



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen dynaamisessa ympäristössä urheilun näkökulmaa hyödyntäen**

Markkinoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:

Heikki Äijälä

Ohjaaja:

Joachim Ramström

13.5.2025

Nousiainen

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä:** Heikki Äijälä

**Otsikko:** Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen dynaamisessa ympäristössä urheilun näkökulmaa hyödyntäen

**Ohjaaja:** Joachim Ramström

**Sivumäärä:** 39 sivua

**Päivämäärä:** 13.5.2025

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään brändi-identiteetin yhteiskehittämistä dynaamisessa ympäristössä. Dynaamisuuden ymmärtämiseksi tarkastelussa hyödynnetään urheilun näkökulmaa, sillä se on hyvä esimerkki alasta, jossa niin sitoutuminen kuin myös kuluttajien osallistuminen on voimakasta. Nykypäivänä ympäristö muuttuu nopeasti, mikä vaatii myös organisaation brändi-identiteetiltä mukautuvuutta. Kasvava ymmärrys siitä, että kuluttajat eivät enää osta tuotetta itsessään vaan kokemuksia sen ympärillä, vaatii organisaatiota huomioimaan kuluttajien mieltymyksiä yhä enemmän. Yhteiskehittäminen ja brändi-identiteetin näkeminen dynaamisena voivat olla ratkaisu kuluttajien sitouttamiseen ja merkitysten tarjoamiseen. Tutkielma tarjoaa lisää ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutus kuluttajien kanssa vaikuttaa organisaation brändi-identiteettiin dynaamisessa ympäristössä. Tutkimuskysymykset ovat ”Miten vuorovaikutus fanien kanssa voisi ilmentyä urheiluorganisaation brändi-identiteetissä?” ja ”Miten dynaamisuus ja yhteisöllisyys tulee huomioida brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessissa?”.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjallisuuskatsausta, jota hyödyntämällä on koottu kattavasti tietoa aiemmasta tutkimuksesta liittyen käsiteltävänä olevaan aiheeseen. Analyysi rakentuu pääkäsitteiden, *brändi-identiteetin* ja *yhteiskehittämisen*, syvällisen käsittelyn pohjalle. Lisäksi urheilun kontekstin havainnot antavat aiheen analysointiin tietynlaista konkretiaa ja samalla tuovat käsitteitä yhteen. Analyysin pohjalta syntyy ymmärrys siitä, kuinka brändi-identiteetti rakentuu monien tekijöiden vaikutuksesta ja kuinka organisaation vaikutusmahdollisuudet identiteettiinsä ovat hyvin rajalliset. Lisäksi yhteiskehittäminen nousee esille tehokkaana, mutta myös monimutkaisena keinona rakentaa merkityksiä kuluttajille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että nykyajan muuttuvassa ympäristössä brändi-identiteetiltä vaaditaan merkittävää joustavuutta. Valta brändi-identiteettiin siirtyy yhä suuremmin organisaation ulkopuolelle ja hallinnon tehtäväksi jää enemmänkin tarjota mahdollisuuksia identiteetin kehittämiseen sekä havainnoida ja ohjata keskustelua mahdollisuuksien mukaan. Dynaamisessa ympäristössä yhteiskehittämisen tulisi olla kiinteä osa organisaation brändi-identiteettiä, jotta kuluttajille pystytään tarjoamaan merkityksellisiä kokemuksia.

Avainsanat: brändi-identiteetti, yhteiskehittäminen

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkielman tausta	6
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Tavoite ja rajaukset	9
1.4	Metodit	10
1.5	Tutkielman sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet	11
<b>2</b>	<b>Brändi-identiteetti</b>	<b>12</b>
2.1	Brändi-identiteetti käsitteenä	12
2.2	Brändi-identiteetin sisältö	13
2.3	Brändi-identiteetti dynaamisessa ympäristössä	15
<b>3</b>	<b>Yhteiskehittäminen</b>	<b>17</b>
3.1	Yhteiskehittäminen käsitteenä	17
3.2	Yhteiskehittämisen prosessi	18
3.3	Brändisuhdekokemuksen yhteiskehittäminen	21
3.4	Yhteiskehittämisen hyödyt ja haasteet	23
3.5	Yhteiskehittäminen dynaamisessa ympäristössä	24
<b>4</b>	<b>Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen urheilun kontekstia hyödyntäen</b>	<b>26</b>
4.1	Brändin vaikutus	26
4.2	Kuluttajien vaikutus	28
4.3	Brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessi urheilun näkökulmasta	31
<b>5</b>	<b>Yhteenveto ja johtopäätökset</b>	<b>33</b>
5.1	Yhteenveto	33
5.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	34
	<b>Lähteet</b>	<b>36</b>

## KUVIOT

KUVIO 1. BRÄNDI-IDENTITEETIN VIIITEKEHYS	14
KUVIO 2. BRÄNDI-IDENTITEETIN KEHITTYMINEN DYNAAMISESSA YMPÄRISTÖSSÄ	16
KUVIO 3. BRÄNDISUHDEKOKEMUKSEN YHTEISKEHITTÄMISEN MALLI	21
KUVIO 4. YHTEISKEHITTÄMISEN PROSESSI URHEILUN NÄKÖKULMASTA	31

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Kandidaatintutkielmassa käsitellään, miten yhteiskehittämisellä (eng. co-creation) voidaan rakentaa brändi-identiteettiä nykypäivän dynaamisessa ympäristössä. Tutkimuksessa hyödynnetään urheilun kontekstia, jossa dynaamisuus sekä sidosryhmien vaikutukset brändi-identiteettiin ovat voimakkaita. Urheiluorganisaatioiden tarkastelu aiheeseen liittyen antaa hyvän näkökulman brändi-identiteetin yhteiskehittämiseen, ja urheilun kontekstista voisimmekin ehkä oppia jotain myös tavalliseen yritys näkökulmaan liittyen. Taustalla urheiluorganisaation erityisyydessä on se, että kaikki urheiluseurat eivät voi saavuttaa urheilullista menestystä joka vuosi, ja taloudelliset resurssit ovat usein epätasaisesti jakautuneet. Näin ollen urheiluorganisaatioiden tulee onnistua luomaan arvoa sen asiakkaille ja kumppaneille muilla tavoin. Tähän yhtenä ratkaisuna voidaan hyödyntää yhdessä kehitettyä brändi-identiteettiä.

Urheiluorganisaatiot eroavat monesta tavallisesta yrityksestä siinä, että aineettomat hyödyt, kuten kannattajien kokemat tunteet ottelussa, ovat poikkeuksellisen merkittävässä roolissa (Desbordes & Richelieu 2012, 15). Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa myös olevan erityisen vahvaa urheilubrändien kentällä. Brändi-identiteetin rakentumiseen urheiluseuroissa liittyy voimakkaasti yhteiskehittäminen, jossa eri osapuolten tarinat yhdistyvät ja sitouttavat varsinkin yleisöä (Laurell & Söderman 2018, 344). Onkin selvää, että urheilumaailmassa on erityisen tärkeää ymmärtää seuraajiaan ja tarjota heille oikeasti merkityksellisiä kokemuksia brändin kautta.

On yleisesti tiedossa, että urheiluorganisaation brändi-identiteetti noudattelee samankaltaista kaavaa kuin tavalliset yritykset, mutta ominaispiirteitäkin löytyy ja tietyt asiat vaikuttavat painottuvan voimakkaammin urheiluseuroissa. Tosin urheilubrändäyksen kirjallisuudessa kuvaukset ovat myös usein hyvin perinteisiä ja yleistasoisia. Shank ja Lyberger (2015, 276) kuvaavatkin brändi-identiteettiä urheilussa kuten sitä tavallisessa yrityskontekstissa kuvaillaan. Urheiluorganisaation brändi-identiteetissä vaikuttaa kuitenkin olevan erittäin tärkeää havainnoida kannattajia, ja miten he kokevat seuran (Desbordes & Richelieu 2012, 17). Esimerkiksi seuran ei kannata brändätä itseään menestyksekkään historiansa pohjalle, mikäli menestystä ei ole saavutettu vuosikausiin.

Yhteiskehittäminen niin fanien kuin muidenkin sidosryhmien kautta näyttäytyy siis urheilun brändi-identiteettiä tarkastellessa asialta, joka erottaa sitä joissain määrin tavallisesta yrityskontekstista. Urheilun kentällä brändi-identiteetti vaikuttaa olevan dynaamisempi, ja identiteetin muuttaminen silloin tällöin voi olla tarpeellista tai jopa välttämätöntä.

Yhteiskehittämisellä organisaatio osallistaa ja kuuntelee sidosryhmiään, jolloin myös sen brändi-identiteetti rakentuu asioille, joita sidosryhmätkin pitävät tärkeinä. Erilaiset sidosryhmät, urheilun kontekstissa muun muassa fanit, ovat merkittävässä roolissa brändi-identiteetin luomisessa. Hyvä brändiloyaliteetti tuo tasaisempaa tulovirtaa myös silloin, kun ydintuote ei menesty (Gladden & Funk 2001, 68). Vahvan ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tuovan brändi-identiteetin rakentaminen mahdollistaa seurojen selviämisen myös vaikeampien aikojen yli, mitä tulee urheilulliseen menestykseen. Kun arvomaailmat kohtaavat, organisaatio pystyy olemaan kuluttajilleen ja yhteistyökumppaneilleen relevantti, mikä voi johtaa lojaaliuteen vähentäen samalla urheilullisen menestyksen roolia organisaatioon sitoutumisessa. Tämä mahdollistaa myös taloudellisen hyvinvoinnin heikomman urheilullisen menestyksen aikana.

Urheilullinen menestys ei todella ole kaikki kaikessa, jos urheiluorganisaatio haluaa olla relevantti ja suosittu. Brand ym. (2023) nostavat esille saksalaisen vastikään jalkapallon pääsarjaan nousseen FC St. Paulin, joka on menestymättömyydestä huolimatta kehittynyt kansainvälisesti tunnetuksi urheilubrändiksi ollen edelläkävijä monissa yhteiskunnallisissa asioissa. Brändi-identiteetti onkin rakentunut suurilta osin ulkoapäin seuraajien ajatusten ja mielipiteiden päälle, mikä on malliesimerkki yhteiskehittämisen hyödyntämisestä.

Mitä tulee brändi-identiteettiin yleisemmällä tasolla, on sitä alettu ymmärtää laajemmin viimeisten vuosien aikana ja uudelle näkökulmalle on myös ollut tarvetta. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan johto tai hallinto ei olekaan brändi-identiteetin ydinluoja (Kennedy & Guzmán 2016, 314). Da Silveira ym. (2013) nostavatkin artikkelissaan esille tarpeen brändi-identiteetin uudelleentarkastelulle. Artikkelin mukaan dynaamisuus on asia, jota ei huomioida vanhemmassa kirjallisuudessa ja brändi-identiteetin hallinnoinnin tulisi olla avoin managereiden ja kuluttajien vaikuttamiselle, jotta identiteetti pystyy mukautumaan ja olemaan joustava markkinaympäristön muuttuessa. Yhteiskehittämisen tulisi siis olla kiinteä osa organisaation brändi-identiteettiä. Brändin hallintaan liittyen yhteiskehittämiseen on kiinnitetty edelleen yllättävän vähän huomiota, vaikka näkökulmat ovat siirtyneet asiakas- ja palvelukeskeisyyteen (Payne ym. 2009, 380).

Kyvykyys reagoida muutoksiin on nykypäivänä äärimmäisen tärkeää, ja brändi-identiteetin tulee pystyä mukailemaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Tämä tarve ilmenee erityisen voimakkaana urheilun kontekstissa, jossa ydintuotteeseen vaikuttamisen mahdollisuudet ovat varsin rajallisia. Juuri kentän dynaamisuus sekä yhteisöllisyys ovat erityisen merkittäviä urheilun kontekstissa, mikä pakottaa organisaatiota tarjoamaan kuluttajille merkityksiä myös ydintuotteen

ulkopuolella. Tämän vuoksi juuri urheiluorganisaation näkökulma on kiinnostava, kun halutaan ymmärtää yhteiskehittämistä osana brändi-identiteettiä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on brändi-identiteetin rakentuminen dynaamisessa ympäristössä yhteiskehittämisen avulla, ja tarkastelussa hyödynnetään urheiluorganisaation näkökulmaa. Brändi-identiteetiltä vaaditaan dynaamisuutta, koska ympäristö muuttuu jatkuvasti ja muun muassa kuluttajien näkemykset siinä ohessa. Urheiluseurat ovat dynaamisuudessa hyvä esimerkki niiden ollessa tärkeitä yhteisöllisyyden kehoja, jotka keräävät yhteen samanhenkisiä ihmisiä, ja organisaation on siten tärkeää pystyä antamaan itsestään kuva, joka luo merkityksiä nykyisille ja tuleville sidosryhmille sekä mukautuu muutoksiin. Mitä tulee yhteiskehittämiseen, on hyvin mahdollista, että kuuntelemalla sidosryhmiä voidaan välttyä ristiriidoilta esimerkiksi organisaation ja kannattajien välillä, tai löytää yhteisiä ratkaisuja ongelmiin tai haasteisiin. Yhteiskehittäminen saattaisi toisaalta varmistaa myös sen, että sidosryhmät ovat keskenään samanmielisiä, mikä voisi sekin vahvistaa ja selkeyttää organisaation brändi-identiteettiä. Lisäksi voidaan pohtia, olisiko yhteiskehittämisen avulla mahdollista ohjata kulutuskäyttäytymistä sekä sitouttaa ihmisiä organisaatioon. Brändi-identiteetin rakentaminen yhdessä sidosryhmien kanssa voisi hyödyttää niin organisaatiota ja sidosryhmiä kuin myös laajemmalla tasolla yhteiskuntaa.

Kirjallisuudesta voitaneen tulkita, että urheiluorganisaation brändi-identiteetti koostuu teoriassa aivan samoista asioista kuin muissakin yrityksissä, mutta nämä asiat syntyvät ja painottuvat osittain eri tavalla. Miten perinteinen käsitys brändi-identiteetistä siis muovautuu urheilun kontekstissa, kun fanit ja astuvat kuvioihin? On mielenkiintoista ajatella, mitä menestyminen urheilumaailmassa todellisuudessa vaatii, ja miten organisaatio voisi kukoistaa urheilullisesti vaikeinakin aikoina. Olisivatko fanit, ja heidän ymmärtämisensä, avain onneen? Miten fanit saadaan seisomaan seuran takana urheilullisesti vaikeina aikoina? Vastaamalla alla esitettäviin tutkimuskysymyksiin on mahdollista ymmärtää, kuinka fanit vaikuttavat urheiluorganisaation brändi-identiteettiin sekä mikä on dynaamisuuden merkitys brändi-identiteetissä yleisellä tasolla.

Tutkimusongelman perusteella muodostuu kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten vuorovaikutus fanien kanssa voisi ilmentyä urheiluorganisaation brändi-identiteetissä?

2. Miten dynaamisuus ja yhteisöllisyys tulee huomioida brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessissa?

Näiden tutkimuskysymysten on tarkoitus ohjata ja edistää tutkimusongelman läpikäyntiä ja siten auttaa saavuttamaan ymmärrys yhteiskehittämisen mahdollisuuksista brändi-identiteetin työkaluna. Urheilun kenttä on dynaaminen ympäristö, jossa on omat vaatimuksensa onnistuvalle liiketoiminnalle. Ymmärrys yhteiskehittämisen mahdollisuuksista voi olla erityisen kriittistä urheilullisesti vaikeina aikoina, mahdollisesti jopa organisaation selviämisen ehto. Näin ollen ymmärtämällä urheilun kontekstia aiheeseen liittyen, voidaan mahdollisesti kehittää ymmärrystä myös yleisellä tasolla dynaamisuudesta organisaation brändi-identiteetissä.

### **1.3 Tavoite ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen tavoite on ymmärtää, miten yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää brändi-identiteetin rakentamisessa dynaamisessa ympäristössä. Apuna tavoitteen selvittämiseen käytetään urheilun näkökulmaa. Tutkimuksen seurauksena ilmenee, miten brändi-identiteetin yhteiskehittäminen urheiluorganisaatiossa eroaa tyypillisestä liiketoiminnasta sekä miten tätä näkökulmaa voisi hyödyntää nykypäivän muuttuvassa ympäristössä yleisellä tasolla.

Tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka seurauksena muodostuu ensinnäkin ymmärrys siitä, millä keinoin kuluttajat pystyvät osallistumaan organisaation arvonaluontiin urheiluseuran kontekstissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä liittyen dynaamisen ympäristön vaatimuksiin brändi-identiteetin yhteiskehittämisessä. Urheilu on lisäksi korkean sitoutumisen ja osallistamisen ala, jollaista analysoimalla voidaan syntyneitä ymmärrystä hyödyntää mahdollisesti myös muilla aloilla (Underwood ym. 2001, 2). Tutkimuksen pitäisi siis olla yleistettävissä laajasti yrityskenälle, erityisesti tietysti urheiluorganisaatioihin laajasta ja kansallisuudesta riippumatta sekä korkeaa sitoutumista ilmentäville palvelualoille. On kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi maiden välisiä kulttuurisia eroja ei ole tutkimuksessa huomioitu, mikä saattaa aiheuttaa rajoitteita yleistettävyyteen. Sidosryhminä tutkielmassa tutkitaan tarkemmin vain faneja, sillä heillä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa hyvin näkyvästi organisaation brändi-identiteettiin. Brändi-identiteetin dynaamisuuden aihepiiri voikin siis olla yleistettävissä myös laajemmalla tasolla yrityskenälle alati muuttuvassa maailmassa, eikä vain urheilun kontekstissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu brändi-identiteetin ja yhteiskehittämisen käsitteille. Brändi-identiteetti tarkoittaa yrityksen persoonaa ja kuvaa, jonka yritys haluaa itsestään ulospäin

näyttää. Vastaavasti brändin yhteiskehittäminen viittaa siihen, kun yritys on brändin kehitysprosessiin liittyen vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa.

On muistettava, että brändi-identiteetti on laaja kokonaisuus, eikä tämä tutkimus varmasti yllä käsittelemään kaikkia brändi-identiteetin näkökulmia kattavasti. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että vaikka tutkimuksessa käytetään urheilun kontekstia esimerkkinä dynaamisuudesta ja yhteiskehittämisestä, urheiluorganisaationkin brändi-identiteetti voi menestyä myös ilman yhteiskehittämistä. Tutkielma ei myöskään sisällä empiriaa, minkä vuoksi tutkimuksen tulosten soveltuvuutta oikeasti käytäntöön ei voida täysin taata. Laaja kirjallisuuskatsaus antaa kuitenkin varsin hyvän kuvan tuoreesta sekä vuosien varrella tehdystä tutkimuksesta aiheeseen liittyen, mikä tukee myös johtopäätösten soveltuvuutta käytäntöön.

#### **1.4 Metodit**

Tutkimusmetodinä tässä tutkimuksessa on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa hyödynnetään käsiteanalyysiä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on hyvä metodi, kun halutaan tutkia käsitteitä sekä niiden välisiä suhteita (Vilka 2023, 1.2.1.). Kuvaileva katsaus mahdollistaa tässä tutkimuksessa eri teemojen eli brändi-identiteetin, yhteiskehittämisen ja urheiluorganisaatioiden näkökulmien yhdistelyn ja sopii toisaalta metodina tukemaan pyrkimystä ymmärtää, miten yhteiskehittämistä on aiemmin hyödynnetty urheiluorganisaatioissa. Toisaalta kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan nähdä yleistasoisena, mikä mahdollistaa vapaamman käsittelyn (Salminen 2011, 7). Tutkimuksen kannalta relevanteimmat käsitteet määritellään perustellusti teorian pohjalta, ja käsitteiden välille pyritään myös rakentamaan yhteyksiä tarkasteltavana olevassa urheilun kontekstissa.

Kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää, että prosessi on suunniteltu ja tutkimuksen tekeminen on systemaattista. Riittävä ajankäyttö edistää katsauksen läpinäkyvyyttä. (Vilka 2023, 1.1.2.) Tämän tutkielmaprosessin systemaattisuus varmistetaan suunnitelmallisella etenemisellä, johon voidaan hyödyntää iteratiivisen prosessin ajatusta. Tässä kootaan ensin aineisto, jonka jälkeen materiaalin laatu analysoidaan ja luodaan argumentit. Näiden vaiheiden jälkeen muodostetaan johtopäätökset ja rakennetaan keskustelua lähteiden kanssa. (Vilka 2023, 1.5.) Vaikka prosessi eteneekin lähtökohtaisesti vaihe vaiheelta, voi aina palata myös aiempiin vaiheisiin, mikäli tarve vaatii. Näin ollen uuden ymmärryksen syntyessä voidaan se vaivattomasti liittää osaksi tutkimusta.

## 1.5 Tutkielman sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet

Tutkielma jakautuu viiteen päälukuun; johdantokappaleeseen, kolmeen teorialukuun sekä yhteenvetoon ja johtopäätöksiin. Johdantokappaleessa käydään läpi aiheen tausta, määritellään tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tuodaan esille tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi johdannossa kerrotaan tutkimuksessa hyödynnettävät metodit sekä tutkimuksen rakenne ja määritellään relevanteimmat käsitteet. Ensimmäisessä teorialuvussa keskitytään brändi-identiteetin käsitteeseen ja toisessa asialuvussa vastaavasti yhteiskehittämiseen. Viimeinen teorialuku tuo brändi-identiteetin ja yhteiskehittämisen yhteen ja näitä tarkastellaan urheilun kontekstissa. Lopussa yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa kootaan teorialuvuissa käsitellyt asiat yhteen, pohditaan saatuja tuloksia sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

*Brändi-identiteetti* määritellään joukkona brändimielleyhtymiä, joita yritys pyrkii luomaan tai ylläpitämään (Aaker & Joachimsthaler 2000). Mielleyhtymät sisältävät lupauksen kuluttajille siitä, mitä brändi oikeastaan on (Aaker 2010, 68). Brändi-identiteetti tuo esille organisaation ydinarvot sekä ominaisuudet, joita se edustaa (Aaker 1996, 68).

*Yhteiskehittäminen* on yrityksen arvon tuottamista yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteiskehittäminen antaa mahdollisuuden asiakkaalle rakentaa palvelukokemustaan itselleen sopivaksi. Ydintuote voi olla täysin organisaation määrittelemä, mutta asiakkaat voivat rakentaa sen päälle erilaisia kokemuksia. Myös jatkuva keskustelu organisaation ja asiakkaan välillä on merkittävä osa yhteiskehittämistä. (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 8.)

## 2 Brändi-identiteetti

### 2.1 Brändi-identiteetti käsitteenä

Brändi-identiteetin käsitteen alkujuurien löytämiseen ei ole selkeää yksiselitteistä ajankohtaa. Sicardin (2013, 19) mukaan voidaan kuitenkin olla varmoja ainakin siitä, että käsite on varsin tuore ja sitä alettiin heti löytämisen jälkeen hyödyntää aktiivisesti käytännössä. Sicard (2013, 19) sijoittaa aikajänteen 1990-luvulle, mitä tukee se, että brändi-identiteetin määrittelyyn paljon hyödynnetyt David A. Aakerin teokset ajoittuvat niin ikään tähän aikaan. Toisaalta Hello Brands (2023) sijoittaa brändi-identiteetin konseptin 1920-luvulle, jolloin yritykset ryhtyivät käyttämään brändäystä tuotteiden personoimiseksi sekä erottumisen keinona. Onkin hyvin mahdollista, että brändi-identiteettiä on hyödynnety jo aiemmin, mutta vaikuttaa siltä, että tutkijat ovat alkaneet kiinnostua nykymuotoisesta brändi-identiteetin käsitteestä vasta varsin hiljattain. Brändi-identiteetistä on sittemmin tullut ydinkonsepti markkinoinnissa, ja oikeastaan kaikki yrityksen markkinoinnissa käsiteltävät kysymykset liittyvät jollain asteella identiteettiin (Sicard 2013, 152).

Brändi-identiteetti määritellään ainutlaatuiseksi joukoksi brändimielleyhtymiä, joita brändin hallinnoija pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Näiden miellelyhtymien tulisi ilmentää, mitä brändi edustaa ja toisaalta minkä lupauksen se antaa asiakkaille. (Aaker 1996, 68.) Lisäksi brändi-identiteetti toimii perustana erottumiselle sekä brändin sisällön ja tavoitteen vakiintumiselle (Kapferer 1997, 94). Brändi-identiteetin rakenne perustuu ytimeen sekä laajennettuun identiteettiin. Ydin on brändin keskeinen ajaton olemus, joka pysynee samana siirryttäessä uusille markkinoille tai kehitettäessä uusia tuotteita. Vastaavasti laajennettu identiteetti sisältää menettelyjä, jotka tarjoavat rakennetta ja täydellisyyttä. (Aaker 1996, 68–69.)

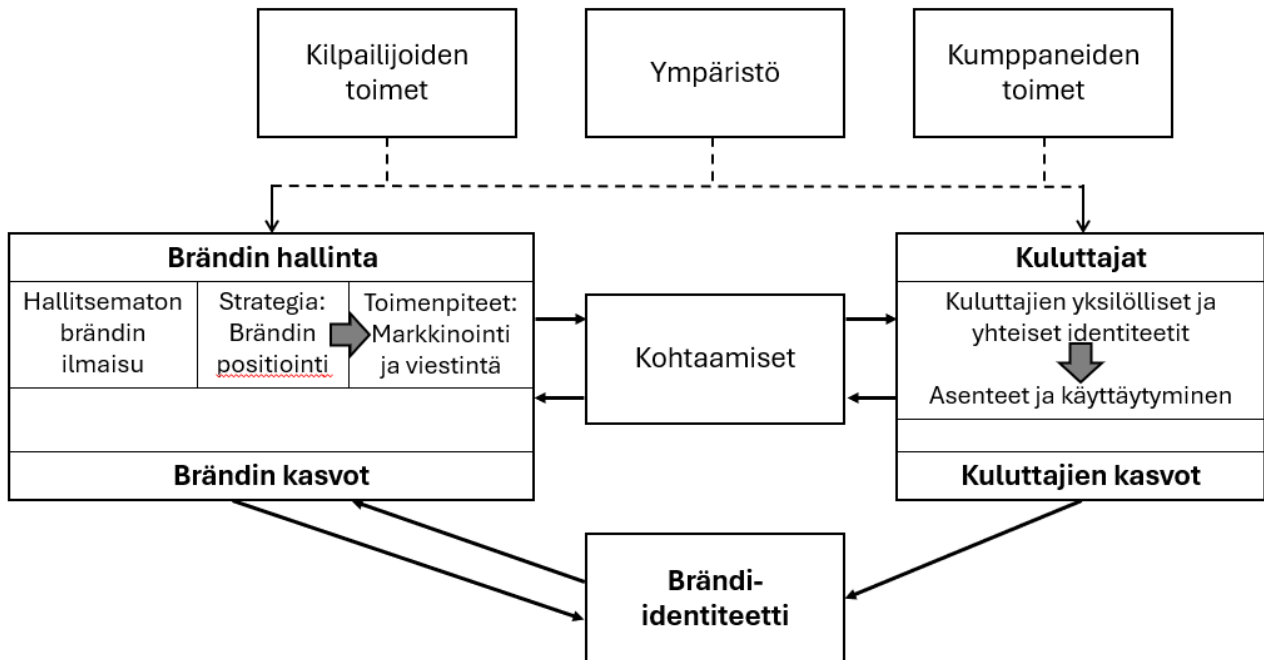
Brändi-identiteetin määritelmät ovat herättäneet myöhemmin myös hieman uudenlaista ajattelutapaa, jolla tartutaan muuttuvan ympäristön näkökulmaan. Monet perinteiset brändi-identiteetin määritelmät eivät selkeästi huomioi nykypäivänä vaadittua identiteetin dynaamisuutta, joskin ajatus on läsnä brändikirjallisuudessa (da Silveira ym. 2013, 28). Da Silveiran ym. (2013, 33) mukaan brändi-identiteetti on dynaaminen konsepti, joka syntyy brändivastaavien tekemänä, ja sittemmin kehittyy molemminpuolisena vaikuttamisena muiden osapuolten kuten kuluttajien kanssa. Sicard (2013, 52) vastaavasti toteaa, että brändi-identiteetti ei kuulu pelkästään yritykselle, koska brändit ovat yhteistä omaisuutta, jota myös kuluttajat hallitsevat. Uudempi brändi-identiteettiä käsittelevä kirjallisuus pitääkin kuluttajia ja muita sidosryhmiä yhä merkittävämmässä roolissa organisaation brändi-identiteetin rakentumisessa ja toisaalta organisaation omat

vaikutusmahdollisuudet identiteettiin nähdään aiempaa rajallisempina (ks. da Silveira ym. 2013; Iglesias & Bonet 2012; Sicard 2013). Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä erilaisten brändi-identiteettiin vaikuttavien tekijöiden ja osapuolten huomiointi mahdollistaa markkinointistrategian optimoinnin (da Silveira ym. 2013, 35).

Brändi-identiteettiä tutkiessa on tärkeää ymmärtää, että brändi-identiteetti ei ole sama asia kuin tuotteiden ominaisuudet. Ominaisuudet ovat verrattain helposti kopioitavissa, minkä seurauksena tiettyyn ominaisuuteen brändinsä perustava yritys tulee ennemmin tai myöhemmin menettämään asemansa (Aaker 1996, 75). Lisäksi ominaisuuksiin perustuvat miellelyhtymät rajoittavat brändin kykyä reagoida ympäristön muutoksiin (Aaker 1996, 76). Juuri muutoksiin reagoiminen kuitenkin esiintyy äärimmäisen merkittävänä asiana nykypäivänä (da Silveira ym. 2013; Sicard 2013). Vahvat brändit ymmärtävät, että heidän identiteettinsä perustuu vähemmän ydintuotteeseen ja enemmän kokemukseen, joka rakentuu brändin ympärille (O'Brien 2020).

## **2.2 Brändi-identiteetin sisältö**

Brändi-identiteettiä ja sen sisältöä voidaan kuvata monilla erilaisilla malleilla. Usein mallit edustavat kuitenkin perinteistä näkemystä brändi-identiteetistä kiinteämpänä ja stabiilina kokonaisuutena. Tämän vuoksi on perusteltua tarkastella brändi-identiteetin runkoa uudemman, dynaamisuuden pohjautuvan mallin kautta, joka myös osuu paremmin tutkielman aiheeseen. Kuvio 1 havainnollistaa da Silveiran ym. (2013) brändi-identiteetin viitekehystä, jossa identiteettiä tulkitaan dynaamisena prosessina, johon sekä brändin hallinnoijat että kuluttajat osallistuvat. Viitekehys keskittyy nimenomaisesti jo olemassa oleviin brändeihin, eikä siis kokonaan uuden brändin rakentamiseen (da Silveira ym. 2013, 33).



Kuvio 1. Brändi-identiteetin viitekehys (mukaillen da Silveira ym. 2013)

Kuviossa esitettävä viitekehys kuvaa brändi-identiteetin hallinnan dynaamista prosessia. Prosessi sisältää eri osapuolia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat brändi-identiteettiin suoraan tai välillisesti. Brändin kasvoilla tarkoitetaan hallinnon pyrkimyksiä esittää brändi positiivisena brändin ja kuluttajan vuorovaikutuksessa. Brändin hallinnoijat pyrkivät siis luomaan brändistä tietynlaisen kuvan kuluttajille. (da Silveira ym. 2013, 33.) Viestinnän rooli on myös merkittävä ja nykyisin viestinnän reaaliaikainen luonne mahdollistaa välittömän palautteen välittymisen sekä vuorovaikutuksen organisaation ja yleisön välillä kasvattaen brändin ja yleisön välistä yhteyttä (Tian ym. 2024, 31). Brändin kasvoista onkin hyvä erottaa tarkoituksellinen ja tarkoittamaton osa, sillä kasvojen muodostuminen on osin hallinnon vaikutuksen ulottumattomissa. Brändin kasvot siis rakentuvat hallinnoijien strategiapohjaisista toimenpiteistä sekä muusta brändin ilmaisusta, johon hallinnoijat eivät pysty vaikuttamaan.

Vastaavasti kuluttajien kasvot esittää kuluttajien ja potentiaalisten kuluttajien vaikutuksen kuluttaja-brändi-vuorovaikutukseen. Brändi-identiteettiin vaikuttavan kuluttajien käyttäytymisen muovautumiseen vaikuttaa niin yksilöiden kuin kuluttajayhteisöjenkin identiteetit sekä ympäristö ja muut ulkoiset tekijät. Kuluttajat vaikuttavat suhteeseen ja myös määrittävät suhteen brändin kanssa. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että kuluttajat saattavat kokea uudistuksen epäjohdonmukaiseksi brändin kannalta, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti heidän asenteisiinsa. (da Silveira ym. 2013, 33.) Kuviossa esiintyviin kohtaamisiin vastaavasti luetaan niin kasvotusten kuin välillisesti tapahtuvat

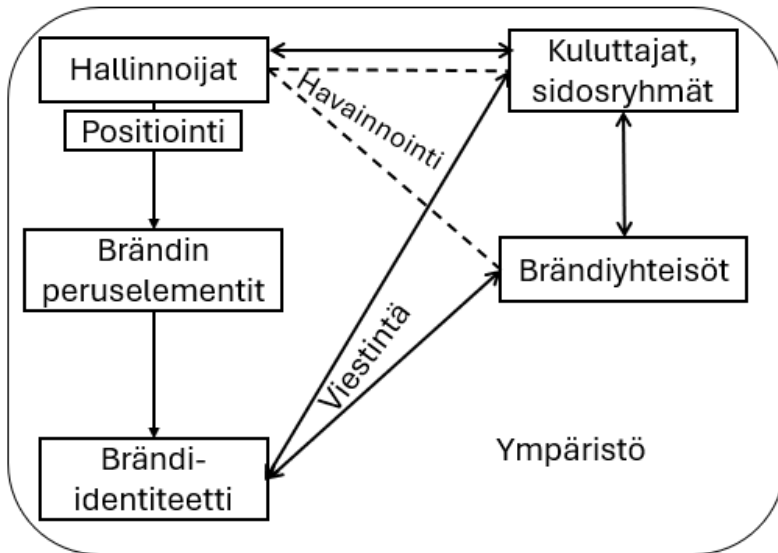
kohtaamiset brändin ja kuluttajan välillä, ja ne voivat tapahtua kumman tahansa tai molempien osapuolten aloitteesta. Brändi-identiteetin rakentaminen vaikuttaa olevan yllättävän suuresti organisaation vaikutusvallan ulkopuolella, jos identiteettiä tulkitaan dynaamisena. Ainakin vuorovaikutus esiintyy kirjallisuudessa hyvin voimakkaana.

Vuorovaikutukseen liittyen brändiyhteisöjä, eli siis esimerkiksi samanlaiset arvot jakavia kuluttajakuntia, voidaan pitää erittäin merkittävänä toimijoina yrityksen pyrkiessä sitouttamaan kuluttajiaan. Nämä yhteisöt saavuttavat yhä suurempaa valtaa organisaatioista (Cova & Dalli 2009). Brändiyhteisöt voivat kulttuurien sekoittuessa joko auttaa tai vaikeuttaa organisaation toimintaa (Hatch & Schultz 2010, 593–594). On esitetty jopa ajatus niin sanotusta brändin kaappaamisesta (eng. brand hijack), jossa brändiyhteisö joko ottaa brändi-ideologian kontrollin itselleen odottamattomasti tai organisaatio kutsuu yhteisöt mukaan yhteiskehittämään ideologioita (Cova & Pace 2006, 1090). Joka tapauksessa brändiyhteisöjen vaikutus brändi-identiteettiin vaikuttaa olevan hyvin merkittävä ja jatkuvasti kasvava. Viimeisenä asiana brändi-identiteetin rakentumisessa on huomioitava muut ulkoiset tekijät eli kilpailijat, ympäristö ja kumppanit, jotka myös vaikuttavat brändi-identiteetin muotoutumiseen (da Silveira ym. 2013, 34). Esimerkiksi kulttuuriset tekijät ovat suuressa roolissa kuluttajien identiteetin sekä brändin muotoutumisessa, ja sitä kautta myös brändi-identiteetissä (ks. da Silveira ym. 2013; Kozinets 2002).

Nykypäivän dynaamisessa ympäristössä on tärkeää, että brändi-identiteetti on joustava. Muutoksiin reagoiminen sekä kokemuksellisuus ovat ydinasioita identiteettiä rakentaessa. Organisaation tulee ymmärtää sidosryhmiään sekä muita siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta se pystyy tarjoamaan merkityksiä kuluttajille.

### **2.3 Brändi-identiteetti dynaamisessa ympäristössä**

Brändi-identiteetistä on kasvanut verrattain lyhyessä ajassa ydinkonsepti markkinointiin. Viime aikoina identiteettiä on alettu tulkita yhä dynaamisempana, mihin myös muilla kuin brändin hallinnoijilla on merkittävää vaikutusvaltaa. Tässä tutkielmassa brändi-identiteettiä tutkitaankin dynaamiseen viitekehykseen pohjautuen. Kuvio 2 havainnollistaa brändi-identiteetin kehitystä dynaamisessa ympäristössä.



Kuvio 2. Brändi-identiteetin kehittyminen dynaamisessa ympäristössä

Brändi-identiteetin rakentuminen siis lähtee käytännössä hallinnosta, joka määrittelee brändin staattiset peruselementit kuten yrityksen tarkoituksen ja tarinan sekä positioi brändin suhteessa markkinaan. Brändi-identiteetti muotoutuu aluksi hallinnoijien käsissä, mutta kun identiteettiä aletaan viestiä ulospäin, kuluttajat muodostavat identiteetistä omat mielikuvansa. Lisäksi kuluttajat voivat muodostaa yhdessä muiden samanhenkisten henkilöiden kanssa brändiyhteisöjä, jotka toisaalta vaikuttavat kuluttajan identiteettiin, mutta yksilöt myös vaikuttavat yhteisön identiteettiin. Brändin hallinnoijat havainnoivat kuluttajien keskuudessa syntyviä mielikuvia brändistä niin kohtaamisissa kuluttajien kanssa kuin myös passiivisena havainnointina. Havainnoinnin perusteella brändi voi mukauttaa identiteettiään vastaamaan kuluttajien mielikuvia tai pyrkiä viestimään kuluttajille uudella tavalla pitäytyen luodussa identiteetissään. Kuluttajat ja brändiyhteisöt pystyvät myös saamaan brändi-identiteetistä hallintaa, joka voi johtaa brändiristiriitihin alleviivaten havainnoinnin tärkeyttä hallinnoijien näkökulmasta. Lisäksi ympäristö on läsnä oikeastaan kaikessa liittyen brändi-identiteettiin. Ympäristö vaikuttaakin voimakkaasti erityisesti kuluttajien käyttäytymiseen, mutta myös suoraan organisaatioon.

Brändi-identiteetti esiintyy muuttuvassa ympäristössä kaksisuuntaisena prosessina, jossa hallinnoijat lähinnä määrittävät identiteetin, joka sittemmin muovautuu muun muassa kuluttajien toimesta. Hallinnon roolina on muutosten havainnointi ja niihin sopeutuminen, ja toki se voi myös pyrkiä muokkaamaan kuluttajien käyttäytymistä erilaisin viestinnän aktiviteetein.

### 3 Yhteiskehittäminen

#### 3.1 Yhteiskehittäminen käsitteenä

Yhteiskehittäminen on toimintatapana kasvattanut suosiotaan viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Jo 1970-luvulta lähtien yritykset ovat antaneet enenevässä määrin asiakkaidensa vaikuttaa päätöksiin, ja hyödykkeen käyttäjiä onkin alettu nähdä yrityksen kumppaneina (Sanders & Stappers 2008, 5). Yhteiskehittäminen on itse asiassa tuoteinnovoinnista lähtöisin oleva toimintatapa, joka on sittemmin ajatuksena laajentunut ja tuotu markkinointiin (Hatch & Schultz 2010, 591). Kuitenkin varsinainen yhteiskehittämisen ajatus juontaa juurensa 2000-luvulle. Prahaladin ja Ramaswamyn vuonna 2004 julkaistu kirja ”The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers” onkin nähty eräänlaisena yhteiskehittämisen ajatuksen esille tuojana yritysmaailmassa (Sanders & Stappers 2008, 8). Kuten markkinoinnissa yleensäkin, arvonluonnin suuntaus on ollut pois yrityskeskeisyydestä ja kohti asiakaskeskeisyyttä. Nykypäivänä on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta rakentaa kestävästä asiakkaita houkuttelevaa liiketoimintaa kuuntelematta ja osallistamatta sidosryhmiä. Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaiden välillä, siis yhteiskehittäminen, on kasvamassa ydintekijäksi arvonluonnissa (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 5).

Yhteiskehittäminen voidaan määritellä yrityksen ja sen asiakkaiden yhteisenä arvonluontina, mikä tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa hänelle itselleen sopiva palvelukokemus (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 8). Tämä ajatus sopii niin arvon kuin myös brändin yhteiskehittämiseen. Hieman laajemmin käsitteen määrittelevät Sarasvuo ym. (2022, 547), jotka toteavat, että yhteiskehittäminen voi tapahtua niin yritysten välillä, yritysten ja asiakkaiden välillä kuin myös pelkästään asiakkaiden välillä. Yhteiskehittämistä voi siis tapahtua myös tilanteissa, joissa organisaatio itse ei ole suoraan osallisena toimintaan. Ramaswamy ja Ozcan (2014, 14) tuovat lisäksi esille ajattelun muuttumisen, jossa arvonluonti itsessään nähdään yhteiskehittämisenä.

Puhuttaessa nimenomaan brändin yhteiskehittämisestä, määritellään se ymmärrykseksi, miten kuluttajien reaktiot rakentavat brändin merkitystä. Yhteiskehittäminen voi myös johtaa tunnesiteen syntymiseen kuluttajan ja brändin välille. (Sarkar & Banerjee 2018, 589.)

Tarve yhteiskehittämiselle ja dynaamisen ympäristön ajatus käyvät ilmi Kennedyn ja Guzmánin (2016) tutkimuksesta. Kun niin sanottu business as usual eli nykyinen normaalitila muuttuu, brändin hallinnoijien on mukauduttava ja mukautettava sitouttamisstrategiaa. Hallinnoijien tulee tunnistaa kuluttajien vaikutusvalta ja luovuttaa osa brändin hallinnasta ja identiteetin luonnista sekä tämän

lisäksi tulisi myös tunnistaa mahdollisuudet kasvattaa kuluttajien sitoutumista. (Kennedy & Guzmán 2016 313–314.)

### 3.2 Yhteiskehittämisen prosessi

Yhteiskehittämisen prosessi yleisellä tasolla voidaan jakaa vaiheisiin. Aakerin (1996) mukaan brändipääoman taustalla on neljä vaihetta, jotka toimivat pohjana yhteiskehittämisen prosessille. Boyle (2007, 123) sen sijaan päätyy myöhemmin julkaistujen tutkimusten perusteella viiteen avainosioon. Tämä tarjoaa hieman laajemman näkökulman, joten tässä on perusteltua käyttää Boylen (2007) viisivaiheista prosessia. Ensimmäinen vaihe on uuden uniikin tuotteen kehitys. Tämän jälkeen lisätään bränditunnettuutta viestinnällä. Kolmannessa vaiheessa tulkitaan kuluttajien reaktioita, jotta voidaan ymmärtää ennen kulutusta syntyviä brändimielikuvia. Sitten sama toistetaan kulutuksen jälkeisten mielikuvien kanssa. Viimeisessä vaiheessa syntyy brändiuskollisuutta uudelleenostojen ja uusien havaittujen hyötyjen seurauksena. (Boyle 2007, 123.)

Ensimmäinen osio, tuotteen kehitysvaihe, tulisi olla periaatteessa asiakaslähtöinen, mutta tässä vaiheessa varsinainen kehitysprosessi on kuitenkin lähes täysin yrityksen käsissä (Boyle 2007, 124). Tosin nykyään kehitysvaiheessakin voidaan jo usein huomioida asiakkaan mieltymyksiä. Payne ym. (2009) toteavat tutkijoiden näkevän, että asiakkaat voivat olla tärkeässä roolissa yhteiskehittämällä innovatiivisia ideoita tuotekehitykseen ja tulevan näin lähemmäksi brändiä. Esimerkiksi Nike tarjoaa Nike By You -yhteiskehittämispalvelua, jossa asiakas voi suunnitella omat kenkensä. Näin kuluttaja pääsee osallistumaan myös kehitysvaiheeseen.

Toinen vaihe eli bränditunnettuuden hankkiminen on niin ikään vielä paljolti yrityslähtöistä. Muun muassa tuotteen nimi ja muut vastaavat asiat on mietittävä ennen viestinnän aloittamista, jotta tuote voi erottua markkinoilla. (Boyle 2007, 124.) Ymmärrys kohderyhmistä on kuitenkin jo tässä vaiheessa tärkeää, jotta voidaan varmistua potentiaalisten kuluttajien löytävän tarjonnasta arvoa. Viestinnän perimmäinen tarkoitus on kuitenkin lisätä bränditunnettuutta, joka edistää kuluttajasuhteiden syntyä (Khurram ym. 2018, 234). Lisäksi taustatyöt valuvat paljolti hukkaan, jos kuluttajat kokevat identiteetin täysin eri tavalla kuin organisaatio on ajatellut. Proaktiivinen toiminta korostunee tässä vaiheessa, jotta saavutetaan tarvittava ymmärrys kuluttajien mieltymyksistä.

Kuluttajat astuvat merkittävällä tavalla mukaan kolmannessa vaiheessa. On tärkeää, että viestinnän kohde pystyy samaistumaan viestiin ja kokee sen merkityksellisenä, minkä seurauksena hän on vakuuttuneempi hyödyistä. Kun henkilö kokee tuotteen ja viestinnän vastaavan hänen omia arvojaan, on hän todennäköisempi myös ostamaan tuotteen. (Boyle 2007, 125.) Solomon (1999, 15)

onkin todennut ihmisten ostavan tuotteita merkityksen, eikä niinkään käytön vuoksi. Esimerkiksi voimakkaat reaktiot, jotka ovat ristiriidassa ajateltujen miellelyhtymien kanssa vaatii organisaatiota joko muokkaamaan identiteettiään tai kuluttajien näkemyksiä. Kuluttajien havainnointi ja ymmärtäminen nousee tässä merkittävään asemaan, koska viestin vaikutuksia ei ole mahdollista täysin ennakoida. Organisaation on siis saavutettava oppimista asiakkaistaan.

Neljännessä vaiheessa kuluttaja arvioi vastasiko tuote odotuksia, jolloin kulutusta edeltäneet brändimielikuvat joko vahvistuvat tai kuluttaja luo uuden brändimielikuvan (Boyle 2007, 125). Kun brändimielikuvat vastaavat brändi-identiteettiä, on suuri mahdollisuus brändiloyaliteetin synnylle (Azizan & Yusr 2019, 103). Tässä kohdin brändin yhteiskehittäminen siirtyy siis kuluttajille, sillä brändivastaavat eivät pysty vaikuttamaan kulutuksen jälkeisiin miellelyhtymiin (Boyle 2007, 126).

Viimeisessä vaiheessa mahdollinen brändiloyaliteetti syntyy ja tämäkin on brändivastaavien suoran vaikutuksen ulottumattomissa (Boyle 2007, 126). Brändiloyaliteetin kehittymisen taustalla on vuorovaikutus samanhenkisten yhteisön jäsenien kanssa, mikä edistää tunnesiteiden syntyä ja halua jatkaa suhdetta brändin kanssa (Kaufmann ym. 2016, 518). On siis tärkeää, että brändivastaavat onnistuvat aiemmissä vaiheissa rakentamaan haluamiaan merkityksiä ja kokemuksia, koska prosessin hallinta siirtyy lopussa kuluttajalle. Brändiloyaliteetti korostuu aloilla, jotka nojaavat voimakkaasti aineettomiin hyötyihin kuten esimerkiksi urheiluorganisaatiot (Underwood ym. 2001). Nykyisin urheiluseurat ovatkin siirtyneet pois perinteisestä lipunmyyntikeskeisyydestä ja keskittyvät brändiin ja voimakkaampien tunnesiteiden luomiseen faneihinsa, jotka vastavuoroisesti ovat lojaalimpia seuraa kohden (Desbordes & Richelieu 2012, 21).

Tarkasteltaessa nimenomaan brändin yhteiskehittämistä, voidaan tähänkin liittää tietynlainen osista muodostuva prosessimaisuus. Prahalad ja Ramaswamy (2004b) pitävät yhteiskehittämisen osina vuoropuhelua, saavutettavuutta, läpinäkyvyyttä sekä riskejä. Hatch ja Schultz (2010, 595) kuvaavat vastaavasti näitä osioita eräänlaisena jatkumona toisilleen. Brändäystä ensinnäkin pidetään hyvänä tapana rakentaa vuoropuhelua niin organisaation sisällä kuin myös organisaation ja eri sidosryhmien välillä. Näiden sidosryhmien näkökulmasta brändäys on tapa saavuttaa organisaation jäseniä, jotka pyrkivät osaltaan hallinnoimaan sidosryhmien sitoutumista. Molemmat siis hyötyvät, kun organisaation saavutettavuus sidosryhmien näkökulmasta lisääntyy ja päinvastoin. Kun sidosryhmät pääsevät paremmin sisälle organisaation asioihin, organisaatio tulee heille läpinäkyvämmäksi kertoen heille enemmän yrityksen ydintoimista. Tämä kasvanut läpinäkyvyys taas lisää yrityksen riskiä niin kontrollin vähentyessä kuin myös mahdollisten mainehaittojen helpomman leviämisen vuoksi. (Hatch & Schultz 2010, 595–596.)

Selkeä yhteys rakennuspalikoiden välillä on siis löydettävissä. Kaikki osiot ovat kuitenkin varsin monipuolisia, ja niitä on hyvä käsitellä hieman lisää. Osioista yhteiskehittämisen riskejä käsitellään omassa osiossaan hieman myöhemmin, joten niitä ei tässä kohdin avata enempää. Puhuttaessa ensimmäisestä osiosta, siis vuoropuhelusta, on organisaation tärkeää huomioida, että vaikka vuoropuhelua voi tapahtua yhden kuluttajan kanssa, monet asiat vaikuttavat tämän kuluttajan näkemyksiin, esimerkiksi brändiyhteisöt (Muniz & O'Guinn 2001). Sama ajatus nousee esiin ylipäätään brändi-identiteetissä, jossa kuluttajien käyttäytyminen on seurausta monista eri tekijöistä kuten edellisessä luvussa käsiteltiin.

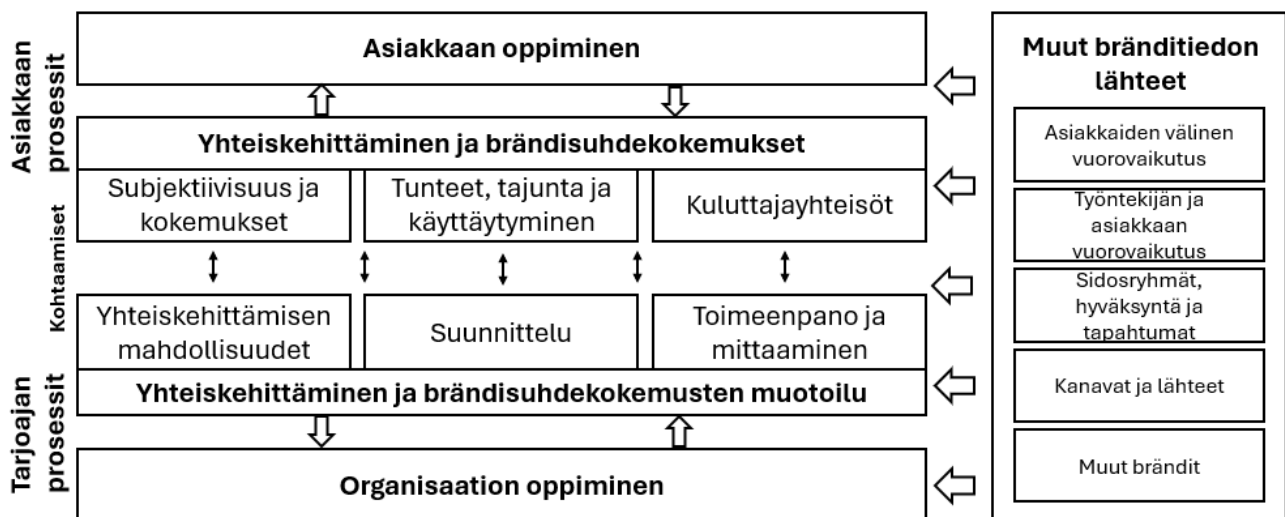
Saavutettavuudessa on hyvä korostaa organisaation työntekijöiden merkitystä. He ovat tärkeässä roolissa brändin rakentamisessa kommunikoidessaan brändiä asiakkaille (Iglesias & Bonet 2012, 252; Burmann ym. 2009). Voi siis tulkita henkilöstöllä olevan suuri vastuu saavutettavuudesta. Työntekijät sekä managerit voidaan nähdä antavan pääsyn organisaation sisäiseen toimintaan olemalla avoimia ulospäin (Hatch & Schultz 2010, 594). Asiakaskontakteissa olevat työntekijät ovatkin tietyllä tapaa brändin inhimillistymä (Morhart ym. 2009, 123). Brändin esittäminen aineellisemmassa muodossa korostuu palveluolilla kuten urheilun kontekstissa, jossa brändi-identiteetti ja kokemus brändistä perustuu paljolti aineettomiin piirteisiin. Yhdessä vuorovaikutuksen kanssa saavutettavuus mahdollistaa kuluttajien sitouttamisen (Hatch & Schultz 2010, 600).

Läpinäkyvyyteen liittyen organisaatiokulttuuri ja hallinnon toimet esitellään avoimesti ja tuodaan siten sidosryhmille merkityksellisiksi. Luottamus organisaatioon mahdollistaa yritykselle myös tiedon keräämisen sidosryhmistä. (Hatch & Schultz 2010, 595.) Läpinäkyvyys ja riskit yhdistettynä muodostavat organisaation itsenäisen tiedonannon.

Tiivistettynä osioiden vaikutukset esiintyvät seuraavasti: Tiedonannon ja sidosryhmien sitoutumisen ollessa voimakasta osallistamistoimet esiintyvät merkittävänä. Organisaatio siis todennäköisesti osallistaa joitain sidosryhmiä aivan organisaation ydintoihin, mikä toisaalta muodostaa myös maineriskejä. Vastaavasti kun sitoutuminen ja tiedonanto on matalaa, monet sidosryhmät jäävät toiminnan ulkopuolelle, läpinäkyvyyttä rajoitetaan ja salailu synnyttää riskejä. (Hatch & Schultz 2010, 602). Voidaan tulkita, että riippumatta siitä, kuinka paljon yhteiskehittämistä hyödynnetään, siitä seuraa aina hyötyjen lisäksi myös haasteita ja riskejä. Tämä alleviivaa tarvetta proaktiiviselle toiminnalle, jossa ennakoidaan reaktioita sekä pyritään ymmärtämään kuluttajia ja muita sidosryhmiä.

### 3.3 Brändisuhdekokemuksen yhteiskehittäminen

Puhuttaessa brändi-identiteetin yhteiskehittämisestä, kuluttajan brändisuhdekokemus on niin ikään tärkeä osa tätä. Hyvän brändisuhdekokemuksen seurauksena voidaan kasvattaa brändiloyaliteettia ja asiakastyytyväisyyttä (Nadeem ym. 2021, 3). Payne ym. (2009, 382) jakavat brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämisen neljään pääosioon: asiakkaan arvonluontiprosessi, tarjoajan arvonluontiprosessi, kohtaamiset sekä muut bränditiedon lähteet. Kaikki osiot perustuvat useisiin eri teoreettisiin lähteisiin. Kuvio 3 havainnollistaa Paynen ym. (2009, 382) kehittämää brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämisen viitekehystä.



Kuvio 3. Brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämisen malli (mukaillen Payne ym. 2009)

Kuviossa esitettävän mallin tarkastelu voidaan aloittaa asiakkaista. Asiakkaan arvonluontiprosessi käsittää toimenpiteet, joilla asiakas pyrkii saavuttamaan tietyn päämäärän. Nykyisin tutkijat suosivat asiakkaan prosessien tutkimisessa kokemuksellista näkökulmaa perinteisen tietopohjaisen näkökulman ohella. Syynä tähän on se, ettei tietopohjaisen näkökulman nähdä huomioivan kuluttajan kokemukseen perustuvaa käyttäytymistä, minkä vuoksi näkökulmien yhdistäminen on perusteltua. Kokemusperusteisessa kuluttamisessa prosessit nähdään enemmän alitajuisina ja tunnepohjaisina. Kokemuksia pidetäänkin erityisen tärkeänä, koska ne kannustavat asiakasta osallistumaan yhteiskehittämisen prosessiin. (Payne ym. 2009, 382.) Tarkasteltavana olevassa urheilun kontekstissa nimenomaan kokemuksellisuus nousee esille, sillä ydintuotteen ollessa varsin epämääräinen, sen ympärille rakentuva kokonaisuus määrittelee kuluttajan mielipiteet tuotteesta (vrt. Richelieu & Pons 2005, 9–13).

Ydinasiaksi asiakkaan arvonluonnissa voidaan määritellä asiakkaan oppiminen. Yritys pyrkii siis tarjoamaan asiakkaalle tietoa ja taitoa, joiden avulla tämä pystyy löytämään arvoa tarjonnasta (Payne ym. 2009, 382). Kun brändin hallinnoijat tarjoavat brändilähtöisiä mahdollisuuksia sekä rohkaisua, brändin vuorovaikutteisuus kasvaa, mikä edistää yhteiskehittämistä (France ym. 2015, 856). Kokonaisuudessaan asiakkaan oppiminen on kaksisuuntainen prosessi, johon vaikuttavat niin kokemukset, tunteet ja käyttäytyminen kuin kuluttajayhteisötkin (Payne ym. 2009, 382). Tässä on tärkeää huomioida, että asiakkaat ovat yksilöitä, eikä asiakkaan arvonluontiprosessin voida aina olettaa noudattavan samaa kaavaa. Erityisesti puhuttaessa kokemuksellisesta näkökulmasta, on käyttäytyminen ja reagointi todennäköisesti hyvin yksilöllistä. Kaufmann ym. (2016, 518) toteavatkin, että kuluttajien motivaatio osallistua yhteiskehittämiseen riippuu heidän subjektiivisista näkemyksistään, mikä johtaa myös erilaisiin odotuksiin yhteiskehittämisen suhteen. Urheilu nousee hyvänä esimerkkinä aiheeseen liittyen, sillä se on aineeton ja subjektiivinen kokemus, jonka yksilöt kokevat eri tavoin (Jackowski & Gray 2004, 279).

Tarjoajan arvonluontiprosessi sen sijaan alkaa yhteiskehittämisen mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen tarkastelulla. Itse brändisuhdekokemuksen suunnittelu sisältää kolme vaihetta: arvoa lisäävien toimintojen ja kokemusten valinta, suunnittelu sekä toteutus. Tarjoajan tavoitteena on varmistaa, että sen tarjoamat palvelut tuottavat asiakaskokemuksia, jotka johtavat asiakastyytyväisyyteen. Riittävän brändisuhdekokemuksen ymmärryksen saavuttamisessa onkin avainroolissa ymmärtää asiakkaiden yhteiskehittämismahdollisuudet, ja ylipäänsä asiakasinformaatiota tarvitaan poikkeuksellisen paljon. Kuluttajien havainnointi vaikuttaa kaksisuuntaisesti organisaation oppimiseen, joka mahdollistaa organisaation kehittymisen. (Payne ym. 2009, 383.) Tämän prosessin voisi nähdä korostavan esimerkiksi positioinnin ja kohderyhmän analysoinnin tärkeyttä, sillä kohderyhmän rajaaminen homogeenisemmaksi helpottanee organisaation työtä tarjota merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Esimerkiksi analysoitavassa urheilun kontekstissa tämä ilmenee tarpeena kategorisoida fanit käyttäytymisen ja tarpeiden pohjalta, jotta heille pystytään tarjoamaan merkityksiä (Richelieu & Pons 2005).

Kohtaamiset viittaavat prosesseihin, joissa asiakas ja tarjoaja ovat vuorovaikutuksessa ja yhdessä yhteiskehittävät kokemuksia. Kohtaamisissa syntyy erilaisia yhteiskehittämisen mahdollisuuksia, joissa organisaatio voi kasvattaa brändimerkitystä asiakkaille. Kohtaamisten tarkoituksenmukaisella hallinnalla pyritään brändin yhteiskehittämiseen. Organisaation tulee suhteuttaa toimintansa kohtaamisissa sen mukaan, missä suhteen vaiheessa asiakas on. Onnistuessaan organisaatio pystyy kohtaamisten perusteella kehittämään aloitteita yhteiskehittämiselle. (Payne ym. 2009, 383.) Kohtaamisiin voidaan lukea esimerkiksi urheilun kontekstissa ottelutapahtuma, joka on

kohtaamispaikka niin brändille ja kuluttajille kuin myös toisaalta kuluttajien välillä. Aiemmin esiin nostettu työntekijöiden merkitys korostuu, sillä he ovat brändin kasvoina kohtaamisissa.

Lisäksi voidaan määrittää muita bränditiedon lähteitä, jotka ovat myös tärkeä osa brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämistä. Näihin lähteisiin voidaan lukea esimerkiksi asiakkaiden välinen vuorovaikutus vaikkapa brändiyhteisöissä. Organisaation on tärkeä ymmärtää, että brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämistä tapahtuu myös ulkoisten tekijöiden takia, jolloin sen on pyrittävä ottamaan nämä huomioon ja havainnoimaan niitä. (Payne ym. 2009, 384.) Välillinen yhteiskehittäminen esimerkiksi brändiyhteisöissä muovaa brändiä yhtäläillä kuin suora organisaatioon kohdistuva toiminta (France ym. 2015, 853).

Brändisuhdekokemuksen yhteiskehittämisen ajatus nostaa siis esille asioita, joita organisaation tulee huomioida pyrkiessään tarjoamaan kuluttajille arvoa ja merkitystä. Yrityksen on pystyttävä havainnoimaan kuluttajia, heidän tunteitaan ja käytöstään sekä huomioida myös ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat suhteeseen. Siinä missä asiakkaan oppiminen on suhteen parantamisessa tärkeää, vaatii suhde myös organisaation oppimista.

### **3.4 Yhteiskehittämisen hyödyt ja haasteet**

Yhteiskehittämisen aktiviteetteja voidaan pitää tärkeänä organisaatiolle, sillä niiden avulla yritys pystyy rakentamaan ymmärrystä muun muassa kuluttajien tunteista ja muistoista (Sarkar & Banerjee 2018, 585). Tietenkin tärkeimpänä asiana kuluttajat pystyvät yhteiskehittämisessä tuomaan esille heille tärkeitä merkityksiä eli asioita, jotka tuottavat heille arvoa. Yhteiskehittäminen on erityisesti läsnä brändiyhteisöissä, jotka ikään kuin kantavat mukanaan brändin merkitystä (Payne ym. 2009, 380). On tärkeää, että brändi pystyy ylläpitämään positiivista mielikuvaa brändiin sitoutuneiden ihmisten joukossa. Ei myöskään sovi unohtaa, että sitoutuminen brändiin ei tarkoita, etteivätkö kuluttajat olisi kriittisiä. Päinvastoin henkilön muodostaessa tunnesiteen brändiin, hänelle on tärkeää, miltä kokemus ja brändi näyttävät, jolloin kritiikkikin voi olla voimakasta. (Cova & Dalli 2009, 323.) Toisaalta brändi ja brändi-identiteetti voivat myös muuttua huolimatta brändiyhteisöjen mielipiteistä, mikä on tärkeää dynamisessa ympäristössä. Esimerkiksi voidaan nostaa brändilajennus (eng. brand extension), jonka seurauksena brändille syntyy uusi ulottuvuus. Brändin yksi ulottuvuus edustaa edelleen tiettyjä, nykyisten asiakkaiden arvostamia arvoja, ja uusi ulottuvuus laajentaa identiteettiä houkutellessa uusia kuluttajia (Kotler ym. 2024, 385–386).

Siinä missä identiteetin rakentaminen kuluttajien tai muiden sidosryhmien kanssa mahdollistaa merkityksellisyyden, on kuitenkin muistettava, että yhteiskehittäminen on varsin monimutkainen

prosessi. Organisaatio ikään kuin luovuttaa osan vallastaan yrityksen ulkopuolelle, eikä se siten pysty täysin hallitsemaan kehityksen suuntaa. Tämä ilmenee esimerkiksi aiemmin käsitellyssä odottamattoman brändikaappauksen ajatuksessa. Organisaation tulisi pystyä kouluttamaan kuluttajia tekemään viisaita, molempia osapuolia hyödyttäviä päätöksiä (Prahalad & Ramaswamy 2004a, 13). Cova ja Dallı (2009, 334) tuovatkin esille, ettei käytännön markkina ole täydellinen idylli, jossa kuluttajat ja tarjoajat elävät täydessä harmoniassa. Brändiyhteisöt voivat myös kokea brändin kuuluvan heille yhtä paljon kuin valmistajalle (Muniz & O'Guinn 2001, 424). Tästä voi seurata ongelmia, ja on olemassa esimerkkejä tilanteista, joissa yhteiskehittämiseen osallistuneet toimijat eivät ole olleet tyytyväisiä saamaansa tunnustukseen, jolloin he saattavat alkaa vaatia esimerkiksi rahallista kompensatiota osallistumisestaan (Hatch & Schultz 2010, 599; vrt. Ind ym. 2013, 8). Tämän voi teoriassa nähdä muuttavan yhteiskehittämisen ajatusta ja näkökantoja, sekä sitä, että nykyisin hyötynä vaikuttaa olevan nimenomaisesti se, että kuluttajat tavallaan tekevät työtä ilmaiseksi organisaation eduksi. Teoriassa yhteiskehittäminen on houkutteleva konsepti, mutta käytännön toteutus on usein hyvin monimutkainen ja aikaa vaativa.

### **3.5 Yhteiskehittäminen dynaamisessa ympäristössä**

Yhteiskehittäminen on noussut tärkeäksi ajatukseksi muuttuvassa ympäristössä. Ymmärrys siitä, mitä kuluttajat todellisuudessa haluavat ostaessaan tuotteita ja palveluita on kehittynyt, ja ajatus siirtynyt yrityskeskeisyydestä kuluttajakeskeisyyteen. Kuluttajat haluavat pääasiassa saavuttaa merkityksiä ja hankkia kokemuksia. Yrityksen on siis käytännössä pakko havainnoida muun muassa kuluttajien reaktioita, jotta se pystyy tarjoamaan näille arvoa.

Dynaaminen ympäristö asettaa uudenlaisia vaatimuksia organisaatiolle. Kuluttajan ottaminen mukaan kehittämisprosesseihin aivan alusta asti on tehokas tapa ymmärtää, mikä kuluttajalle on tärkeää ja toisaalta varmistua siitä, että prosessit tuovat kuluttajalle oikeasti arvoa ja vastaavat odotuksia. Lojaaluis brändiä kohtaan perustuu kuluttajan kokemaan arvoon ja merkityksiin.

Sitoutumisen pohjana voidaan nähdä brändisuhdekokemuksen tehokas hallinta. Organisaation tulee pystyä kohtaamisissa havainnoimaan muun muassa asiakkaan käyttäytymistä sekä kuluttajayhteisöjä, mikä mahdollistaa yritykselle asiakkaan ymmärtämisen. Ymmärryksen perusteella on mahdollista esimerkiksi tarjota valmiuksia yhteiskehittämismahdollisuuksille. Näiden seurauksena organisaatio pystyy edesauttamaan asiakkaan oppimista. Vastaavasti organisaatiollekin on tärkeä saavuttaa oppimista, joka voi perustua juuri asiakkaan havainnointiin. On tärkeä myös muistaa, että monet yhteiskehittämisen pohjana olevista ulkoisista tekijöistä, kuten asiakkaiden

välinen kommunikaatio, on yrityksen vaikutusvallan ulottumattomissa. Havainnointi ja ymmärtäminen korostuvat näin organisaation näkökulmasta.

Yhteiskehittäminen tarjoaa mahdollisuuksia luoda relevanttia merkitystä kuluttajille heidän kanssaan. Samalla kuitenkin organisaatio ottaa riskejä luovuttamalla valtaansa oman hallintansa ulkopuolelle. Yhteiskehittäminen voi onnistuessaan olla hyvin tehokas prosessi dynaamisessa ympäristössä, mutta sen monimutkaisuus käytännössä tuo omat haasteensa toteuttamiseen. Dynaamisen ympäristön tarkastelu voikin antaa lisää ymmärrystä mahdollisuuksista, ja tähän pureudutaan seuraavassa luvussa urheilun kontekstin kautta.

## 4 Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen urheilun kontekstia hyödyntäen

”The emotional tie between the brand and the fans is only possible if the managers’ vision is consistent with fans’ perception.” – (Richelieu & Pons 2005, 7)

Kuviossa 1 esitettiin brändi-identiteetin viitekehys, kun identiteetin rakentuminen nähdään nimenomaisesti dynaamisena prosessina. Brändi-identiteetti rakentuisi siis brändin hallinnoijien ja kuluttajien yhteistyössä, ja identiteetin kuluttajalähtöiset muutokset, joihin hallinto ei voi vaikuttaa, vaikuttavat myös brändin hallintaan. Lisäksi ulkopuoliset tekijät vaikuttavat niin hallintoon kuin kuluttajiinkin, ja ovat siten välillisesti osana brändi-identiteetin rakentumista. Urheilun kontekstin tarkastelu tässä pohjautuu siis aiemmin esitettyyn kuvioon 1 ja lisäksi löydettyjä havaintoja sidotaan lopuksi luvussa 3 esitettyyn yhteiskehittämisen prosessiin.

Ensimmäisenä asiana urheilun kontekstista on hyvä huomioida muutama erityispiirre. Aiemmin esitetyn kokemuksellisuuden ja subjektiivisuuden lisäksi kuluttajat identifioituvat henkilökohtaisesti osana seurojen vaiheita, ja itse tuote on epäjohdonmukainen ja ennustamaton (Jackowski & Gray 2004, 280). Juuri epävarmuuden tunne onkin yksi katsojia houkutteleva piirre urheilun kentällä (Jankovic & Jaksic-Stojanovic 2019, 75). On myös havaittu, että faneja voidaan kategorisoida käyttäytymisensä ja odotustensa perusteella, eikä yhdenkään ryhmän motivaatio ole ydintuote, jos ydintuotteena pidetään esimerkiksi ottelun lopputulosta tai siihen kentällä johtaneita tapahtumia (Richelieu & Pons 2005, 9–13; Jankovic & Jaksic-Stojanovic 2019, 75–76). Tämän voisi nähdä alleviivaavan erityisesti kokemuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä, jotka rakentuvat brändin ja brändi-identiteetin ympärille. Ehkäpä suurimpana haasteena urheilumarkkinoinnille esiintyykin se, mikä oikeastaan on urheilun tuote, jota myydään ja jota kuluttajat kuluttavat (Shank & Lyberger 2015, 22).

### 4.1 Brändin vaikutus

Kuviossa 1 esitettyssä brändin kasvoissa ilmenee siis sekä hallinnon strategiset pyrkimykset luoda tietynlainen brändi-identiteetti että myös hallinnon vaikutuksen ulkopuolelta brändin kasvoihin vaikuttavat seikat. Desbordes ja Richelieu (2012, 17) nostavat urheiluorganisaation brändi-identiteetin hallinnassa ydinseikaksi löytää yhtenäisyys sen kanssa, miten fanit kokevat seuran, ja jos tarpeen, seuran tulee löytää keino sovittaa vastustavat näkökulmat. Yhteiskehittäminen voidaan nähdä yhtenä tapana varmistaa yhtenäisyys fanien kokemusten ja seuran pyrkimysten välillä.

Hallinnon vaikutuksen alaisena olevasta osasta kuviossa 1 nostettiin esille strategia ja erityisesti brändin positiointi. Positiointi nähdään urheiluorganisaatioissa ydinasiiana, ja sitä voidaan pitää markkinoinnin hallitsemisessa etusijalla. Positioinnin merkitys urheilun kentällä juontuu siitä, että avain menestykseen nähdään olevan proaktiivisessa lähestymisessä. (Richelieu & Pons 2005, 17; Jankovic & Jaksic-Stojanovic 2019, 75). Yhteiskehittämisen tarkastelussa voimakkaasti esille nousut kuluttajien havainnointi ja ymmärtäminen siis korostuvat, jotta urheiluseura pystyy tarjoamaan merkityksiä erilaisille kuluttajasegmenteille. Positioinnista puhuttaessa on hyvä nostaa esiin myös se, että mikäli organisaation arvolupaus ei ole fanien mieleen, voivat faniyhteisöt yhteiskehittämisen myötä uudelleenpositioida brändiä vastoin organisaation ajatuksia, minkä seurauksena fanit levittävät brändistä kuvaa, joka on ristiriidassa organisaation pyrkimysten kanssa (Kolyperas ym. 2019, 210–211). Kuten todettua identiteetin yhtenäisyys on tärkeää, joten organisaation on tässä tilanteessa pystyttävä joko itse mukautumaan tai onnistuttava muokkaamaan faniyhteisöjen mielipiteitä. Tämä alleviivaa yhteiskehittämisen haasteita organisaatiolle, sillä kontrolli voidaan menettää seuran ulkopuolelle.

Proaktiivisuus organisaation brändi-identiteettiä kehittäessä nousee ylipäänsä esille urheilun kontekstissa. Hallinnon kontrollin ulkopuolella olevaa brändin kasvojen osaa olisikin hyvä pyrkiä ennakoimaan, mikä käytännössä vaatii kuluttajien reaktioiden ja käyttäytymisen tutkimista. Organisaatio voi saavuttaa kontrollia aktiivisesti osallistumalla ja tukemalla fanien yhteiskehittämisen aktiviteetteja tai passiivisesti ottamalla selvää fanien ajatuksista esimerkiksi keskustelupalstoilla. Tällaiset tilanteet olisi hyvä huomioida jollain tasolla ennakolta, jolloin niihin olisi valmis strategia. (Kolyperas ym. 2019, 215–216.) Mitä tulee brändistrategiaan laajemmin, tulisi sen ydin rakentua katsojiin sekä muihin seuraajiin, ja ymmärrys urheilun kuluttajaan vaikuttavista demografisista ja psykologisista tekijöistä toimii strategian perustana (Jankovic & Jaksic-Stojanovic 2019, 75). Tosin demografiset tekijät eivät yksinään tarjoa riittävän kattavaa kuvaa urheilun seuraajista (Jackowski & Gray 2004, 278).

Brändin strategian mukainen viestintä ulospäin korostuu nykypäivän ympäristössä. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa yleisön voimakkaan läsnäolon seurauksena organisaation viestintä-aktiviteetit vaikuttavat suuresti seuran brändin hahmottamiseen. Samanlainen vaikutus on myös mainonnalla, joka ei vain heijasta brändi-identiteettiä vaan myös muotoilee sitä ainakin ulkoisesta näkökulmasta katsoen. (Schilhaneck 2008, 50.) Lisäksi faneille tarjottavat tunnistettavat vihjeet viestinässä, liittyen esimerkiksi logoon tai väreihin, mahdollistavat sidosryhmien sitouttamisen verkossa (Watkins & Lee 2016, 26).

Kuten brändisuhdekokemuksen tarkastelun yhteydessä todettiin, organisaation tulisi myös pystyä edistämään asiakkaan oppimista, jolloin tämä löytäisi itse arvoa tarjonnasta. Yksi tapa edistää asiakkaan ymmärrystä on tarjota palveluja, jotka palvelevat kuluttajan minäkäsitystä. Markkinoija voisi palveluiden kautta esimerkiksi auttaa uusien jäsenten sosialisointia ja helpottaa kommunikaatiota jäsenten välillä. Tästä vastineena syntyy asiakasuskollisuutta ja sitoutumista, jotka muovaavat brändi-identiteettiä. (Underwood ym. 2001, 4.) Lisäksi yhteiskehittämisen mahdollisuuksien tarjoaminen nostettiin aiemmin esille. Fanit voivat usein kustomoida tuotteita esimerkiksi valitsemalla pelipaitaan nimen ja numeron tai faniyhteisöt saattavat myös luoda omia tuotteita, jotka mukailevat seuran värimaailmaa, mutta ovat silti täysin organisaatiosta riippumattomia. Urheiluseurat markkinoivatkin usein esimerkiksi pelipaitoja tuotteen sijasta yhteenkuuluvuuden ja perinteiden ilmentymänä, mikä aineellistaa brändin merkitystä kuluttajille. (Kolyperas ym. 2019, 205.) Tapahtumien järjestäminen on konkreettinen esimerkki yhteiskehittämisen mahdollisuuksien tarjoamisesta ja seurat voivat näissä myös mahdollisesti kanavoida intohimoisten seuraajien toimintaa brändin eduksi (Underwood ym. 2001, 1–2).

Keskeisin asia urheiluorganisaation brändi-identiteetin hallinnassa vaikuttaa olevan se, että viestitty identiteetti vastaa mahdollisimman läheisesti fanien mielikuvia organisaatiosta ja siihen liittyvistä piirteistä. Underwoodin ym. (2001, 4) mukaan korkea samaistuminen fanin ja joukkueen välillä saattaa tarjota parhaan selityksen urheiluorganisaatioille ominaiseen poikkeuksellisen voimakkaaseen brändiuskollisuuteen. Tämä vahvistaakin aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että vastustavat näkökulmat identiteettiin olisi pystyttävä sovittelemaan, jotta hallinto voi säilyttää edes jonkinasteista kontrollia identiteettiin. Toisaalta brändin kyvykkyys reagoida muutoksiin korostuu niin ikään urheiluorganisaatioiden kontekstissa. Kuluttajat lisäävät symbolisesti inhimillisiä piirteitä brändiin tuoden identiteettiin omia arvojaan, luonnettaan ja tunteitaan (Watkins & Lee 2016, 4). Tämä voi auttaa brändin hallintoa, mutta sen on itse pystyttävä sisällyttämään nämä piirteet identiteettiin, mikä edellyttää siis brändi-identiteetin dynaamisuutta.

## **4.2 Kuluttajien vaikutus**

Kuluttajien kasvoilla viitataan siis nykyisten ja potentiaalisten kuluttajien vaikutuksiin niin brändin hallintoon kuin brändi-identiteettiin. Brändin hallinto pystyy vaikuttamaan kuluttajien kasvoihin kohtaamisten kautta ja myös ulkoiset tekijät muovaavat kuluttajien identiteettiä. Ulkoisista tekijöistä muun muassa eri agentit, kuten sponsorit ja media, vaikuttavat voimakkaasti fanien yhteiskehittämiseen (Kolyperas ym. 2019, 215).

Tarkasteltaessa kuluttajia, ja heidän yksilöllisiä sekä yhteisiä identiteettejään, voidaan havaita muutamia merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat muun muassa sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Urheilun ympäristössä nousee esille neljä piirrettä, jotka edistävät sosiaalista identiteettiä: ryhmäkokemus, historia ja traditiot, fyysisen paikan rooli sekä rituaalit (Underwood ym. 2001, 2). Ryhmäkokemusta yhteisöllisyyden muodossa käsitteellään tutkielmassa muuten voimakkaasti ja historian merkitystä on niin ikään jo sivuttu, joten keskitytään nyt fyysisten paikkojen ja rituaalien rooliin tarkemmin. Fyysiset paikat, kuten stadionit, toimivat usein aineellisimpina muotoina urheiluorganisaation brändistä vaikuttaen siten suoraan brändi-identiteetin tietoisuuteen. Identifioitumiseen organisaation kanssa vaikuttaakin, kuinka vahvasti fyysiset paikat integroituvat brändi-identiteettiin. Lisäksi stadion voi olla yksilöllinen brändipiirre, joka erottaa tarjonnan kilpailijoista. (Underwood ym. 2001, 7.) Vastaavasti rituaalien avulla voidaan saavuttaa jatkuvuutta linkittämällä tavallisia tapahtumia esimerkiksi voimakastunteisiin aiempiin kokemuksiin, ja rituaaleilla pystytäänkin rakentamaan joitain persoonallisimpia brändimielikuvia (Underwood ym. 2001, 8). Rituaalit ovat oiva tapa rakentaa brändi-identiteettiä ja osallistaa faneja saaden aikaan samaistumista (Pritchard & Stinson 2014, 117). Nämä erilaiset toimenpiteet voisikin nähdä urheiluorganisaation mahdollisuutena luoda yhteiskehittämisen mahdollisuuksia, ja osin myös ohjata niitä. Lopullinen kuluttajien reagointi on kuitenkin hallinnon toimien ulottumattomissa, sillä fanit ovat esimerkiksi stadionilla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, millä voi olla vaikutuksia siihen, millaisia mielikuvia ja käyttäytymistä syntyy.

Käsiteltyjen piirteiden hyödyntäminen voisi olla hyödyllistä muillekin aloille, joissa ilmenee korkeaa sosiaalista identiteettiä (Underwood ym. 2001, 2–3). Yhteiskehittämisen prosessin johtaminen voisikin liittyä siihen, että hallinto havainnoi, mitkä piirteet tuovat kuluttajille merkityksiä ja millainen mielikuva heillä on brändistä. Näitä mielikuvia voitaisiin sitten aineellistaa esimerkiksi stadionilla lähtien paikan kutsumanimestä tai luomalla yhteyksiä historiaan erilaisin rakentein. Stadion tai muu tapahtumapaikka on kuitenkin urheilun kontekstissa merkittävä sijainti, jossa organisaatio ja fanit kohtaavat ja ovat vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi sen tulisi heijastaa myös identiteettiä.

Kuluttajille ja kuluttajayhteisöille voidaan nähdä ominaisena myös tarinankerronta, jolla on yhdistävä vaikutus tunteita luovana toimintana (Laurell & Söderman 2018, 338–339). Yleisellä tasolla kuluttajat soveltavat intohimoaan brändiin tuottamalla omaa materiaalia, mikä ilmenee erityisesti juuri urheilufanien yhteisöissä (Schau & Muniz 2007). Tarinoita voivat luoda niin organisaatio kuin fanitkin ja oikeastaan mikä tahansa toimija urheilusektorilla, tosin urheiluorganisaation roolina on enemmänkin omaksua tarinoita kuin luoda niitä. Organisaation

tulee pystyä käsittelemään niin positiivisia kuin negatiivisiakin tarinoita, mikä vähentää sen kontrollia identiteettiin, mutta voi lisätä autenttisuutta ajan myötä. (Laurell & Söderman 2018, 345.) Tarinankerronnan voi näin nähdä mahdollisuutena muokata brändi-identiteettiä ulkoapäin. Seurat usein jakavatkin fanien kokemuksia esimerkiksi ottelutapahtumasta, mikä tavallaan voi tuoda yhden fanin tarinaa kaikkien muiden nähtäväksi, joka siten vaikuttaa näiden ihmisten tunteisiin muokaten myös mielikuvaa seurasta. Lisäksi erilaiset seurojen luomat äänestykset otteluiden parhaista pelaajista voi nähdä rakentavan narratiivia, ja tuovan yleisöä osaksi tarinaa. Ja vaikka seura ei tarinankerrontaan osallistuisikaan, tarinat elävät ja vaikuttavat ihmisiin kuluttajien välisessä vuorovaikutuksessa. Monesti fanit myös rakentavat narratiiveja esimerkiksi seuran asemasta altavastajana, ja tämä osaltaan muodostaa koko organisaation identiteettiä kuten on tapahtunut jalkapalloseura Borussia Dortmundissa.

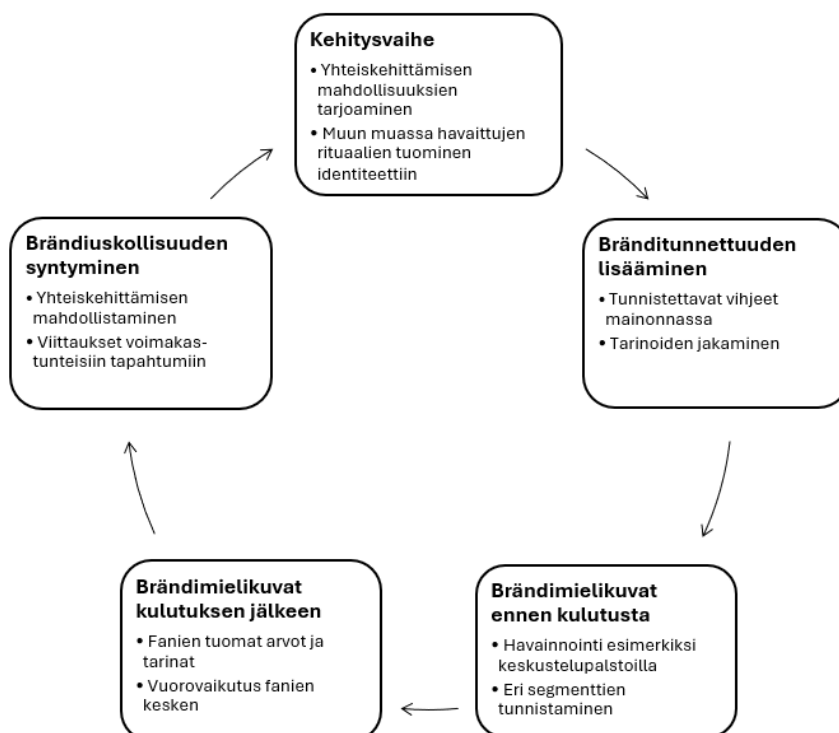
Ylempänä esille nostettu ajatus siitä, että fanit voidaan kategorisoida eri ryhmiin käyttäytymisensä ja tarpeidensa pohjalta vaikuttaa varsin tarpeelliselta brändi-identiteetin hallitsemisen kannalta. Tietyt ryhmät haluavat pysytellä erossa toisista, koska he eivät halua tulla yhdistetyksi tietynlaiseen käyttäytymiseen (Uhrich 2014, 37). Tämä nostaa myös esille tarpeen brändilaajennuksille, jotta mahdollisimman moni kokee seuran brändi-identiteetin omakseen. Urheiluorganisaation olisi hyvä pystyä segmentoimaan kuluttajaryhmiään tarkasti käyttäytymiseen perustuen, jolloin on mahdollista tunnistaa eri ryhmien tarpeita, ja mikä juuri heille tuottaa merkitystä (Jackowski & Gray 2004, 278; Richelieu & Pons 2005, 15). Urheilulle erityisen tärkeää on, että kuluttajamarkkinoita segmentoidaan tilanteellisten tekijöiden (eng. situational factor) perusteella. Näitä on haastavampi tunnistaa kuin fyysisiä piirteitä kuten demografiaa, mutta toisaalta ne antavat huomattavasti paremman kuvan asiakkaiden haluista. (Jackowski & Gray 2004, 276–278.) Hallinnon kontrollin puute ilmenee tässäkin. Tilanteellinen segmentointikaan ei mahdollista ydintuotteeseen vaikuttamista, mutta sen avulla hallinto voi luoda laajennuksien avulla merkitystä useille eri fanisegmenteille (Jackowski & Gray 2004, 280). Brändilaajennuskin voinee olla lähtöisin kuluttajista, jolloin reaktioiden ja mielikuvien tutkiminen nousee jälleen suureen rooliin hallinnon kannalta.

Brändilaajennuksen merkityksestä hyvänä esimerkkinä voidaan nostaa Uhrichin (2014, 37) tutkimus, jossa nousi esille tapaus, että henkilö lopetti seuran virallisen fanifoorumin käytön sen luonteen muuttumisen vuoksi ja siirtyi pienemmälle yksityiselle palstalle, jossa oli enemmän samanhenkisiä ihmisiä. Tämä alleviivaa urheilun erityispiirrettä siinä, että tuotetta ei hylätä, vaan se ikään kuin laajenee, usein vielä kuluttajalähtöisesti. Fanien intressit eroavat toisistaan kuten aiemmin on todettu. Vastaavasti organisaation näkökulmasta fanifoorumin luomisen ja

ylläpitämisen voisi nähdä hyvänä yhteiskehittämisen aktiviteettina, ja tätä hallinnon olisi myös varsin vaivatonta itse seurata. Niin ikään keskusteluun osallistuminen voisi tarjota organisaatiolle mahdollisuuksia asiakkaan oppimisen kehittämiseen. Tämä voi ilmetä esimerkiksi siten, että osallistuja, organisaation edustaja tai kanssakatsoja, toimii eräänlaisena ”perinnemuistuttajana” opettaen vähemmän kokeneita ihmisiä, mikä voi johtaa merkittäviin seurauksiin. Juuri näin tapahtui jalkapallojoukkue Liverpoolissa, johon onkin syntynyt joukkueelle ja faneille ominainen mielenlaatu. (Pongsakornrungsilp & Schroeder 2011, 312–313; vrt. Dionísio ym. 2008, 22.) Tällaisen toimenpiteen voi nähdä myös olevan osa asiakkaan oppimista. Kun yksilö identifioituu voimakkaasti brändin kanssa, hän myös luultavasti näkee brändiin liittyvän informaation itselleen tärkeänä, prosessoi sitä tarkasti ja suhteuttaa sitä olemassa olevaan bränditietoon, mikä johtaa voimistuneisiin brändimielleyhtymiin (Keller 1998).

#### 4.3 Brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessi urheilun näkökulmasta

Yhteiskehittämisen viisivaiheinen prosessi esiteltiin luvussa 3. Urheilun kontekstin tarkastelun pohjalta voidaan brändi-identiteetin yhteiskehittämisen konkreettisia toimenpiteitä nyt yhdistää tähän prosessiin. Prosessia havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Yhteiskehittämisen prosessi urheilun näkökulmasta

Kehitysvaiheessa organisaatio voi tarjota yhteiskehittämisen mahdollisuuksia, jotka rakentavat itse palvelua. Muuten kehitysvaiheeseen voisi kytkeytyä havaintoihin pohjautuva ymmärrys kuluttajasegmenteistä ja heidän tarpeistaan. Ymmärrystä eri kuluttajasegmenttien näkemyksistä voisi sitten hyödyntää palveluiden suunnittelussa ja brändilajennuksissa. Lisäksi identiteetin tulkitseminen dynaamisena tarkoittaa, että esimerkiksi syntyneet rituaalit ja stadion tulevat strategisiksi brändin osiksi, jotka siten vaikuttavat brändin kehittymiseen.

Viestintä ja esimerkiksi ylempänä esitetyt tunnistettavat vihjeet mainonnassa ja sosiaalisessa mediassa voisi nähdä yhteiskehittämisen prosessin toisen vaiheen, bränditunnettuuden lisäämisen, ydintoimenpiteenä. Organisaatio voi myös jakaa yhteisön tarinoita, mikä rakentaa bränditunnettuutta, ja tällöin kokemukset identiteetistä lienevät ainakin jonkin ryhmän kanssa yhtenäiset.

Kolmannessa vaiheessa kuluttajien kulutusta edeltävien brändimielikuvien tutkimisessa havainnointi nousee tärkeäksi asiaksi. Osallistuminen aktiivisesti tai passiivisesti yhteiskehittämisen tilaisuuksiin esimerkiksi keskustelupalstoilla voi tarjota ymmärrystä kuluttajien mielikuvista, joita sittemmin voidaan hyödyntää. Mahdollisesti voidaan myös löytää erilaisia kuluttajayhteisöjä, joille resonoivat eri asiat.

Kulutuksen jälkeiset mielikuvat ovat hallinnon vaikutuksen ulottumattomissa, joten tässä vaiheessa organisaation tehtävänä on lähinnä havainnoida syntyneitä mielikuvia, sekä tarpeen vaatiessa mukautua koetun identiteetin eroavaisuuksiin. Fanit lisäävät identiteettiin omia arvojaan ja jakavat kokemuksia sekä tarinoita. Lisäksi vuorovaikutus muiden fanien kanssa stadionilla voi vaikuttaa merkittävästi mielikuviin.

Viimeisessä vaiheessa mahdollinen brändiuskollisuus syntyy. Organisaation näkökulmasta yhteiskehittämisen mahdollistaminen esimerkiksi erilaisia tapahtumia hyödyntämällä sekä fanien yhteisöllisyyden tukeminen ovat seikkoja, jotka edistävät uskollisuutta. Lisäksi muun muassa viittaukset historiaan konkreettisin rakentein tai voimakastunteisista tapahtumista muistuttavat rituaalit voivat syventää sidettä brändiin.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli hankkia ymmärrystä, miten brändi-identiteettiä voidaan rakentaa yhteiskehittämisen avulla dynaamisessa ympäristössä. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, eikä siinä siis hyödynnetty empiiristä tutkimusta. Näin ollen aiheen käsittely rakentui aikaisempien tutkimusten pohjalle. Apuna tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimuskysymystä: ”*Miten vuorovaikutus fanien kanssa voisi ilmentyä urheiluorganisaation brändi-identiteetissä?*” sekä ”*Miten dynaamisuus ja yhteisöllisyys tulee huomioida brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessissa?*”.

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi kiinteästi urheilun näkökulmaan. Urheilun kontekstissa vuorovaikutus brändi-identiteetissä ilmenee monin tavoin ja voidaan todeta, että vuorovaikutus ei vain heijastu brändi-identiteettiin vaan myös rakentaa sitä. Faniyhteisöt tuottavat tarinoita, jotka elävät ja muokkaavat yksittäisten henkilöiden mielikuvia brändistä, mikä vaatii identiteettiä mukautumaan. Voimakkaat mielikuvaerot saattavat johtaa jopa siihen, että fanit muodostavat kokonaan uuden identiteetin. Vastaavasti kun fanit omaksuvat seuran identiteetin, he voivat vahvistaa sitä esimerkiksi muodostamalla omia faniryhmiä, jotka kantavat samoja seuran värejä laajentaen identiteettiä. Lisäksi fanien eroavaisuudet käyttäytymisen perusteella pakottavat organisaatiota luomaan brändilajennuksia. Fanit toimivat myös ulospäin tietynlaisina brändi-identiteetin inhimillistyminä, jotka tuovat identiteettiä konkreettisesti näkyviin.

Toinen tutkimuskysymys liittyi dynaamisuuden vaikutuksiin identiteetin yhteiskehittämisen prosessissa. Siirryttäessä siis brändi-identiteetin yhteiskehittämiseen, organisaatio luovuttaa kontrolliaan yrityksen ulkopuolelle, mikä alleviivaa hallinnoinnin alla olevien toimien hyödyntämisen merkitystä. Proaktiiviset toimet positiointiin liittyen havainnoinnin seurauksena ja käyttäytymiseen pohjautuva segmentointi nousevat esille tehokkaina keinoina säilyttää kontrollia brändi-identiteettiin. Tarkalla havainnoinnilla ja osallistumisella yhteiskehittämisen tilanteisiin organisaatio voi saavuttaa ymmärrystä kuluttajien ja muiden relevanttien sidosryhmien mielipiteistä. Organisaation onkin hyvä itse pyrkiä tarjoamaan yhteiskehittämisen tilaisuuksia, jolloin se voi saavuttaa kontrollia ja havainnoida kuluttajia. Käyttäytymisperusteisen segmentoinnin myötä organisaatio voi myös valmistella brändilajennuksia, joilla merkityksiä pystytään tarjoamaan yhä suuremmalle joukolle kuluttajia. Dynaamisuus on tärkeää huomioida brändi-identiteetin yhteiskehittämässä erityisesti aloilla, joihin liittyy korkeaa sitoutumista ja

osallistamista. Erilaiset tekijät vaikuttavat niin organisaatioon kuin kuluttajiinkin, minkä seurauksena identiteetin stabilointi on käytännössä hyvin haastavaa. Ympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen, jolloin identiteetinkin on pystyttävä mukautumaan.

Käsittely lisäsi ymmärrystä siitä, miten yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää brändi-identiteetin rakentamisessa dynaamisessa ympäristössä, joten tutkielman tavoite voidaan katsoa täytyneeksi. Kattava analyysi brändi-identiteetistä dynaamisessa ympäristössä ja yhteiskehittämisestä loi hyvän ymmärryksen aiheesta. Tämä yhdistettynä voimakkaasti dynaamisuutta ja yhteisöllisyyttä heijastavan urheilun kontekstin tarkasteluun antoi kokonaisuutena laajan kuvan yhteiskehittämisen mahdollisuuksista sekä konkreettisia esimerkkejä siitä, miten yhteiskehittämistä voi esiintyä. Empiirinen tutkimus olisi luonnollisesti laajentanut tutkimusta ja lisäksi aiemman kirjallisuuden varsin suppea yhteiskehittämisen kriittinen käsittely voi niin ikään vaikuttaa lopputuloksiin. Kokonaisuutena tutkielma kuitenkin vastasi tutkimuskysymyksiin sekä saavutti tavoitteen.

## **5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tässä tutkielmassa tutkittiin brändi-identiteetin yhteiskehittämistä dynaamisessa ympäristössä. Tutkielman aikana kävi selväksi, että kyse on hyvin kiinnostavasta, joskin varsin monimutkaisesta aiheesta. Dynaamisen ympäristön tarkastelun voikin nähdä antavan uutta ymmärrystä aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen perusteella voidaan tulkita, että organisaation brändi-identiteetiltä vaaditaan yhä suurempaa joustavuutta nykyajan dynaamisessa ympäristössä. Tutkimuksessa hyödynnetyn urheilun näkökulman pohjalta ilmenee vuorovaikutuksen voimakas merkitys brändi-identiteettiin. Tämä havainto tukee da Silveiran ym. (2013) tutkimuksen tuloksia siitä, että nykyajan ympäristössä brändi-identiteetiltä vaaditaan voimakasta mukautuvuutta. Ylipäänsä kirjallisuuskatsauksessa tehdyt havainnot tukevat näkökulmaa dynaamisesta brändi-identiteetistä.

Tutkielmassa todettiin, että brändi-identiteetin hallinta on dynaamisessa ympäristössä vuorovaikutteinen prosessi, jossa yrityksen rooli muuttuu identiteetin hallitsijasta enemmänkin identiteetin kehittämisen mahdollisuuksien tarjoajaksi niin verkossa kuin fyysisissä sijainneissa. Itse brändi-identiteetti rakentuu suurilta osin sitoutuneiden kuluttajien ja erilaisten brändiyhteisöjen vuorovaikutuksessa yhteiskehittämistä hyödyntäen. Yritys tarjoaa puitteet ja voi pyrkiä ohjaamaan keskustelua, mutta loppujen lopuksi kuluttajat määrittävät kokemuksen identiteetistä. Näin ollen tutkielma vahvistaa Sicardin (2013) ajatusta brändi-identiteetin kuulumisesta yhtäläillä hallinnon

ohella kuluttajille. Lisäksi Kennedyn ja Guzmánin (2016) kehittämä käsitys, ettei hallinto olekaan brändi-identiteetin ydinluoja, vahvistuu sekin, sillä muiden osapuolten vaikutusvalta identiteettiin on tutkimuksen perusteella hyvin suuri.

Urheilun kontekstin tarkastelu oli keskeisessä osassa tutkimusta. Urheilun kentältä voitiin löytää erilaisia piirteitä, jotka vaikuttavat niin yhteiskehittämisen mahdollisuuksien tarjoamiseen kuin myös mahdollisuuksiin kuluttajille osallistua yhteiskehittämiseen. Nämä havainnot laajentavat Paynen ym. (2009) tutkimustuloksia siitä, miten brändisuhteen yhteiskehittämistä voi tapahtua. Vaikka havainnot on tehty nimenomaan urheilun kentältä, voidaan niitä joissain määrin myös yleistää, mikä kävi ilmi Underwoodin ym. (2001) tutkimuksesta.

Ajatellen jatkotutkimusmahdollisuuksia, urheilun kontekstin taikka jonkin muun korkeaa sitoutumista ilmentävän alan tutkiminen voisi antaa mielenkiintoista informaatiota siitä, miten identiteetti ja kuluttajien mielikuvat pystytään yhtenäistämään mahdollisimman hyvin. Lisäksi yhteiskehittäminen on verrattain tuore konsepti ja yleisellä tasolla sitä olisi hyvä tutkia lisää erityisesti kriittisestä näkökulmasta, joka vaikuttaa kirjallisuudessa olevan vielä varsin suppea. Kriittisen näkökulman puute aiemmassa kirjallisuudessa vaikuttaa luonnollisesti myös tässä tutkielmassa tehtyyn käsittelyyn. Niin ikään dynaamisuutta brändi-identiteettiin liittyen voisi tutkia, ja empiirinen tutkimus aiheeseen liittyen saattaisi tuoda paljon informaatiota, miten esimerkiksi kuluttajat käytännössä osallistuvat identiteetin yhteiskehittämiseen ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatiolle.

## Lähteet

- Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brands*. Free Press, London.
- Aaker, D.A. (2010) *Building Strong Brands*. Pocket Books, London.
- Aaker, D.A. – Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*. Free Press, New York.
- Azizan, N.S. – Yusr, M.M. (2019) The influence of customer satisfaction, brand trust and brand image towards customer loyalty. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, Vol. 2 (7), 93–108.
- Boyle, E. (2007) A process model of brand cocreation: brand management and research implications. *Journal of Product & Brand*, Vol. 16 (2), 122–131.
- Brand, L. – Stegman, P. – Ströbel, T. (2023) Rethinking brand management within sport: advancing towards the integrative sport brand ecosystem (ISBE). *European Sport Management Quarterly*, Vol. 24 (6), 1174-1194.
- Burmann, C. – Jost-Benz, M. – Riley, N. (2009) Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (3), 390–397.
- Cova, B. – Dalli, D. (2009) Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*, Vol. 9 (3), 315–339.
- Cova, B. – Pace, S. (2006) Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella the Community”. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (9), 1087–1105.
- Desbordes, M. – Richelieu, A. (2012) Global sport marketing: contemporary issues and practice.
- Dionísio, P. – Leal, C. – Moutinho, L. (2008) Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application. *Qualitative Market Research*, Vol. 11 (1), 17–39.
- France, C. – Merrilees, B. – Miller, D. (2015) Customer brand co-creation: a conceptual model. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 (6), 848–864.
- Gladden, J.M. – Funk, D.C. (2001) Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 3, 67-91.
- Hatch, M.J. – Schultz, M. (2010) Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, Vol. 17 (8), 590–604.
- Hello Brands (2023) *The Evolution of Branding: A Historical Perspective*.  
 <<https://hellobrands.com.au/articles/the-evolution-of-branding-a-historical-perspective>>,  
 haettu 24.3.2025.

- Hill, J.S. – Vincent, J. (2006) Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 7 (3), 61–78.
- Iglesias, O. – Bonet, E. (2012) Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of organizational change management*, Vol. 25 (2), 251–264.
- Ind, N. – Iglesias, O. – Schultz, M. (2013) Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-Creation. *California Management Review*, Vol. 55 (3), 5–26.
- Jackowski, M. – Gray, D.P. (2004) SportNEST: A Nested Approach to Segmenting the Sport Consumer Market. Teoksessa: *Sports marketing and the psychology of marketing communication*, toim. Lynn. R. Kahle – Chris Riley, 271–292. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Jankovic, M. – Jaksic-Stojanovic, A. (2019) Challenges of Sports Branding. *Sport Mont*, Vol. 17 (1), 75–78.
- Kapferer, J.N. (1997) Strategic Brand Management. Kogan Page, London.
- Kaufmann, H.R. – Loureiro, S.M.C. – Manarioti, A. (2016) Exploring behavioural branding, brand love and brand co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 (6), 516–526.
- Keller, K.L. (1998) Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kennedy, E. – Guzmán, F. (2016) Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33 (5), 313–323.
- Khurram, M. – Qadeer, F. – Sheeraz, M. (2018) The role of brand recall, brand recognition and price consciousness in understanding actual purchase. *Journal of Research in Social Sciences*, Vol. 6 (2), 219–241.
- Kolyperas, D. – Maglaras, G. – Sparks, L. (2019) Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 19 (2), 201–220.
- Kotler, P – Keller, K.L. – Brady, M. – Goodman, M. – Hansen, T. (2024) Marketing Management. 5. Euroopan painos. Pearson, Harlow.
- Kozinets, R.V. (2002) Can Consumers Escape the Market? Emancipatory Illuminations from Burning Man. *Journal of Consumer Research*, Vol. 29 (1), 20–38.
- Laurell, C. – Söderman, S. (2018) Sports, storytelling and social media: a review and conceptualization. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 19 (3), 338–349.

- Morhart, F. – Herzog, W. – Tomczak, T. (2009) Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (5), 122–142.
- Muniz, A.M. – O’Guinn, T.C. (2001) Brand Community. *The Journal of consumer research*, Vol. 27 (4), 412–432.
- Nadeem, W. – Tan, T.M. – Tajvidi, M. – Hajli, N. (2021) How do experiences enhance brand relationship performance and value co-creation in social commerce? The role of consumer engagement and self brand-connection. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 171, artikkeli 120952.
- O’Brien, M.A. (2020) The Secret to Building a Strong Brand. *Forbes*.  
 <<https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2020/03/09/the-secret-to-building-a-strong-brand>>, haettu 20.3.2025.
- Payne, A. – Storbacka, K. – Frow, P. – Knox, S. (2009) Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, Vol. 62, 379–389.
- Pongsakornrungsilp, S. – Schroeder, J.E. (2011) Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing theory*, Vol. 11 (3), 303–324.
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V. (2004a) Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18 (3), 5–14.
- Prahalad, C.K. – Ramaswamy, V. (2004b) The future of competition: co-creating unique value with customers. Mass, Boston.
- Pritchard, M. – Stinson, J. (2014) Leveraging Brands in Sport Business. Routledge, New York.
- Ramaswamy, V. – Ozcan, K. (2014) The Co-Creation Paradigm. Stanford University Press, Stanford.
- Richelieu, A. – Pons, F. (2005) Reconciling managers’ strategic vision with fans’ expectations. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 6 (3), 6–19.
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Sanders, E.B.-N. – Stappers, P.J. (2004) Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, Vol. 4 (1), 5–18.
- Sarasvuo, S. – Rindell, A. – Kovalchuk, M. (2022) Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, Vol. 139, 543–563.
- Sarkar, S. – Banerjee, S. (2018) Brand co-creation through triadic stakeholder participation. *European Business Review*, Vol. 31 (5), 585–609.

- Schau, H.J. – Muniz, A.M. (2007) Temperance and Religiosity an a Non-marginal, Non-stigmatized Brand Community. Teoksessa: *Consumer Tribes*, toim. Bernard Cova – Robert V. Kozinets – Avi Shankar, 144–162. Routledge, New York.
- Schilhaneck, M. (2008) Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society*, Vol. 5 (1), 43–62.
- Shank, M. – Lyberger, M. (2015) Sports Marketing: a strategic perspective. 5. painos. Routledge, New York.
- Sicard, M.-C. (2013) Brand Revolution: Rethinking Brand Identity. Palgrave Macmillan, London.
- Silveira, C. da – Lages, C. – Simões, C. (2013) Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, Vol. 66, 28–36
- Solomon, M. (1999) Consumer Behaviour, Buying, Having and Being. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Tian, X. – Zhang, L. – Li, X. (2024) Research on Sports Brand Communication in the New Media Era. *Journal of Medicine and Physical Education*, Vol. 1 (1), 30–34.
- Uhrich, S. (2014) Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14 (1), 25–49.
- Underwood, R. – Bond, E. – Baer, R. (2001) Building Service Brands via Social Identity: Lessons from the Sports Marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 (1), 1–13.
- Vilkka, H. (2023) Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House, Helsinki.
- Watkins, B. – Lee, J.W. (2016) Communicating brand identity on social media: a case study of the use of Instagram and Twitter for collegiate athletic branding. *Sage Business Cases*.