSL). *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, Vol. 7 No. 3, pp. 23-29.
- Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R. & Agyemang, K.J. (2015). Athlete brand: a conceptual framework to understand its antecedents and consequences. A paper presented at North American Society for Sport Management Conference, Ottawa, Ontario.
- Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R. & Agyemang, K.J. (2016). Understanding the implications of athlete brand among fans. *Technics Technologies Education Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 68-81.

- Hasaan, A., Kerem, K., Biscaia, R. & Agyemang, K. J. (2018). A conceptual framework to understand the creation of athlete brand and its implications. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 169-198.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan*. Interactive Media. [Verkkoaineisto] Saatavissa: <https://www.bookbeat.fi/kirja/leviathan-83242>
- Iyer, P., Davari, A., Srivastava, S. & Paswan, A. K. (2021). Market orientation, brand management processes and brand performance. *The Journal of Product and Brand Management*; Santa Barbara Vol. 30, Iss. 2, (2021): 197-214. DOI:10.1108/JPBM-08-2019-2530
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 1993, Vol.57 (1), p.1-22. DOI: 10.1177/002224299305700101
- Keller, K. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science Institute. Report No. 01-107.
- Keller, K. (2001 b). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*; Chicago Vol. 10, Iss. 2, (Jul/Aug 2001): 14-19.
- Keller, K. (2003). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. 2nd ed. New Jersey. Pearson Education Inc.

- Keller, K. & Lehmann, D (2003). How do brands create value. *Marketing management* (Chicago, Ill.) 2003, Vol.12 (3), p.26-31.
- Keller, L K. & Swaminathan V. (2020). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 5th ed. Global Edition. Pearson Education Inc.
- Kerr, G. & Dacyshyn, A. (2000). The Retirement Experience of Elite, Female Gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychologist* 12 (2): 115–133. DOI: 10.1080/10413200008404218
- Kerr, A., & Gladden, J. (2008). Extending the Understanding of Professional Team Brand Equity to the Global Marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing* 3 (1/2): 58–77. DOI: MM.2008.015961
- Kervyn, N, Fiske, S.T. & Malone, C. (2012). Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. *Journal of Consumer Psychology*, 22 (2) (2012), pp. 166-176. [Verkkoaineisto] Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.09.006>
- K-ryhmä (2022). Teemu Pukki ja äiti&tyttäret\_40s\_tekstillä. YouTube. [Viitattu 18.10.2022] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=zV4eUFUcc2U>
- Kunkel, T., Biscaia, R., Arai, A. & Agyemang, K. (2019). The role of self-brand connection on the relationship between athlete brand image and fan outcomes. *Journal of Sport Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 1-16.
- Lalwani, A. K. & Forcum, L. (2016). Does a Dollar Get You a Dollar's Worth of Merchandise? The Impact of Power Distance Belief on Price-Quality Judgments Published in: *The Journal of consumer research* 2016-08-01, Vol.43 (2), p.317-333 DOI: 10.1093/jcr/ucw019

- Larm, J. (2022). Instagram. [Viitattu 18.10.2022] Saatavissa: [https://www.instagram.com/jutta\\_gustafsberg/?hl=fi](https://www.instagram.com/jutta_gustafsberg/?hl=fi)
- Li, M & Gong, B. (2022). A Dynamic Evaluation Model of University Brand Value Based on Analytic Hierarchy Process. *Scientific programming 2022*, Vol.2022, p.1-10. DOI: 10.1155/2022/7602186
- Liu, M.T. & Brock, J.L. (2011). Selecting a female athlete endorser in China. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, pp. 1214-1235. [Verkkoaineisto] Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/03090561111137688>
- Mahmoudian, A., Saeed S. B., Mohammadi, S., Delshab, V. & Do Young P. (2021). Testing the impact of athlete brand image attributes on fan loyalty. *The Journal of Business & Industrial Marketing*; Santa Barbara Vol. 36, Iss. 2, (2021): 244-255. DOI:10.1108/JBIM-10-2019-0464
- Mäkräinen, K. (2022). Insatgram. [Viitattu 18.10.2022] Saatavissa: <https://www.instagram.com/p/CZJ87d6MsmC/>
- Määttä, A. (2021). Elisa fanit | Eva Wahlström (2021). Vimeo. [Viitattu 18.10.2022] Saatavissa: <https://vimeo.com/599637848>
- Na, S., Kunkel, T. & Doyle, J. (2020). Exploring athlete brand image development on social media: the role of signalling through source credibility. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 20 No. 1, pp. 88-108.
- Park, C.W., Jaworski, B.J. & MacInnis, D.J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, Vol. 50 No. 4, pp. 135-145.

- Parmentier, M.A. & Fischer, E. (2012). How athletes build their brands. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 11 Nos 1/2, pp. 106-124.
- Pedersen, P., Walsh, P. & Williams, A. S. (2012). Brand associations in the fitness segment of the sports industry in the United States: extending spectator sports branding conceptualisations and dimensions to participatory sports. *International journal of sports marketing & sponsorship* 2012, Vol.14 (1), p.34-50.
- Portal, S., Abratt, R. & Bendixen, A. (2018). Building a human brand: Brand anthropomorphism unravelled. *Business Horizons*. Volume 61, Issue 3, May–June 2018, Pages 367-374. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.003>
- Sasmita, J. & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 3, pp. 276-292.
- Simon, C. & Sullivan, M. (1993). The Measurement of Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*. 12(1): 28-52. 2/1993.
- Spartacore Fighters ry (2022). [Viitattu 25.9.2022] Saatavissa: <https://spartacore.fi/fighters/>
- Van Driel, L. & Dumitrica, D. (2020). Selling brands while staying “Authentic”: The professionalization of Instagram influencers. *Sage Journals* 2020, Vol.27 (1). pp. 66–84 [Verkkoinen] Saatavissa: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1354856520902136>

Verhoef, P. C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*; Greenwich Vol. 91, Iss. 2, (Jun 2015): 174-181. DOI:10.1016/j.jretai.2015.02.005

Viardot, E. (2017). Branding in B2B: the value of consumer goods brands in industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 3, pp. 337-346.

Yhdistyslaki 1989. 26.5.1989/503. [Viitattu 25.10.2022] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>



## Liite 1. Teemahaastattelulomake

Urheilijahenkilöbrändin kuvaus

Seurabrändiuskollisuuden kuvaus

1. Mikä on urheilijahenkilöbrändin ulkonäön merkitys seurabrändiuskollisuuteen?
2. Mikä on urheilijahenkilöbrändin markkinoitavan elämäntarinan merkitys seurabrändiuskollisuuteen?
3. Mikä on urheilijahenkilöbrändin urheilullisen suorituskyvyn merkitys seurabrändiuskollisuuteen?