



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**JALKAPALLOSEURA BRANDINA –  
MANCHESTER UNITEDIN BRANDI-  
IDENTITEETTI**

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro  
gradu -tutkielma

Laatija  
Oskari Karppinen 1567

Ohjaajat  
KTT Rami Olkkonen  
KTM Hannu Makkonen

27.6.2008  
Turku

## SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO .....	4
TAULUKKOLUETTELO .....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Jalkapallo liiketoimintana .....	6
1.2 Brandi-identiteetti ja brandi-imago .....	10
1.3 Jalkapalloseura brandina .....	14
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne.....	19
2 BRANDI-IDENTITEETTI .....	21
2.1 Brandi-identiteetti ja arvoväittäjä .....	21
2.1.1 Brandi tuotteena.....	23
2.1.2 Brandi organisaationa .....	24
2.1.3 Brandi henkilönä.....	28
2.1.4 Brandi symbolina.....	29
2.1.5 Arvoväittäjä, asiakas-brandi-suhde ja uskottavuus .....	29
2.2 Identiteettiprisma .....	31
2.2.1 Fyysinen kokonaisuus ja brandin persoonallisuus.....	33
2.2.2 Brandin kulttuuri ja brandi suhteen luojana .....	33
2.2.3 Minäkuvan heijastaja ja minäkuvan määrittäjä .....	34
2.2.4 Brandi-identiteetin alkuperä .....	35
2.3 Organisaatio brandin rakentajana .....	37
2.3.1 Brandin visio ja kulttuuri.....	39
2.3.2 Brandin positiointi .....	41
2.3.3 Brandin persoonallisuus .....	41
2.3.4 Brandin suhteet .....	42
2.3.5 Brandin esitystapa.....	42
2.4 Brandi-identiteetti tässä tutkimuksessa.....	43
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	45
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	45
3.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	46
3.2.1 Valmiit aineistot .....	46
3.2.2 Dokumentit.....	49
3.2.3 Internet-sivut.....	50

3.3	Case ja sen valintaperusteet .....	52
3.4	Aineiston valinta ja keruu .....	53
3.5	Aineiston analyysi .....	55
3.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	57
3.6.1	Reliabiliteetti .....	57
3.6.2	Validiteetti.....	58
4	JALKAPALLOSEURAN BRANDI-IDENTITEETTI .....	59
4.1	Manchester Unitedin brandi-identiteetti .....	59
4.1.1	Manchester United tuotteena.....	60
4.1.2	Manchester United organisaationa.....	61
4.1.3	Manchester United henkilönä.....	63
4.1.4	Manchester United symbolina .....	66
4.2	Johtopäätökset .....	69
4.2.1	Manchester Unitedin ydinidentiteetti ja lavennettu identiteetti.....	69
4.2.2	Oppeja suomalaisille jalkapalloseuroille.....	71
5	YHTEENVETO .....	75
	LÄHTEET .....	80

## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1</b>	<b>Identiteetti ja imago (muunneltu Kapferer 1997,95).....</b>	<b>12</b>
<b>Kuvio 2</b>	<b>Tutkimuksen rakenne .....</b>	<b>20</b>
<b>Kuvio 3</b>	<b>Brandi-identiteetti (muunneltu Aaker &amp; Joachimsthaler 2000, 69).....</b>	<b>22</b>
<b>Kuvio 4</b>	<b>Arvoväittäjä ja asiakas-brandi-suhde (muunneltu Aaker &amp; Joachimsthaler 2000, 69)</b>	<b>30</b>
<b>Kuvio 5</b>	<b>Identiteetti-prisma (muunneltu Kapferer 1997, 100).....</b>	<b>32</b>
<b>Kuvio 6</b>	<b>Brandi-identiteetti (muunneltu de Chernatony, 1999, 166).....</b>	<b>38</b>
<b>Kuvio 7</b>	<b>Brandi-identiteetti tässä tutkimuksessa .....</b>	<b>44</b>
<b>Kuvio 8</b>	<b>Manchester Unitedin alustava brandi-identiteetti.....</b>	<b>59</b>
<b>Kuvio 9</b>	<b>Manchester United tuotteena.....</b>	<b>60</b>
<b>Kuvio 10</b>	<b>Manchester United organisaationa .....</b>	<b>61</b>
<b>Kuvio 11</b>	<b>Manchester United henkilönä .....</b>	<b>64</b>
<b>Kuvio 12</b>	<b>Manchester United symbolina.....</b>	<b>67</b>
<b>Kuvio 13</b>	<b>Manchester Unitedin brandi-identiteetti .....</b>	<b>69</b>

**TAULUKKOLUETTELO**

<b>Taulukko 1 Euroopan rikkaimmat jalkapalloseurat 2007 (Jones 2008, 5).....</b>	<b>18</b>
--	-----------

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Jalkapallo liiketoimintana

*Jalkapallo ei ole Suomessa hyvä bisnes.*

(Antti O. Arponen)

Näillä sanoilla alkaa yhden viime vuosien jalkapallon suomalaisen merkkiteoksen Jalkapallon pikkujättiläisen (Kanerva, Arponen, Heinonen, Tamminen & Tikander 2003, 264–265) luku jalkapallon taloudellisesta tilasta ja kannattamattomuudesta kotimaassamme. Veikkausliigaseurojen kaupallinen tilanne ja näkymät ovat kuitenkin muuttuneet oleellisesti vuosikymmenen alun tilanteeseen verraten, ja nykyään jalkapalloa voidaan pitää jo varteenotettavana liiketoimintana.

Jalkapallo on sekä lajina että erityisesti kaupallisessa mielessä kasvuvaiheessa. Maailmalla jalkapalloseurojen pelikentän ulkopuoliset aktiviteetit ovat kasvaneet merkittävästi viimeisen viidentoista vuoden aikana ja erityisesti hyödykkeiden, kuten pelipaitojen, myynti on ollut kovempaa kuin koskaan. Jalkapallon suosion nousujohteinen kehitys on osa laajaa sosiaalista, kulttuurista ja taloudellista ilmiötä, jossa urheilu ja viihde yhtyvät. Jalkapallo on nykyään osa viihdeteollisuutta, ja lajin edustajia nähdään jo monilla kulttuurin eri osa-alueilla, kuten mainoksissa (David Beckham Gilletten tai Pepsin mainoksessa), elokuvissa (Vinnie Jones muun muassa elokuvassa Puuta heinää ja muutama vesiperä) ja jopa filosofiassa (Eric Cantona). Klassinen musiikki ja jalkapallo yhdistyivät vuoden 1990 maailmanmestaruuskisoissa, kun Luciano Pavarotti lauloi kisojen avajaisissa *Nessun Dorma* nostaen hänet lopullisesti kansainväliseen super-tähteyteen. Jalkapallo on vaikuttanut myös muodin maailmaan. Ihmiset ovat siirtyneet entistä rennompaan vaatekukseen, ja kaupunkien kaduilla näkeekin joukkueiden pelipaitoja lähes yhtä paljon kuin jalkapallo-otteluissa. (Goldstein 1999, 18)

Eräänlaisena lähtölaukauksena kaupalliselle kehitykselle voidaan pitää Englannin Valioliigan perustamista vuonna 1992. Jalkapallo-otteluissa kävijöiden määrä oli laskeutunut Englannissa 1970-luvulta lähtien, mikä johtui suurelta osin jalkapallohuliganismista ja huonokuntoisista stadioneista. 1990-luvun alussa Englannin viisi suurinta jalkapalloseuraa (Manchester United, Arsenal, Liverpool, Tottenham Hotspur ja Everton) kritisoiivat Englannin jalkapalloliigan (the Football League) hallinnoimaa ja organisoimaa vanhaa liigajärjestelmää, joka jakoi televisio- ja lipputulot neljän sarjatason liigajoukkueiden välillä ja asetti seuroille palkkataton. Nämä määräykset rajoittivat seurojen mukaan niiden kaupallista potentiaalia. Seurojen protestoinnin takia Valioliiga päätettiin perustaa. Uutta pääsarjaa alkoi televisioida vasta perustettu maksu-tv-operaattori BskyB

(BSB:n ja Skyn fuusio), joka tarvitsi kipeästi uusia asiakkaita rahavaikeuksiensa takia. Valioliigan televisioiminen osoittautui BskyB:lle onnenpotkuksi, ja yhtiö saikin jalkapallon ansiosta valtavasti uusia asiakkaita. BskyB-sopimus on vaikuttanut merkittävästi kahdella tavalla englantilaiseen jalkapalloon. Ensimmäkin sopimus johti televisio-oikeuksista saatavien rahojen epätasa-arvoisempaan jakaantumiseen valioliigaseurojen sekä alemmilla sarjatasoilla pelaavien seurojen välillä. Tämän ansiosta suuret seurat kasvoivat entistä suuremmiksi ja pienemmät seurat joutuivat taloudellisiin ongelmiin. Suurilla seuroilla oli näin mahdollisuus hankkia riveihinsä entistä parempia pelaajia, mikä johti Valioliigan kasvuun maailman seuratuimmaksi ja rikkaimmaksi jalkapallo-sarjaksi. Toiseksi BskyB ja sen televisiokanavaryhmä Sky on muuttanut koko englantilaisen jalkapallon markkinointia ja ulkoasua. Sky on onnistunut rinnastamaan itsensä Valioliigan kanssa ja tuomaan ennennäkemättömän nosteen koko lajille Englannissa tuotantoteknisten menetelmien, vaikutusvaltaisten juontajien ja tunteisiin vetoavan markkinoinnin avulla. (Goldstein 1999, 17; *The transformation of football in the 1990s*, 2001)

Goldstein (1999, 15–16) arvioi kolmen syyn vaikuttaneen jalkapallon suosion räjähdysmäiseen kasvuun 1990-luvun Englannissa: 1) jalkapallohuliganismin vähentyminen, 2) paremmat katsomo-olosuhteet ja 3) Englannin maajoukkueen menestys 1990-luvun arvokisoissa ja 1996 EM-kisaisännöisyys. Englannissa, kuten myös muualla Euroopassa, huliganismi ja mellakointi oli varsin yleistä jalkapallo-otteluiden yhteydessä 1980-luvulla, mikä himmensi lajin imagoa. Vuosi 1985 oli englantilaiselle jalkapalloseuralle yksi sen synkimmistä television näyttäessä jalkapallo-otteluiden jälkeisiä tappeluja. Huliganismista johtui myös toukokuussa 1985 Heysel stadionilla Belgiassa tapahtunut onnettomuus, jossa kuoli 39 ihmistä. Ottelu oli Euroopan mestarien cupin finaali Liverpoolin ja Juventuksen välillä. Samana vuonna 56 ihmistä kuoli jalkapallostadionin tulipalossa Bradfordissa. Samana päivänä tulipalon kanssa 15-vuotias poika sai surmansa Birminghamissa jalkapallomellakoiden yhteydessä. Jalkapallohuliganismi johtui pääasiassa poliittisista ja sosiaalisista muutoksista sen ajan Ison-Britanniassa, ja huligaanit olivat useimmiten äärioikeistolaisvaikutteisia. Jalkapallohuliganismi on sittemmin vähentynyt maan talouden parantuessa ja sitä kautta sosiaalisen ilmaston muuttuessa. Kuitenkin vielä vuonna 1989 Sheffieldissä, Hillsboroughin stadionilla, 96 Liverpool-kannattajaa kuoli Englannin cupin ottelussa liian täyden katsomon takia. Ison-Britannian hallitus reagoi tähän toteuttamalla kattavan tutkimuksen jalkapallosta teollisuudenalana. Tuloksena ollut niin kutsuttu Taylorin selonteko (Taylor report) loi pohjan jalkapallon kaupallistumiselle. Lordi Taylorin selonteon tärkeimmät suositukset olivat jalkapallostadioneiden katsomojen muuttaminen kokonaan istumakatsomoiksi, väkivaltaisuuksien näyttämöinä toimineiden seisomakatsomojen poistaminen ja stadionpalvelujen parantaminen. Englannin maajoukkueen kohtalaisen hyvä menestys 1990-luvulla ja vuoden 1996 Euroopan mestaruuskilpailuiden järjestämisvastuu piti lajin

jatkuvasti koko kansakunnan tietoisuudessa. Myös seurajoukkueetasolla tapahtui muutoksia. Englantilaiset seurajoukkueet olivat vuonna 1985 saaneet osallistumiskiellon eurooppalaisiin seurajoukkuekilpailuihin Heyselien stadionin tapahtumien vuoksi. Vuonna 1990 päättyneen kiellon loppuminen on lisännyt englantilaisten sarjaotteluiden yleisömääriä yhdessä pelin tasoa parantaneiden ulkomaalaisten pelaajien ja managereiden kanssa. (Goldstein 1999, 15–16)

Seurojen on täytynyt reagoida kaupalliseen paineeseen rekrytoimalla jalkapallosta omaamattomia kaupallisen alan ammattilaisia (Brennan 1998, 41). Jalkapalloseurat toimivat nykyään liikeyritysten tavoin, ja siksi seuratoiminnan johtamismenetelmät ovat lainattu suurelta osin yritysmaailmasta. Yritysmäiset toimintatavat kulkeutuvat seuroihin myös liike-elämän vaikuttajien ryhtyessä seurojen omistajiksi ja johtajiksi (Itkonen 1996, 234). Kaupallisen alan ammattilaisia tarvitaan pitämään huolta seurojen kaupallisesta puolesta, parantamaan seuran taloutta tai pitämään huolta siitä, että seuran talous pysyy vakaana eivätkä varat katoa tarpeettomasti. Esimerkkejä huonosta jalkapalloseurojen taloudenhoidosta löytyy sekä maailmalta että Suomesta. Englantilainen Leeds United oli mukana Euroopan Mestarien liigan välierissä ja taisteli Valioliigan mestaruudesta kaudella 2000–01, mutta jo kaudella 2004–05 se pelasi Englannin toiseksi korkeimmalle tasolle pudonneena valtavissa veloissa konkurssin partaalla ja parhaat pelaajansa myyneenä. Kaudella 2007–2008 seura pelasi vielä yhtä sarjaporrasta alempana maan kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla. Suomessa viimeisin konkurssiin ajautunut pääsarjaseura oli porilainen FC Jazz, joka putosi Veikkausliigasta kaudella 2004 eikä enää jatkanut toimintaansa. Lisäksi vantaalainen AC Allianssi päätti toimintansa keväällä 2006 Suomen Palloliiton ja Veikkausliigan evättyä siltä liigalisenssin, joka oikeuttaisi pelaamisen Veikkausliigassa. Lisenssi jätettiin myöntämättä pääasiassa liittyen velkoihin, joista Allianssin ei katsottu voivan selvitä. (Wikipedia)

Suomalaista jalkapalloa on perinteisesti pyöritetty pääasiallisesti talkoovoimin. Viimeisen kymmenen vuoden aikana seurojen on kuitenkin ollut pakko muuttua enemmän kaupallisesti ajatteleviksi yrityksiksi. Syinä tähän ovat muun muassa olleet kaupallisuuden ja jalkapallossa pyörivien rahasummien huima kasvu koko Euroopan alueella ja jalkapalloilijoiden ammattilaistuminen kotimaan pääsarjassa. Kehitys on tuonut paineita joukkueiden markkinoinnista ja taloudesta vastaaville – mistä saadaan rahat, jotta parhaat pelaajat saadaan pidettyä seuroissa? Seuroja onkin pidetty hengissä myymällä parhaat pelaajat ulkomaille. Tukijoita jalkapalloseuroilla on aina ollut, mutta Suomesta puuttuu eurooppalaisten suurten jalkapallomaiden seurojen tärkein tulonlähde, isot katsojamäärät. Suomalaisseurojen budjeteista jopa 80–90 prosenttia on koostunut sponsorisopimuksista (Metsämäki 2002, 10). Jalkapallon globalisoituminen ja kulttuurin muutos on tuonut faniryhmiä suomalaisiinkin jalkapallokatsomoihin, mutta suomalaisen jalkapallon perusongelma, miten lajin suuri harrastajapotentiaali kanavoi-



daan yleisömäärien kasvuksi, on edelleen jäänyt ratkaisematta (Itkonen & Nevala 2006, 74). Isoja katsojamääriä on tavoiteltu ja saatukin jakamalla ilmaislippuja, mutta mistä tällöin saadaan tuloja? Tampere Unitedin entinen toimitusjohtaja Miikka Seppälä sanoo ilmaislippujen koituvan seurojen haitaksi. Hänen mukaansa ihmiset kyllä maksavat lipuistaan, jos he haluavat katsomoon tulla. Helsingin Jalkapalloklubin entinen myyntipäällikkö Jukka Rasia puolestaan kertoo entisen seuransa aiemmin jakaneen ilmaislippuja. Tuloksena ihmiset käyvät ensin ilmaislipuilla otteluissa ja sen jälkeen eivät (Ojanen 2003, 14). Yleisömäärän puutetta Veikkausliigan toimitusjohtaja Jan Walden selittää liigan imagolla, joka on huonompi kuin sen taso (Metsämäki 2002, 10).

Suomessa Veikkausliiga on panostanut vuoden 2004 alusta lähtien voimakkaasti markkinointiin ja tulee tekemään näin myös tulevina vuosina tavoitteenaan yleisömäärien kasvattaminen ja lajimielikuvan parantaminen. Suomen Palloliitto aloitti keväällä 2004 Veikkausliigakampanjan, johon tukijaksi lähtivät Nelonen ja Veikkaus. Kampanjan suunnitteli mainostoimisto PHS. Jo ensimmäinen kausi osoitti työn tuoneen tulosta; liigan yleisökeskiarvo oli nousussa. Mainostoimiston Veikkausliiga-aiheinen tv-filmi *Käytävällä* palkittiin hopeisella mitalilla New York Festivalin TV, Cinema & Radio Advertising Awards -mainoskilpailussa tammikuussa 2005 (Harma 2005). Veikkausliigan toimitusjohtaja Jan Walden uskoo nyt pelin tason ja tähtiaineksen olevan kansainvälistä luokkaa ja vertaa tilannetta 1990-luvun alun jalkapallobuumiin Ruotsissa. Veikkausliigan tunnettuutta ja mielikuvaa on pyritty vahvistamaan *Tunnusta väriä* -teemaa seuraavalla mediakampanjalla sekä ottelutapahtumilla. (Karvala 2004, 7)

Kaudella 2006 Veikkausliigan näkyvyys lisääntyi oleellisesti, kun liigaotteluiden televisiolähetykset siirtyivät näytettäväksi Urheilukanavalle. Veikkausliiga toimi ottelulähetysten vastaavana tuottajana taaten näin lähetysten laadukkaan tason. Myös Veikkausliigan organisaatio vahvistui vuoden 2006 alussa merkittävästi. Liiga palkkasi viisi uutta työntekijää, joiden tehtävänä on yhdessä seurojen ja alueellisten piirien kanssa parantaa ottelutapahtumien viihtyvyyttä ja palveluita. Vuonna 2007 Veikkausliigan mainostoimistokumppani vaihtui PHS:stä Huvilaksi. Tavoitteena oli nostaa katsojamääriä muun muassa ottelutapahtumien yhtenäisellä konseptoinnilla, entistä tehokkaammalla asiakkuudenhallinnalla (CRM, customer relationship management), uudella printtimainonnalla ja elokuvamainonnalla (Harma 2007a, 5). Panostus ei ole jäänyt ilman tulosta, sillä Veikkausliigaa seurasi kaudella 2007 ennätysmäärä, keskimäärin 2976 katsojaa ottelua kohden. Liigan yleisökeskiarvo on kasvanut jo viitenä peräkkäisenä vuotena. Veikkausliiga rikkoi myös aiemmat medianäkyvyyden ennätysensä. Veikkausliigalla oli kauden 2007 aikana noin 70 miljoonaa tv-kontaktia kuukaudessa, ja printtimedian osalta liiga pääsi koko vuoden osalta yli miljardiin lukija-kontaktiin (Veikkausliiga). Sponsorit ovat myös ottaneet tämän medianäkyvyyden kehityksen erinomaisesti vastaan (Harma 2007b, 6).

Jotta suomalaiset seurat pystyisivät kilpailemaan eurooppalaisten seurojen kanssa parhaista kotimaisista pelaajista ja sitä kautta menestyksestä, on katsojamäärät saatava yhä kovempaan nousuun. Kotimaisen jalkapallon lajikuva on Suomessa melko huono ja tätä on pyrittävä parantamaan. Jalkapalloseurojen markkinointi on useassa tapauksessa ollut joukkueen seuraavan ottelun ajankohdan ja pelipaikan kertova ilmoitus paikallislehdessä. FC Hongan toimitusjohtajan Jouko Pakarisen mukaan suomalaista urheilumarkkinointia onkin perinteisesti vaivannut passiivisuus (Metsämäki 2006, 13). Seurojen on kuitenkin tiedostettava, että myös jalkapalloseura, varsinkin korkeimmilla sarjatasoilla, on brandi. Yleisö on vielä saatava kiinnostumaan tästä brandista, jotta se löytää tiensä stadioneille.

Suomalaiset seurat voisivat ainakin joissakin asioissa ottaa mallia ulkomailta, missä jalkapalloseuroja hoidetaan kuin suuryrityksiä, joita ne ovatkin. Esimerkiksi Englannissa useat jalkapalloseurat ovat pörssilistattuja yrityksiä, joiden tarkoituksena on tuottaa omistajillensa tuottoa. Pienet markkinat ja vielä melko kehittymätön kannattajakulttuuri asettavat rajoituksia toimintamahdollisuuksille, mutta esimerkiksi ammattimaisen johtamisasenteen omaksuminen voisi olla hyvä lähtökohta.

## 1.2 Brandi-identiteetti ja brandi-imago

Brandi on nimi, ilmaus, merkki, symboli, tyyli tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on erottaa tuotteet ja palvelut toisistaan kuluttajan silmissä sekä identifioida myyjä tai valmistaja. Brandit syntyvät kuluttajien mielissä perustuen aikaisempiin kokemuksiin, havaintoihin ja mielikuviin. Merkin on pystyttävä erottumaan kilpailijoistaan olemalla persoonallinen ja luomalla lisäarvoa, jotta kuluttaja kokee sen kilpailijoita paremmaksi. (Brassington & Pettit 1997, 265; de Chernatony & McDonald 1998, 20; Keller 1998, 2)

Brandi on siis paljon enemmän kuin pelkkä tuote. Tuote sisältää sellaisia ominaisuuksia, kuten tuoteryhmä, laatu, ominaisuudet ja käyttötarkoitus. Brandi ei ainoastaan sisällä nämä tuotteen ominaispiirteet, vaan paljon enemmän. Brandiin liitettäviä ominaisuuksia ovat tuotteen lisäksi myös käyttäjät, alkuperämaa, yhtiöön liitettävät mielle-yhtymät, brandin persoonallisuus, symbolit, asiakas-brandi-suhde, tunnepohjaiset hyödyt ja käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevat hyödyt. (Aaker 2002, 73–74)

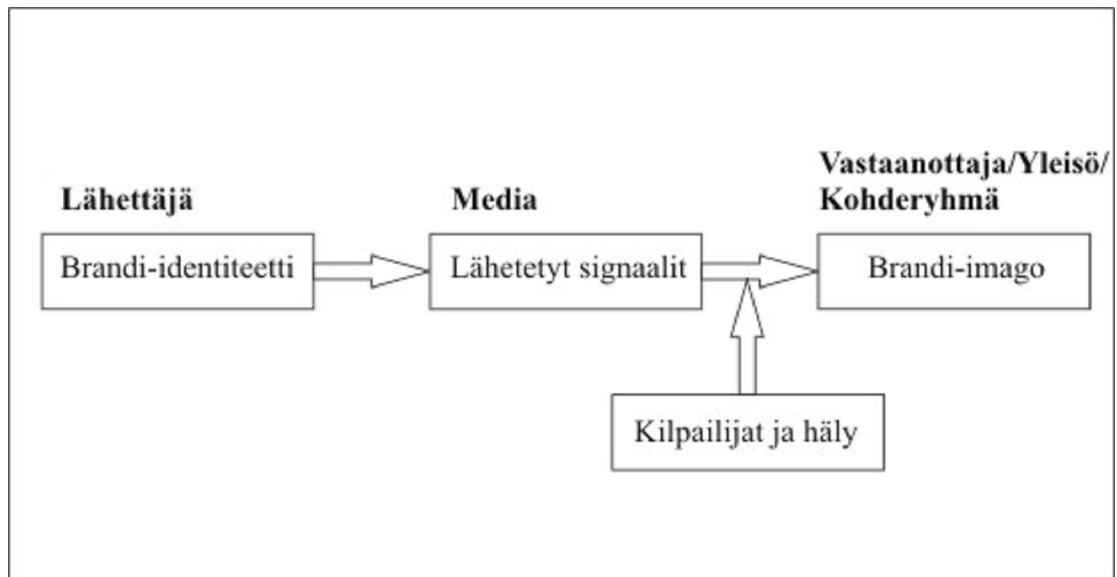
Menestyvät brandit ovat arvokkaita, koska ne takaavat tuloja tulevaisuudessa. Menestyvää brandia, joka voi olla tuote, palvelu, henkilö tai paikka, on kehitetty niin, että ostaja tai käyttäjä saa brandista lisäarvoa, joka tyydyttää ja vastaa hänen tarpeitaan. Lisäarvo voi syntyä aikaisemmasta kokemuksesta, brandin käyttäjistä, uskonnuksesta siihen, että brandi on tehokas, brandin ulkomuodosta sekä valmistajan nimestä ja maineesta. (de Chernatony & McDonald 1998, 18–25)

Valmistajalle brandeista on paljon hyötyä. Ne auttavat luomaan merkkiuskollisuutta, puolustavat kilpailijoita vastaan ja auttavat positioinnissa ja kohdistamisessa. Lisäksi vahvat brandit mahdollistavat premium-hinnoittelun. Myös kuluttaja hyötyy brandeista. Brandit helpottavat tuotteiden tunnistamisessa, ne viestivät ominaisuuksia ja hyötyjä, auttavat tuotteen arvioinnissa ja vähentävät hankinnan riskejä. Brandit lisäävät myös kiinnostusta tuotteeseen ja kertovat tuotteen aseman markkinoilla. (Brassington & Pettit 1997, 269; de Chernatony & McDonald 1998, 18; Tuominen 1995, 5–6)

Joissakin tuotekategorioissa brandeilla on kuitenkin vain vähän, jos ollenkaan, merkitystä asiakkaille, vaan muut tekijät ovat brandia tärkeämpiä. Ei asiakkaita eikä yrityksiäkään kiinnosta tuotteen brandi, kun he ostavat sellaisia tuotteita, kuten pyyhkekumi, tulostuspaperi tai kirjoitusvihko. Brandien merkitys ilmenee heti, kun havaitaan riski. Kun asiakas ei koe ostopäätöksessään mitään riskiä, ei brandista ole hyötyä. Brandi on silloin enää vain nimi tuotteessa. Mitä kalliimpi yksikköhinta tuotteella on ja mitä suuremmat seuraukset huonolla valinnalla on sitä suurempi on koettu riski ja sitä suurempi merkitys brandilla on. Brandi toimii siis riskinpoistajana. (Kapferer 1997, 26)

Vain harvojen brandien osalta voidaan tyhjentävästi sanoa mikä tekee niistä ainutlaatuisia. Brandin perinpohjainen määrittely auttaa monissa jokapäiväisissä markkinointikysymyksissä, kuten: voiko brandi sponsoroida tiettyä urheilutapahtumaa tai konserttia? Sopiiko uusi mainoskampanja brandille? Miten brandi voi muuttaa viestintätyyliään, mutta kuitenkin pysyä uskollisena itselleen? Brandit vetoavat niin tunteisiin kuin järkeenkin. Brandi-identiteetti on brandin visuaalinen ja verbaalinen ilmentymä, joka alkaa brandin nimestä ja tunnuksesta kehittyen viestintävälineiden ja -tapojen matriisiksi. Brandi-identiteetin voidaan sanoa olevan brandin sormenjälki, joka tekee siitä ainoan laatuaan. (Gilbert 1999, 248; Kapferer 1997, 90; Upshaw 1995, 13; Wheeler 2006, 6)

Asiakkaat elävät maailmassa, joka on kyllästetty kommunikaatiolla. Kaikki kommunikoivat, ja yritykset käyttävät yhä enemmän varojaan mainontaan ja muuhun markkinointiviestintään. On hyvin vaikeaa herättää huomiota nykypäivän viestintähälyssä puhumattakaan siitä, että saataisiin oma viesti onnistuneesti kuljetetuksi vastaanottajalle. Viestinnässä on nimenomaan kyse viestin lähettämisestä ja sen perillemenon varmistamisesta. Brandi-identiteetin ja imagon yhteys on havainnollistettu kuviossa 1. (Kapferer 1997, 93)



Kuvio 1 Identiteetti ja imago (muunneltu Kapferer 1997,95)

Brandi-identiteetti on viestin lähettäjän määrittelemä. Tarkoitus on määrittää brandin tarkoitus, päämäärä ja minäkuva. Brandi-imago puolestaan on vastaanottajan muodostama, tulkinta lähetetystä viestistä. Brandin johtamisen kannalta identiteetti siis tulee ennen imagoa. On välttämätöntä tietää tarkalleen mitä ja miten halutaan viestiä, ennen kuin tietty imago voidaan saada muodostumaan asiakkaiden tulkinnoissa. Vastaanottajan puolella oleva brandi-imago on asiakkaiden luoma tulkinta brandin lähettämistä signaaleista, kuten esimerkiksi brandin nimestä, visuaalisista symboleista, tuotteista, mainoksista ja sponsoroinnista. Yleisö vastaanottaa signaaleja kahdesta lähteestä: lähettäjältä (brandi-identiteetti) sekä ulkoisista tekijöistä (kilpailijat ja häly). (Kapferer 1997, 94–95)

Brandi-identiteettiä rakennettaessa on muistettava, että brandi on enemmän kuin tuote. Tuoteominaisuudet ovat toki tärkeitä brandi-identiteetille, mutta tietyin rajoituksin. Ominaisuudet ovat tärkeitä myös asiakkaille, mutta jos kaikki markkinoilla olevat brandit sisältävät asiakkaiden mielestä samat tuoteominaisuudet, ne eivät erotu muista. Lisäksi tuoteominaisuudet ovat yleensä suhteellisen helppoja kopioida. Vaikka ylivoimaista tuoteominaisuuttaan korostava brandi parantaakin koko ajan tuotettaan, saavat kilpailijat yleensä lopulta brandin kiinni, koska korostettu ominaisuus on pysyvä päämäärä ja maalitaulu kilpailijoille. Asiakkaatkaan eivät aina käyttäydy järjellisten päätöksentekomallien mukaisesti. Mallien mukaanhan asiakkaat aluksi keräävät tietoa tuoteominaisuuksista, peilailevat sitten tietoja suhteessa ominaisuuksien tärkeyteen ja lopuksi tekevät loppuun asti mietityn päätöksen. Todellisuudessa asiakkaat kyseenalaistavat tietoja ja kokevat sekavuutta sekä kärsimättömyyttä päätöksiä tehdessään. He eivät myöskään etsi, tai voikaan etsiä, kaikkea puolueetonta tietoa tuotekategorian brandeista. Monet asiakkaat eivät edes välitä tuotteen käyttöominaisuuksista yhtä paljon

kuin esimerkiksi brandin tuomasta tyyli-, status- ja muista vähemmän toiminnallisista hyödyistä. Brandiin vahvasti liitettävät tuoteominaisuudet voivat myös rajoittaa brandilaajennusten tekemistä ja brandin kykyä vastata markkinoiden muutoksiin. (Aaker 2002, 75–76)

Vahvalla brandilla on siis oltava selkeä ja monipuolinen brandi-identiteetti. Vahvaa brandi-identiteettiä tarvitaan niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, ja sitä tarvitsevat niin uudet ja pienet yritykset kuin isot fuusioituneet yhtiötkin ja brandit, jotka ovat uudelleenpositionnin tarpeessa. Brandin identiteetti koostuu brandielementeistä, jotka määrittävät brandin ja erottavat sen muista. Tärkeimmät brandielementit ovat brandien nimet, logot, symbolit, hahmot, sloganit, musiikkikappaleet ja pakkaukset. Näitä brandin elementtejä käytetään parantamaan brandin tunnettuutta ja synnyttämään vahvoja, myönteisiä ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä. Mielleyhtymät muodostavat kokonaisuuden, identiteetin, joka pyritään luomaan tai jota halutaan ylläpitää. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 67; Keller 1998, 131; Wheeler 2006, 6)

Brandi-identiteetin luominen, rakentaminen ja ylläpitäminen on pitkän aikavälin projekti. Joskus vuosien työn tuloksena aikaansaatu identiteetti voidaan kuitenkin joutua muuttamaan. Esimerkiksi brandin nimi voidaan joutua vaihtamaan, jos nykyinen nimi ei enää kerro mitä brandi edustaa ja millä liiketoiminnan alalla brandi toimii. Nimemuutos voi myös tulla kyseeseen, jos nimellä on negatiivisia mielleyhtymiä tai se johtaa asiakkaita harhaan. Brandi-identiteettiä on myös muutettava, jos brandi halutaan uudelleenelävöittää. Tilanne voi esimerkiksi olla se, että nykyinen brandi halutaan uudelleenpositionoida tai kokonaan uudistaa mahdollisia globaaleja markkinoita ajatellen. Uudella brandin positiolla voidaan ehkä myös vedota rahakkaampiin markkinoihin, tai sillä halutaan viestiä selvemmin mitä brandi on. Nykyinen brandin symboli saattaa olla aikansa elänyt ja tarvitsee siksi kasvojenkohotuksen sopiakseen paremmin nykyaikaan, vaikka se olisikin tunnettu ympäri maailmaa. Brandi-identiteetin uudistus voi myös tulla kyseeseen, jos organisaatio halutaan yhtenäistää. Tällöin yritys ei ehkä ole ulospäin täysin yhtenäinen, ja siksi brandin koko visuaalinen ilme, pakkaukset ja koko viestintä halutaan integroida. Kun yhtiöt fuusioituvat, voidaan ehkä joutua luomaan kokonaan uusi brandi-identiteetti. Fuusion osapuolet haluavat mahdollisesti viestiä, että fuusio on yhtä suurten osien summa tai vielä enemmän,  $1+1=4$ . Tällöin fuusion brandin pohja halutaan mahdollisesti ottaa yhdistyvien yhtiöiden vanhasta brandipääomasta ja rakentaa sen päälle, tai mahdollisesti ottaa käyttöön kokonaan uusi brandi-identiteetti nimeä myöten. Uuden brandi-identiteetin avulla voidaan muun muassa ilmaista, mitä brandi edustaa ja luoda yhtenäisyyttä viestintäkanaviin. Sen avulla ei kuitenkaan saada ihmisiä toimimaan, muuteta ihmisten mielipiteitä tai saada uusia ystäviä. (Wheeler 2006, 10–11)

Brandi-identiteettiä on tutkittu kirjallisuudessa paljon. Tutkimuksen toisessa luvussa käyn läpi tarkemmin kolme eri lähestymistapaa brandi-identiteettiin: Aakerin ja

Joachimsthalerin (2000) mallin brandi-identiteetistä, Kapfererin (1997) identiteetti-prisman ja de Chernatonyn (1999) mallin organisaatiosta brandi-identiteetin rakentajana.

Brandi-identiteetti on tavoite, johon pyritään, kun taas brandi-imago on se kuva, joka brandista on sillä hetkellä kuluttajien mielissä aikaisemman markkinoinnin tuloksena. Positiivinen brandi-imago syntyy, kun tuotteeseen tai palveluun liitetään vahvoja, myönteisiä ja ainutlaatuisia mielleyhtymiä. Yritys ja brandiin liittyvä markkinointi pystyy vaikuttamaan brandin identiteettiin, mutta ei brandi-imagoon, joka syntyy kuluttajan mielessä. (Aaker & Joachimstaler 2000, 66; Keller 1998, 51)

Imago viittaa siihen, miten vastaanottaja tulkitsee kaikkia signaaleja, joita hän saa brandin tuotteista, palveluista ja viestinnästä. Näitä signaaleja ovat muun muassa brandin nimi, visuaaliset symbolit, mainokset ja sponsorointi. Brandi-imago on siis vastaanottajan tulkinta siitä, mitä lähettäjä on brandi-identiteetillään halunnut lähettää. (Kapferer 1997, 94)

### **1.3 Jalkapalloseura brandina**

Jalkapalloliiketoiminta on erilaista kuin liiketoiminta muilla aloilla. Jalkapalloseuran, kuten minkä tahansa urheiluseuran, menestyksen tekijät voidaan jakaa neljään ryhmään: väestöpohjaan, taloudellisiin resursseihin, lajikulttuurin vahvuuteen ja aktiivien panokseen. Usein taloudelliset resurssit vaikuttavat ratkaisevasti. Ominaista jalkapalloseuralle on muun muassa se, että seuroilla on paikallinen monopoli lippujen hinnoissa. Lajin lisääntynyt kaupallistuminen on johtanut siihen, että seurat laajentavat toimintaansa myös muualle kuin pelkästään itse urheilun pariin. Seuroilla on urheilullisten tavoitteiden lisäksi myös kaupallisia toimintoja, ja ne ottavat osaa erilaisiin hyväntekeväisyys-hankkeisiin. Seurojen on ymmärrettävä, että laajennukset vaativat paitsi urheilullisten ja normaalien kaupallisten toimintojen hoitoa, myös brandin kehittämistä ja hoitamista. (Itkonen 1996, 16–17, Itkonen & Nevalan 2007, 115 mukaan; Oughton 2005; Shannon 1999, 22)

Markkinoinnin kannalta jalkapallossa itse lajia tai ottelua voidaan pitää tuotteena ja jalkapalloseuroja brandeina. Jalkapallossa monet eri tekijät vaikuttavat seurojen brandeihin. Esimerkiksi sponsori- ja televisiointisopimukset, menestys kentällä, kannattajatuotteet ja seuran kotistadion muodostavat kaikki osansa jalkapalloseuran brandista. (Goldstein 1999, 6; Parker & Stuart 1997, 509)

Jalkapalloseuroilla on monia brandin tunnusmerkkejä. Seuroilla on omat tunnistettavat merkit, tunnukset, joiden avulla ne voidaan erottaa toisistaan. Jalkapalloseurojen kannattajat liittävät kannattamiinsa seuroihin lisäarvoa, jota saadaan esimerkiksi seuran menestyksestä kentällä ja sen ulkopuolella sekä positiivisista aikaisemmista kokemuk-

sista. Jalkapalloseurabrändeilla on moniin muihin brandeihin verrattuna monia etuja. Yksi tärkeimmistä on brandiuskollisuus. Kannattajat vaihtavat hyvin harvoin kannattamaansa seuraa, ja uskollisuus tätä kohtaan säilyy. Jalkapallo vetoaa kaikkiin ikäryhmiin ja kaikkiin sosiaalisiin luokkiin. Joukkueiden paikallinen identiteetti vahvistaa myös brandia kyseisellä markkina-alueella. Jalkapalloseuran brandi viittaa siihen imagoon tai identiteettiin, joka on keskeistä seuran persoonalle. Paikallisen identiteetin synnyttäminen ja vahvistaminen edellyttää kuitenkin menestystä vähintään kansallisella tasolla. Jokaisen seuran on räätälöitävä markkinointinsa niin, että se sopii omalle potentiaaliselle kannattajapohjalle, toiminnoille kentällä ja sen ulkopuolella sekä seuran historialle ja perinteille, jotka tekevät brandista aidon ja kestävän. (Howard & Sayce 2002, 7–9; Itkonen 2007, 113)

Jalkapalloseurat ovat niin sanottuja intohimobrandeja, joilla on vahva brandi-imago. Vahva imago on syntynyt pääasiallisesti brandin, eli jalkapalloseuran, pelikentällä käymien tapahtumien kautta, mutta myös erilaisten symbolien kautta. Jalkapallo- ja muut urheiluseurat ovat alun perin perustettu sosiaalisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten uskomusten takia ja organisoimaan sen jäsenille toimintaa eikä suinkaan pelkästään tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Niin urheilussa, taiteessa kuin musiikissakin henkisen omaisuuden luoja ja hallitsijat saavat itse henkilökohtaista nautintoa toiminnoistaan urheilutapahtuman, taidenäyttelyn tai konsertin ollessa vain sivutuote. Perinteisesti brandeja markkinoidaan luomalla keinotekoisia siteitä, mutta intohimobrandit tuottavat luonnollisia tunnemiellelyhtymiä. Intohimobrandit ovat aitoja ja synnyttävät omistajuuden tunnetta asiakkailleen. Jalkapallossa seurojen vastaanottama intohimo voi olla hyvin voimakasta. Jalkapalloseurabrändi luo asiakkaalleen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja muokkaa hänen identiteettiään. Monille kannattajille jalkapalloseurat tuovat tarkoitusta, merkitystä ja iloa elämään. (Goldstein 1999, 30–31; Mitchell 1998)

Jalkapallokannattajat pitävät brandin, jalkapalloseuran, organisatorisia tekijöitä erittäin tärkeinä. Pelaajat sekä valmentajat tulevat ja menevät, mutta jalkapalloseura pysyy ja kannattajat tukevat seuraa, vaikka koko joukkueellinen pelaajia lähtisi seurasta pois. Miksi kannattajat sitten ovat näin lojaaleja jalkapalloseuroille? Parker ja Stuart (1997, 513) toteavat syyn piilevän siinä, että jalkapallo on tuotteena epäjohdonmukainen, kaksi eri ottelua ei ikinä ole samanlaisia. Mikään joukkue tai kukaan pelaaja ei pelaa kahta ottelua samalla tavalla, eikä jalkapallotulosta voi etukäteen ennustaa absoluuttisella varmuudella. (Bridgewater & Stray, 2002, 5; Parker & Stuart 1997, 513–514)

Muissa tuotekategorioissa asiakkaat arvioivat eri asioita brandivalintaa tehdessään. Valinnan tekemisessä apuna ovat sellaiset ulkoiset elementit, kuten brandiperintö, brandijohtajuus, kuvakieli, tuotepakkaus, aiemmat brandikokemukset ja niin edelleen. Lopullisen valinnan asiakkaat tekevät sen perusteella, minkä brandin he *käsittävät* olevan paras hintaansa nähden. Valinta on siksi epätäydellinen valinta eikä se perustu tosi-asioihin. Jalkapallossa asiat ovat toisin. Kilpailevat brandit ovat yksityiskohtaisen julki-

sen tarkkailun alaisena ja täysin kilpailullisessa ympäristössä. Kauden aikana järjestetään vähintään kerran viikossa brandien parivertailuja, jalkapallo-otteluita, joiden tulokset julkistetaan eri medioissa ottelupäivänä, ottelun jälkeisenä päivänä ja myöhemmin. Korkean profiilin brandeja tarkastellaan yksityiskohtaisesti television kautta; brandien vahvuuksia ja heikkouksia tutkitaan ja näytetään katsojille, usein vielä hidastettuna. (Parker & Stuart, 1997, 510)

Esimerkkinä menestyksekkästä jalkapallobrandista on englantilainen Manchester United. Seura on eräs maailman tunnetuimmista, ellei jopa tunnetuin, ja se on viime vuosina ollut yksi maailman arvokkaimmista jalkapallobrandeista. Manchester United on onnistunut nousemaan huipulle muuntamalla brandin vahvuudet tuloiksi sekä laajentamalla kannattajapohjaa ulkomailla (Branding boosts 'beautiful game' 2004). Seuralla on noin 333 miljoonaa kannattajaa ympäri maailmaa, joista suuri osa asuu Aasiassa (Cass 2007). Aasia onkin tärkeä markkinoinnin kohde eurooppalaisille seuroille. Yksin Kiinassa Manchester Unitedilla on noin kahdeksan miljoonaa kannattajaa. Seura on avannut eri puolille Aasiaa kannattajatuotemyymälöitä sekä kahviloita ja lisää on koko ajan suunnitteilla (Barnard 2002, 20). Kesällä 2003 seura käynnisti maailmanlaajuisen jäsenjärjestelmänsä nimellä One United, tarkoituksenaan kehittää lähempiä suhteita kannattajiensa kanssa riippumatta siitä, missä päin maailmaa he elävät. Järjestelmän kautta kannattajat saavat uutisia, tuotetarjouksia, etuoikeuksia ottelulippujen ostoon ja markkinointia seuran yhteistyökumppaneilta (Kleinman 2003, 12). Seuralla on myös oma tv-kanava MUTV. Britannialaisten kannattajiensa tarpeita ja käyttäytymistä analysoimaan Manchester United on palkannut suhdemarkkinointispecialisti Chemistryn. Yhteistyön avulla seura voi luoda tuotteita peräti yksittäisille kannattajille. Kaikki seuran kannattajat eivät pääse seuraamaan otteluita, joten he osoittavat lojaalisuuttaan ostamalla seuran tuotteita ja palveluja (Man Utd kicks off... 2004).

Manchester United on pörssiyhtiö, ja seuran tärkeintä varallisuutta ovat joukkueen pelaajat (Canniffe 2003, 17). Seuran tarjontaan kuuluu jalkapallon lisäksi myös lukuisia eri palveluja ja tuotteita (esimerkiksi finanssipalvelut, tukkukauppa, ateriapalvelut, jopa samppanja), mikä on tulosta siitä, että seura on onnistunut menestymään jalkapallobrandina (Manchester Utd tries branded champagne 1997; Seed 1995, Howard & Saycen 2002, 8 mukaan). Itse asiassa suurin osa Manchester Unitedin tuloista koostuu muusta kuin pääsylipputuloista (Brennan 1998, 41). Brandin vahvuus syntyy seuran perinteikkyydestä, menestyksestä kentällä ja pelityylistä. Brandin kasvuun on Tyrrellin (1984, Howard ja Saycen 2002, 8 mukaan) mukaan vaikuttanut välillisesti myös Münchenin lento-onnettomuus, joka tapahtui helmikuussa 1958. Onnettomuudessa kuoli 23 matkustajaa, joukossaan Manchester Unitedin pelaajia, henkilökuntaa, journalisteja sekä kannattajia. Seura sai onnettomuuden jälkeen tuekseen koko kansan sympatiat. Tämänkaltaiset tapahtumat voivat synnyttää rikkomattoman suhteen kannattajan ja seuran välillä.



Jos jalkapalloseurat ovat brandeja, niin joukkueiden pelaajia voidaan pitää seuran alabrändeina. Pelaajat tuovat oman mausteensa brandiin luomalla mielleyhtymiä ja arvoja. Mitä kauemmin pelaajat pelaavat joukkueessa sitä enemmän nämä mielleyhtymät tulevat pysyvästi osaksi ydinbrandia (Goldstein 1999, 32). Yksi syy Manchester Unitedin suosion kasvuun 1990-luvulla oli keskikenttäpelaaja David Beckham, jonka avulla Manchester United voitti kahdeksan mestaruutta vuosien 1992 ja 2003 välillä. Paitsi että Beckham tuli tunnetuksi hyvän potkutekniikkansa ansiosta kentällä, hän myös auttoi koko seuran brandia tulemaan tunnetuksi ja vetoavaksi. Beckhamin kasvoja ja alati uudistuvia hiusmalleja on käytetty myymään muun muassa vaatemallistoja, aurinkolaseja, jalkapallokenkiä, paitoja ja keksejä (Britain: B\*nd it like B\*ckham... 2004). Erityisen suosittu David Beckham on Aasiassa, jonne Manchester United onkin tehnyt useita harjoitus- ja pelimatkoja, jotka samalla toimivat brandinrakennustoimintoina tärkeällä markkina-alueella. Tämän hetken maailman arvokkain jalkapallobrandi, Euroopassa erittäin suosittu espanjalainen Real Madrid, osti Beckhamin kesällä 2003 35 miljoonan euron kauppasummalla. Hänet ostettiin sekä hänen pelillisten avujensa että kaupallisen vetovoimansa takia parantamaan Real Madridin maailmanlaajuista markkinointia. Real Madridin verkkosivut esimerkiksi palvelevat asiakkaita nykyään espanjan lisäksi myös englannin ja japanin kielillä. Vuoden 2006 Saksassa pelattujen maailmanmestaruuskisojen jälkeen Beckham menetti asemansa Englannin maajoukkueen kapteenina ja on sittemmin jätetty myös valitsematta itse maajoukkueeseen. Tammikuussa 2007 varmistui Beckhamin siirto Real Madridista Pohjois-Amerikan MLS-liigassa pelaavaan Los Angeles Galaxyyn. Kesällä 2007 tapahtuneen siirron tarkoituksena ei ainoastaan ollut pelaajan henkilökohtainen vaurastuttaminen, vaan koko sarjan tunnettavuuden parantaminen ja katsojalukujen nostaminen. Tämä tosin voi olla vaikeaa mantereella, jossa baseball, koripallo ja amerikkalainen jalkapallo vievät suurimman osan penkkiurheilijoiden huomiosta. Euroopassa ja Aasiassa supersuosittu jalkapallolähettiläs Beckham jos kuka on kuitenkin se, joka tähän voi pystyä. (Brand Beckham... 2007; Elliot & Bolt 2003, 63)

Euroopan 20 rikkainta jalkapalloseuraa vuonna 2007 on lueteltuna taulukossa 1.

Taulukko 1 Euroopan rikkaimmat jalkapalloseurat 2007 (Jones 2008, 5)

Sijoitus		Seura	Kokonaistulot	Kokonaistulot
2007	2006		2007 milj. euroa	2006 milj. euroa
1	1	Real Madrid	351,0	292,2
2	4	Manchester United	315,2	242,6
3	2	Barcelona	290,1	259,1
4	6	Chelsea	283,0	221,0
5	9	Arsenal	263,9	192,4
6	5	AC Milan	227,2	238,7
7	8	Bayern München	223,3	204,7
8	10	Liverpool	198,9	176,0
9	7	Internazionale	195,0	206,6
10	12	AS Roma	157,6	127,0
11	15	Tottenham Hotspur	153,1	107,2
12	3	Juventus	145,2	251,2
13	11	Olympique Lyonnais	140,6	127,7
14	13	Newcastle United	129,4	124,3
15	16	Hamburger SV	120,4	101,8
16	14	Schalke 04	114,3	122,9
17	-	Celtic	111,8	83,7
18	-	Valencia	107,6	76,0
19	-	Olympique de Marseille	99,0	84,8
20	-	Werder Bremen	97,3	67,3

Niin jalkapallossa kuin jalkapalloon liittymättömässäkin liiketoiminnassa vahvat brandit rakennetaan pitkällä tähtäimellä käyttäen lyhyen aikavälin toimintoja, kuten mainontaa ja sponsorointia lisäten brandin tunnettuutta, luoden lojaalisuutta ja tuottaen ostoja. Ajan myötä tämä muuttuu niin suuremmaksi liiketoiminnalliseksi tulokseksi kuin brandin arvoksikin. Jalkapallossa lyhyen aikavälin kaupalliset toiminnot vaikuttavat otteluiden tuloksiin ja sitä kautta voittoihin, pääsyyn rahakkaisiin eurooppalaisiin seurajoukkuekilpailuihin ja niissä menestymiseen. Menestyvän jalkapallobrandin rakentamiseen tarvitaan onnistuneita toimintoja niin jalkapallokentällä kuin sen ulkopuolellakin. (Real Madrid beats... 2006)

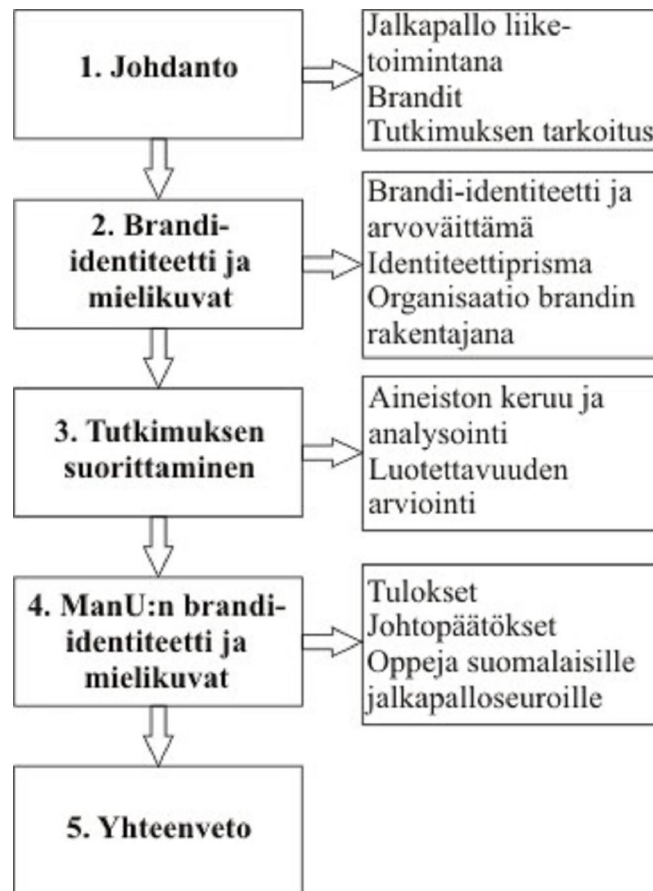
Suurten eurooppalaisten jalkapalloseurojen, kuten muidenkin suurten yhtiöiden, arvo koostuu suurimmaksi osaksi aineettomasta omaisuudesta kuten brandeista ja muusta henkisestä omaisuudesta eikä niinkään perinteisestä aineellisesta varallisuudesta, esimerkiksi tontista, rakennuksista tai koneista. Ero rikkaiden ja vähemmän rikkaiden seurojen välillä voidaan ainakin osittain selittää niiden kyvyistä tuottaa lisätuloja jalkapallokentän ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta brandiaan hyväksikäyttäen. (Real Madrid beats... 2006)

## 1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Jalkapalloa on kaupallisessa mielessä tutkittu Suomessa vähän. Lajia on maassamme pidetty yleisesti harrastuspohjaisena eikä jalkapalloseuroja ole pidetty taloudellisesti toimivina, mahdollisesti jopa menestyvinä, yrityksinä. Erityisesti branditutkimusta on jalkapallon parissa tehty Suomessa olemattoman vähän. Ulkomaisessa kirjallisuudessa jalkapalloseuroja on puolestaan tutkittu kaupallisesta näkökulmasta enemmän kuin Suomessa, luonnollisista syistä johtuen: jalkapallo on muualla, erityisesti Euroopassa sekä Latinalaisessa Amerikassa, perinteikästä ja seurat ovat suuria, kaupallisesti menestyviä, omavaraisia yrityksiä. Tilanne on kuitenkin onneksi paranemaan päin myös kotimaassamme kiinnostuksen jalkapalloon kasvaessa ja taloudellisten panostusten lisääntyessä. Englantilaiset jalkapalloseurat olivat ensimmäisiä, jotka alkoivat hyödyntää kaupallista osaamista toiminnassaan. Valioliigan kärkiseurat kasvoivat valtavasti taloudellisesti 1990-luvulla ja onnistuivat kehittymään globaalisti suosituiksi seuroiksi. Englantilaisten seurojen brandeja onkin tutkittu jalkapallomaista eniten, vaikkakin jalkapallo liiketoimintana on edelleen varsin nuori tutkimusala.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata jalkapalloseuran, Manchester Unitedin, brandi-identiteettiä. Tutkimuksen osaongelmina ovat: 1) Mitä elementtejä Manchester Unitedin brandi-identiteettiin kuuluu? 2) Mitkä brandi-identiteetin elementit kuuluvat Manchester Unitedin ydinidentiteettiin, mitkä lavennettuun identiteettiin? Manchester Unitedin brandi-identiteettiä kuvaan valmiiden aineistojen, esimerkiksi seurasta, sen brandista ja brandi-identiteetistä kirjoitettujen artikkeleiden avulla. Manchester Unitedin brandi-identiteetin selvittämisen jälkeen pohdin vielä, voisiko englantilaisseuran brandi-identiteetin rakentamisessa olla opittavaa myös suomalaisseuroille.

Tutkimuksen kulkua kuvaa kuvio 2.



Kuvio 2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa kuvaan jalkapallon tämänhetkistä kaupallista tilannetta sekä ulkomailla että Suomessa. Lisäksi selvitän brandin käsitettä ja kuvaan jalkapalloseuraa brandina. Toisessa luvussa avaan tarkemmin brandi-identiteetin käsitettä ja tarkastelen sitä eri näkökulmista. Tutkimuksen kolmannessa luvussa käyn läpi tutkimuksen suorittamisen ja arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa neljä on tutkimuksen empiriaosa, joka sisältää tutkimustulokset. Lopuksi teen johtopäätökset ja yhteenvedon tutkimuksesta.

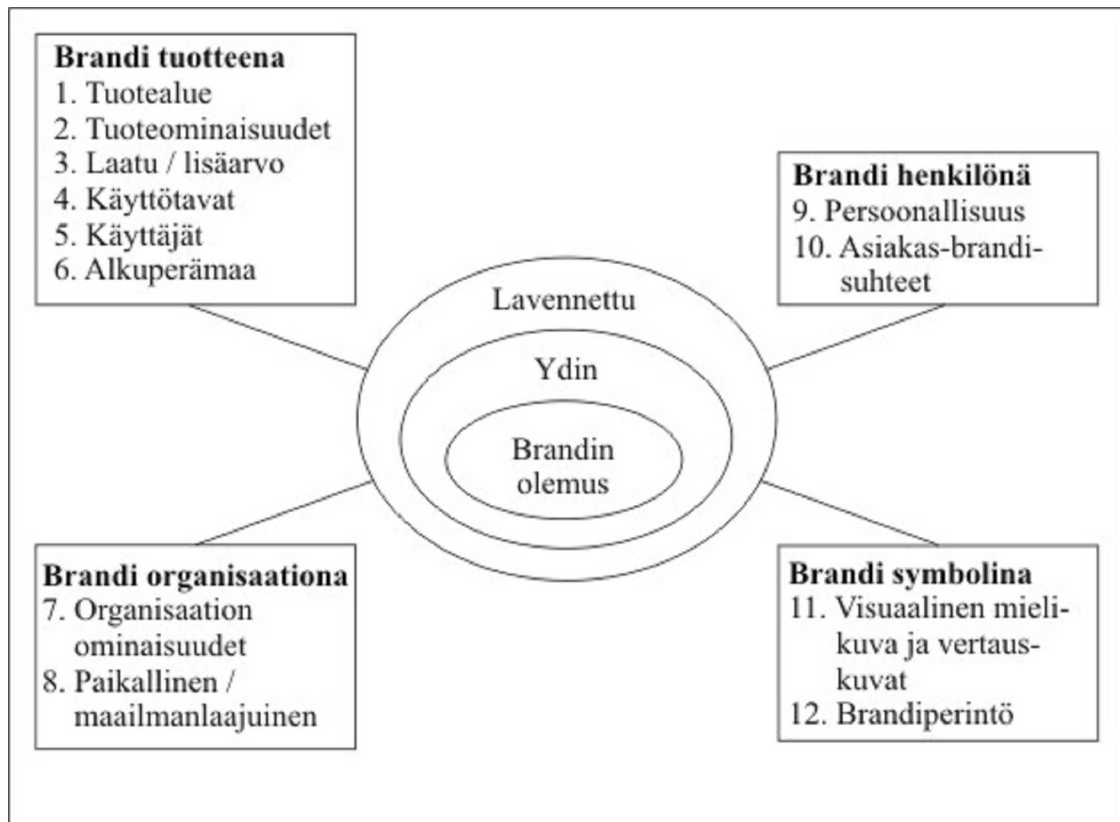
## 2 BRANDI-IDENTITEETTI

### 2.1 Brandi-identiteetti ja arvoväittäjä

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 71) mukaan brandi-identiteetti on sellainen brandiin liitettyjen mielleyhtymien kokonaisuus, jonka brandistrategian laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Nämä mielleyhtymät sisältävät lupauksen, jonka organisaatio antaa asiakkailleen. Brandi-identiteetin on tarkoitus pystyä rakentamaan brandin ja asiakkaan välille suhde.

Brandi-identiteettiin kuuluu 12 osatekijää, jotka on ryhmitelty neljää eri näkökulmaa edustavaan luokkaan: brandi tuotteena (tuotealue, ominaisuudet, laatu/arvo, käyttökokemukset, käyttäjät ja alkuperämaa), organisaationa (organisaation ominaisuudet, paikallinen/globaali), henkilönä (persoonallisuus, asiakkaan ja brandin välinen suhde) ja symbolina (visuaalinen mielikuva, vertauskuvat ja brandiperintö). Harvalla, jos millään, brandilla on kaikkiin 12 luokkaan liittyviä mielleyhtymiä, mutta yleensä brandi-identiteetin luomiseen tarvitaan 6–12 ulottuvuutta kuvastaakseen riittävän hyvin sen, mihin brandi tähtää. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72)

Brandi-identiteettiä kuvaavaan rakenteeseen kuuluu lisäksi kolme osaa: ydin-identiteetti, lavennettu identiteetti ja brandin olemus. Aakerin ja Joachimsthalerin yleiskuva brandi-identiteetistä esitellään seuraavalla sivulla kuviossa 3.



Kuvio 3 Brandi-identiteetti (muunneltu Aaker & Joachimsthaler 2000, 69)

Brandin ydinidentiteetti heijastaa koko organisaation strategiaa sekä arvoja, ja ainakin yhden mielleyhtymän pitäisi pystyä erilaistamaan brandin muista ja herättämään vasta-kaikua asiakkaissa. Brandin ydinidentiteetin tulisi sisältää niitä ainesosia, jotka tekevät brandista sekä ainutlaatuisen että arvokkaan. Ydinidentiteetti on se osa brandi-identiteettiä, joka säilyy todennäköisimmin entisellään, kun brandi laajenee uusille markkinoille tai uusiin tuotekategorioihin. Vahvan brandin ydinidentiteetin on oltava vastustuskykyisempi muutokselle kuin lavennettu identiteetti. Brandin positio ja viestintästrategiat voivat muuttua, kuten myös lavennettu identiteetti, mutta identiteetin ydin pysyy ennallaan ja on ajattomampi. Ytimen voidaan ajatella olevan brandin sielu. Se kuvastaa brandia eteenpäin vieviä perimmäisiä uskomuksia ja arvoja. Identiteetin ydin edustaa myös brandin taustalla olevaa organisaatiota. Organisaation arvojen ja kulttuurin ollessa kohdallaan, myös brandi-identiteetti huolehtii itse itsestään. Monen brandin ydinidentiteetti onkin hyvin yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa. (Aaker 2002, 85–87; Aaker & Joachimsthaler 2000, 72)

Ydinidentiteetti ei yleensä ole tarpeeksi yksityiskohtainen suorittaakseen brandi-identiteetin kaikki tehtävät. Lavennettu identiteetti sisältää kaikki brandi-identiteetin ytimen ulkopuolelle jäävät osatekijät ja täydentää sitä. Lavennetun identiteetin avulla brandi-identiteettiin lisätään yksityiskohtia auttaen näin kuvaamaan sitä, mitä brandi edustaa. Se on jäsentynyt ja perinpohjainen kuvaus brandista, mikä auttaa brandin

toteuttamisesta koskevassa päätöksenteossa. Lavennettu identiteetti sisältää myös osatekijöitä, jotka eivät mahdu yleensä ydinidentiteetin piiriin. Siihen voidaan liittää ajatusmalleja, joiden avulla brandia laajennetaan tuoteominaisuuksien ulkopuolelle. Näin brandi saadaan murretuksi ulos lokerostaan eikä se juutu mainostunnusten ja tuotteen ominaisuuksien loukkuun. Jos brandi määritellään liian niukasti, voi erityisesti sen persoonallisuus ja symbolit jäädä varjoon. Brandi-identiteetin tulisi auttaa yritystä päättämään, millainen viestintä on tehokasta ja millainen vahingollista tai väärin kohdistettua. Vaikka ydinidentiteetti olisi kuinka hyvin suunniteltu ja oikealle yleisölle kohdistettu, se voi silti olla liian epäselvä ja epätäydellinen. Voidaan ajatella, että mitä laajempi lavennettu identiteetti on sitä vahvempi on myös brandi. Lavennetun identiteetin osatekijöiden määrä riippuu tuotekategoriasta. Suurilla palvelualan yrityksillä on todennäköisesti monipuolisempi lavennettu identiteetti kuin edullisella jokapäiväisellä hyödykkeellä, koska hyödykkeellä on luultavammin yksinkertaisempi tuoteominaisuuksien yhdistelmä, joka ei sisällä organisatorisia attribuutteja. (Aaker 2002, 87–89; Aaker & Joachimsthaler 2000, 73, 85)

Brandin olemus on yksi ainoa brandin sielun kiteyttävä ajatus, ja se edustaa brandin identiteettiä. Olemuksen määrittely ei aina ole hyödyllistä eikä mielekästä, mutta joskus se kuitenkin saattaa olla tehokaskin työväline. Brandin olemuksen keskeisiä tehtäviä on tulla ymmärretyksi organisaation sisällä ja innostaa siellä toimivia. Brandin olemuksen määritelmässä ei ainoastaan tiivistetä brandin ydinidentiteetin sanomaa yhteen lauseeseen, vaan sen tarkoituksena on luoda brandille hieman erilainen näkökulma, joka kuitenkin kattaa sen tarkoituksen. Brandin olemus on ikään kuin liima, joka sitoo yhteen ydinidentiteetin osatekijät. Sen pitää herättää vastakaikua asiakkaisissa ja toimia arvoväittämien pontimena. Lisäksi se on saatava erottumaan kilpailijoista pitkälläkin aikavälillä, ja sen on oltava riittävän mukaansatempaava motivoitakseen ja innostaakseen organisaation työntekijöitä ja kumppaneita. Brandin olemusta ei saa sekoittaa tunnuslauseeseen, joka kuvastaa brandin positiota ja toimii viestinä ulkopuoliselle yleisölle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73–76)

### **2.1.1 Brandi tuotteena**

Brandi-identiteettiä rakennettaessa on muistettava, ettei tuoteominaisuuksia saa liiaksi korostaa. Tuotteet ja niiden ominaisuudet ovat kuitenkin lähes aina tärkeä osa brandi-identiteettiä, koska ne liittyvät suoraan asiakkaiden brandivalintoihin ja käyttökokemuksiin. Yksi brandin identiteetin ytimeen kuuluvista elementeistä onkin perustuote, on se sitten polkupyörä, kitara tai tietokone. Perustuote vaikuttaa siihen, millaisia mielle-yhtymiä brandiin halutaan liitettävän. Brandilla on vahva yhteys tuotekategoriaan ja tuotteeseen, kun kysyttäessä asiakkailta tietyn tuotealueen brandeista, se muistetaan

tuotekategoria mainittaessa. Kun kyseessä on hallitseva brandi, se saattaa joskus olla ainoa, joka tuotekategoriasta muistetaan, kuten Burana. Tuotteen ostamiseen tai käyttämiseen suoraan liittyvät attribuutit tuovat asiakkaille käytännöllisiä ja joskus myös tunnepohjaisia hyötyjä. Tuoteominaisuudet voivat luoda lisäarvoa tarjoamalla jotain erityistä, esimerkiksi ylimääräisiä palveluita tai ominaisuuksia. (Aaker 2002, 78–80)

Tuotteen laadulla on myös merkitystä brandi-identiteetillä. Identiteetti on rakennettava eri tavalla, kun kyseessä on huippulaadukas tuote verrattuna halpaan kopioon. Esimerkiksi jalkapallo-ottelun laatu vaikuttaa lipun hintaan. Suomen maajoukkueen ottelu on pelin tasoltaan laadukkaampi kamppailu kuin kotimaisen Veikkausliigan ottelu, joten se myös positioidaan ja hinnoitellaan eri tavalla. Useille brandeille laatu on keskeisin brandi-identiteetin elementti. Tuotteen arvolla on läheinen yhteys laatuun. Se rikastuttaa käsitettä lisäämällä mukaan tuotteen hinnoittelun. Jotkut brandit ovat tunnettuja hintalaatusuhteestaan ja tarjoavat laadukkaita tuotteita järkevin hinnoin. Joillekin brandeille tuotteiden hinta on sen tärkein ominaisuus, ja hinnat pidetään siksi alhaalla välittämättä tuotteen laadusta. (Aaker 2002, 81)

Jotkut brandit ovat vahvasti liitettyjä käyttötappoihinsa ja -tilanteisiinsa. Esimerkiksi Mäntysuopaa on perinteisesti käytetty matonpesuun, vaikka sitä voi käyttää paljon muuhunkin puhdistamiseen, henkilökohtaiseen hygieniaan ja tuohyönteisten torjuntaan. (Aaker 2002, 81)

Brandit voidaan myös positioida niiden käyttäjien mukaan, jolloin ne sisältävät tietyn arvoväittämän sekä selkeän persoonallisuuden. Esimerkkinä tällaisista brandeista on Painonvartijat, joka on tarkoitettu painonhallinnasta ja terveellisestä ravinnosta kiinnostuneille. (Aaker 2002, 81–82)

Tuotteen kotimaalla tai -alueella voi olla suurikin merkitys brandille. Brandin ollessa kotoisin tietystä maasta voidaan sitä pitää laadukkaampana kuin samankaltaista tuotetta, joka on kotoisin muualta. Esimerkiksi yleisesti ajatellaan, että paras vodka tulee Venäjältä tai että laadukkaimmat kellot tulevat Sveitsistä. Kotimaan merkitys on hyvin tärkeä myös yksittäisille brandeille. Marlboro esimerkiksi koetaan hyvin amerikkalaisena brandina ja Gucci tyylikkäänä italialaisena. (Aaker 2002, 82)

### **2.1.2 Brandi organisaationa**

Kun ajatellaan brandia organisaationa, keskitytään koko organisaation ominaisuuksiin eikä niinkään yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin. Yritysten henkilöstö, kulttuuri, arvot ja ohjelmat luovat sellaisia organisatorisia ominaisuuksia kuten uusia innovaatioita, laatutietoisuutta ja kiinnostusta ympäristöön. (Aaker 2002, 82)

Jotkut brandiominaisuudet voivat olla joissain tapauksissa tuotteeseen liitettäviä ja toisissa taas organisaatioon liitettäviä. Esimerkiksi laatu on ominaisuutena tällainen.



Laatu on tuotteeseen liitettävä ominaisuus, jos ajatellaan vaikka tuotteen ominaispiirteitä ja designia. Jos taas laadun ajatellaan kuuluvan organisaation kulttuuriin, arvoihin ja ohjelmiin eikä siis vain tiettyyn tuotteeseen, voidaan se liittää ennemminkin organisaatioon liitettäväksi ominaisuudeksi. Samalla tavalla kuin tuotebrandi voidaan liittää sellaisiin miellelyhtymiin, kuten sen tuoteominaisuuksiin, käyttäjiin, symboleihin, käyttötapoihin, alkuperämaahan tai -paikkaan ja brandin persoonallisuuteen, voidaan nämä samat miellelyhtymät liittää käsittämään koko organisaatiota. (Aaker 2002, 82–83, 116)

Organisaatioon liitettävät brandin ominaisuudet ovat pitkäikäisempiä ja kilpailua paremmin kestävämpiä kuin tuotteeseen liitettävät. Kilpailijoiden on paljon helpompaa kopioida tiettyä tuotetta ja sen ominaisuuksia kuin jäljitellä organisaation ainutlaatuisia arvoja, ohjelmia ja ihmisiä. Organisaatioon liitettävät ominaisuudet koskevat yleensä myös useita tuotekategorioita, ja siksi yksittäiset kilpailijat, jotka kilpailevat vain joissakin tuotekategorioissa, voivat kokea kilpailun liian kovaksi. Lisäksi sellaiset organisaatioon liitettävät ominaisuudet, kuten innovatiivisuus ovat vaikeita arvioida ja viestittää, ja kilpailijoiden on siksi vaikea osoittaa kuroneensa kiinni innovatiivisuudessa havaittua rakoa. (Aaker 2002, 83)

Menestyäkseen brandien on pystyttävä erottumaan kilpailijoistaan. Tuoteominaisuuksia on helppo kopioida, ja hinnalla kilpailu johtaa aggressiivisten ja epätoivoisten kilpailijoiden puolustuskannalle lähtöön ja hintojen edelleen alentamiseen markkina-aseman pitämiseksi. Jotta tähän ei päädyttäisi, on brandi-identiteetti perustettava brandin takana olevaan organisaatioon ja sen arvoihin, kulttuuriin, henkilöstöön, ohjelmiin sekä taitoihin ja vahvuuksiin. Nämä organisaation ominaispiirteet luovat perustan erilaistumiselle, arvoväittämälle sekä asiakas-brandi-suhteelle. (Aaker 2002, 115)

Organisaatioon liitettävien miellelyhtymien ei välttämättä tarvitse olla keskeinen osa kaikkien yritysbrandien identiteettiä, vaan brandi tuotteena -näkökulma voi toimia hallitsevana osana. Yritysbrandeille organisaatioon liitettävät miellelyhtymät ovat kuitenkin tärkeitä kahdesta syystä. Ensinnäkin yritysbrandi edustaa koko organisaatiota, sen johtoa ja muuta henkilöstöä. Siksi on luonnollista keskittyä organisaation arvoihin, työntekijöihin, ohjelmiin ja vahvuuksiin. Toiseksi yritys toimii usein monissa eri tuotekategorioissa, joissa kaikissa on omat tuotebrandinsa. Sellaiset miellelyhtymät, kuten laatu ja innovatiivisuus, voivat toimia yhteisenä nimittäjänä yrityksen kaikille tuotteille. Riskinä on kuitenkin se, että yksikin heikkolaatuinen tuote voi pilata koko yrityksen maineen. Moniin tuotteisiin liitettävä yritysbrandi saa aikaan mittakaavaetuja luomalla näkyvyyttä ja tunnettuutta, koska kustannukset ovat jakaantuneet useisiin eri tuotteisiin ja tuotekategorioihin. (Aaker 2002, 116–117)

Useimmat brandi-identiteetit luovat arvoväittämiä, jotka ovat sidottuja tuotteen luomaan hyötyyn, käyttötapaan tai käyttäjäryhmään. Nämä miellelyhtymät liittyvät yleensä

tiettyyn tuotekategoriaan, ja ne sisältävät aineellisia ja näkyviä ominaisuuksia. Miellelyhtymät, joita puolestaan ohjaavat organisaation arvot, kulttuuri, ihmiset, ohjelmat, vahvuudet ja taidot, ovat laadullisesti erilaisia. Tällaiset miellelyhtymät ovat aineettomampia, subjektiivisempia ja irrallaan tuotekategorioista, ja niillä on valtava potentiaali näytellä merkittävää mutta erilaista roolia arvoväittämien sekä brandin ja asiakkaiden välisten suhteiden synnyttämisessä ja tukemisessa. Jotkut miellelyhtymät, esimerkiksi yhteisöllisyys, voidaan liittää ainoastaan organisaatioihin. (Aaker 2002, 118)

Organisaatioon liitettäviä miellelyhtymiä on lukuisia, mutta Aaker (2002, 118) on valinnut kuusi mielestään edustavinta ja käyttökelpoisinta lähempään tarkasteluun, jotta ymmärretään, miten ne toimivat. Ensimmäisenä esimerkkinä on organisaatioon liitettävät yhteisöllisyyden miellelyhtymät. Jotkut organisaatiot ovat niin sanottuja hyviä kansalaisia ja osallistuvat esimerkiksi ympäristöstä huolehtimiseen, hyväntekeväisyyteen ja muuhun yhteiskunnalliseen toimintaan. Myös omien työntekijöiden kohtelu vaikuttaa organisaatioon liitettäviin miellelyhtymiin. Kaikki yhteiskunnallinen toiminta ei kuitenkaan ole ulospäin näkyvää, esimerkiksi päästöjen vähentäminen. Tällöin on haasteena selvittää, miten brandi hyötyy näistä mahdollisesti suuristakin investoinneista. Organisaatio voi yhteisöllisyyden ansiosta saada kunnioitusta ja ihailua osakseen, mikä puolestaan johtaa parempiin suhteisiin asiakkaiden kanssa. Usein ihmiset suosivatkin tuotteita, jotka verrattuna muihin samanhintaisiin ja laatuisiin tuotteisiin, ovat osallistuneet enemmän hyväntekeväisyyteen tai muuhun yhteiskunnalliseen työhön. (Aaker 2002, 118–123)

Yhteiskuntavastuullinen toiminta ja ohjelmat on saatettava yleisön tietoisuuteen, jotta organisaatio erottuisi joukosta. Onnistuakseen tässä on organisaation noudatettava tiettyjä periaatteita. Ensinnäkin sen on keskityttävä johonkin tiettyyn osa-alueeseen, on se sitten koulutus, puistot, syöpätutkimus tai liikuntatapahtumat. Keskittäminen parantaa sekä näkyvyyttä että vaikutusta. Sama vaikutus on johdonmukaisuudella. Ajan kuluessa organisaation johdonmukaisuus yhteiskunnallisessa toiminnassa hyödyttää sitä monin tavoin. Yhteiskunnalliset ohjelmat olisi myös hyvä liittää brandiin. Brandi-ohjelmastidettä voidaan vahvistaa esimerkiksi osallistumalla yrityksen liikealaan liittyvään toimintaan. Lisäksi itse ohjelma tai toiminta voidaan brandata, jolloin siitä tulee tehokkaampi. Brandi on vahva keino kiteyttää ohjelman tarkoitus ja lisätä sen vaikutusta. (Aaker 2002, 118–123)

Aakerin toinen esimerkki on koettu laatu. Tuotteen laadukkuus voidaan osoittaa havainnollistamalla tai todistamalla sen tuuteominaisuuksien olevan parempien kuin kilpailijalla. Laatu voidaan myös kytkeä yrityksen arvoihin, kulttuuriin, työntekijöihin ja ohjelmiin. Organisaatioon liitettäviä miellelyhtymiä käytettäessä laadun takeena keskitytään lähinnä itse yritykseen eikä niinkään sen tuotteisiin. Miellelyhtymät ovat myös hyvä keino viestittää laatua uskottavasti ja erottuvasti. Oma lukunsa ovat vähittäiskauppa- ja palvelusetelipaketit, jotka markkinoivat tuotteitaan ketjun nimen tai ketjuun vahvasti

liittyvän brandin alla. Tällaisia kaupan omien merkkien tuotteita, niin sanottuja private label -tuotteita, on usein suuri määrä erilaisia, minkä takia ne positoidaan laadun kautta. Monesti nämä tuotteet ovat melko laadukkaita, mutta samalla edullisia. (Aaker 2002, 123–124)

Innovatiivisuus on ehkä tärkein organisaatioon liitettävä miellelyhtymä erityisesti yrityksille, jotka toimivat tuotekategorioissa, joiden asiakkaat pitävät teknologiaa sekä innovatiivisuutta tärkeänä. On kuitenkin vaikeasti todistettavissa, että yrityksen tuote tai palvelu on juuri tietyllä hetkellä paras laatuaan. Aina löytyy joku, joka on parempi ja vaikka ei vielä löytyisikään, on käytännössä mahdotonta saada kaikki mahdolliset asiakkaat tietoiseksi tai vakuutetuiksi yrityksen tuotteista tai palveluista. Sellaiset aineettomat miellelyhtymät, kuten innovatiivisuus saavat aikaan hyötyjä, jotka ovat kestäviä teknologiapainotteisilla markkinoilla. Innovatiivisuuden maine saa yrityksen näyttämään modernilta ja antaa uskottavuutta uusien tuotteiden markkinoinnissa. Yritystä, jonka tuotteet sisältävät edistyneimmät ominaisuudet, pidetään myös kaikkein uudenaikaisimpana. (Aaker 2002, 124–125)

Monet yritykset painottavat asiakkaista huolehtimisen olevan hyvin tärkeä arvo. Yrityksen pystyessä uskottavasti viestittämään tämän eteenpäin, asiakkaiden luottamus tuotteisiin ja palveluihin lisääntyy, ja he kokevat jonkun pitävän heistä huolta. Useat yritysbrandit ovat tehneet ystävyyden käsitteestä yhden tärkeimmistä brandi-identiteetin elementeistään. Tämä auttaa erottumaan kilpailijoista, jotka keskittyvät kilpailemaan hinnalla ja tuoteominaisuuksilla. Ystävyyden on kielikuvana hyvin voimakas, koska se antaa asiakkaan ymmärtää, että brandi antaa asiakkaalle sen, mitä hän haluaakin: rehellisyyttä, luotettavuutta ja kunnioitusta. (Aaker 2002, 125–127)

Seuraavana esimerkkinä on organisaation edustavuus ja menestys. Brandin takana olevan organisaation näkyvyys ja edustavuus antavat kuvan sen suuruudesta, merkittävyydestä ja kyvykkyydestä. Organisaatio, jolla on resursseja tukea vahvasti tuotteitaan ja jolla on pitkät perinteet, on hyvin vakuuttava, erityisesti huipputeknologian alalla. Näkyvä menestys, joka ilmenee myyntinä ja myynnin nousuna, antaa asiakkaille vahvistuksen siitä, että myös muut asiakkaat ovat valinneet saman brandin. Yrityksen menestys tuo mukanaan arvovaltaa, uskottavuutta ja todisteen siitä, että yrityksen on oltava hyvä siinä, mitä se tekee. (Aaker 2002, 127)

Viimeisenä esimerkkinä on brandin tavoittelema asema markkinoilla. Joskus brandin pitää tehdä valinta siitä, pysyäkö paikallisena brandina vai tavoitellako globaalin brandin statusta ja sen mukana tulevaa arvovaltaa ja uskottavuutta. Ensimmäinen vaihtoehto on tulla nähdyksi paikallisen yrityksen paikallisena brandina. Lähes kaikilta markkinoilta löytyy rako paikalliselle kilpailijalle, joka erottautuu kilpailijoistaan korostamalla paikallisuuttaan luoden näin siteen paikallisen väestön ja itsensä välille. Äärimmäisyyteen vietyinä brandin voidaan nähdä olevan tärkeä osa lähiseutua, joka taistelee muualta tulevaa paikallisesta kulttuurista piittaamatonta onnenonkijaa vastaan. Paikallisuus on

erityisen tehokasta silloin, kun globaalien kilpailijain markkinointi ei heijasta tai jopa loukkaa paikallisten tunteita. Paikallisuuteen panostaminen voi myös johtaa parempaan seudun asiakkaiden tarpeiden ja asenteiden ymmärtämiseen, mikä puolestaan voi johtaa tuotteiden jalostamiseen ja tehokkaampaan brandi-identiteetin toteuttamiseen. Menestyneimpien paikallisbrandien ei tarvitse kertoa kenellekään olevansa paikallisia, vaan ihmisten tarvitsee vain tarkastella brandin asenteita, toimia ja painotuksia. Toinen vaihtoehto on panostaa brandin globaaliuteen. Paikallisiin brandeihin verrattuna aidosti globaaleilla brandeilla on suurempi yleisö sekä tehtävä. Globaali brandi viestii pitkäikäisyydestä, brandiin investoitavista resursseista sekä sitoutumisesta brandin tulevaisuuteen. Maailmanlaajuisten brandien oletetaan olevan teknologisesti kehittyneitä ja niiden ajatellaan pystyvän investoimaan tutkimus- ja kehitystyöhön sekä käyttämään hyväkseen niiden maiden teknologista kehitystasoa, joissa se kilpailee. Globaaleilla brandeilla on huomattava arvovalta johtuen niiden kyvystä kilpailla menestyksekkäästi eri markkina-alueilla. Globaalit brandit ovatkin usein markkinajohtajia ja ne voivat personoitua yleismaailmallisiksi ja kokeneiksi. (Aaker 2002, 128–130)

Brandin organisaationa -näkökulma turvautuu organisaation näkyvyyteen sekä sen kulttuuriin ja arvoihin, ihmisiin, ohjelmiin, vahvuuksiin ja taitoihin löytääkseen ne organisaatioon liitettävät mielleyhtymät, joista voi tulla tärkeä osa brandi-identiteettiä. Brandi hyötyy tästä organisaatioon liitettävien mielleyhtymiin perustuvan arvoväittämän tai asiakas-brandi-suhteen kautta. Organisaatioon liitettävät mielleyhtymät antavat lisäksi uskottavuutta yrityksen muille brandeille ja auttavat organisaatiota selventämään ja kiteyttämään kulttuurinsa ja arvonsa. (Aaker 2002 130–131)

### **2.1.3 Brandi henkilönä**

Brandin henkilönä -näkökulman avulla brandi-identiteetistä saadaan mielenkiintoisempi ja rikkaampi kuin sellaisesta, joka perustuu ainoastaan tuoteominaisuuksiin. Brandiin voidaan liittää samankaltaisia ominaisuuksia kuin ihmisiinkin, brandi voi esimerkiksi olla vaikuttava, hauska, rento, nuorekas tai humoristinen. (Aaker 2002, 83)

Brandin persoonallisuus voi saada brandista vahvemman monella eri tavalla. Se auttaa luomaan itseilmaisullisia hyötyjä, joiden avulla asiakkaat voivat ilmaista omaa persoonallisuuttaan. Niin kuin ihmisten persoonallisuudet vaikuttavat ihmissuhteisiin, samalla tavalla brandin persoonallisuus voi olla perustana asiakkaan ja brandin väliselle suhteelle. Esimerkiksi Audin voidaan ajatella olevan tyylikäs ja ihailtu henkilö. Brandin persoonallisuus voi auttaa myös viestittämään tuoteominaisuuksia ja myötävaikuttamaan näin asiakkaisiin ja heidän käytännöllisten hyötyjen kokemiseen. (Aaker 2002, 83–84)

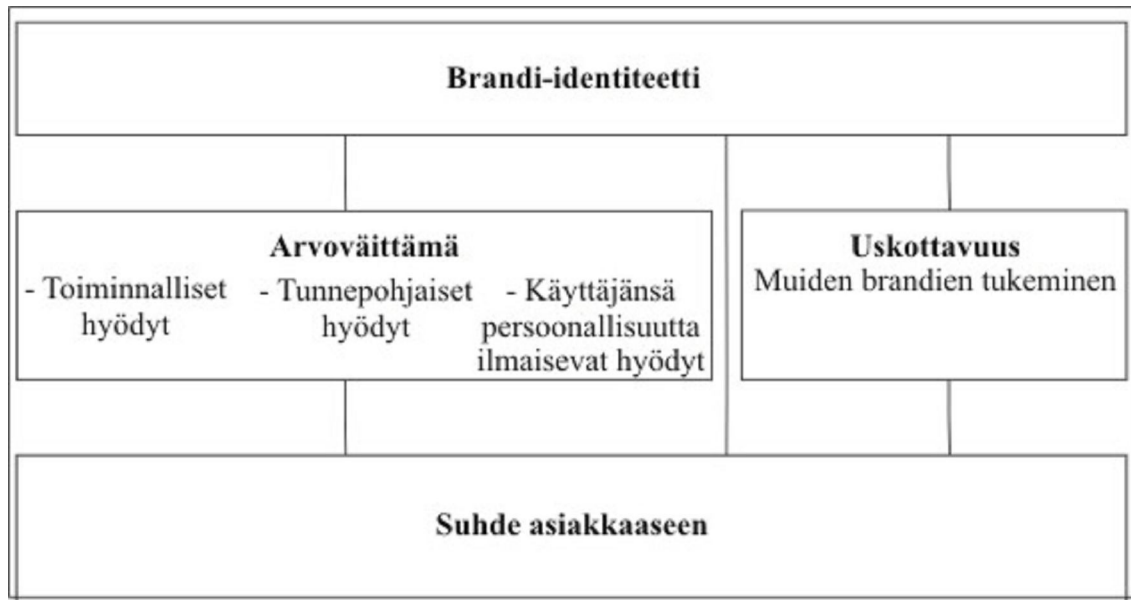
#### **2.1.4 Brandi symbolina**

Vahva symboli voi tuoda brandi-identiteettiin yhtenäisyyttä ja rakennetta. Se lisäksi auttaa brandia kasvattamaan tunnettuutta. Symbolin läsnäolo voi olla olennainen osa brandin kehitystä ja kehittämistä ja sen puuttuminen voi antaa merkittävää tasoitusta kilpailijoille. Symbolien liittäminen identiteettiin kuvastaa niiden potentiaalista voimaa. (Aaker 2002, 84)

Vahva symboli voi olla koko brandistrategian kulmakivi. Kaikki mikä edustaa brandia voi olla symboli, mutta kolme symbolityyppiä korostetaan. Ensimmäisenä ovat visuaaliset mielikuvat, jotka voivat olla hyvin mieleenpainuvia, kuten McDonald'sin kultaiset kaaret, olympiarenkaat tai Iittalan i-kirjain. Jokainen vahva visuaalinen kuva vangitsee suuren osan brandinsa identiteettiä, koska yhteys symbolin ja identiteetin välillä on monen vuoden kehityksen tulos. Asiakkaat muistavat brandin, vaikka näkisivät symbolista vain vilauksen. Toisena symbolityyppinä ovat vertauskuvat. Symbolit ovat paljon merkitsevempiä, jos ne sisältävät vertauskuvan. Tällöin symboli edustaa jotain toiminnallista, tunnepohjaista tai käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevaa hyötyä. Esimerkkinä on Ferrarin musta hevonen, joka edustaa villiyyttä ja vapautta. Kolmanneksi eloisa ja merkitsevä brandiperintö voi myös kuvata brandin ydintä. Brandi syntyy ja kehittyy ajan kanssa. Asiakkaille on annettava aikaa ostaa ja käyttää brandia sekä sisällyttää se osaksi elämäänsä. Parhaimmillaan asiakkaat siirtävät brandin sukupolvelta toiselle. (Aaker 2002, 84–85; Benson 2005)

#### **2.1.5 Arvoväittäjä, asiakas-brandi-suhde ja uskottavuus**

Brandi-identiteetin kokonaisuuteen kuuluu lisäksi brandi-identiteetin synnyttämä arvoväittäjä, joka voi sisältää toiminnallisia, tunnepohjaisia sekä käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Ellei brandin rooli ole ainoastaan tukea omia alabrändejaan lisäämällä näiden uskottavuutta, on brandin identiteetin annettava asiakkaalle tietty arvoväittäjä. Tehokas arvoväittäjä luo brandille lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta ja johtaa asiakas-brandi-suhteeseen sekä ohjaa asiakkaan ostopäätöksiä. Arvoväittäjä on kuvattuna kuviossa 4. (Aaker 2002, 95, 103; Aaker & Joachimsthaler 2000, 78)



Kuvio 4 Arvoväittämä ja asiakas–brandi-suhde (muunneltu Aaker & Joachimsthaler 2000, 69)

Brandin olemuksen rakentuessa mielekkään toiminnallisen hyödyn varaan se pyrkii omimaan vastaavan tuoteominaisuuden itselleen. Toiminnallisilla hyödyillä, erityisesti tuoteominaisuuksiin liittyvillä, on suora yhteys asiakaspäätöksiin ja käyttökokemuksiin. Kun brandi sisältää tärkeän toiminnallisen hyödyn, se voi hallita koko tuotekategoriaa. Brandille on tärkeää valita sellaiset toiminnalliset hyödyt, jotka vaikuttavat asiakkaisiin ja jotka tukevat vahvaa, kilpailijoista erottuvaa positiota. Tärkeätä on paitsi luoda tuote tai palvelu, joka toimii, mutta myös osata viestittää tämä toimivuus asiakkaille. Toiminnalliset miellelyhtymät voivat saada aikaan brandille huomattavan ja pysyvän kilpailuedun, mutta ne voivat myös olla rajoittava tekijä pyrkiessään lokeroimaan brandia. Toiminnalliset hyödyt ja tuoteominaisuudet ovat usein helppoja kopioida, vaikeasti erilaistettavia ja ne voivat supistaa strategista joustavuutta. Eräs tapa päästä eroon näistä rajoitteista on laajentaa brandi-identiteettiä tuoteominaisuuksien ulkopuolelle ajattelemalla brandia organisaationa, henkilönä ja symbolina. Arvoväittämää voidaan myös laajentaa sisällyttämällä siihen tunnepohjaisia sekä käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. (Aaker 2002, 95–96; Aaker & Joachimsthaler 2000, 77)

Tunnepohjaiset hyödyt liittyvät brandin kykyyn herättää ostajassa tai käyttäjässä ostotapahtumaan tai käyttökokemukseen liittyviä tunteita. Vahvat brandi-identiteetit sisältävät usein tällaisia hyötyjä. Tunnepohjaiset hyödyt tuovat brandin omistamiseen ja käyttöön monipuolisuutta ja syvyyttä. Niitä tutkitaan selvittämällä, mitä tunteita asiakkaat kokevat, kun he ostavat ja käyttävät brandia. Vahvimmat brandi-identiteetit sisältävät sekä toiminnallisia että tunnepohjaisia hyötyjä. (Aaker 2002, 97–99; Aaker & Joachimsthaler 2000, 78–79)

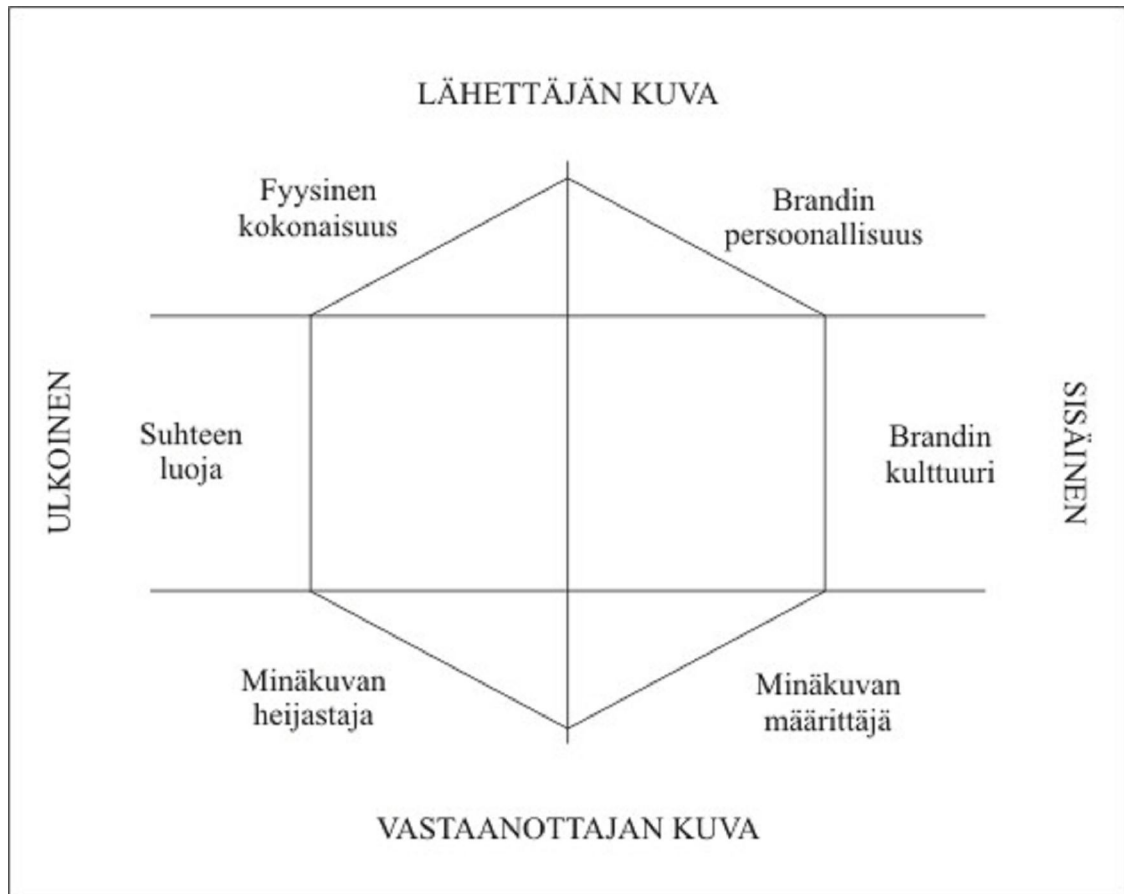
Brandeista ja tuotteista voi tulla henkilöiden itsekäsityksen symboleita. Kun brandi tarjoaa asiakkaalle keinon tuoda esiin tiettyä mielikuvaa itsestä, syntyy käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Ihmisillä on monia rooleja, joihin jokaiseen liittyy tietty itseä koskeva käsitys, jota he haluavat ilmaista. Eri brandien ostaminen ja käyttäminen on yksi tapa toteuttaa tämänkaltaista itseilmaisun tarvetta. Brandin tarjotessa käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä brandin ja asiakkaan välinen suhde korostuu. Käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevien sekä tunnepohjaisten hyötyjen välillä on läheinen suhde. Käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaisevat hyödyt liittyvät esimerkiksi julkisiin tuotteisiin ja ulkoasuun sekä toiveisiin ja tulevaisuuteen, kun taas tunnepohjaiset hyödyt liittyvät yksityisiin tuotteisiin sekä menneisyyteen ja muistoihin. (Aaker 2002, 99–101; Aaker & Joachimsthaler 2000, 79)

Brandin tavoitteena tulisi lisäksi olla suhteen luominen asiakkaaseen. Tämä asiakas–brandi-suhde perustuu usein arvoväittämään. Tuote voi esimerkiksi sisältää sellaisen toiminnallisen tai tunnepohjaisen hyödyn, johon asiakas on tyytyväinen. Joskus suhde saa alkunsa suoraan brandi-identiteetistä, erityisesti silloin, kun arvoväittäjä ei ole tehokkaasti onnistunut vangitsemaan tätä suhdetta. Useat asiakas–brandi-suhteet syntyvät erityisesti silloin, kun brandi on organisaatio tai henkilö. Esimerkiksi ympäristöä kunnioittavat yritykset voivat saada asiakkaissa aikaan mieltymyksen tai kunnioituksen, joka muodostaa suhteelle perustan. Brandin ja asiakkaan väliset suhteet voivat perustua sellaisiin positiivisiin tunteisiin, kuten ihailu, ystävyys ja hauskuus, joita ei voi tarkasti käsitellä arvoväittämien avulla. (Aaker 2002, 103; Aaker & Joachimsthaler 2000, 79–80)

## 2.2 Identiteetti-prisma

Tullakseen tai pysyäkseen vahvoina, brandien on pysyttävä uskollisina identiteetilleen. Brandi-imagon käsite on sekä epävakaa että muuttuva ja se keskittyy liiaksi brandin ulkoiseen kuoreen eikä sen sisimpään. Brandi-identiteetin käsitteellä on puolestaan ratkaisevan tärkeä merkitys kolmeen brandin ominaisuuteen: brandien kestävyteen, johdonmukaisuuteen signaalien lähettämisessä sekä realismiin. Se on siis eräänlainen puolustuskeino ailahtelevaista, idealisoitunutta ja opportunistista brandi-imagoa vastaan. (Kapferer 1997, 99)

Kapferer esittää brandi-identiteetin kuusikulmaisena prisma (kuvio 5).



Kuvio 5 Identiteetti-prisma (muunneltu Kapferer 1997, 100)

Identiteetti-prismalla osoitetaan, että sen kaikki osat liittyvät toisiinsa ja muodostavat yhdessä hyvin muodostetun kokonaisuuden. Nämä osat määrittelevät brandin identiteetin sekä myös rajoitukset, joiden sisällä se voi muuttua ja kehittyä. (Kapferer 1997, 105)

Brandit eivät voi olla olemassa, jos ne eivät kommunikoi. Ne vanhentuvat nopeasti, jos niillä ei ole käyttöä tai ne pysyttelevät hiljaa. Kaikessa viestinnässä on lähettäjä. Viestintä luo kuvan lähettäjästään ja välittää sen vastaanottajalle. Sekä brandin fyysinen kokonaisuus että persoonallisuus auttavat luomaan kuvan lähettäjistä. Vastaanottaja kuuluu myös brandi-identiteetin kokonaisuuteen, ja sitä voidaan puolestaan kuvata määrittämällä ja heijastamalla sen minäkuvaa. Brandin kulttuuri ja suhteet auttavat kuroma lähettäjän sekä vastaanottajan välillä olevaa rakoja umpeen. (Kapferer 1997, 105)

Identiteetti-prisma voidaan jakaa kahteen osaan myös pystysuunnassa. Fyysinen kokonaisuus, suhteet ja minäkuvan heijastaminen ovat sosiaalisia ja näkyviä ominaisuuksia ja ne antavat brandille sen ulkoisen ilmeen. Brandin persoonallisuus, kulttuuri ja minäkuvan määrittäminen sisältyvät puolestaan itse brandiin ja sen henkeen. (Kapferer 1997, 106)



### 2.2.1 *Fyysinen kokonaisuus ja brandin persoonallisuus*

Kaikilla brandeilla on fyysisiä piirteitä, eräänlainen ruumiinrakenne. Se koostuu joko nousevista tai jo keskeisistä erikoispiirteistä, niistä joista brandi tunnetaan. Brandin fyysinen kokonaisuus on sen selkäranka ja brandin konkreettinen arvoa lisäävä tekijä. Markkinointiviestinnässä yleensäkin keskitytään omaan osaamiseen ja perinteiseen positiointiin ja luotetaan ydintuotteeseen ja sen brandiattribuutteihin. Brandia luotaessa ensimmäinen vaihe on sen fyysisen ulkomuodon määrittäminen: mitä sen konkreettisesti on? Mitä se tekee? Miltä se näyttää? Fyysinen ulkoasu on todella tärkeää, mutta se ei kuitenkaan saa olla kaikki kaikessa. Monilla brandeilla on ongelmia fyysisen ulkoasunsa kanssa, koska joko niillä oleva toiminnallinen lisäarvo on heikkoa tai ne eivät onnistu määrittämään omaa olemustansa. (Kapferer 1997, 99–101)

Jokaisella brandilla on oma persoonallisuutensa. Erilaisten viestintäkeinojen avulla se asteittain rakentaa luonnettaan. Tapa, millä brandi kertoo tuotteistaan tai palveluistaan ilmaisee sen, millainen persoona se olisi, jos se olisi ihminen. (Kapferer 1997, 101)

Helpoin tapa luoda brandille hetkessä persoonallisuutta on antaa sille keulakuva tai esimerkiksi julkisuuden henkilö edustajaksi. Keulakuva voi olla niin todellinen kuin symbolinenkin. Julkisuuden henkilöiden käyttäminen markkinointiviestinnässä on hyvin suosittua ja laajalle levinnyttä sen nopean vaikutuksen takia. (Kapferer 1997, 101)

### 2.2.2 *Brandin kulttuuri ja brandi suhteen luojana*

Brandilla on oma kulttuurinsa, josta tuotteet syntyvät. Tuote ei itsessään ole ainoastaan kulttuurin luoma konkreettinen esine tai esitys, vaan myös viestintäväline. Kulttuuri on arvokokonaisuus, joka ruokkii brandin inspiraatiota ja määrää brandin lähettämien ulkoisten signaalien, tuotteiden ja viestinnän, peruserätykset. Kulttuuri kuuluu ehdottomasti itse brandin ytimeen. Kulttuuri ohjaa merkittäviä brandeja toiminnoissaan. Brandit myös välittävät tätä kulttuuria eteenpäin. Mainonnassa keskitytään usein liiaksi brandin persoonallisuuteen ja kulttuuri jätetään vähemmälle huomiolle. Menestyvät brandit käyttävät hyväksi molempia. (Kapferer 1997, 101)

Brandien alkuperämaalla on myös iso kulttuurinen merkitys. Jotkut brandit ovat vahvasti yhdistettävissä kotimaahansa, mutta toisaalta on myös paljon sellaisia brandeja, jotka ovat maailmanlaajuisia, eikä niiden markkinoinnissa käytetä alkuperämaahan liittyviä assosiaatioita. Kulttuuri yhdistää brandin organisaatioon tai yritykseen, etenkin jos niillä on yhteinen nimi. Yrityskulttuuri tällöin supistaa brandin vapauden määrää, koska brandi on yrityksen ja sen kulttuurin näkyvin ulkoinen merkki. (Kapferer 1997, 102)

Brandin kulttuurilla korostetaan usein sen alkuperäisiä juuria ja historiaa. Etenkin ylellisyysbrandit viittaavat viestinnässä alkulähteisiinsä, perimmäisiin ihanteisiinsa ja arvokokonaisuuksiinsa. (Kapferer 1997, 102)

Brandit ovat usein ihmisten välillä tapahtuvan kaupallisten tapahtumien ja tavaroiden sekä palveluiden vaihdon ytimessä. Suhteet voivat saada samankaltaisia piirteitä kuin ihmisten välisetkin suhteet. Suhde brandiin voi olla esimerkiksi rakkaussuhde, kaveruussuhde tai äiti–lapsi-suhde. Suhteen käsite on hyvin tärkeä erityisesti palvelubrändeille. (Kapferer 1997, 103)

### 2.2.3 *Minäkuvan heijastaja ja minäkuvan määrittäjä*

Brandi heijastaa asiakkaiden minäkuvaa. Kysyttäessä ihmisiltä mielipidettä tietystä brandista, vastaus usein kertoo millainen brandin tyypillinen asiakas on. Koska brandin viestintä ja sen tärkeimmät tuotteet kehittyvät ajan kanssa, sillä on taipumus rakentaa itselleen imago tai heijastus niistä asiakkaista, joille viestintä on kohdistettu. (Kapferer 1997, 103)

Heijastus ja kohdeyleisö sekoitetaan usein toisiinsa aiheuttaen ongelmia. Kohdeyleisö kuvaa brandin potentiaalisia ostajia tai käyttäjiä. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole heijastaa asiakasta sellaisena kuin hän on, vaan asiakas on ennemminkin heijastettava sellaisena, jona hän olisi käyttäessään brandia. Heijastus luo kuvan johon halutaan samaistua. Mainonnassa keskitytään edelleen liikaa kuvailemaan kohdeyleisöä sellaisena kuin se todellisuudessa on, vaikka kohderyhmä mieluummin haluaisi tulla kuvatuksi sellaisena kuin se olisi ostaessaan tiettyä brandia. Asiakkaat itse asiassa käyttävät brandeja rakentaakseen omaa identiteettiään. Brandien on hallittava heijastamaansa kuvaa, jonka on aina oltava imarteleva asiakasta kohtaan. (Kapferer 1997, 103–104)

Brandi puhuttelee myös asiakkaiden omaa minäkuvaa. Heijastuksen ollessa asiakkaan ulkoinen peilikuva on minäkuvan määritelmä peili asiakkaan omaa itseään kohti. Tiettyjä brandeja kohtaan olevien asenteiden kautta asiakkaat kehittävät eräänlaisen sisäisen suhteen oman itsensä kanssa. (Kapferer 1997, 104)

Asiakkaan käyttäessä ja tukiessa tiettyä brandia hän tavallaan antaa lupauksen asiakkaan ja brandin välisestä siteestä. Samalla hän osoittaa, että hänellä on brandin kanssa samankaltainen ajatusmaailma ja minäkuva, joka helpottaa ja stimuloi viestintää. (Kapferer 1997, 104)

#### 2.2.4 *Brandi-identiteetin alkuperä*

Identiteetti on brandin sisin olemus. Se on elintärkeä perusta uuden brandin positioinnille tai vanhan brandin uudelleen positioinnille. Uuden brandin syntyessä sillä on mahdollisuudet mihin vain ja se voi kehittyä mihin suuntaan tahansa. Ajan kuluessa se kuitenkin menettää osan vapauttaan vakautuessaan. Brandin eri ominaisuudet ja tunnusmerkit saavat vähitellen muotonsa piirtäen ääriä alueelle, joiden sisällä se voi liikkua. Brandin kasvaessa tietyt tuotteet tai viestintätavat tuntuvat sille hyvin vierailta, kun taas toiset sopivat sille täydellisesti tukien ja vahvistaen brandia. (Kapferer 1997, 106, 119)

Asiakkailta usein kysytään mielipidettä siitä, millainen heidän ihanteellinen brandi tiettyssä markkinasegmentissä olisi ja millaisia ominaisuuksia sen pitäisi sisältää ollakseen yleisesti hyväksytty ja suosittu. On virheellistä tavoitella tällaista markkinoiden ihannetta, koska brandin imago on väärä lähtökohta sen rakentamiselle. Vielä kuitenkin yleisesti ajatellaan, että asiakkaat ohjaavat brandin identiteettiä ja strategioita, vaikka yritysten tulisi keskittyä enemmän lähettäjän kuin vastaanottajan rooliin. Brandin identiteetin perimmäisen olemuksen, brandin yksityiskohtien ja ainutlaatuisien ominaisuuksien löytäminen on paras tapa ymmärtää, mitä brandi todella merkitsee. Siksi tutkimuksen kohteeksi on otettava brandin nimen alla olevat sille tyypilliset tuotteet tai palvelut, kuten myös itse nimi, brandin mahdollinen tunnuskuva tai -hahmo, sen logo, maantieteellinen alkuperä, mainokset ja pakkaus. Tämän tarkoituksena on analysoida viestintän lähetysprosessia yrittämällä löytää brandin tavoitteiden, tuotteiden ja symboleiden takana oleva perimmäinen suunnitelma. Tämä suunnitelma on yleensä tiedostamaton, eikä sitä ole kirjoitettu minnekään eikä kuvailtu selkeästi, vaan se on vain mukana päivittäisissä toiminnoissa. Tutkittaessa brandin identiteettiä on mahdollista löytää useita perimmäisiä suunnitelmia, koska brandin historia heijastaa päätöksenteon katkonaisuutta eri johtajien alaisuudessa. (Kapferer 1997, 106–107)

Brandi-identiteetin ensimmäinen lähde on itse tuote. Useilla suurilla brandeilla on yksi sille tyypillisin lippulaivatuote, jonka tehtävänä on välittää brandin merkityksiä. Brandi tuo ilmi sen suunnitelman ja ainutlaatuisuuden tukemiensa tuotteiden ja palveluiden kautta. Aito brandi ei ainoastaan ole vain nimi, joka on painettu tuotteeseen, vaan brandi tuo arvonsa myös tuotanto- ja jakeluprosessiin. Siksi brandin symbolisimpien ja sille tyypillisimpien tuotteiden on ilmennettävä sen arvoja. Brandin arvot välittävät merkityksiä vain, jos ne ovat tuotteen ytimessä. Brandin aineelliset ja aineettomat realiteetit kulkevat käsi kädessä: arvot ohjaavat todellisuutta ja todellisuus ilmaisee arvoja. Brandin uskottavuuden ja kestävyuden kannalta on tärkeää, että identiteetin kaikki osat ovat lähellä toisiaan. Esimerkiksi tuotteen fyysisen kokonaisuuden on heijastettava brandin aineettomia ominaisuuksia. (Kapferer 1997, 108–112)

Brandin nimi on yksi vahvimista identiteetin lähteistä. Nimi tuo usein ilmi brandin tarkoituksia. Erityisesti tämä ilmenee silloin, kun nimi on valittu nimenomaan välittämään tiettyjä brandin ominaispiirteitä. Tämä pätee myös silloin, kun brandin nimi on valittu täysin subjektiivisista syistä vailla mitään järjestäytyneitä tarkoitusta. Tällaiset brandien nimet rajaavat samalla tavalla alueen, jonka sisällä ne voivat liikkua. Brandit sisältävät kuitenkin ominaisuuksia, joita nimi ei välttämättä heijasta. Toisaalta monet brandit menestyvät kiinnittämättä mitään huomiota brandin nimeen. Silloin brandeista tulee autonomisia ja ne voivat antaa täysin uusia merkityksiä sanoille, jotka tarkoittavat jotain aivan muuta. (Kapferer 112–113)

Brandit ovat yrityksen pääomaa. Samalla tavalla tunnuskuvat ja hahmot ovat brandin omaisuutta. Tunnuskuvat symbolisoivat brandin identiteettiä visuaalisen kuvan kautta. Ne auttavat tunnistamaan brandin, mutta niillä pitää olla jotain merkitystä ennen kuin ne tarkoittavat mitään. Lisäksi tunnuskuvat ovat brandin takeena ja ne antavat brandille kestävyyttä. Tunnuskuvat auttavat brandia erilaistumaan ja personoitumaan, koska ne siirtävät oman persoonallisuutensa brandille. Tunnuskuvat ilmentävät monia brandi-identiteetin osa-alueita. Siksi niillä on ratkaisevan suuri merkitys identiteetin rakentamisessa. Tunnuskuvina käytetään usein eläimiä, koska ne symbolisoivat brandin persoonallisuutta. Toiset brandit taas käyttävät henkilöitä tai hahmoja edustamaan itseään. Henkilö voi olla esimerkiksi brandin luoja tai joku muu tukija. Hahmo voi olla myös joku brandin ominaisuuksista ilmenevä symboli. Hahmot ja henkilöt luovat monesti suhteen ja tunnepitoisen siteen brandin ja sen yleisön välille. Joskus ne vain toimivat brandin edustajana. (Kapferer 114–115)

Logot sekä visuaaliset symbolit auttavat ihmisiä ymmärtämään brandin kulttuuria ja persoonallisuutta. Yrityksen laatimat tarkat määritelmät, joiden avulla logot ja symbolit laaditaan, ovat lähtöisin brandin luonteenpiirteistä ja arvoista. Tärkeintä ei suinkaan ole se, että brandit tunnistetaan logojen ja symbolien avulla, vaan se, että brandi voi samaistua niiden kanssa. Yrityksen vaihtaessa logoaan joko se tai sen brandi on muuttumassa. Logoa muokataan, kun yritys ei enää koe samaistuvansa vanhan tyyliinsä kanssa. Toiset yritykset käyttäytyvät päinvastaisesti: elvyttääkseen brandiaan ja tervehdyttääkseen identiteettiään ne hakevat energiaa ja aggressiivisuutta vanhoista brandin tunnuksista muuttuakseen. (Kapferer 1997, 115)

Jotkut brandit liittyvät vahvasti alkuperämaahansa. Alkuperämaa tai -paikka voi jopa olla brandin nimessä, jolloin alkuperällä on suuri merkitys. Toiset brandit taas välttelevät tulevan liitetyiksi kotimaahansa, tai niiden luullaan olevan muualta kotoisin kuin todellisuudessa ovat. (Kapferer 115–116)

Mainonta on se, joka kirjoittaa brandin, kaupan tai yrityksen historian. Monet brandit eivät voi pysyä erossa mainonnasta ja mainonnan luomista kertomuksista, jotka ovat auttaneet niitä kehittymään. Brandeilla on puhumisen lahja, ja ne pysyvät hengissä ainoastaan viestinnän avulla. Ne ovat itse vastuussa tuotteidensa ja palveluidensa

tiedottamisesta, joten niiden on oltava koko ajan äänessä. Kun kommunikoidaan, tulee aina kerrotuksi paljon enemmän kuin mitä itse luullaan. Kaikissa kommunikaation muodoissa kerrotaan epäsuorasti jotain niin lähettäjistä, vastaanottajasta kuin siitä suhteesta, mitä näiden välille yritetään luoda. Koko identiteettiprisma perustuu tälle tosiasiaille. Epäsuora sanoma välittyy tyylin kautta. Esimerkiksi televisiomainokset kertovat yhtä paljon viestin lähettävän brandin tyylistä, kohdeyleisönä olevasta vastaanottajasta kuin esiteltävän tuotteen ominaisuuksistakin. Kaikilla brandeilla on historia, kulttuuri, persoonallisuus ja heijastus, jotka kaikki ovat saatu viestinnän kautta. (Kapferer 1997, 116–117)

Brandi-identiteettiä ei myöskään voi erottaa brandin luojaan identiteetistä. Erityisesti perustajansa nimellä kulkevat brandit sisältävät edelleen perustajan identiteettiä, vaikka perustaja tai hänen sukulaisensa eivät olisi enää missään tekemisissä brandin kanssa. Perustajansa menehtyessä brandista tulee itsenäinen. (Kapferer 1997, 116–117)

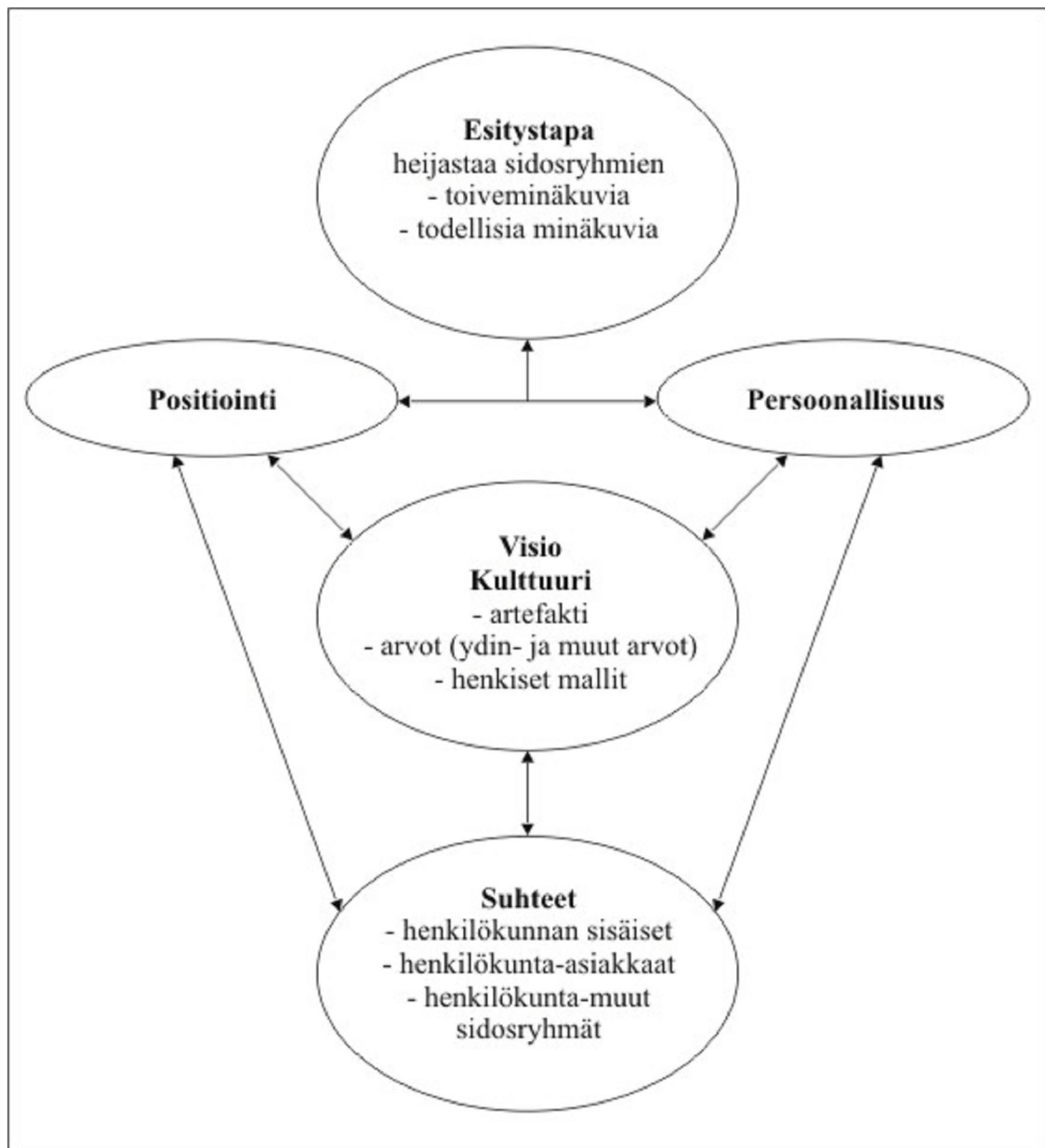
### **2.3 Organisaatio brandin rakentajana**

Organisaation ja sen henkilöstön merkitys brandin rakentamiselle on usein jätetty liian vähälle huomiolle ja on keskitytty liikaa ulkoisiin kysymyksiin kuten imagoon. Henkilökunnan panos on kuitenkin hyvin merkittävä ja erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, että henkilökunnan arvot ja käyttäytymismallit ovat samankaltaisia kuin brandin toivotut arvot. Yritysjohdon on aluksi määriteltävä organisaation arvot ja tämän jälkeen varmistettava, että työntekijöiden arvot ovat yhdenmukaisia näiden kanssa. Näihin arvoihin vaikuttaa yrityksen kulttuuri, joka on tärkeä osa brandi-identiteettiä. Henkilökunnan on myös ymmärrettävä yrityksen luoma brandin visio, ja sen on omistauduttava vision eteenpäin viemiseen. Onnistuakseen tässä on organisaation tiedostettava sisäisen viestinnän tärkeys (esimerkiksi Intranet, koulutukset ja keskustelut). (de Chernatony 1999, 157–158; Harris & de Chernatony 2001, 442; Mottram 1998, 67–68)

Brandit tyydyttävät asiakkaiden toiminnallisia sekä tunnepohjaisia tarpeita. Hallitakseen houkuttelevia asemia markkinoilla on brandiin liitettävä ainutlaatuinen sekoitus toiminnallisia ja tunnepohjaisia arvoja. Toiminnalliset arvot ovat vaikeammin ylläpidettäviä muun muassa teknisten edistysaskelien, kilpailevien brandien samankaltaisten designin ja kilpailijoiden hintakopioinnin helppouden takia. Siksi yritysten brandinrakennukseen liittyvät tehtävät ovat keskittyneet tunnepohjaisten arvojen korostamiseen. Nämä tehtävät sisältävät paitsi mainonnan, myös yrityksen henkilökunnan eri sidosryhmien kanssa käymän vuorovaikutuksen. Jos yrityksen johto epäonnistuu yrityksen arvojen tiedottamisessa henkilökunnalle, voi se johtaa epäjohtonmukaisuuksiin brandin sisältämien arvojen ja niiden arvojen, jotka asiakkaat

saavat brandista ollessaan tekemisissä henkilökunnan kanssa, välillä. Henkilökunnalla on merkittävä rooli erityisesti palvelualan brandien rakentamisessa. Henkilökunnan olettamukset, asenteet, uskomukset ja arvot vaikuttavat myös asiakkaiden havaintoihin brandeista. Yrityksen eri osastoilla voi kuitenkin olla toisistaan poikkeavia arvoja alakulttuureista johtuen ja yhtenäisen suuntauksen puuttuessa asiakkaat saattavat havaita epäjohtonmukaisuutta ollessaan tekemisissä eri osastojen kanssa. (Balmer & Stotvig 1997, 169; Brown 1998, 84; de Chernatony 1999, 158; Goodyear 1996, de Chernatony 1999, 158 mukaan; Lambin 1997, 113)

De Chernatony (1999) mukaan yrityksen brandi-identiteetti koostuu kuudesta osasta. Brandi-identiteetti on esitelty kuviossa 6.



Kuvio 6 Brandi-identiteetti (muunneltu de Chernatony, 1999, 166)

Brandin visio ja kulttuuri ajavat brandin haluttua positiointia, persoonallisuutta ja suhteita niin, että ne esitettäessä heijastavat sidosryhmien todellisia sekä toivottuja minäkuvia (de Chernatony 1999, 166).

### 2.3.1 *Brandin visio ja kulttuuri*

Menestyäkseen ja kehittyäkseen brandi tarvitsee selkeän vision, joka antaa selvästi määritetyn suunnan, jota kohti kulkea. Tutkijoiden mukaan yrityksen johtajien on kuviteltava brandiympäristö ainakin viisi vuotta eteenpäin. (de Chernatony 1999, 166; Collins & Porras 1996, 192)

Visiolle sopivan strategian kehittämiseksi ja parantamiseksi on tarkasteltava brandin kulttuuria. Deshpanden ja Websterin (1989, 5) mukaan kulttuuri on yhteisistä oletuksista ja organisaation toimintaan liittyvistä käsityksistä koostuva kokonaisuus. Kulttuuri on itsenäinen muuttuja, jota esimerkiksi tulee yritykseen ulkopuolelta uusien työntekijöiden liittyessä palvelukseen. Scheinin (1984, 3) määritelmän mukaan organisaation kulttuuri on perusolettamusten malli, jonka tietty ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt tullakseen toimeen ulkoisesta muokkauksesta ja sisäisestä integraatiosta syntyvien ongelmien kanssa ja joka on toiminut niin hyvin, että sitä voidaan pitää pätevänä. Tämä malli voidaan opettaa uusille jäsenille oikeana tapana ymmärtää, ajatella ja tuntea näitä ongelmia. Malli auttaa brandijohtajia analysoimaan kulttuuriaan kolmella eri tasolla ja löytämään oikeat parannuskeinot brandin ongelmiin. (de Chernatony 1999, 160–161)

Ensimmäisellä tasolla ovat näkyvät artefaktit (keinotekoinen luomus, teennös). Ne ovat välittömästi tunnistettavissa olevia ja helpoimmin muutettavia. Artefakti on yrityskulttuurin pinnallisin ilmaus ja sisältää sellaiset asiat kuten rakennusten arkkitehtuuri, henkilöstön pukeutuminen, käyttäytyminen ja logot. Nämä ovat visuaalisia vihjeitä organisaation brandeista. Yrityksen johdon on säännöllisesti tarkastettava artefaktit varmistaakseen, että kaikki välittävät samaa viestiä eteenpäin. Henkilöstön käyttäytymismallien ollessa ristiriidassa toivotun brandi-identiteetin kanssa on tarkasteltava kulttuurin seuraavaa tasoa, heidän arvojaan, jotta saataisiin selville miksi. Tämäkään ei aina ole riittävää, joten on mentävä vielä syvemmälle, kulttuurin kolmannelle tasolle ja yritettävä ymmärtää henkilöstön tiedostamattomia perimmäisiä oletuksia eli opittuja reaktioita, jotka ovat aluksi olleet omaksuttuja arvoja ja jotka ovat kokemusten myötä vahvistuneet ja tulleet itsestään selviksi oletusarvoiksi. Näitä kutsutaan myös henkisiksi malleiksi. (de Chernatony 1999, 161)

Henkisten mallien tarkasteleminen voi antaa tietoa esimerkiksi siitä, miksi brandi alisuorittaa. Yrityksen johdon henkiset mallit auttavat heitä käsittelemään tietoa, kun sitä tulee suuria määriä, ylikuormitukseen asti, keskittymällä vain asioihin, jotka henkisten

mallien mukaan ovat olennaisia. Suodatettu tieto muuttuu brandia koskeviksi suunnitelmiksi, mutta vaarana on se, että johto ei ota huomioon ulkoapäin tulevia vinkkejä muuttuvassa ympäristössä toimimiseen ja tuloksena voi olla alisuorittamista. Joskus onkin syytä käyttää apuna riippumattomia ulkoisia organisaatioita henkisten mallien tutkimiseen, jotta saadaan selville, mitkä olettamukset ovat vääriä ja mitä uusia voidaan opetella. Kun kolme kulttuurin tasoa on tarkastettu, yrityksen johto tutkii kuinka paljon näiden kolmen välillä on yhtäläisyyksiä ja arvioi lopuksi eroja haluttujen brandin arvojen ja kolmen kulttuurin osan välillä. Tämä tapa tarkastella organisaation kulttuuria on niin sanottu yhdentymismalli. Yhdentymismallissa kulttuuri on jotain mitä organisaatiolla on, mitä se omistaa, kun taas eräänlaisen kielikuvanäkökulman, eriytymismallin, mukaan kulttuuri on jotain, mitä ryhmä ihmisiä on. (Bettis & Prahalad 1995, 7; de Chernatony 1999, 161–162, 167)

Eriytymismallin mukaan kulttuuri on organisaation ydinkielikuva, metafora, joka on kielikuva organisaation tiedolle ja taidolle, yhteisille symboleille ja merkityksille tai tiedostamattomalle mielelle. Yrityksen kulttuuri on olemassa henkilöstön sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta jakaen näin keskenään symboleita ja merkityksiä. Esimerkiksi artefaktit eivät enää tämän mallin mukaan ole kulttuurin näkyvä osa, vaan enemmänkin väline sen kuljettamiseen. Tämän tulkinnan mukaan kaikissa yrityksissä on alakulttuureita, joilla kaikilla on yksilöllisiä arvoja sekä oletuksia, mutta yhdenmukaisuus yritysjohdon kulttuurin määrän kanssa vaihtelee alakulttuurien välillä. Eriytymismallissa kulttuuri ei ole johdon koneisto henkilöstön arvojen muuttamiseen, vaan tekijä, jota pitää tarkkailla ja josta on pidettävä huolta. Johdon pitää yrittää ymmärtää alakulttuureita, joiden erilaiset arvot sekä olettamukset pitää olla selitettynä niin yritysjohdolle kuin koko henkilökunnallekin. Henkilöstölle selitetään, kuinka yhteisien toivottujen arvojen avulla saadaan aikaan erinomaisia tuloksia koko brandille, ja yhdessä henkilöstön avulla mietitään ideoita, kuinka nämä mahdollisesti uudet arvot omaksutaan. Brandin arvojen ja kulttuurin väliset ongelmat eivät ainoastaan koske viestinnällisiä ongelmia, vaan yrityksellä voi olla niin toiminnallisia, symbolisia kuin aatteellisiakin ristiriitoja. Myös henkilöstön työajat ja työaikojen rakenne voivat vaikuttaa arvojen ja olettamusten johdonmukaisuuteen esimerkiksi yrityksissä, jotka käyttävät paljon osa-aikatyöntekijöitä. Tällöin yrityksessä voi syntyä hyvinkin rikkonainen kulttuuri, koska työntekijät eivät ole sitoutuneita työnantajaan. (de Chernatony 1999, 162–163; Martin 1992, de Chernatony 1999, 163 mukaan; Morgan 1997, 189–190)

Vahvoissa yrityskulttuureissa on yhdenmukaiset arvot ja samanlaiset käyttäytymismallit, joihin uudet työntekijät tutustutetaan ja jotka kestävät yrityksessä johdossa tapahtuvista muutoksista huolimatta. Yhteiset arvojen ansiosta motivaatio on korkeammalla henkilökunnan ollessa ylempiä yrityksestä. Henkilökunta on siksi uskollisempi ja sitoutuneempi yritykseen. Keskeistä on ymmärtää ja erottaa ne arvot, jotka ovat pysyneet muuttumattomina vuosien ajan toisarvoisista, jopa muodin mukana muuttuvista,



arvoista. Yritykset, joissa on vahva kulttuuri, ovat parempia oppimaan ja hyötymään aiemmista kokemuksista. Vahva yrityskulttuuri on myös perusta pysyvälle kilpailu-edulle. Yritys menestyy hyvin, kun sillä on vahva kulttuuri, joka on ympäristöön sopiva, ympäristön muuttumiseen sopeutuva, johtoa joka tasolla kunnioittava ja henkilöstön, asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeista huolehtiva. Pitkän ajanjakson aikana yrityksen on menestyäkseen tyydytettävä sidosryhmien joukon tarpeet, ei ainoastaan yhden. (de Chernatony 1999 163–165, 167; Doyle 1992, 109)

### 2.3.2 *Brandin positiointi*

Seuraavaksi verrataan aiotun positioinnin sopivuutta brandin visioon ja ydinarvoihin. Aiemmin kuvaamassani Kapfererin (1998) identiteettiprisman käsitteessä puhutaan positioinnin sijaan fyysisestä kokonaisuudesta. Keino-päämäärä -teorian (means-end, ks. Gutman 1982) mukaan brandilla, sen ydinarvoista lähtien, on oltava tietty yhdistelmä toiminnallisesti erottavia ominaisuuksia, jotka erottavat sen muista brandeista. Tätä positiointia vahvistetaan artefaktien avulla, jotka Kapfererin fyysisen kokonaisuuden tapaan antavat sidosryhmille merkkejä brandille tunnusomaisesta suorituskyvystä. Brandin tunnepitoiset arvot kuuluvat puolestaan pääasiallisesti brandi-identiteettiin kuuluvaan persoonallisuuden osatekijään. (de Chernatony 1999, 168)

Kapfererin identiteettiprisman mukaan, johon de Chernatonyyn malli nojaa, brandi-identiteetti on monipuolisempi työkalu brandien rakentamiseen ja ymmärtämiseen kuin vain positiointiin keskittyttäessä. Toinen keino brandin positioinnin kehittämiseen on laajentaa käsitettä kattamaan koko yritystä (ks. Hooley, Broderick & Möller 1998, de Chernatony 1999, 168 mukaan). Tällöin tosin väärän tulkinnan ja sen myötä virheelisen toteutuksen mahdollisuus kasvaa. On vaikea kuvitella, että koko henkilökunnalla olisi samat ajatukset brandin positioinnista. Siksi on tärkeää selvittää, miten jokainen branditiimin jäsen arvioi brandin positioinnin. Selvityksen jälkeen verrataan henkilökohtaisia positiointikarttoja keskenään, jotta nähdään, miten ne eroavat toisistaan ja miten ne voitaisiin muuttaa yhteneviksi. (de Chernatony 1999, 168)

### 2.3.3 *Brandin persoonallisuus*

Yrityksen ydinarvot eivät vaikuta ainoastaan brandin toiminnallisuuteen, vaan myös sen persoonallisuuteen. Positiointi auttaa sidosryhmiä ymmärtämään sen, mitä brandi voi heille tehdä. Samalla tavalla persoonallisuus vähentää sidosryhmien tiedonhakua ja -käsittelyä tunnistamalla brandin arvot sen persoonallisuuden kautta (ks. Aaker 1997).

Haasteena on yhdistää mediassa esitetty persoonallisuus sitä tukevan yhdenmukaisen henkilöstön käyttäytymisen kanssa. (de Chernatony 1999, 168)

Brandin positioinnin ja persoonallisuuden välillä olevaa sidettä ei aina huomata. Ei riitä, että pidetään huolta yrityksen arvojen ja brandin suunnitellun persoonallisuuden välisestä yhtenäisyydestä, vaan myös positioinnista ja sen vaikutuksista persoonallisuuteen. (de Chernatony 1999, 168–169)

#### **2.3.4 Brandin suhteet**

Kun brandin persoonallisuus on määritelty, kehittyä suhde, aivan kuten elollisissakin tapauksissa. Suhteen muoto määrittyy brandin persoonallisuuteen kuuluvien arvojen mukaan. Vuorovaikutuksen kautta suhteista kehittyä tietynlaisia, ja ne auttavat molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan paremmin. (de Chernatony 1999, 169; Fournier 1998, 344–345)

Aiemmin esittelemäni kuvio 5 osoittaa, että brandi on, henkilöstön kautta, myös aktiivinen osa suhdetta. Henkilökunnan on pystyttävä brandin ydinarvojen avulla tunnistamaan sellaiset suhteet, jotka ovat tarkoituksenmukaisia henkilökunnan sisällä, henkilökunnan ja asiakkaiden välillä sekä henkilökunnan ja muiden sidosryhmien välillä. On hyvin tärkeää tutkia ja arvioida näitä suhteita säännöllisesti, koska ne muuttuvat ajan myötä. Henkilökunnan olisi syytä osallistua arviointiprosessiin saadakseen selville, kuinka hyvin suhteet vahvistavat brandin arvoja, persoonallisuutta sekä positioinnia. (de Chernatony 1999, 169)

#### **2.3.5 Brandin esitystapa**

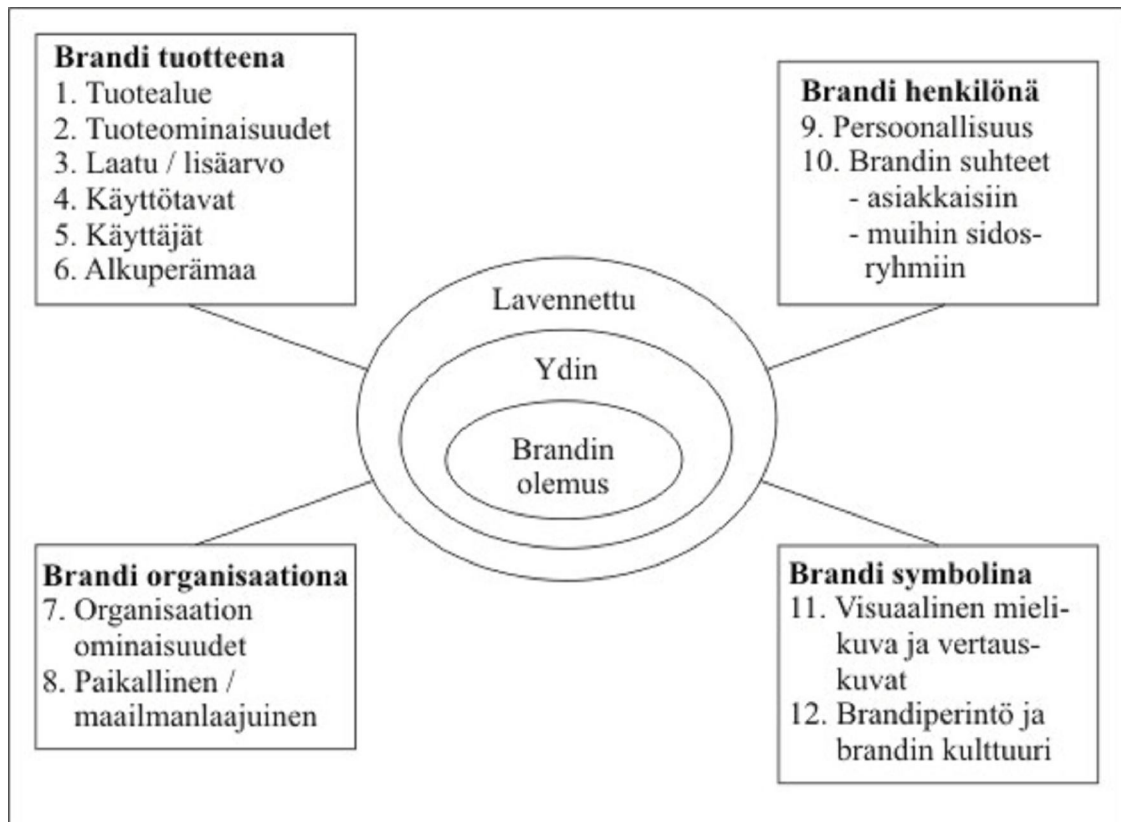
Kun brandille on yhdessä henkilökunnan kanssa saatu kehitettyä yhdenmukainen identiteetti, on viimeisenä tehtävänä löytää esitystavat. Ensimmäiseksi pitää miettiä miten brandin identiteetti voidaan esittää niin, että se vetoaa sidosryhmien tavoiteltuja ominaispiirteitä eli toiveminäkuvia (vrt. Kapferer 1997, 103–104, brandi minäkuvan heijastajana). Eri sidosryhmillä voi tosin olla erilainen kosketuspinta yritykseen, ja siksi niiden saamat viestit voivat olla mahdollisesti ristiriitaisia. Eri osastojen henkilöstön on selvitettävä omat sidosryhmänsä ja se, miten nämä arvioivat ja valikoivat käyttämänsä brandit. Kun tämä on saatu selvitettyä, voidaan identifioida mahdolliset ristiriitaisuudet ja yhtenäistää esitystapaa. (de Chernatony 1999, 169)

Toiseksi tutkitaan brandin sidosryhmien todellisia minäkuvia. Jotta brandin ja sidosryhmien välille saataisiin luotua yhteys, on brandin heijastettava sidosryhmien minäkuvia ja varmistettava, että sidosryhmät tuntevat olonsa mukavaksi brandin kanssa eri

tilanteissa. Brandeja arvostetaan niiden symbolisten merkitysten perusteella auttaen asiakkaita ymmärtämään ja ilmaisemaan minuutensa eri puolia muille. Brandille ei luoda symbolisia merkityksiä ainoastaan mainonnan avulla, vaan niitä syntyy myös silloin, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa henkilöstön sekä muiden brandin käyttäjien kanssa. (Belk 1988; de Chernatony 1999, 169; Hogg & Mitchell 1996, de Chernatony 1999, 169 mukaan; Lee 1990, 391; McCracken 1993, 125–127; Sirgy 1982, 289)

## **2.4 Brandi-identiteetti tässä tutkimuksessa**

Tässä tutkimuksessa olevien tutkimuskysymysten vastaamiseksi jäsennyksen ytimenä on Aakerin ja Joachimstahlerin esitys brandi-identiteetistä (luku 2.1). Malli kuvaa yksityiskohtaisesti brandi-identiteetin ja sen eri osatekijät. Mallissa brandilla on selkeä ydinidentiteetti, joka pysyy samanlaisena ajan kuluessa. Ydin sisältää elementtejä, jotka tekevät brandista ainutlaatuisen sekä arvokkaan. Ytimen ympärille muodostuu lavennettu identiteetti, jonka avulla identiteettiin lisätään yksityiskohtia ja täydennetään sitä. Lisäksi brandi-identiteetti saattaa sisältää brandin olemuksen, ajatuksen, joka kiteyttää brandin sielun. Tässä tutkimuksessa käytettävä brandi-identiteetti on kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7 Brandi-identiteetti tässä tutkimuksessa

Brandia tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: brandi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Nämä näkökulmat sisältävät kaksitoista osatekijää, joiden avulla brandi-identiteetti määritellään. Tulkinnan apuna käytän lisäksi kohtia sekä Kapfererin identiteettiprismasta (luku 2.2) että de Chernatonyyn mallista organisaatiosta brandin rakentajana (luku 2.3).

### 3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Itse tutkimusongelma ratkaisee, onko tutkimus laadullista vai määrällistä. Olennaista on siis se, millainen on kysymys, johon haetaan vastausta. (Töttö 1997, 126)

Tässä tutkimuksessa tarkoituksenani on selvittää, millainen on jalkapalloseuran brandi-identiteetti. Tutkimus pyrkii kuvaamaan tiettyä ilmiötä, eli se on siis kuvaileva. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista, ja sen tarkoituksena on dokumentoida ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 130)

Kuvaileva tutkimus voidaan toteuttaa sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimussuuntaus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. Tutkimussuuntaukset eivät kuitenkaan kilpaile keskenään, vaan ne täydentävät toisiaan, ja niitä on joskus jopa vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan (Hirsjärvi ym. 2004, 126–128). Näiden kahden suuntauksen tutkimusaineisto eroaa oleellisesti toisistaan: kvalitatiivinen aineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivinen aineisto voidaan esittää numerollisessa muodossa. Kokeelliset tutkimukset, haastattelut ja kyselyt, tilastot sekä sisällönanalyysit ovat usein kvantitatiivista aineistoa. Kvalitatiivista aineistoa tuottavat puolestaan muun muassa havainnointitutkimukset, vapaamuotoiset haastattelut, dokumentit ja erilaiset kulttuurin tuotteet. Näitä ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaistakaan pukea numeeriseen muotoon. (Uusitalo 1991, 79–81)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimustapa eroavat metodologialtaan toisistaan aineiston keräämisessä sekä analyysissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi ovat toisistaan selkeästi erottuvia vaiheita ja aineisto on selkeästi rajattu. Kvantitatiivisen tutkimuksen parissa käytetään tilastollisia, pitkälle standardisoituja analyysimenetelmiä, joita voidaan soveltaa monentyyppisiin kysymyksenasetteluihin. Tutkijan on osattava valita ongelmaan sopiva menetelmä ja sovellettava sitä oikein. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaiheet kietoutuvat tiiviimmin yhteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston rajat ovat myös avoimemmat, ja ne voivat laajeta tai supistua tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivinen analyysi on vahvemmin aineistosidonnaista, eikä sen menetelmiä voida ottaa valmiina, kuten tilastomenetelmissä. Kvalitatiivinen analyysi on riippuvainen tutkijan kyvyistä sekä luovuudesta, mutta tulkinnat eivät saa perustua satunnaisiin poimintoihin, vaan aineiston käsittelyn tulee olla systemaattista. (Uusitalo 1991, 80–82)

Edellisessä luvussa selvitin, että brandi-identiteetti on sellainen brandiin liitettyjen mielle yhtymien kokonaisuus, jonka brandistrategian laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Yrityksen brandi-identiteetti lähtee siis yrityksestä itsestään, joka tässä tutkimuksessa on jalkapalloseura Manchester United. Jotta saisin selville Manchester Unitedin brandi-identiteetin, on tutkittava sitä, mitä seuran johto yrittää markkinoinnillaan tuoda esille luodakseen suhteen brandin sekä asiakkaan välille. Tutkimus on täten suoritettava kvalitatiivisena, koska tarvittava aineisto on verbaalista eikä kvantitatiivinen tutkimustapa siksi ole tähän tutkimukseen sopiva.

## **3.2 Kvalitatiivinen tutkimus**

Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena tutkimuskohteen ymmärtäminen ja lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tämä sisältää ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei kuitenkaan voida pirstoa mielivaltaisesti osiin, vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152–170)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille, kuten teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155)

### **3.2.1 Valmiit aineistot**

Yleensä tutkija kerää tarvitsemansa havaintoaineiston, joka sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Tällaista aineistoa kutsutaan primaariaineistoksi. Usein on myös mahdollista käyttää muiden keräämää sekundaariaineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on usein käytettävissään ehtymätön määrä valmiita aineistoja eikä tutkijan tarvitse suinkaan aina kerätä itselleen uutta empiiristä aineistoa. Itse asiassa monesti on jopa järkevämpää turvautua sekundaariaineistoon sen sijaan, että keräisi kokonaan uutta. Sekundaariaineisto voi olla joko niin sanottua raaka-aineistoa, jota on käsitelty hyvin vähän tai ei laisinkaan tai käsiteltyä aineistoa, jota on ainakin jollain tasolla

vedetty yhteen ja jäsennelty. (Eskola & Suoranta 1998, 118–119; Hirsjärvi ym. 2004, 175; Kervin 1999, Saunders, Lewis & Thornhillin 2000, 189 mukaan)

Tutkimusaineiston keruussa on syytä pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Aina ei ole mielekäästä kerätä itse aineistoa alusta alkaen jokaisen ongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi on mahdollista, että tutkimusongelmiin tai niiden osiin voi saada vastauksen valmiiden aineistojen pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2004, 175)

Saatavissa olevan aineiston määrä vaihtelee paljon. Joskus aineistoa on saatavilla jopa liian paljon, minkä vuoksi sitä joutuu keräämään valikoiden ja kriittisesti. Toisaalta aihe voi olla myös sellainen, että aineiston tavoittaminen on hyvin vaikeaa. Yleisesti ottaen on suositeltavaa, että tutkija harkitsee jo olemassa olevan materiaalin käyttämistä uuden keräämisen sijaan. Valmiit aineistot soveltuvat kuitenkin harvoin käytettäväksi tutkimuksessa sellaisenaan. Toisten keräämät aineistot pitäisi pystyä kytkemään omiin tutkimusintresseihin ja sovittamaan omiin aineistoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 120; Hirsjärvi ym. 2004, 175; Syrjälä & Numminen 1988, 115, Eskola & Suorannan 1998, 120 mukaan)

Valmista aineistoa on tarkasteltava yhtä varovasti ja tarkasti kuin primaariaineistoa. Tutkijan on oltava varma siitä, että aineisto on tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa ja mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Lisäksi tutkijan pidettävä huolta siitä, että sekundaariaineiston käytöstä saadaan enemmän hyötyjä kuin kuluja ja että tutkijalla on ylipäänsä mahdollisuus käyttää aineistoa. (Saunders ym. 2000, 202)

Sekundaarinen aineisto voidaan jakaa kolmeen alaryhmään: dokumentaariseen aineistoon, tilastolliseen aineistoon ja aineistoon, joka on koottu monista eri lähteistä. Dokumentaariset aineistot käsittävät kirjallisen materiaalin sekä ei-kirjallisen materiaalin. Kirjallista aineistoa ovat esimerkiksi kirjat, artikkelit, sanomalehdet tai vaikkapa sähköpostiviestit ja kirjeet. Ei-kirjallista materiaalia on muun muassa televisio- ja radio-ohjelmat, nauhoitetut haastattelut ja videoitu havainnointi. Dokumentaarista aineistoa voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Ei-kirjallinen aineisto on lisäksi oiva keino muiden aineistonkeräämistapojen avulla löydettyjen havaintojen trianguloimiseen. Tilastollinen sekundaariaineisto viittaa yleensä kyselyjen avulla kerättyyn aineistoon, jota on jo analysoitu sen alkuperäisen käyttötarkoitukseen. Tilastollista aineistoa on väestönlaskentamateriaali (census), jatkuvat ja säännölliset survey-tutkimukset sekä erikoistutkimukset, joita tehdään tiettyä tarkoitusta varten. Väestönlaskennan toteuttavat yleensä valtiot, ja toisin kuin kyselyt, niihin on pakko osallistua. Tämän johdosta ne kattavat erittäin hyvin tutkittavan väestön. Jatkuvat ja säännölliset tutkimukset ovat tutkimuksia, jotka toistuvat säännöllisin väliajoin. Tällaisia survey-tutkimuksia voidaan toteuttaa läpi vuoden tai tietyin väliajoin. Väestönlaskennat eivät kuitenkaan kuulu näihin. Toistuvia ja säännöllisiä tutkimuksia toteuttavat muun muassa Euroopan unioni sekä valtiot. Myös yksityiset tahot tekevät survey-tutkimuksia, kuten markkinatutkimuksia ja työntekijöiden mielipiteitä mittaavia kyselyjä. Erikoiskyselyt

toteutetaan puolestaan yleensä vain kerran ja vain yhtä tarkoitusta varten. Ne ovat myös paljon yksityiskohtaisempia. Tällaisia kyselyitä tekevät esimerkiksi yritykset ja tutkijat. Monista eri sekundaarilähteistä koottu aineisto voi perustua pelkästään dokumentaariin tai kyselyllä kerättyyn aineistoon, tai se voi olla näiden kahden sekoitus. Avaintekijänä tässä on se, että erilaisia materiaalipaketteja yhdistellään niin, että ne yhdessä muodostavat uuden kokonaisuuden. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset yritystietoja sisältävät kokoelmat, joissa yhdistellään kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa. Monia eri lähteitä yhdistelevä aineisto voidaan järjestää joko ajallisesti niin, että tutkitaan vuosien varrella kerätystä aineistosta tiettyjä muuttujia tai alueellisesti, jolloin aineisto järjestetään maantieteellisin perustein. (Hakim 1982, Saundersin ym. 2000, 191–192 mukaan; Saunders ym. 2000, 190–194)

Valmiin aineiston kirjo on valtava ja oikeastaan vain tutkijan mielikuvitus on rajana. Uusitalo (1991, 94–97) jakaa valmiit aineistot viiteen luokkaan:

- aikaisempien tutkimusten aineistot
- tilastot
- henkilökohtaiset dokumentit
- organisaatioiden dokumentit ja
- kulttuurituotteet.

Periaatteessa jokainen tutkimus sisältää aikaisempien tutkimusten aineistoa. Oma ongelmaa koskeviin tai sivuaviin aikaisempiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin tutustuminen on välttämätön osa jokaista tutkimusprosessia. Aikaisempien tutkimusten aineistoja voidaan myös käyttää hyväksi sekundaarianalyysissä, jossa otetaan uudelleen käyttöön jo kertaalleen analysoitua aineistoa. Tutkimuksessa on yleiskuvan luomiseksi usein hyvä selvittää, millaisia ongelman kannalta relevantteja tilastoja on olemassa. Joskus tilastot saattavat jopa muodostaa tutkimuksen pääaineiston. Lisäksi eri tilastoja yhdistämällä voidaan luoda kokonaan uutta aineistoa. Tutkimuksessa voidaan käyttää aineistona henkilökohtaisia dokumentteja, kuten kirjeitä, päiväkirjoja tai elämäkertoja. Henkilökohtaiset dokumentit ovat yleensä täydentävänä aineistona muiden aineistojen rinnalla. Tilinpäätökset, vuosikertomukset, henkilörekisterit ja muut organisaatioiden toiminnastaan jättämät dokumentit ovat tärkeitä tietolähteitä. Julkisten dokumenttien rajoituksena on tosin se, että ne usein jättävät paljon kertomatta ja esittävät usein kiilto-kuvan toiminnastaan. Erilaiset kulttuurituotteet, kuten sanoma- ja aikakauslehdet, radio- ja tv-ohjelmat, elokuvat, kuvat, puhuttu tai kirjoitettu teksti, mainokset ja internet-sivut muodostavat todella rikkaan ja helposti saatavilla olevan tutkimusaineiston. Joukkotiedotus sekä populaarikulttuuri tuottavat nykyään hyvin paljon aineistoa, joka soveltuu kvalitatiivisen analyysin kohteeksi. (Eskola & Suoranta 1998, 120; Uusitalo 1991, 94–97)



Valmiiden aineistojen käytöllä on useita hyötyjä. Yleisesti ottaen sekundaariaineiston käyttäminen on edullisempaa kuin oman aineiston kerääminen. Siksi tutkija voi analysoida suuria aineistomääriä, kuten valtion keräämiä kyselyitä. Lisäksi tutkijalle jää enemmän aikaa teoreettisten mallien ja oleellisten asioiden pohtimiseen, koska tarpeellinen aineisto on jo kerätty. Näin ollen tutkija voi panostaa enemmän aikaa ja vaivaa aineiston analysointiin ja tulkintaan. Valmiiden aineistojen käyttö voi olla ainoa toteuttamiskelpoinen vaihtoehto, jos aineiston keräämisellä on kiire. Lisäksi ne ovat todennäköisesti korkealaatuisempaa materiaalia verrattuna siihen, että aineiston keräisi itse. Sekundaariaineistot mahdollistavat usein eri aineistojen vertaamiseen. Valmiita aineistoja voi verrata joko itse kerättyyn aineistoon tai trianguloida ne muiden aineistojen kanssa. Valmiiden aineistojen uudelleenanalysointi voi myös johtaa odottamattomiin ja yllättäviin löydöksiin. Lisäksi sekundaariaineistot ovat usein julkisia, ja siksi myös muiden on helppo päästä niihin käsiksi. (Saunders ym. 2000, 199–200; Stewart & Kamins 1993, Saundersin ym. 2000, 199 mukaan)

Sekundaariaineiston käytöllä on myös huonoja puolia. Itse kerätty tutkimusmateriaali on kerätty tiettyä tarkoitusta varten vastaamaan tutkimuksen tarkoitusta ja sitä varten määritettyihin tutkimusongelmiin. Valmiit aineistot ovat kerätty jotain toista tarkoitusta silmällä pitäen, ja tämä tarkoitus yleensä eroaa tutkijan omista tutkimuskysymyksistä. Näin ollen tämä sekundaariaineisto voi olla tutkimuksen kannalta epäolennaista. Tällöin tutkijan on kerättävä aineisto itse tai löydettävä toinen aineistolähde. Muutoin tutkija voi luultavasti vastata tutkimusongelmiinsa vain osittain. Yleisin syy tähän on tutkimusaineiston vanheneminen, ja tällöin se ei enää ole tutkimuksen kannalta ajankohtaista aineistoa. Usein sekundaariaineistot ovat kerätty kaupallisiin tarkoituksiin, jolloin niihin voi olla vaikeaa päästä käsiksi. Markkinatutkimukset voivat lisäksi maksaa jopa satoja euroja. Valmiit aineistot ovat aina jo ryhmitelty jollain tasolla. Joskus alkuperäiseen käyttötarkoitukseen tehdyt ryhmittelyt ja määrittelyt eivät sovellukaan tutkijan tarkoituksia varten. Sekundaariaineistossa oleva tulkinta voi olla myös alkuperäisen tutkijan omaa, eikä se välttämättä kuvaa totuutta realistisesti ja objektiivisesti. (Denscombe 2003, 228; Saunders ym. 2000, 200–202)

### **3.2.2 Dokumentit**

Pietilä (1973) kutsuu sisällön erittelyssä käytettäviä aineistoja dokumenteiksi. Hänen mukaansa dokumenteiksi voidaan sanan laajimmassa mielessä käsittää kaikki inhimillisen toiminnan tuotteet ja suppeammassa mielessä dokumentti voidaan rajoittaa käsittävän vain esittäviä ja lähdeyyppisiä tuotteita. Lisäksi Pietilä määrittelee dokumentin ihmisten tai ihmisryhmien käyttäytymisen tuotteeksi. (Pietilä 1973, 7–11)

Dokumentit voidaan Pietilän (1973, 21) mukaan jaotella ilmaisuvälineen mukaan kolmeen alaryhmään:

- audiitiiviset dokumentit, kuten valmistelemattomat puheet ja radiolähetykset
- visuaaliset dokumentit, esimerkiksi maalaukset, piirroksot ja valokuvat
- kirjalliset dokumentit, kuten asiakirjat, kirjeet, artikkelit ja niin edelleen.

Usein samaan dokumenttiin sisältyy montaa eri ainesta. Esimerkiksi lehtimainokset voivat sisältää sekä visuaalisia että kirjallisia aineksia. Pietilä (1973, 22) jakaa kirjalliset dokumentit vielä seuraavaan neljään alaryhmään:

- yksityisluontoiset kirjalliset dokumentit, esimerkiksi muistiinpanot, päiväkirjat ja kirjeet
- julkisuuteen tarkoitetut kirjalliset dokumentit, kuten kirjat, lehtikirjoitukset ja muut julkiseen levitykseen tarkoitetut kirjalliset tuotteet
- asiakirjat, kuten kokous- ja oikeudenkäyntipöytäkirjat, veroluettelot ja muut vastaavat asiakirjat
- julkiset tilastot.

Dokumentit voivat sisältää kahdenlaista tietoa: välitöntä, itsestään kertovaa tietoa sekä välillistä, eksplisiittistä (suorasti ilmaistua) tai implisiittistä (päättävissä olevaa) tietoa muista ilmiöistä. Siksi niitä voidaan käyttää tutkimuksessa kahdella tavalla: 1) dokumentteja ja niiden sisältöä voidaan kuvata tai selittää sellaisenaan tai 2) niiden nojalla voidaan kerätä tietoa tai tehdä päätelmiä muista ilmiöistä. (Pietilä 1973, 22–23)

### **3.2.3 Internet-sivut**

Nykyään internet-sivut tuottavat tutkijalle valtavan määrän aineistoa. Lisäksi tämä aineisto on tutkijan saatavilla riippumatta vuorokaudenajasta ja hyvin edullisesti. Internetiä voidaan käyttää tutkimuksessa monella eri tavalla. Internetin avulla voidaan tehdä esimerkiksi kyselyjä sekä haastatteluja, ja lisäksi internetistä on löydettävissä useita tietokantoja. Tutkimuksessa tarvittavaa tietoa on löydettävissä muun muassa yritysten ja muiden organisaatioiden sekä yksittäisten henkilöiden kotisivuilta, keskusteluhuoneista ja -palstoilta ja sähköpostilistoilta. Erinomainen tapa etsiä tietoa internetistä on käyttää hakukoneita, joiden avulla tutkijan on helppo löytää haluamaansa tietoa. Internetin käyttö tutkimuksessa mahdollistaa tutkijan pääsyn sellaisiin ihmisjoukkoihin ja -määriin käsiksi, mihin tutkijalla ei muuten olisi mahdollista päästä. Matkustaminen ja etäisyydet eivät tällöin enää luo estettä ottaa yhteyttä ihmisiin, jotka asuvat pitkien matkojen

päässä. Internetin avulla tutkija voi saada myös yhteyden sellaisiin ihmisryhmiin, joita tutkija ei muuten voisi fyysisten tai sosiaalisten syiden vuoksi tavata. Internetin kautta tehtävä tutkimus myös tasa-arvoistaa tutkimusprosessia, koska internetissä käytävästä kanssakäymisestä puuttuvat vastaajan visuaaliset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli ja ulkonäkö. Visuaalisuuden puute voi helpottaa myös kiusallisten asioiden käsittelyä ja edesauttaa vastaajan avoimuutta. (Denscombe 2003, 41–58)

Internetistä löytyy valtava määrä tietoa, eikä internetiin laitettavalle materiaalille ole juurikaan rajoituksia. Siksi tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomiota internetistä löydettyjen dokumenttien laatuun ja niitä on tutkittava vähintään yhtä tarkasti kuin kirjoja sekä lehtiartikkeleja. (Denscombe 2003, 214)

Internetin käyttäjien välillä on käytössä netiketti, eräänlaiset hyvien tapojen mukaiset kommunikointisäännöt. Netiketti on hyvien tapojen, kohteliaisuuden ja yleisen hyvän käytöksen muodostama kokonaisuus. Netiketti sisältää myös ominaisuuksia, jotka ovat erityisesti internetissä kommunikoimiseen sopivia. Koska internetiä käytettäessä ei ole mahdollista käyttää viestien vivahteiden tulkitsemiseen ilmeitä tai ruumiinkieltä, on internetin käyttäjille kehittynyt oma tunteita ilmaiseva merkkijärjestelmä, hymiöt. Hymiöitä voidaan lisätä kirjoitettuun tekstiin kuvaamaan tunteita. Netiketti edellyttää internetin käyttäjiä lähettämään ainoastaan merkityksellisiä sekä ytimekkäitä viestejä. Suurille massoille lähetetyt sähköpostiviestit eli roskaposti, joka umpimähkään täyttää internetin käyttäjien sähköpostitilit, on tämän netikettisäännön vihollinen numero yksi. (Denscombe 2003, 50–51)

Etiikka näyttelee tärkeää osaa tutkimuksessa, jossa internetiä käytetään apukeinona tai pääasiallisena aineistolähteenä. Kun tutkimusmenetelmänä on kysely, on tutkimukseen osallistujien tiedettävä, mistä tutkimuksessa on kysymys. Tutkijoiden on hyvä kertoa vastaajille tutkimuksen tavoitteista ja vastaajien roolista tutkimuksessa. Tutkimuksessa on myös vältettävä tutkittavien harhauttamista, jota saattaa tapahtua tutkijoiden havainnoissa esimerkiksi keskustelupalstoilla käytäviä keskusteluja kirjoittaen harhaanjohtavia tai provosoivia viestejä ja näin muuttaen keskustelun normaalia kulkua. Internetiä tutkimuksen apuna käyttävien tutkijoiden on vaikeaa tai lähes mahdotonta taata, että tutkimukseen osallistujien vastaukset pysyvät luottamuksellisina, koska anonymiteettiä suojelevien organisaatioiden yrityksistä huolimatta valtioilla ja viranomaisilla on valta ja keinot jäljittää lähes kaikki internetissä käytävä viestintä. (Denscombe 2003, 53–55)

Yleisten sosiaalisten sääntöjen lisäksi tutkijoiden on otettava huomioon lainsäädäntö internetiä käytettäessä. Internetin avulla kerätty tietoa on kerättävä, säilytettävä ja käytettävä asiaankuuluvan tietosuojalain mukaisesti. Tekstiä ja kuvia ladattaessa ja käytettäessä on otettava huomioon tekijänoikeuslaki sekä tavaramerkkejä koskeva lainsäädäntö. Lisäksi tutkijoiden on käytettävä erityistä varovaisuutta käsitellessään herkkiä aiheita, kuten terrorismia tai pornografiaa. (Denscombe 2003, 56)

Internetin käytöllä tutkimuksessa on myös haittoja. Internet-tutkimus saattaa olla hyvinkin puolueellinen, koska vaikka kehittyneen maailman asukkailla onkin kiihtyvässä määrin mahdollisuus internetin käyttöön, on kuitenkin vielä ennen aikaista väittää, että kaikilla olisi internetin käyttöön jo mahdollisuus. Tilastot ja tutkimukset kertovat, että jotkut ihmisryhmät ja alueet ovat todennäköisemmin internetin tavoitettavissa kuin toiset. Lisäksi internetissä saatavissa oleva tieto voi yhtä hyvin olla ajan tasalla olevaa ja laadukasta kuin vanhentunutta ja huonolaatuistakin, koska internetissä olevan tiedon valvonta on vähäistä ja vaikeata. (Denscombe 2003, 58–59)

### 3.3 Case ja sen valintaperusteet

Manchester United on yksi maailman suosituimmista ja rikkaimmista jalkapallo-seuroista. Sillä on tutkimusten mukaan noin 333 miljoonaa kannattajaa ympäri maailmaa. Seura on voittanut seitsemäntoista kertaa Englannin mestaruuden sekä yksitoista kertaa Englannin cupin. Lisäksi sillä on kolme Euroopan Mestarien liigan (entinen Euroopan cup) voittoa ja yksi Euroopan Cup-voittajien cupin voitto. Manchester Unitedin historian menestyksekkäin vuosi oli vuosi 1999, jolloin se voitti sekä Englannin Valioliigan, Englannin cupin että Mestarien liigan. (Cass 2007; Manchester United)

Manchester Unitedin tunnetuimpia managereita kautta aikojen ovat nykyään joukkuetta valmentava Sir Alex Ferguson ja Sir Matt Busby. Seuran historian tunnetuimpia pelaajia ovat puolestaan Cristiano Ronaldo, David Beckham, Ryan Giggs, Eric Cantona, George Best, Denis Law sekä Sir Bobby Charlton.

Toukokuussa 2005 yhdysvaltalainen liikemies Malcolm Glazer hankki Manchester Unitedin osake-enemmistön ja otti seuran valtaansa. Myöhemmin samassa kuussa hän lisäsi osuudekseen 75 % seuran osakkeista, mikä mahdollisti seuran irtauttamisen Lontoon pörssistä ja yksityistämisen. Kesäkuussa 2005 Glazerin osuus seurasta oli jo 98 %, minkä ansiosta hän sai seurassa täyden hallintaoikeuden ja oikeuden pakollunastaa jäljellä olevat osakkeet. Suurin yksittäinen syy, miksi Glazer otti seuran valtaansa, oli Manchester Unitedin brandi, joka on ehkä merkittävin urheilubrändi maailman suosituimmassa urheilulajissa. Glazerin koko haltuunottoa varjosti Manchester Unitedin kannattajien protestointi yhdysvaltalaisliikemiestä vastaan. Kannattajien mielestä seuran olisi pitänyt pysyä kannattajien omistuksessa. Osa faneista lopetti otteluissa käymisen ja perusti uuden seuran, FC United of Manchesterin, joka kolmen olemassaolovuotensa aikana on joka kausi noussut sarjaporrasta yleemmäksi Englannin jalkapallopyramidin alasarjoissa. Lisäksi seura on laittanut alasarjojen yleisöennätyksiä uusiksi. (Hill & Vincent 2006, 1; Malcolm Glazer takeover of Manchester United)

Manchester Unitedin valitsin tutkimuskohteekseni sen historian ja jalkapalloilullisen aseman takia. Seura oli 1990-luvulla alkaneen jalkapallon valtavan kaupallisen kehittymisen kärkipäässä, ja se piti monta vuotta hallussaan maailman rikkaimman seuran tittelii. Manchester United oli ensimmäisiä seuroja, jotka kiinnittivät huomiota jalkapallon globaaliin markkina-alueeseen ja alkoivat hankkia jalansijaa erityisesti Aasian markkinoilta. Manchester Unitedia on tutkittu brandina jalkapalloseuroista ehkä eniten juuri siitä syystä, että se oman markkinoinnin ja strategioiden muutoksien avulla loi itsestään 1990-luvun loppupuoliskon ja 2000-luvun alun rikkaimman ja suurimman jalkapalloseuran maailmassa. Manchester Unitedin voi sanoa olevan jalkapallobrandien uranuurtaja sekä Englannissa että koko maailmassa. (Goldstein 1999, 6)

### 3.4 Aineiston valinta ja keruu

Tutkimusongelma määrittää sen, mitä tietolähteitä tutkimuksessa voidaan käyttää. Tutkijalle jää silti usein eri vaihtoehtoja, joiden välillä hän joutuu valitsemaan. Siksi tutkimusongelmaa täsmennettäessä on syytä pohtia tarkkaan, mistä tutkimusta varten tarvittavat tiedot tullaan keräämään. Tällöin tutkijan on punnittava sekä tietojen riittävyttä ja luotettavuutta että keruun vaatimia kustannuksia. (Pietilä 1973, 59)

Sisällön erittelyä hyödyntävissä tutkimuksissa jotkut ongelmista ovat sen luonteisia, että tutkittavat ilmiöt ovat alun alkaen tarkkaan sijoitettavissa aikaan ja joukkoon. Toiset ongelmat voivat puolestaan olla tässä suhteessa väljempää ja epämääräisempää. Ilmiöiden yleistävään kuvailuun tai selittämiseen pyrkivässä tutkimuksessa yleistävyys edellyttää, että näitä ilmiöitä tutkitaan kaikkien niiden potentiaalisten yksiköiden puitteissa, joissa ilmiöt voivat konkretisoitua. Ideaalitulanteessa täydellisessä tutkimuksissa tutkittaisiin jokainen perusjoukon jäsen, kun taas näytteeseen perustuvissa tutkimuksissa tutkittaisiin vain tietty osa perusjoukosta. Ratkaisu on yleensä riippuvainen siitä, missä suhteessa perusjoukon koko on käytettävissä oleviin resursseihin. Suurempi perusjoukko vaatii suuremmat resurssit ja päinvastoin. Jos perusjoukko on liian suuri, ei täydellinen tutkimus tule kyseeseen, vaan tutkimus tehdään näytteeseen perustuvana. Näytettä valittaessa tulee tutkijan ottaa huomioon se tutkimustulosten yleistettävyyttä koskeva edellytys, että näytteen tulee edustaa mahdollisimman tarkoin perusjoukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu melko pieneen tapausmäärään. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään kuvaamaan jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain tietystä ilmiöstä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineiston koolla ei yleisesti ottaen ole vä-

litöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, koska aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä. Otannan kaikkien näytteiden ollessa samankaltaiset jo yksi näyte on riittävä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kuitenkin kuvitella olevan riittävästi, kun aineistoa kerätessä uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tarpeellista tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Kylläntymisessä tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Silloin lisäaineiston kerääminen ei tuota kohteesta enää uutta informaatiota ja aineiston peruslogiikka alkaa toistua. Aineiston kylläntymistä ei kuitenkaan voi saavuttaa ellei tutkija ole selvillä siitä, mitä aineistosta hakee. (Eskola & Suoranta 1998, 61–63; Krippendorf 1980, 69; Pietilä 1973, 64–67)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus kohentuu, kun tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteutuksen. Selostuksen tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita ja aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 217)

Jalkapalloseuroja on brandeina tutkittu verrattain vähän. Eniten tieteellistä tutkimusta on tehty englantilaisista jalkapalloseuroista, erityisesti Manchester Unitedista.

Tässä tutkimuksessa käytettävän aineiston alustavan keräämisen aloitin vuoden 2004 syksyllä. Tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät ja itse tutkimuksen kohde muuttuivat muutamaa otteeseen aineistoa kerätessäni ja aineiston yleiskuvan luomisen aikana. Lopullisesti sekä tutkimusongelma että tutkimuksen suorittamisen menetelmät tarkentuivat vuoden 2008 keväällä. Suurimman osan aineistosta etsin internetin sekä Turun kauppakorkeakoulun kirjastopalvelujen avulla kevään 2007 ja kevään 2008 välisenä aikana. Aikaisimmat tutkimuksessa käyttämäni dokumenttiaineistot ovat kerätty keväällä 2005. Internetistä löytämäni aineiston löysin pääasiallisesti hakukoneiden avulla ja kauppakorkeakoulun kirjastopalveluita käytin tieteellisten artikkelien etsimisessä sekä koulun tiloissa että etäkäytön avulla.

Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostavat Manchester Unitedin brandia ja brandi-identiteettiä käsittelevät tieteellisistä julkaisuista löytyvät artikkelit sekä lehtiartikkelit. Tutkimusta varten kävin läpi useita kymmeniä Manchester Unitedin brandia käsitteleviä artikkeleita. Tästä perusjoukosta olen harkinnanvaraista poimintaa käyttäen valinnut käytettäväksi vain kaikkein olennaisimmin aiheeseen liittyvät artikkelit. Manchester Unitedin brandi-identiteetin selvittämiseksi valitsin pienen määrän artikkeleita, joiden avulla vastaan tutkimuskysymyksiini. Jo näissä artikkelissa oli huomattavissa aineiston kylläntymistä.

### 3.5 Aineiston analyysi

Sisällön erittely on havainnoiva tutkimusmenetelmä, jota käytetään kaikenlaisten tallennettujen viestintätapojen arvioimiseen. Massaviestintä on perinteisin sisällön erittelyn analyysin kohde. Viestintätapoja voidaan analysoida monilla eri tasoilla. Analysoinnin kohteina voivat olla esimerkiksi kuvat, sanat, roolit ja niin edelleen. Mahdollisuuksia on lähes äärettömästi. Sisällön erittelyä käytetään tutkimuksessa havaintojen teon ja tietojen keruun välineenä silloin, kun tutkimus rakennetaan dokumenttiaineiston pohjalle. Sisällön erittely kaiken kaikkiaan tarkoittaa Eskolan ja Suorannan (1998, 188) mukaan kirjavaa joukkoa erilaisia tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. (Kolbe & Burnett 1991, 243; Krippendorf 1980, 25; Pietilä 1973, 55)

Viestintää voidaan sisällön erittelyn avulla arvioida huomaamattomasti. Tämä on erityisen arvokasta sellaisissa tilanteissa, jolloin suora tiedustelu voi vaikuttaa puolueellisesti vastaukseen. Sisällön erittelyllä voidaan arvioida myös esimerkiksi taloudellisten, kulttuuristen sekä lainsäädännöllisten ympäristömuuttujien ja lähteen ominaispiirteiden (esimerkiksi puoleensavetävyys, luotettavuus ja pidettävyys) vaikutusta viestin sisältöön. Lisäksi voidaan tutkia näiden erilaisten viestien sisältöjen vaikutuksia vastaanottajien reaktioihin. Sisällön erittely tarjoaa myös empiirisen lähtöpisteen uuden viestien vaikutuksia ja luonteita tutkivan aineiston luomiselle. (Kolbe & Burnett 1991, 244)

Sisällön erittelyn käytöllä on myös heikkouksia. Menetelmä on esimerkiksi melko altis tutkijan puolueellisuudelle ja puolueellisuuden vaikutuksiin. Puolueellisuus voi vaikuttaa muun muassa tutkijan päätöksentekoon niin keräämis-, analyysi- kuin tulkintavaiheessakin. (Kolbe & Burnett 1991, 244)

Sisällön erittelyllä on perinteisesti kuvattu tekstin tai muiden dokumenttien sisältöä kvantitatiivisesti. Sitä voidaan kuitenkin käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, kun tutkitaan esimerkiksi symbolien merkityksiä eikä niiden esiintymistiheyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 186; Frey, Botan & Kreps 2000, 237)

Tutkimusaineistoa voidaan Pietilän (1973, 31–32) tutkia kahdella eri tavalla: sanallisesti kuvailevalla ja tilastollisesti kuvailevalla tavalla. Sanallisesti kuvailevaa menettelyä käytettäessä tutkija muodostaa aluksi yleiskuvan aineistosta ja kuvailee tämän jälkeen sisältöä yksityiskohtaisemmin sanallisesti yleiskuvaan nojautuen. Tilastollisesti kuvailevassa menettelytavassa tutkija perehtyy myös aluksi tutkimusaineistonsa, minkä jälkeen hän seuraavaksi kehittää joukon sisältöluokkia, joiden avulla aineisto luokitellaan. Kun luokitusrunko on valmis, tutkija palaa varsinaisen tutkimusaineistonsa pariin ja tutkii, miten paljon aineistosta on löydettävissä eri aihealuokkiin kuuluvaa tietoa. Tulokset esitetään yleensä numeerisessa muodossa.

Tutkimuksen pyrkiessä kuvaamaan jonkin dokumenttiaineiston sisältöä, on menettelytapaa valittaessa mietittävä pystytäänkö sisältö tilastoimaan. Tilastoitavuus edellyttää sisällön luokiteltavuutta. Jos tutkijan on mahdollista löytää jokin kriteeri, jonka mu-

kaan sisällön jotkut osat voidaan nähdä keskenään samankaltaisiksi ja jotkut toiset keskenään samankaltaisiksi, voidaan sisältö periaatteessa luokitella, ja se voi siten olla tilastollisesti kuvailtavissa. Sisällön osien ollessa olemukseltaan ainutkertaisia ja siinä mielessä keskenään erilaisia ei sisällön luokittelu ole mahdollista. Sisällön luokiteltavuuden ei kuitenkaan pidä yksin antaa vaikuttaa menettelytavan valintaan. Jos tutkittava aineisto on suppea tai kuvailtavia piirteitä vähän, voidaan aineisto hallita ja jäsentää ilman varsinaisia luokituksia tai muita apuvälineitä. Kun tutkittava aineisto on laaja, kuvailtavia sisällöllisiä piirteitä paljon ja kun kuvailussa pyritään vertailtavuuteen tai yleistettävyyteen, on luokitteleva ja tilastollinen kuvailu usein sanallista kuvailua pätevämpi menettelytapa, koska laajaa tai useita eri sisällöllisiä piirteitä sisältävää aineistoa on vaikeata hallita ilman ainakin jonkinlaista sen luokitteluun sopivaa järjestelmää tai kaaviota. Kaavion käyttäminen ei kuitenkaan edellytä tilastollista kuvailua, vaan sitä voidaan käyttää myös sisällön sanallista kuvailua jäsentävänä kehyksenä. (Pietilä 1973, 32–34)

Sisällön erittelyssä kerätään aluksi tietoja tutkittavasta dokumenttisisällöstä tai dokumenttisisältöön perustuen siitä sen ulkopuolisesta ilmiöstä, johon tutkimus kohdistuu. Sisällön erittely liittyy käsitteellisesti nimenomaan tähän dokumenteille rakentuvan tutkimuksen vaiheeseen. Sisällön erittelyä käytäviksi tutkimuksiksi luetaan sellaiset, joissa joko tilastollisesti tai sanallisesti kuvaillaan dokumenttien ilmiötä sinänsä tai niitä ulkopuolisia ilmiöitä, joita sisällön ajatellaan ilmaisevan. Sisällön erittely ei siis ole erityisesti dokumenttien ilmissisällön kuvailuun sopiva tekniikka, vaan sen voidaan määrittellä olevan joukko menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä tehdään havaintoja ja kerätään tietoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen. Nämä tiedot voivat koskea dokumenttien sisältöä ilmiönä sinänsä tai niitä ilmiöitä, joista dokumenttien sisältö kertoo suoraan tai joita se ilmaisee epäsuorasti. Tiedot voidaan kerätä sanallisessa muodossa, sanallisina ilmaisuina tai määrällisessä muodossa, luokiteltuina ja tilastoituina. Tietoja voidaan tämän jälkeen käyttää tarkasteltavina olevien ilmiöiden kuvailuun, mutta yhtä hyvin ne palvelevat niiden selittämiseen. Tutkimusongelma on se, joka määrittelee, mistä ilmiöistä ja missä muodossa tietoja kerätään ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään, kuvailuun vai selittämiseen. (Pietilä 1973, 51–54)

Tässä tutkimuksessa käyttämäni aineistoa analysoin yllä kuvattujen periaatteiden mukaisesti sanallisesti kuvailemalla. Aineiston luonteen sekä suppean koon vuoksi tilastollisesti kuvaileva tapa ei olisi ollut mielekästä.



### 3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja siksi luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 211)

Tutkimuksessa käytettävän sekundaariaineiston reliabiliteetti sekä validiteetti määritellään aineiston keräämismetodin ja lähteen perusteella. Nopea arviointi voidaan tehdä tarkastelemalla aineiston lähdeä. Esimerkiksi suurten ja tunnettujen organisaatioiden toteuttamat markkinatutkimukset ovat todennäköisesti luotettavia. Lisäksi näiden organisaatioiden aineistonkeruu- ja analysointimetodit ovat yleensä hyvin suunniteltuja sekä täsmällisiä. Valtioiden tekemät tutkimukset ovat useimmiten luotettavia samoista syistä johtuen. (Saunders ym. 2000, 205)

#### 3.6.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Aineiston tulokinta on reliabiliteetti silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteettia voidaan todeta monella eri tavalla. Kahden eri tutkimuksen päätyessä samaan tulokseen, voidaan tutkimustulosta pitää reliabiliteettina, kuten myös silloin, kun samaa kohdetta tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. (Eskola & Suoranta 1998, 214; Hirsjärvi ym. 2004, 216)

Valmiiden aineistojen reliabiliteettia tutkiessa on otettava huomioon se, miten käytettyä aineistoa on analysoitu ja miten tuloksista raportoidaan. Esimerkiksi prosenttimäärien käytössä on otettava huomioon se, ovatko kokonaismäärät, joihin prosentit perustuvat otettu huomioon. Myös sitaattien käyttöön on kiinnitettävä huomiota erityisesti silloin, kun niiden tueksi ei ole löydettävissä minkäänlaista tukea. Tällöin aineistoa ei voi pitää kovinkaan luotettavana. (Saunders ym. 2000, 205–206)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia olen parantanut dokumentoimalla tarkasti tutkimuksessa käytettävän aineiston. Reliabiliteettia parantaa myös tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. Tutkimuksessa käyttämäni valmiit aineistot ja dokumentit ovat julkaistu tieteellisissä julkaisuissa, arvostetuissa viestintävälineissä ja kirjoissa, joita voi pitää suhteellisen reliabileina. Yksi lähteistä on englantilaisyliopistossa julkaistu maisterin tutkielma. Toisaalta nämäkin lähteet ovat vain yksilöiden näkökulma

asiaan, mutta tutkimuksen reliabiliteettia parantaa se, että näistä dokumenteista löytyi yhtäläisyyksiä ja kylläntymistä. Lisäksi tutkimuksessa käyttämäni aineisto on edustava otos tutkimuskohdetta käsittelevästä materiaalista. Useampien tai eri lähteiden käyttäminen olisi hyvin todennäköisesti antanut tutkimuskysymyksille samankaltaiset vastaukset.

### 3.6.2 *Validiteetti*

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja tutkimusmenetelmät eivät aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Teoreettisten ja operationaalisten määritelmien ollessa yhtäpitävät validiteetti on täydellinen. (Hirsjärvi ym. 2004, 216; Uusitalo 1991, 84)

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti, eli pätevyys, viittaa tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1998, 214)

Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta käytännössä arvottoman. Tällöin tutkimus tutkii todellisuudessa aivan muuta kuin alun perin oli kuviteltu. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että tutkimuksen empiiriset havainnot kohdistuvat enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä oli ajateltu. Eräs validisuutta alentava tekijä on reliabiliteetin puute. Toisaalta täysin reliabelikaan mittaus ei takaa validisuutta. (Uusitalo 1991, 86)

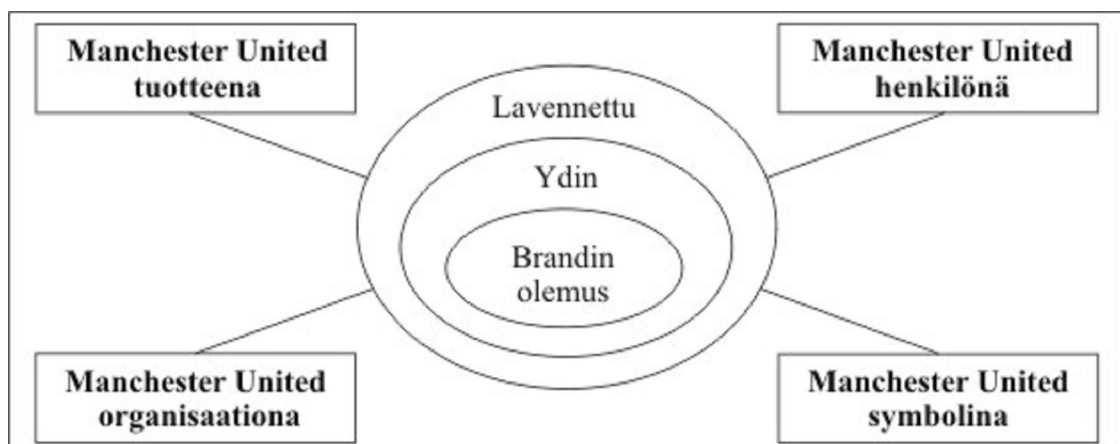
Tutkimuksen validiteettia olen parantanut perehtymällä tutkimuksen aihealueeseen ja teoreettiseen viitekehykseen jo aiemmin. Tässä tutkimuksessa sain aikaisempiin tutkimuksiin, lehtiartikkeleihin ja kirjateksteihin perehtymällä selville Manchester Unitedin brandi-identiteetin ja sen eri elementit. Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällön erittelyä ja aineiston tulkitsemisessa sanallista kuvailua. Tutkimuksen aineistona käytetty dokumenttimateriaali koostuu pääasiallisesti tieteellisistä julkaisuista ja yhdestä yliopistossa tehdystä opinnäytetyöstä, joita voi pitää aineistona luotettavana. Tämän tutkimuksen teoriaosa tukee empiiristä tutkimusta ja on tutkimustulosten kanssa johdonmukainen.

## 4 JALKAPALLOSEURAN BRANDI-IDENTITEETTI

Jalkapalloseurat ovat brandeja siinä missä muutkin yritykset. Siksi myös jalkapalloseuran brandi-identiteettiä voi tutkia muiden brandien tavoin. Tässä tutkimuksessa tarkastelen Manchester Unitedin brandi-identiteettiä Aakerin (2000) brandi-identiteetti-kaavion (kuvio 3) mukaisesti.

### 4.1 Manchester Unitedin brandi-identiteetti

Manchester Unitedin brandi-identiteetti sisältää samat osa-alueet kuin Aakerin (2000) luoma brandi-identiteetin käsittekokonaisuus (kuvio 3). Brandi-identiteettiin sisältyy 12 osatekijää, jotka on ryhmitelty sen ympärille neljää näkökulmaa edustavaan luokkaan: brandi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Manchester Unitedin alustava brandi-identiteetti on esitelty kuviossa 8.



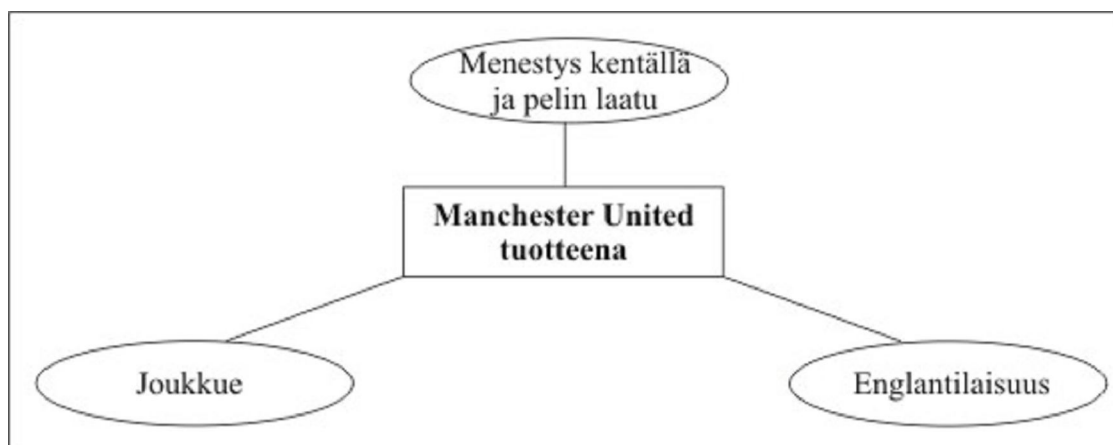
Kuvio 8 Manchester Unitedin alustava brandi-identiteetti

Brandi tuotteena sisältää 1) tuotealueen, 2) tuoteominaisuudet, 3) laadun/lisäarvon, 4) tuotteen käyttötavat, 5) käyttäjät sekä 6) alkuperämaan. Brandi organisaationa puolestaan sisältää 7) organisaation ominaisuudet ja 8) paikallisuuden/maailmanlaajuisuuden. Brandi henkilönä kertoo brandin 9) persoonallisuudesta sekä 10) brandin suhteista ja brandi symbolina 11) visuaalisista mielikuvista ja 12) brandiperinnöstä ja brandin kulttuurista. Harvalla brandilla on kuitenkin kaikkiin 12 luokkaan liitettäviä miellelyhtymiä. Brandi-identiteettiä kuvaavaan malliin kuuluu lisäksi kolme osaa: brandin olemus, ydinidentiteetti ja lavennettu identiteetti.

Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin läpi Manchester Unitedin brandi-identiteetin osat aiempiin tutkimuksiin sekä dokumentteihin nojaten. Identiteetin osien perusteella luon Manchester Unitedille brandi-identiteetin, sen ytimen ja lavennetun identiteetin.

#### 4.1.1 Manchester United tuotteena

Tuoteominaisuudet ovat tärkeä osa-alue brandi-identiteettiä rakennettaessa, mutta niitä ei kuitenkaan saa liiaksi korostaa. Manchester Unitedin brandin tuoteominaisuudet ovat kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9 Manchester United tuotteena

Manchester United tarjoaa monia erilaisia tuotteita ja monen eri alan palveluja, mutta sen perimmäinen tuotealue on jalkapallo ja perustuote on seuran joukkue. Nykymuotoisen lajin tärkeimmät askeleet otettiin Englannissa vuonna 1863, kun lajille laadittiin viralliset säännöt ja pallon koko standardisoitiin. Jalkapallon suosio perustuu lajin historiaan, sillä palloa on potkittu eri muodoissa eri kulttuureissa jopa tuhansien vuosien ajan. Hyvän joukkueen takia seuran kannattajat käyvät katsomassa otteluita ja menestyvä joukkue saa parempia sponsoreita. Lisäksi joukkueen kyvyt lopulta määräävät tv-oikeuksista saatavat tulot. (Goldstein 1999, 10; Hill & Vincent 2006, 4)

Jalkapallossa on lukuisia houkuttelevia tuoteominaisuuksia, joiden vuoksi lajista on tullut niin suosittu. Jalkapalloa pelaa aktiivisesti yli 300 miljoonaa pelaajaa, ja noin 1,2 miljardia ihmistä on epäsuorasti lajissa mukana. Laji on toimintakeskeinen, parantaa kestävyyttä ja aerobista kuntoa. Jalkapallon pelaamisen esteenä ei ole juurikaan fyysisiä tai ikään liittyviä rajoituksia, ja lajin säännöt ovat varsin helposti ymmärrettävät. Lajin pelaamiseen tarvitaan vain vähäiset varusteet ja tilat. Jalkapallo on joukkuekeskeinen laji, jossa pallon liikuttamiseen kentällä ylöspäin osallistuu kerrallaan useita pelaajia. Lisäksi jalkapalloa voidaan pelata eri ilmanaloissa. (Blatter 1999, 89; Hill & Vincent 2006, 4)

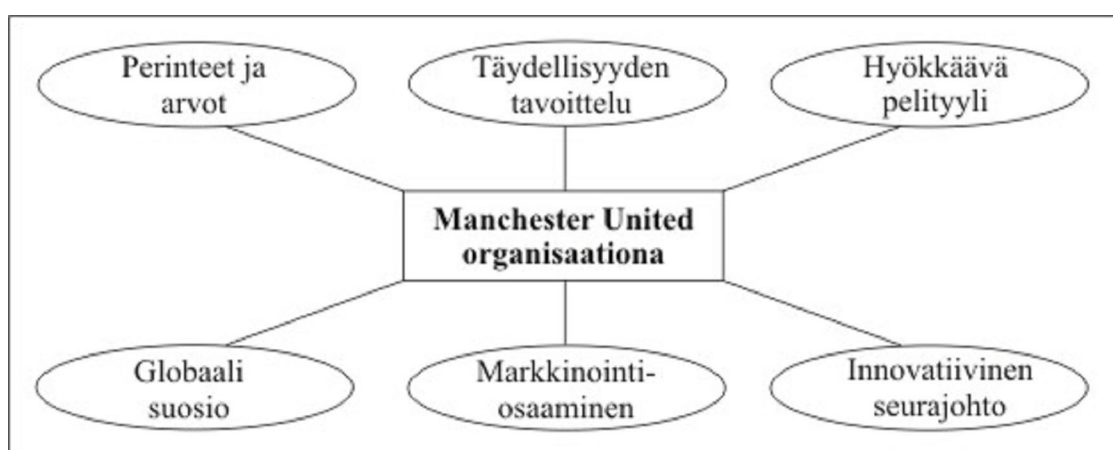
Tuotteen laatu, eli jalkapallossa itse peli ja sitä kautta joukkueen menestys, on tärkeää. Kannattajat näyttävät olevan sitä lojaalimpia mitä menestyvämpi seura on. Tämä saattaa johtua kannattajien korkeasta itsetunnosta, joka syntyy menestyvän seuran kannattamisesta. Seuran menestys voidaan tulkita taloudellisesti ajatellen korkeam-

maksi katsojakeskiarvoksi sekä pienemmäksi katsojamäärän vaihtelevuudeksi. Jotta brandi olisi menestyksekkäs, on sen kuuluttava tuotekategoriaan, jota pidetään laadukkaana ja joka antaa asiakkaiden rahoille vastinetta. Manchester United kuuluu Englannin Valioliigaan, jota pidetään maailman kovatasoisimpana jalkapallosarjana. Manchester United on yksi Englannin kaikkien aikojen menestyvimmistä seuroista ja 1990-luvun alun jälkeen se on ollut ehdoton ykkönen Englannissa. Vuoden 1992 jälkeen Manchester United on voittanut Englannin Valioliigan peräti kymmenen kertaa. (Bridgewater & Stray, 2002, 5; Falter & Pérignon 2000, 1761; Hill & Vincent 2006, 5)

Jalkapallo on urheilulajina globaali, mutta brittiläisillä ja erityisesti englantilaisilla seuroilla tiettyjä etuja muiden maiden seuroihin nähden, mikä on vaikuttanut niiden globaaliin vetovoimaan. Yksi tärkeimmistä eduista on brittiläisen jalkapallon historia. Englantia pidetään yleisesti jalkapallon kotimaana, vaikka jalkapallo ei varsinaisesti Englannissa ole syntynytkään. Useat brittiläisseurat ovat yli 100 vuotta vanhoja, minkä seurauksena seuroille on muodostunut laaja paikallinen kannattajapohja. Suomessa Englannin liigan suosio perustuu vakioveikkaukseen, jossa englantilaista liigajalkapalloa on saanut veikata jo 1940-luvulta lähtien. Englantilaisjalkapallon suosiota kasvatti 1960-luvun lopulla alkaneet Englannin liigan tv-lähetykset valtakunnallisella kanavalla. (Goldstein 1999, 47; Hill & Vincent 2006, 5)

#### 4.1.2 Manchester United organisaationa

Organisaatiolliset ominaisuudet eroavat monesti yksittäisten tuotteiden tai palveluiden brandiominaisuuksista. Manchester United organisaationa on kuvattuna kuviossa 10.



Kuvio 10 Manchester United organisaationa

Brandi-identiteetti liitetään usein emoyhtiön toimintatapoihin, sen ihmisiin, kulttuuriin, arvoihin ja organisaation ominaisuuksiin. Kannattajat arvostavat seuran taloudellista

vakautta, uusien pelaajien ostoihin tarvittavia varoja ja suunnitelmia omien juniorien kasvattamiseen. Esimerkiksi omat juniorit kehittyvät, kun seurassa on jalkapalloakatemia huippuvalmentajineen. Kaikki tämä edellyttää sitä, että seurassa on eteenpäinmenevä johtokunta ja huippumanageri. Seuralla on myös oltava korkea moraalinen ja hyvät yhteisölliset suhteet. (Bridgewater & Stray 2002, 8; Hill & Vincent 2006, 5)

Manchester United on saanut mainetta yhtenä maailman parhaista jalkapallo- ja urheiluorganisaatioista. Seura tunnetaan erityisesti kolmesta vahvasti Manchester Unitediin liitettävästä ominaisuudesta: 1) seuran perinteistä ja arvoista, 2) täydellisuuden tavoittelusta jalkapallossa ja 3) hyökkäävästä pelityylistä (Hill & Vincent 2006, 5).

Nykyisen managerin sir Alex Fergusonin saavuttua seuraan vuonna 1986 hän herätti henkiin legendaarisen managerin sir Matt Busbyn 1950- ja 1970-lukujen välisenä aikana luomat perinteet. Seuran tavoitteena oli pelaavan joukkueen koostuminen suurimmaksi osaksi seuran omista kasvateista. Fergusonin aikana juniorijärjestelmän läpi edustusjoukkueeseen onkin päässyt monia pelaajia, tunnetuimpina muun muassa David Beckham, Ryan Giggs ja Paul Scholes. Omien lahjakkuuksien kasvattaminen on ainutlaatuinen strateginen voimavara, jota muiden seurojen ei ole helppoa kopioida. Menestyksekkäällä 1992–2003 välisellä aikajaksolla Manchester Unitedilla oli eniten omia kasvatteja kokoonpanossaan kaikista Valioliigan joukkueista. (Gerrard 2004, 76–78; Hill & Vincent 2006, 5)

Valioliigan koventunut kilpailu ja Fergusonin jatkuva uusien lahjakkuuksien etsiminen on johtanut siihen, että seura on ostanut monia pelaajia oman organisaationsa ulkopuolelta tavoitellessaan parasta mahdollista jalkapalloilullista tulosta. Nykyisessä joukkueessa Manchester Unitedilla on useita suurilla rahasummilla ostettuja pelaajia, kuten Cristiano Ronaldo ja Rio Ferdinand. Vuosien 1998 ja 2002 välillä Manchester United käytti Valioliigajoukkueista eniten rahaa uusien pelaajien hankintaan. Chelsea on sittemmin ohittanut Manchester Unitedin suurimpana rahankäyttäjänä pelaajamarkkinoilla. (Gerrard 2004, 78; Hill & Vincent 2006, 5)

Manchester Unitedin vahva omien kasvattien ja ulkopuolelta ostettujen pelaajien yhdistelmä on johtanut varsin hyökkäävään pelityyliin, joka viehättää jalkapallokatsojia ympäri maailmaa. Joukkueen maali/ottelu -keskiarvo 1992–2003 välisenä aikana oli yli kaksi, kun useimpien muiden Valioliigajoukkueiden keskiarvo samalla aikajaksolla oli noin 1,5 maalia/ottelu. (Gerrard 2004, 72; Hill & Vincent 2006, 5)

Manchester United on aina ollut yksi Englannin kansainvälisimmistä seuroista. Seura oli 1950-luvulla ensimmäinen brittiläisseura, joka osallistui eurooppalaiseen jalkapallokilpailuun. Vuonna 1968 Manchester United voitti toisena brittiseurana ja ensimmäisenä englantilaisseurana Euroopan mestarien cupin (nykyinen Mestarien liiga). Skotlantilainen Glasgow Celtic oli vuotta aiemmin voittanut saman kilpailun. Jalkapallon kansainvälistyessä 1990-luvulla Manchester United kiersi harjoituskaudella usein Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa tehden brandiaan tunnetuksi. Seuran kansainväli-

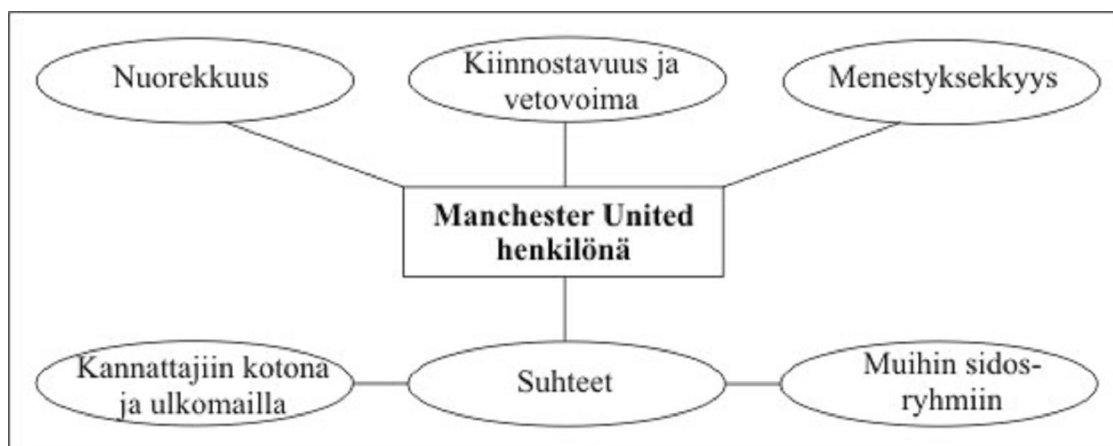
syyttä kuvastaa se, että seura on viime vuosina ostanut pelaajia, jotka ovat kotoisin niin Euroopasta, Etelä-Amerikasta, Afrikasta, Aasiasta kuin Pohjois-Amerikastakin. (Hill & Vincent 2006, 5)

Ennen Valioliigan perustamista Manchester Unitedin tulot koostuivat pääasiassa lipputuloista. Nykyisin televisiointioikeudet yhdessä fanituotteiden kanssa muodostavat yhä suuremman osan seuran tuloista, vaikka lipputulot ovatkin edelleen seuran suurin tulonlähde. Manchester United kellui 1990-luvun alussa Lontoon pörssissä, kun kaupalliset näkökulmat otettiin seurassa huomioon toden teolla. Seura sai uuden innovatiivisen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan, jotka toivat seuraan uuden näkökannan, jonka mukaan joukkueen kehitystä voitaisiin rahoittaa Manchester Unitedin brandin kaupallistamisella. Pelaavan joukkueen menestys ja korkealaatuinen jalkapallo olivat kuitenkin seurajohdon ensisijainen tavoite. Manchester Unitedin johto laati seuralle uuden markkinointistrategian ja tuli siihen tulokseen, että lisätuloja seuran kassaan saadaan investoimalla seuraan eli pelaavaan joukkueeseen, stadioniin, manageriin ja valmentajiin, toisin sanoen tyydyttämällä paremmin asiakkaidensa, kannattajien, tarpeet. Seurajohto arveli investointien johtavan menestykseen kentällä. Manchester United uskoi kannattajatuotteiden olevan avainasemassa tulojen kasvattajana ja luotti samalla joukkueen menestyksen luovan televisio- ja sponsorituloja. Seuran kannattajilla oli seurajohdon mukaan välittömiä sekä piileviä tarpeita. Joukkueen seuraamisen paikan päällä ajateltiin olevan kannattajien ensisijainen tarve. Toissijaisia, piileviä tarpeita ei kuitenkaan uskottu vielä olleen tarpeeksi tarkkaan käytetty hyväksi. Nämä piilevät tarpeet olivat kannattajien tarpeet samaistua, kokea ja tarve heijastaa kannattajien minäkuvaa. Kannattajatuotteiden luotettiin täyttävän nämä asiakkaiden tarpeet. Aiemmin seuran kannattajatuotevalikoimiin kuului lähes ainoastaan tyyppilliset fanituotteet, kuten kaulaliinat, pelipaidat, julisteet ja hatut. Nykyään seuran nimellä varustettua tavaraa löytyy joka lähtöön, saatavilla on muun muassa Manchester Unitedin ketsuppia, olutta, kola-juomaa, vaatemallistot niin miehille, naisille kuin lapsillekin, koruja, petivaatteita, golf-tarvikkeita ja lähes kaikkea jokapäiväiseen elämään tarvittavaa. Panostus kannattajatuotteisiin tuotti tulosta; vuonna 1992 fanituotemyynti oli noin 3,3 miljoonaa euroa, kun se vuonna 1997 oli jo yli 35 miljoonaa euroa. Menestys voidaan lukea seurajohdon yrittäjämäisen ja opportunistisen lähestymistavan ansioksi. (Goldstein 1999, 21–29; Jones 2008)

#### **4.1.3 Manchester United henkilönä**

Brandit omaksuvat ihmisten tapaan persoonallisia ominaisuuksia, jotka erottavat ne kilpailijoistaan. Manchester Unitedin luonteenpiirteitä ovat muun muassa nuorekkuus,

kiinnostavuus ja menestyksekkäys. Manchester Unitedia kuvataan henkilönä kuviossa 11 (Hill & Vincent 2006, 5–6).



Kuvio 11 Manchester United henkilöä

Legendaarinen manageri sir Matt Busby aloitti Manchester Unitedissa vuonna 1953 nuorennusleikkauksen, kun hän peluutti ottelussa Huddersfieldia vastaan seitsemää teini-ikäistä pelaajaa. Tämä sama pelaajapolitiikka jatkui tulevinakin vuosina, erityisesti 1990-luvulla, kun monet joukkueen tähtipelaajista tulivat omasta juniorisysteemistä ja olivat avainroolissa seuran huikeassa menestysputkessa. Manchester United on laajentanut nuorien lahjakkuuksien kykyjenetsintäverkostoaan tekemällä yhteistyötä useiden eurooppalaisten seurojen, muun muassa Brommapojkarnan, Shelbournen, Nantesin, Royal Antwerpin ja Sporting Lissabonin, kanssa. (Hill & Vincent 2006, 5–6; Wagg 2004, Hill & Vincentin 2006, 6 mukaan)

Manchester Unitedin hyökkäävä pelityyli on tuonut sille kannattajia ympäri maailmaa, mutta seuran yksittäiset pelaajat ovat myös luoneet seuraan kohdistuvan veto-voimaisuuden sekä jännittävyiden elementin kentän ulkopuolella. Samalla tavalla kuin yksittäiset brandit voivat profiloida yritysten brandiportfolioa, joukkueen pelaajat lisäävät jännittävyttä ja kiinnostavuutta brandin identiteettiin. Manchester Unitedin riiveissä oli 1950-luvulla Duncan Edwards ja 1960-luvulla George Best yhdessä Denis Law'n ja Bobby Charltonin kanssa, jotka pitivät median kiinnostuksen yllä sekä kentällä että sen ulkopuolella. Eric Cantonan ansiosta lehdet saivat etusivun uutisia 1990-luvulla, ja myöhemmin David Beckhamista muotoutui koko kansan suuri julkkis ja paparazzien kohde. (Hill & Vincent 2006, 6)

Jalkapallossa kyky menestyä jatkuvasti on haaste mille tahansa seuralle, ja Manchester Unitedilla onkin vain vähän tässä suhteessa tasaveroisia kilpailijoita. Vuosien 1945 ja Valioliigan perustamisvuoden 1992 välillä seura oli kauden loputtua viisi-toista kertaa pääsarjan kahden parhaan joukossa voittaen mestaruuden viidesti. Valioliigan perustamisesta alkoi kuitenkin Manchester Unitedin suurin menestysputki. Vuo-



sien 1993 ja 2008 välillä seura on voittanut mestaruuden peräti kymmenen kertaa ja Englannin cupin neljä kertaa. Samalla aikavälillä Manchester United on voittanut Euroopan Mestarien liigan kaksi kertaa. Jatkuva menestys on luonut seuralle halutun paikan eurooppalaisen jalkapallon historiassa, eikä samankaltaiseen menestykseen ole pystynyt Manchester Unitedin lisäksi Euroopassa kuin yksi seura, espanjalainen Real Madrid. (Hill & Vincent 2006, 6)

Ihmisten tapaan yritykset luovat myös suhteita. Suhteet voivat olla yrityksen sisäisiä, yrityksen ja sen asiakkaiden välisiä tai yrityksen ja sen muiden sidosryhmien välisiä. Manchester United on luonut aktiivisesti suhteita asiakkaisiinsa koko sodanjälkeisen ajan. Nykyisin seuralla on noin 200 000 brittijäsentä One United -jäsenohjelmassaan ja seuralla on arvioitu olevan maailmanlaajuisesti noin 333 miljoonaa kannattajaa. Jalkapalloseurat eroavat muista brandeista siinä, että suurin osa seuran kannattajista, olivat he sitten joka ottelussa käyviä aktiivisia ydinkannattajia tai menestyksen mukana ratsastavia kannattajia, kannattavat elämässään ainoastaan yhtä jalkapalloseuraa. Kotimaisten kannattajien kanssa suhteenmuodostus tapahtuu olemalla osa paikallista urheilukenttää vuosikymmenten ajan ja viikoittaisen mediajulkisuuden avulla. Manchester Unitedin brandin vieminen ulkomaisille markkinoille edellyttää tunnepitoisten siteiden luomista seurahistoriaa vähemmän tuntevien ja ilman paikan päällistä ottelukokemusta olevien kannattajien kanssa. Televisiolähetysten sekä lehti- ja internet-artikkelien avulla näihin kannattajiin saadaan luotua ensimmäinen kosketus, mutta jatkotoimenpiteiden avulla luodaan seura-asiakas-suhteita ja tehdään kannattajista asiakkaita. Brandisuhteiden luominen onnistuu parhaiten, kun se ei tapahdu tavanomaisen massamedian kautta. Asiakkaan oma osallistuminen on erinomaisen tärkeää brandin rakentamisessa, ja se onkin ollut ratkaiseva tekijä Manchester Unitedin ponnisteluissa Pohjois-Amerikassa ja Aasiassa, jossa sillä on arviolta 40 miljoonaa kannattajaa. Seura on tehnyt Aasiaan useita ottelumatkoja tehden joukkuetta tunnetuksi ja ylläpitäen suhteita paikalliseen kannattajapohjaan. Lisäksi Manchester United on avannut Aasian alueelle lukuisia kannattajatuotemyymälöitä, kahviloita ja ravintoloita, perustanut jalkapallokouluja ja avannut seuralle kiinankieliset kotisivut. (Cass 2007; Goldstein 1999, 28; Hill & Vincent 2006, 6–7)

Manchester United oli yksi ensimmäisistä jalkapalloseuroista, jotka aluksi tutkivat kannattajiensa tarpeita ja sitten vahvistivat siteitä kannattajiinsa mahdollistamalla seuran brandin alla kulkevien tuotteiden ja palvelujen myynnin. Manchester United aloitti 1990-luvun puolivälissä muun muassa omien viinien ja oluiden myynnin. Lisäksi Manchester United tuottaa MU Finance -brandin alla rahoituspalveluita, kuten vakuutus-, laina- ja luottokorttipalveluita. Seura myy myös yhteistyössä Vodafonen kanssa MU Mobile -matkapuhelinpalveluita ja MU Travel -brandin alla yhteistyössä Travelcaren kanssa matkatoimistopalveluita. Vuonna 2003 seura avasi Salfordin esikaupunki-

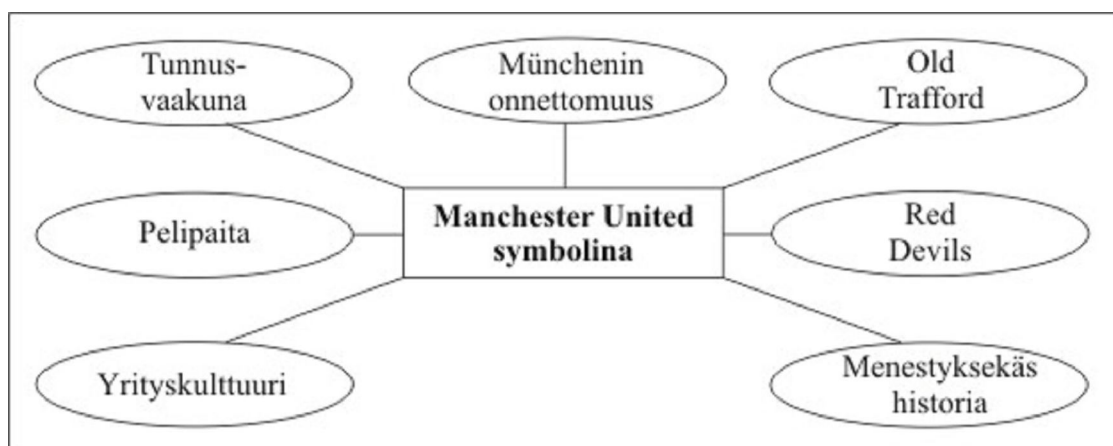
alueelle Manchesteriin Red Cinema -elokuvakompleksin. (Hill & Vincent 2006, 6; Manchester Utd tries branded champagne 1997)

Liverpoolin yliopiston yhteydessä toimivan Football Industry Groupin johtaja Rogan Taylor sanoo Manchester Unitedin ja seuran kannattajien välisten suhteiden olevan avaintekijä seuran menestyksessä. Jalkapalloseuran arvoa eivät määritä sen pelaajat, managerit eivätkä johtokunnan jäsenet, vaan nimenomaan suhde seuran ja sen kannattajien välillä. Kyse on kannattajien määrästä, heidän intohimostaan seuraa kohtaan, siitä, kuinka maantieteellisesti levinnyt kannattajapohja on ja siitä, kuinka valmiita he ovat käyttämään rahaa seuran kannattamiseen. Taylorin mukaan suuret seurat pysyvät suurina seuroina myös ajan kuluessa. Samat seurat ovat suuria seuroja tänä päivänä kuin 20 vuotta sitten riippumatta siitä, miten ne ovat tällä aikavälillä menestyneet. (The legacy of Munich 2008)

Sen lisäksi, että jalkapalloseuran on luotava suhteita kannattajiinsa, voi se luoda suhteita myös muihin kansainvälisiin brandeihin helpottaen kansainvälistymisprosessia. Manchester United tekee yhteistyötä muun muassa sellaisten kansainvälisten brandien kanssa, kuten Nike, Vodafone, Pepsi, Budweiser ja Fuji. Yhteistyön ansiosta seura hyötyy sponsoriensa globaalista maineesta, ja vastavuoroisesti sponsorit hyötyvät yhteistyöstään suosittujen ja menestyvien urheilubrändien kanssa. (Hill & Vincent 2006, 6)

#### **4.1.4 Manchester United symbolina**

Jalkapallolla on pitkät perinteet. Siksi seurahistoria yhdessä jalkapalloon liitettävien brandisymbolien kanssa ovat tärkeitä. Seuran logo, tunnuslause, sponsorit, maskotti ja lempinimi ovat kaikki osa seuran identiteettiä. Manchester Unitedin *Red Devils* -lempinimi ja seuran tunnusvaakuna ovat tunnettuja ympäri maailmaa, kuten myös joukkueen pelipaidan punainen värikin. Manchester Unitedin brandia symbolina on kuvattuna kuviossa 12. (Bridgewater & Stray 2002, 8; Hill & Vincent 2006, 7)



Kuvio 12 Manchester United symbolina

Yksi Manchester Unitedin tärkeimpiä symboleita on sen kotikenttä Old Trafford. Stadion on yksi Englannin vaikuttavimpia ja historiallisimpia jalkapalloareenoita. Manchester United on pelannut Old Traffordilla vuodesta 1910 lähtien. Stadionin tärkeydestä kannattajille kertoo muun muassa se, että stadion on saanut lempinimen *Unelmien teatteri* (Theatre of dreams). Monet seuran kannattajat pitävät Old Traffordia kirkkoon verrattavana paikkana, mistä kertoo stadionilla olevat isot tekstilakanat, joissa lukee muun muassa *MUFC the religion*, *Republik of Mancunia* ja *The Flowers of Manchester* (kunnianosoitus Münchenin onnettomuuden uhreille). (Manchester United blog 2007)

Brandiperintö ja brandin kulttuuri ovat hyvin tärkeitä jalkapalloseuran brandi-identiteetin elementtejä. Manchester Unitedin nousun kohti korkeaa kansallista ja kansainvälistä asemaa voidaan katsoa alkaneen sir Matt Busbyn nimittämisestä seuran manageriksi vuonna 1945. Busby loi seuralle yhä tänäkin päivänä käytössä olevan sille ominaisen yrityskulttuurin. Hän kehitti muun muassa omien kasvattien käyttöön perustuvan toimintasuuntauksen ja maanlaajuisen kykyjenetsintäjärjestelmän, jonka avulla seuraan saatiin hankittua maan lupaavimmat englantilaispelaajat. Hän rohkaisi pelaajiaan yksilöllisyyteen ja loistokkuuteen kentällä, mutta kannusti seurakeskeistä ”kaikki yhden puolesta” -toveruutta kentän ulkopuolella. Busby loi yhteishenkeä järjestämällä pelaajilleen kentän ulkopuolisia luontaisetuja, kuten golfkerhojen jäsenyyksiä, vapaalippuja elokuviin ja alennuksia lomahotelleista. Busbyn luoman yrityskulttuurin perintönä seura tunnetaan edelleenkin nuorista ja lahjakkaista pelaajistaan, nuorisopelaajien kasvatusjärjestelmästäan, hyökkäävästä pelityylistään ja yksittäisten pelaajien erinomaisuudesta. Nämä kaikki ovat osa Manchester Unitedin perusarvoja ja ilmapiiriä. (Goldstein 1999, 13; Hill & Vincent 2006, 8; Rossaaen & Amis 2004, Hill & Vincentin 2006, 8 mukaan).

Manchester Unitedin historian ehkä tärkein ja samalla synkin yksittäinen tapahtuma koettiin helmikuussa 1958, kun Belgradista takaisin Englantiin lentämässä ollut Manchester Unitedin joukkuetta kuljettanut lentokone putosi välilaskun yhteydessä

Münchenissä. Kone oli pysähtynyt tankkaamaan Münchenin lentokentälle ja yrittäessään uudestaan nousua lumimyrskyssä se syöksyi maahan tappaen kahdeksan nuorta jalkapallotähteä sekä viisitoista lehdistön edustajaa. Joukkueen silloinen manageri sir Matt Busby loukkaantui myös vakavasti, mutta toipui vammoistaan. Tragedia järkytti niin jalkapalloilijoita kuin lajista piittaamattomia eikä ainoastaan Englannissa, vaan koko maailmassa. Turma muutti monien asenteita seuraa kohtaan ja nosti Manchester Unitedin kertaheitolla yhdeksi maan suosituimmista jalkapalloseuroista. Toivuttuaan turmasta Busby johdatti seuran sen silloisen historian suurimpaan saavutukseen, Euroopan mestarien cupin voittoon vuonna 1968. (Goldstein 1999, 14; Szymanski 1998, 50; The legacy of Munich 2008)

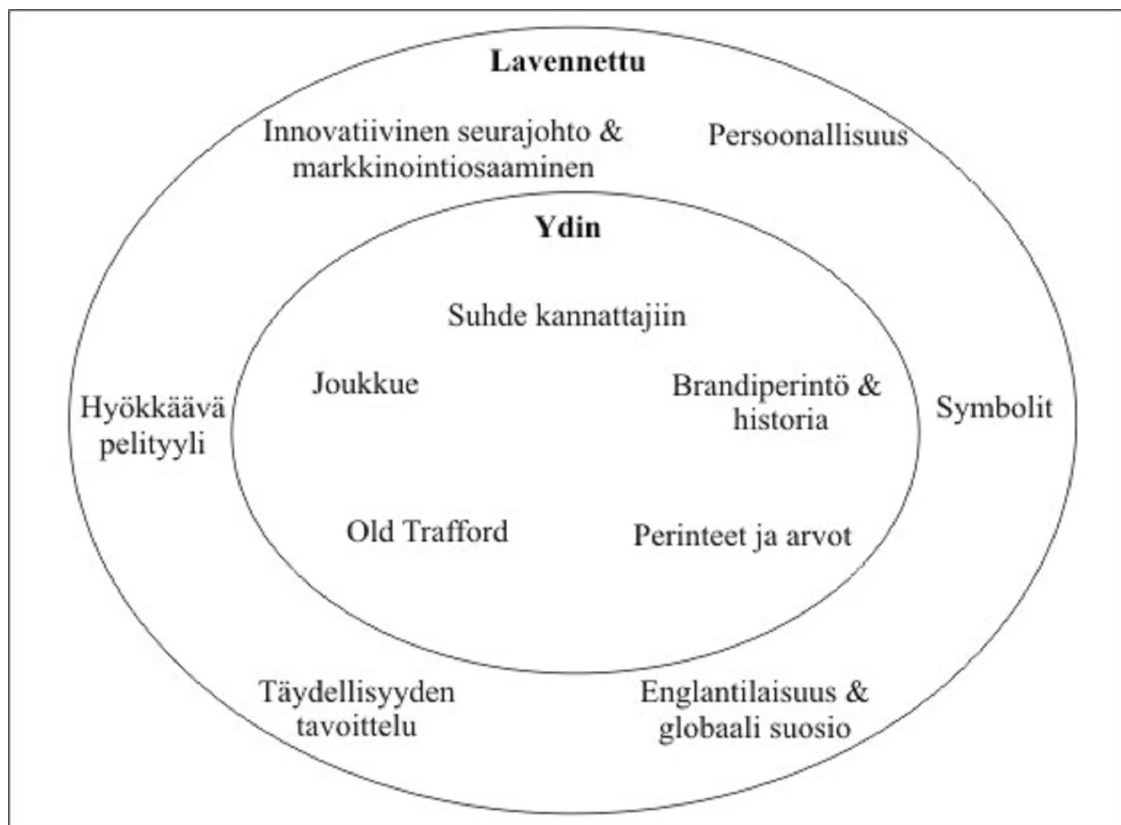
Lentoturma ei yksistään tee Manchester Unitedin identiteetistä vahvempaa eikä suurta jalkapalloseuraa, mutta se on kiistatta muista seuroista erottava tekijä. Identiteetti syntyy ja vahvistuu voimakkaasti kollektiivisen kärsimyksen ja surun kautta. Lentoturma toi Manchester Unitedin koko maailman tietoisuuteen, kun aiemmin seura oli tunnettu lähinnä vain kotimaassaan. Seuran kannalta oli onni, että yksi seuran suurimmista menestysjaksoista osui onnettomuuden jälkeiselle 1960-luvulle. Seura sai menestyksen myötä lisää kannattajia, ja lisäksi 1960-luvulla alkanut jalkapallon televisiointi ja vuoden 1966 Englannissa pelatut jalkapallon maailmanmestaruuskilpailut, joissa pelasi muutama merkittävä Manchester Unitedin pelaaja, lisäsi Manchester Unitedin suosiota. Vuoden 1968 Euroopan cupin voiton lisäksi seuran tuolloinen suurin tähti, karismaattinen George Best, valittiin Euroopan parhaaksi jalkapalloilijaksi. Busbyn johtama joukkue pelasi näyttävää jalkapalloa hyökkääjien tehdessä paljon maaleja. Seura hyötyi myös 1960- ja 1970-lukuja sävyttäneestä Englannin ja englantilaisuuden ihannoinnista, jota kasvatti Englannin voittamien maailmanmestaruuskilpailuiden lisäksi muun muassa The Beatles ja James Bond. Menestykseltään vaatimattomien 1970- ja 1980-lukujen jälkeen Manchester United palasi jälleen kunnioittamaan seuran perinteisiä arvoja. Tuloksena oli seuran historian menestyksekkäin kausi, jolle ei vielä näy loppua. Lähtölaukauksena nykymenestykselle oli sir Alex Fergusonin palkkaaminen seuran manageriksi vuonna 1986. (Goldstein 1999, 13–14; Hill & Vincent 2006, 8; Szymanski 1998, 50; The legacy of Munich 2008)

Menestys Englannin liigassa sekä Euroopan kentillä 1950- ja 1960-luvulla toi Manchester Unitedille kannatusta niin kotimaassaan kuin Euroopassakin. Münchenin lentoturman johdosta seura nousi kotimaassaan suosituksen seuran asemasta koko maailman tietoisuuteen. Seuran valtaisa menestys 1990- ja 2000-luvulla on kasvattanut seuran tunnettuutta ja kannatusta entistä enemmän. Manchester Unitedin onneksi menestys on osunut samalle ajankohdalle jalkapallon televisiolähetysten maailmanlaajuisen suosion kasvamisen kanssa. (Goldstein 1999, 14)

## 4.2 Johtopäätökset

### 4.2.1 Manchester Unitedin ydinidentiteetti ja lavennettu identiteetti

Brandin ydinidentiteetti heijastaa Aakerin ja Joachimsthalerin (2002, 72–73) mukaan koko organisaation strategiaa sekä arvoja ja vähintään yhden miellelyhtymän pitäisi pystyä erilaistamaan brandi kilpailijoistaan. Brandin lavennettu identiteetti puolestaan sisältää ytimen ulkopuolelle jäävät osatekijät. Manchester Unitedin ydinidentiteetti ja lavennettu identiteetti on kuvattuna kuviossa 13.



Kuvio 13 Manchester Unitedin brandi-identiteetti

Manchester Unitedin ydinidentiteettiin kuuluvat seuraavat tekijät:

- Joukkue – Manchester Unitedin brandin ytimeen kuuluu erottamattomasti pelaava joukkue yksilöineen. Joukkue on seuran näkyvin osa ulkopuolisille ja suurin tulojen kasvattaja. Taitavat yksilöt kasvattavat niin seuran yleisömääriä kuin sponsoritulojakin.

- Perinteet ja arvot – Sir Matt Busbyn aikakaudelta lähtöisin olevat toimintatavat, erityisesti omiin kasvatteihin panostaminen, kuuluvat vahvasti seuran identiteettiin. Manchester United tunnetaan siitä, että edustusjoukkueessa pelaa useita omia kasvatteja.
- Suhde kannattajiin – Yksi tärkeimmistä Manchester Unitedin ydinidentiteetin elementeistä on sen suhteet kannattajiinsa. Seuralla on vahva side kannattajiinsa, ja se pyrkii jatkuvasti pitämään tätä sidettä yllä toimintojensa kautta, niin Englannissa kuin ulkomaillakin. Pelaajat ja managerit vaihtuvat vuosien varrella, mutta Manchester Unitedin kannattajat määrittävät lopulta seuran arvon.
- Brandiperintö ja historia – Seuran historia on hyvin tärkeä osa Manchester Unitedin identiteettiä. Kannattajat tulevat aina vaalimaan seuran menestyksestä 1950- ja 1960-lukua ja kaikkia seuran paidassa esiintyneitä legendaarisia pelaajia. Suuri osa Manchester Unitedin brandiperintöä on vuonna 1958 tapahtunut Münchenin lento-onnettomuus, jossa kuoli kahdeksan joukkueen pelaajaa. Onnettomuuden johdosta seura sai lisää kannattajia ja tapahtumaa pidetään edelleen seurahistorian ehkä tärkeimpänä yksittäisenä tapahtumana.
- Old Trafford – Manchester Unitedin ydinidentiteettiin kuuluu lisäksi sen kotistadion Old Trafford. Stadion on vuodesta 1910 lähtien toiminut joukkueen näyttämönä, ja suurin osa seuran historiaa on tapahtunut *unelmien teatterissa*. Old Trafford on paikka, jossa paikalliset kannattajat katsovat Manchester Unitedin kotiotteluita ja jonne ulkomaiset kannattajat tekevät pyhiinvaellusmatkoja.

Manchester Unitedin brandi-identiteettiin kuuluu lisäksi lavennettu identiteetti, johon kuuluvat seuraavat elementit:

- Englantilaisuus ja globaali suosio – Jalkapalloa pidetään yleisesti Englannista lähtöisin olevana. Ihmiset ympäri maailmaa arvostavat englantilaista jalkapalloa ja pitävät Valioliigaa maailman kovatasoisimpana ja viihdyttävimpänä sarjana. Manchester United on omalla työllään saavuttanut valtavaa suosiota ympäri maailma, erityisesti Aasiassa. Seura oli yksi ensimmäisistä, jotka tekivät yhdistettyjä peli- ja promootiomatkoja Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan.
- Hyökkäävä pelityyli – Omat kasvatit ovat oppineet seuran pelityylin jo juniorijoukkueissa. Seuran managerit ovat täydentäneet joukkuetta ulkopuolelta ostetuilla pelaajilla, jotka istuvat hyvin seuralle ominaiseen hyökkävään pelityyliin, joka on yksi Manchester Unitedin brandi-identiteetin ytimen osatekijöistä.

- Innovatiivinen seurajohto ja markkinointiosaaminen – Yksi suurimmista syistä Manchester Unitedin 1990-luvun menestykselle oli uuden seurajohdon palkkaaminen. Seuran uudella puheenjohtajalla sekä toimitusjohtajalla oli uusia innovatiivisia ideoita luoda seuralle lisätuloja, erityisesti kannattajatuotteiden avulla.
- Täydellisyyden tavoittelu – Manchester United on tottunut menestymään ja haluaa menestyä myös tulevaisuudessa. Siksi omat kasvatit eivät aina riitä urheilullisten tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan seura voittaa mestaruuksia myös ulkopuolelta ostettujen pelaajien avulla.
- Persoonallisuus – Manchester Unitedin persoonallisiin piirteisiin kuuluvat sen nuorekkuus, vetovoima ja menestyksekkäisyys.
  - Manchester Unitedin joukkueessa pelaa aina nuoria omia kasvatteja tai muualta hankittuja nuoria pelaajia. Seuralla on laaja kykyjenetsintäverkosto, joka toimii myös ulkomailla.
  - Seuran riveihin on aina kuulunut pelaajia, jotka sytyttävät ja puhuttavat niin kentällä kuin sen ulkopuolellakin. Persoonalliset pelaajat tuovat Manchester Unitedin brandille lisää vetovoimaa.
  - Seura menestyy jatkuvasti niin taloudellisesti kuin kilpailullisestikin. Manchester Unitedin suurimmat menestyksen aikakaudet olivat 1950- ja 1960-luvuilla sekä 1990-luvun alusta tähän päivään asti, eikä nykyiselle menestyksen kaudelle näy loppua.
- Seuran symbolit – Manchester United tunnetaan ympäri maailmaa *punaisina paholaisina* (Red Devils). Paholaisen kuvan sisältävä seuran tunnusvaakuna on yhtä kuuluva osa seuran ulkopuolelle näkyvintä tunnusta, pelipaitaa kuin itse pelipaidan punainen värikin.

#### 4.2.2 *Oppeja suomalaisille jalkapalloseuroille*

Voisiko suomalaiset jalkapalloseurat ottaa oppia Manchester Unitedin brandista ja brandi-identiteetistä? Suomalaiset jalkapallo- ja muut urheiluseurat ovat perinteisesti olleet hyvin jäsenkeskeisiä, eikä kaupallista näkökulmaa ole otettu juurikaan huomioon. Jääkiekko on tähän asti ollut Suomessa ainoa urheilulaji, jossa kaupallisuus on ollut vahvasti mukana. Totuus on se, että jalkapallo on koko ajan entistä suositumpi laji myös Suomessa, sen todistavat lisääntynyt mediahuomio sekä kasvavat yleisömäärät. Jalkapalloseurojen on käytettävä medioiden kasvanut huomio hyväkseen kasvattaakseen yleisömääriään ja saadakseen lisää tuloja.

Suomalaisseurat eivät voi kuitenkaan suoraan ottaa oppia ja kopioida eurooppalaisten suurseurojen, kuten Manchester Unitedin brandi-identiteettiä tai seuran toimintoja

menestystä tavoitellessaan. Englantilaisseuran identiteetissä on kuitenkin useita elementtejä, joita suomalaiset pääsarjatason seurat voisivat ottaa huomioon brandiaan rakentaessaan.

Brandi-identiteetin ytimeen on kuuluttava *pelaava joukkue*. On selvää, että kaikki pääsarjaseurat eivät kulloinkin voi pitää parhaita saatavilla olevia pelaajia samaan aikaan riveissään, mutta on joukkueen taso mikä tahansa, pelaajien on oltava identiteetin keskipisteessä.

Seurojen on pidettävä kiinni omista *perinteistä ja arvoistaan*. Suomalaiset suurseurat kuten Helsingin Jalkapalloklubi ja Turun Palloseura ovat perinteisesti tuottaneet osan pelaavasta kokoonpanostaan omista junioreistaan, ja tästä toimintapolitiikasta olisi syytä pitää kiinni. Kaudella 2007 Helsingissä pelattiin surullisenkuuluisa HJK:n 100-vuotisjuhlakausi, jota varten seura teki mittavia panostuksia ennen kautta. Pelit kentällä eivät kuitenkaan sujuneet, mikä johti paniikkihankintoihin ja kahden eri valmentajan erottamiseen. Lopullinen sarjasijoitus mestaruutta tavoitteenaan pitäneelle joukkueelle oli vaatimaton seitsemäs. Eniten seuran imagoa kuitenkin vahingoitti päätös valmentajaurumba sekä pelaajahankintapolitiikka, kun yhtä hyvin nuorille lupaaville omille kasveille olisi voitu antaa näyttömahdollisuus.

Suomalaisseuroilla on paljon opittavaa *kannattajasuhteidensa vaalimisessa*. Vasta viime vuosina seurat ovat alkaneet tehdä yhteistyötä kannattajaporukoidensa kanssa tarjoten muun muassa katsomossa ääntä pitäville kannattajillensa omia katsomonosia halpoine kannattajakausikortteineen, kuten tekevät muun muassa TPS, Vaasan Palloseura sekä Tampere United. Seurojen kotisivut ovat usein kannattajan ensimmäinen kontakti seuraan etsiessään uusimpia uutisia. Kotisivut ovat viime aikoihin asti olleet varsin alkeellisia, mutta nyt monien seurojen kotisivuilta löytyy videokuvaa otteluista, kannattajatuotekauppa ja uusimmat uutiset haastatteluineen. Kotisivujen lisäksi monien seurojen muu kontakti paikallisten kannattajien kanssa tuntuu olevan kerran vuodessa järjestettävä markkinointitempaus paikallisessa kauppakeskuksessa, mutta parempaan suuntaan ollaan menossa.

*Seuran historia ja brandiperintö* kuuluu erottamattomasti seuran brandiin ja brandi-identiteettiin. Myös suomalaisten jalkapalloseurojen historiasta löytyy suuri joukko legendaarisia pelaajia ja tapahtumia, mutta seurat tuntuvat unohtaneen niiden merkityksen seuralle ja kannattajilleen. Osa Veikkausliigan seuroista on tosin viimeisen viiden toista vuoden aikana perustettuja fuusioseuroja, joilla ei merkittävää historiaa vielä ole.

Merkittävä osa jalkapalloseuran brandi-identiteettiä on sen *kotikenttä*, kannattajien pyhiinvaelluspaikka. Kannattajilla on vahvoja tunnesiteitä suosikkiseuransa kotikenttään. Monet suomalaisseurat pelaavat stadioneilla, joilla jalkapalloa ei edes pitäisi pelata. Esimerkiksi Espoolaisen FC Hongan kotistadion on enemmän tai vähemmän väliaikaismateriaaleista rakennettu teennäinen kyhäelmä. Toisilla paikkakunnilla taas pelataan areenoilla, jotka ovat auttamattomasti vanhentuneita vailla kunnollisia tiloja



edes pelaajille, katsojista puhumattakaan, kuten Rovaniemellä. Helsingissä pelataan modernilla, vuonna 2000 valmistuneella Finnair Stadiumilla, mutta sielläkin on kuitenkin puutteelliset palvelut. Tampere United pelaa kolkolla ja tunnelmattomalla Ratinan stadionilla, vaikka pienellä remontilla ja kasvojenkohotuksella tunnelmallisempi ja pienempi Tammelan stadion olisi pääsarjakelpoinen. Suomalaisten seurojen olisi kiinnitettävä runsaasti enemmän huomiota kotikenttäänsä, koska kotikentän puitteiden ja palveluiden ollessa kunnossa satunnainen jalkapallokatsoja palaa herkemmin uudestaan katsomaan peliä.

*Hyökkäävä pelityyli* tuo katsojia. Tosiasia nykypäivän jalkapallossa on kuitenkin se, että mestaruuksia voitetaan puolustamalla. Hyökkäävä ja yritteliäs pelityyli on joka tapauksessa ominaisuus, josta katsojat pitävät ja arvostavat voittojen lisäksi. FC Honka nousi vuodeksi 2006 Veikkausliigaan ja sai heti valmentaja Mika Lehtosen hyökkäävän pelityylin ansiosta viihdyttävän joukkueen leiman. Ensimmäistä kauttaan Suomen pääsarjassa pelannut Honka onnistui yli odotusten, sillä se päätyi sarjataulukossa neljänneksi ja oli yleisökeskiarvoltaan toiseksi suosituin joukkue HJK:n jälkeen.

Suomalaisseurojen johtajat ovat perinteisesti olleet toiminnanjohtajia, joilta puuttuu *kaupallinen näkemys* jalkapalloseuran johtamiseen. Seurajohdon ollessa ilman ammattitaitoisia jäseniä on jalkapalloseuran taloudellisesti menestyksekkäs johtaminen vaikeaa. Esimerkiksi TPS on panostanut viime vuosien aikana joukkueen lisäksi koko organisaatioonsa, ja tällä hetkellä seuran toimitusjohtajana toimii innovatiivinen ja idearikas entinen maajoukkuemaalivahti Petri Jakonen, jonka panoksen ansiosta seura on tällä hetkellä Suomen eniten eteenpäin menevä jalkapalloseura. Työn tuloksena TPS oli kaudella 2007 katsojakeskiarvoltaan Suomen suosituin. Jakosen työtä on tosin helpottanut seuran omistajien vahva rahallinen panostus. Jakonen yhdessä TPS:n organisaation kanssa on ottanut Suomessa uuden tavan johtaa jalkapalloseuraa ja etsii koko ajan uusia jalkapallon ulkopuolisiakin toimintoja tuomaan seuralle tuloja.

*Persoonallisuus* on tärkeä osa jalkapalloseuran brandi-identiteettiä. Persoonallisuuden ansiosta brandit erottuvat kilpailijoistaan. Suurin osa veikkausliigaseuroista on harmaata massaa, mutta poikkeuksiakin löytyy. Esimerkiksi Rovaniemen Palloseura on pohjoisesta sijainnistaan huolimatta onnistunut luomaan itselleen maineen afrikkalaispelaajien, erityisesti sambialaisten, seurana. Kaudella 2008 seurassa pelaa peräti viisi sambialaispelaajaa. Sambialaispelaajien virran napapiirille aloitti vuonna 1994 Rovaniemelle saapunut Zeddy Saiteti, jonka kontaktien ansiosta seura on hankkinut lisää sambialaispelureita.

Manchester United on onnistuneesti luonut itselleen monipuolisen brandi-identiteetin. Suomalaisten jalkapalloseurojen on mahdotonta kopioida suoraan Manchester Unitedin identiteettiä kaupallisen menestyksen toivossa, mutta mallia eurooppalaisista suurseuroista olisi syytä ottaa. Kaiken pohjana on oltava nykyaikainen toimintakulttuuri, jonka ansiosta jalkapalloseuran toiminta kentällä ja sen ulkopuolella on toimi-

vaa. Manchester United uusi kaupallista johtoaan 1990-luvun alussa, minkä ansiosta seura nousi maailman rikkaimmaksi jalkapalloseuraksi. Suomalaisten seurojen on myös vaalittava perinteitään, koska ne loppujen lopuksi määrittävät sen, mitä seura on. Esimerkiksi Manchester Unitedin identiteetti rakentuu suurelta osin sen 1950- ja 1960-luvuilla käymien tapahtumien kautta. Ehkä tärkein asia, minkä suomalaisseurat voivat ulkomaisilta suurseuroilta oppia, on kannattajasuhteidensa luominen ja ylläpitäminen. Kannattajat ovat seurojen tärkein sidosryhmä. Jalkapalloseura ei milloinkaan saa laiminlyödä kannattajasuhteitaan, vaan seuran on jatkuvasti luotava ja ylläpidettävä kontaktia niin nykyisiin kuin mahdollisiin tuleviin kannattajiinsa. Tutkimuksen kohteena ollut Manchester United pitää yhteyttä kannattajiinsa muun muassa erilaisten jäsenohjelmien kautta. Lisäksi seura vierailee pitkienkin matkojen päässä ottaen näin huomioon ulkomailla asuvat kannattajansa. Manchester Unitedin brandiverkoston avulla seuran kannattajat ovat päivittäisessä yhteydessä ihannoimansa seuran kanssa. Myös suomalaisten jalkapalloseurojen kotistadioneihin olisi syytä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, sillä kotikenttä on tärkeä osa seuran identiteettiä. Ulkomaisten suurseurojen kotistadionit ovat kannattajilleen tärkeitä pyhiinvaelluspaikkoja.

## 5 YHTEENVETO

Jalkapalloa on Suomessa tutkittu varsin vähän liiketaloustieteellisestä näkökulmasta. Laji on toiminut Suomessa pääsääntöisesti harrastus- ja vapaaehtois pohjalta eikä jalkapalloseuroja ole pidetty kaupallista potentiaalia omaavina yrityksinä. Tilanne on kuitenkin muuttumassa samalla, kun laji kasvaa koko ajan entistä suosittumaksi. Lajin kasvu ja potentiaali on tuonut kotimaisiin seuroihin yksityisiä sijoittajia sekä sijoitusryhmiä, joiden ansiosta seurat kehittyvät entisestään. Ulkomaiset seurat ovat monissa maissa jo suuryrityksiä, joiden liikevaihto saattaa nousta vuosittain satoihin miljooniin euroihin. Jalkapallon suosio ulkomailla on johtanut siihen, että lajia on myös tutkittu huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Kaupallista, erityisesti englantilaista jalkapalloa käsittelevää, jalkapallotutkimusta löytyykin kansainvälisistä tieteellisistä julkaisuista sekä kirjoista jo suhteellisen paljon.

Manchester United oli yksi ensimmäisistä jalkapalloseuroista maailmassa, joka ymmärsi brandin merkityksen jalkapalloseuran markkinoinnissa. Seura on pelillisen menestyksensä ja markkinointiosaamisensa ansiosta saanut luotua valtavan kannattajapohjan ympäri maailmaa. Erityisen suosittu Manchester United on Aasiassa. Manchester United tuottaa jalkapallon lisäksi monia muita palveluja sekä tuotteita, kuten finanssipalveluja ja satoja eri kannattajatuoteartikkeleita.

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata jalkapalloseura Manchester Unitedin brandi-identiteettiä. Tutkimuksen osaongelmina ovat: 1) Mitä elementtejä Manchester Unitedin brandi-identiteettiin kuuluu? 2) Mitkä brandi-identiteetin elementit kuuluvat Manchester Unitedin ydinidentiteettiin, mitkä lavennettuun identiteettiin? Manchester Unitedin brandi-identiteettiä kuvaan valmiiden aineistojen, esimerkiksi seurasta, sen brandista ja brandi-identiteetistä kirjoitettujen artikkeleiden avulla. Manchester Unitedin brandi-identiteetin selvittämisen jälkeen pohdin vielä, voisiko englantilaisseuran brandi-identiteetin rakentamisessa olla opittavaa myös suomalaisseuroille.

Jalkapalloliiketoiminta on erilaista kuin liiketoiminta monilla muilla aloilla. Lajille ominaista on muun muassa paikallinen monopoli lippujen hinnoissa ja kannattajien varaukseton lojaalius. Seuran pelaajat ja valmentajat tulevat ja menevät, ja joukkue menestyy välillä paremmin, välillä huonommin, mutta kannattajat tukevat seuraa. Markkinoinnin kannalta jalkapalloseuroja voidaan pitää brandeina ja itse peliä tuotteena. Jalkapalloseuroilla on useita brandien ominaisuuksia: seuroilla on esimerkiksi toisistaan erottavat tunnukset ja lisäksi kannattajat liittävät kannattamiinsa seuroihin lisäarvoa. Jalkapalloseurat ovat niin kutsuttuja intohimobrandeja, ja niillä on vahva brandi-imago. Imago on syntynyt seuran pelikentällä käymien tapahtumien ja erilaisten symbolien kautta. Intohimobrandit ovat aitoja ja tuottavat asiakkaille luonnollisia tunne-mielleyhtymiä sekä omistajuuden tunnetta. Seurojen ollessa brandeja joukkueen pelaajia voidaan pitää alabrandeina, jotka tuovat oman osuutensa brandin kokonaisuuteen

luoden uusia miellelyhtymiä. Vahvoja jalkapallobrändeja rakennetaan pitkällä tähtäimellä käyttäen lyhyen aikavälin toimintoja, esimerkiksi mainontaa ja sponsorointia. Nämä toiminnot lisäävät brandin tunnettuutta, luovat brandiuskollisuutta ja lisäävät ostoja. Nämä muuttuvat ajan myötä suuremmaksi liiketoiminnalliseksi tulokseksi ja brandin arvoksi. Menestyvän jalkapallobrandin rakentaminen edellyttää onnistuneita toimintoja niin jalkapallokentällä kuin sen ulkopuolellakin. Ero rikkaiden ja köyhien seurojen välillä johtuukin pääasiassa niiden kyvystä luoda tuloja kentän ulkopuolella tapahtuvista toiminnoista.

Viestinnässä on kyse sanoman lähettämisestä ja sen perillemenon varmistamisesta. Brandi-identiteetti on viestin lähettäjän puolella, ja sen tarkoituksena on määrittää brandin tarkoitus, päämäärä ja minäkuva. Viesti lähetetään median kautta vastaanottajalle, joka tulkitsee lähetettyä viestiä muodostaen siitä brandi-imagon. Vahvalla brandilla on oltava selkeä ja monipuolinen brandi-identiteetti, joka määrittää brandin ja erottaa sen muista. Brandi-identiteetin elementtejä käytetään parantamaan brandin tunnettuutta ja synnyttämään vahvoja, myönteisiä ja ainutlaatuisia miellelyhtymiä.

Brandi-identiteetti on sellainen brandiin liitettävien miellelyhtymien kokonaisuus, jonka brandistrategian laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Brandi-identiteettiin kuuluu 12 osatekijää, jotka on ryhmitelty neljään luokkaan: brandi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Brandi tuotteena sisältää kuusi elementtiä: tuotealueen, tuot ominaisuudet, laadun ja lisäarvon, käyttökokemukset, käyttäjät ja alkuperämaan. Brandi organisaatio sisältää organisaation ominaisuudet sekä paikallisuuden tai globaaliuden elementin. Brandi henkilönä sisältää brandin persoonallisuuden sekä asiakas-brandi-suhteet ja brandi symbolina visuaaliset mielikuvat sekä vertauskuvat ja brandiperinnön elementit. Harvalla brandilla on kaikkiin 12 luokkaan liittyviä miellelyhtymiä, mutta hyvän brandi-identiteetin luomiseen tarvitaan 6–12 eri ulottuvuutta kuvastaakseen riittävän hyvin brandin pyrkimykset.

Brandi-identiteetin elementit muodostavat brandin ydinidentiteetin, lavennetun identiteetin ja brandin olemuksen. Ydinidentiteetti heijastaa koko organisaation strategiaa sekä arvoja. Ainakin yhden miellelyhtymän pitäisi pystyä erilaistamaan brandin muista ja herättämään vastakaikua asiakkaisissa. Brandin ytimen pitäisi sisältää sellaisia ainesosia, jotka tekevät brandista sekä ainutlaatuisen että arvokkaan. Ydinidentiteetti on se osa brandi-identiteettiä, joka säilyy todennäköisimmin ennallaan, kun brandi laajenee uusille markkina-alueille tai uusiin tuotekategorioihin. Brandin ydin säilyy ennallaan, vaikka brandin lavennettu identiteetti, positio ja viestintästrategiat muuttuisivatkin. Ydinidentiteetti on brandin sielu, ja se kuvastaa niitä uskomuksia ja arvoja, jotka vievät brandia eteenpäin. Ydin edustaa myös brandin taustalla olevaa organisaatiota, ja usein brandin ydinidentiteetti onkin varsin yhdenmukainen organisaation arvojen kanssa.

Brandin ydinidentiteetti ei kuitenkaan yleensä ole tarpeeksi yksityiskohtainen suorittaakseen kaikki brandi-identiteetin tehtävät. Lavennettu identiteetti sisältää ydinidenti-

teetin ulkopuolelle jäävät elementit ja täydentää brandi-identiteettiä. Lavennetun identiteetin avulla voidaan lisätä yksityiskohtia, näin se auttaa kuvaamaan sitä, mitä brandi edustaa. Lavennettu identiteetti sisältää myös ne osatekijät, jotka eivät mahdu brandin ydinidentiteetin piiriin. Ydinidentiteetti voi olla hyvin suunniteltu ja oikealle yleisölle kohdistettu, mutta se voi silti olla liian epäselvä ja epätäydellinen. Voidaankin sanoa, että brandi on sitä vahvempi mitä laajempi sen lavennettu identiteetti on.

Brandin olemus on yksi ainoa brandin sielun kiteyttävä ajatus, joka edustaa brandin identiteettiä. Olemuksen määrittely ei aina ole hyödyllistä eikä mielekästä, mutta se saattaa joskus olla tehokaskin työväline. Olemuksen keskeinen tehtävä on tulla ymmärretyksi organisaation sisällä ja innostaa siellä työskenteleviä ihmisiä. Brandin olemus sitoo yhteen ydinidentiteetin osatekijät, herättää vastakaikua asiakkaissa ja toimii arvoväittämien pontimena. Se on saatava erottumaan kilpailijoista pitkälläkin aikavälillä, ja sen on oltava riittävän mukaansatempaava motivoitakseen ja innostaakseen työntekijöitä ja organisaation kumppaneita. Brandin olemusta ei saa sekoittaa brandin tunnuslauseeseen.

Jean-Noël Kapfererin mukaan brandi-identiteetti on brandin sisin olemus. Se on ehdottoman tärkeä pohja uuden brandin positioinnissa tai vanhan brandin uudelleen positioinnissa. Jean-Noël Kapferer esittää brandi-identiteetin kuusikulmaisena prismana. Identiteettiprisman avulla hän osoittaa, että kaikki sen osat liittyvät toisiinsa ja muodostavat yhdessä hyvin muodostetun kokonaisuuden. Identiteetin kuusi osaa määrittelevät brandin identiteetin ja rajoitukset, joiden sisällä se voi muuttua ja kehittyä. Brandi-identiteetin osat ovat: fyysinen kokonaisuus, brandin persoonallisuus, suhteen luoja, brandin kulttuuri, minäkuvan heijastaja sekä minäkuvan määrittäjä.

Organisaation ja sen työntekijöiden merkitys brandin rakentamiselle jätetään usein liian vähälle huomiolle. Henkilökunnan panos on kuitenkin varsin merkittävä, ja erityistä huomiota on kiinnitettävä siihen, että henkilöstön arvot ja käyttäytymismallit ovat samat kuin brandin toivotut arvot. Leslie de Chernatonyin mukaan yrityksen brandi-identiteetti koostuu kuudesta osasta. Brandin *visio* ja *kulttuuri* ajavat haluttua *positiointia*, *persoonallisuutta* ja *suhteita* niin, että ne *esitettäessä* heijastavat sidosryhmien todellisia ja toivottuja minäkuvia.

Tässä tutkimuksessa käytin jäsenyyksen ytimenä David A. Aakerin ja Erich Joachimsthalerin esitystä brandi-identiteetistä. Tulkinnan apuna käytin lisäksi kohtia Jean-Noël Kapfererin identiteettiprismaasta sekä Leslie de Chernatonyin mallista organisaatiosta brandin rakentajana.

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena kuvailevana tutkimuksena. Kvalitatiivinen aineisto on verbaalista tai visuaalista, ja kvalitatiivista aineistoa tuottavat esimerkiksi havainnointitutkimukset, vapaamuotoiset haastattelut, dokumentit ja erilaiset kulttuurin tuotteet. Tässä tutkimuksessa käytin sekundaari- ja dokumenttiaineistoa sekä internet-sivuilta löytämäni aineistoa. Analysoin aineistoa sisällön erittelyn avulla sanallisesti

kuvailemalla. Sisällön erittelyssä kerätään tietoja tutkittavasta dokumenttisisällöstä tai dokumenttisisältöön perustuen siitä sen ulkopuolisesta ilmiöstä, johon tutkimus kohdistuu. Sisällön erittelyä käytäväksi tutkimuksiksi lasketaan sellaiset, joissa joko tilastollisesti tai sanallisesti kuvaillaan dokumenttien ilmiötä sinänsä tai niitä dokumenttien ulkopuolisia ilmiöitä, joita sisällön ajatellaan ilmaisevan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioin reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden avulla.

Tutkimuskysymykset määriteltyäni ja teoreettisen viitekehyksen avulla tutkin englantilaisen jalkapalloseuran Manchester Unitedin brandi-identiteettiä, jonka lähtökohtana oli David A. Aakerin luoma brandi-identiteetin käsitekokonaisuus. Näin myös Manchester Unitedin brandi-identiteettiin sisältyy samat 12 osatekijää kuin Aakerin brandi-identiteettiin. Nämä osatekijät ovat ryhmitelty neljää näkökulmaa edustavaan luokkaan: Manchester United tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina.

Manchester Unitedin perimmäinen tuotealue on jalkapallo ja sen perustuote on seuran joukkue. Jalkapallo sisältää houkuttelevia tuoteominaisuuksia ja on siksi maailman suosituin urheilumuoto. Laatu on yksi tärkeimmistä tuoteominaisuuksista. Manchester United on yksi Englannin menestyksekkäimmistä jalkapalloseuroista, ja tuote on ollut hyvin laadukas yhtäjaksoisesti 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Englantilainen jalkapallo on perinteisesti ollut varsin suosittua ympäri maailmaa, ja Englantia pidetään yleisesti jalkapallon kotimaana, mikä vaikuttaa Manchester Unitedin tuotteen globaaliin vetoavuuteen.

Manchester Unitedin organisaatiollisiin ominaisuuksiin sisältyy monia kilpailijoista erottavia ominaisuuksia. Seura tunnetaan ympäri maailmaa erityisesti sen perinteistä ja arvoista, täydellisyyden tavoittelusta ja hyökkäävästä pelityylistä. Manchester United on myös aina ollut yksi Englannin kansainvälisimmistä jalkapalloseuroista. Seuran suosioon on vaikuttanut suuresti myös innovatiivinen seurajohto ja markkinointiosaaminen, minkä avulla Manchester United nousi 1990-luvulla maailman rikkaimmaksi jalkapalloseuraksi.

Manchester Unitedilla on muiden brandien tapaan persoonallisia ominaisuuksia, jotka erottavat sen kilpailijoistaan. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa nuorekkuus, kiinnostavuus ja menestyksekkäisyys. Yksi Manchester Unitedin tärkeimmistä erottavista tekijöistä on sen kyky luoda ja ylläpitää suhteita kannattajiinsa Englannissa ja ulkomailla sekä muihin sidosryhmiinsä. Seuran ja sen kannattajien väliset suhteet ovatkin olleet avainasemassa seuran menestyksessä.

Jalkapalloseurojen historia ja brandisymbolit ovat tärkeitä. Seuran logo, tunnuslause, sponsorit, maskotti ja lempinimi ovat kaikki osa jalkapalloseuran identiteettiä. Manchester Unitedin lempinimi *Red Devils* ja paholaisen kuvan sisältävä tunnusvaakuna ovat tunnettuja ympäri maailmaa, niin kuin joukkueen pelipaidan punainen värikin. Yksi seuran suurimmista symboleista on sen kotikenttä Old Trafford. Brandiperintö ja brandin kulttuuri ovat todella tärkeitä brandi-identiteetin osatekijöitä jalka-

palloseuroille. Manchester Unitedin perintöön kuuluvat seuran yrityskulttuuri ja menestyksekkäisyys. Yksi seuran historiaan paljon vaikuttanut tapahtuma oli vuonna 1968 tapahtunut lento-onnettomuus, jossa kuoli kahdeksan Manchester Unitedin pelaajaa.

Brandi-identiteetin ydin heijastaa David A. Aakerin ja Erich Joachimsthalerin mukaan koko organisaation arvoja. Lisäksi vähintään yhden mielleyhtymän pitäisi pystyä erilaistamaan brandin kilpailijoistaan. Lavennettu identiteetti sisältää ytimen ulkopuolelle jäävät elementit. Manchester Unitedin brandi-identiteetin ytimeen kuuluvat joukkue yksilöineen, seuran perinteet ja arvot, suhde kannattajiin, brandiperintö ja historia sekä seuran kotikenttä Old Trafford. Manchester Unitedin lavennettuun identiteettiin kuuluvat seuran englantilaisuus ja globaali suosio, hyökkäävä pelityyli, innovatiivinen seurajohto ja markkinointiosaaminen, täydellisyyden tavoittelu, persoonallisuus ja seuran symbolit.

Tutkimuksen lopuksi pohdin voisiko suomalaiset jalkapalloseurat ottaa oppia Manchester Unitedin kaltaisen suurseuran identiteetistä. Suora kopiointi ei onnistu, mutta suomalaisseurat voisivat ottaa huomioon useita seikkoja kansainvälisten suurseurojen identiteeteistä brandia rakentaessaan.

Jalkapalloseuran toiminnan lähtökohtana on onnistunut toimintakulttuuri, jonka ansiosta kentän ja sen ulkopuoliset tapahtumat ovat kunnossa. Lisäksi suomalaisten jalkapalloseurojen on sisällytettävä brandi-identiteettiinsä seuran perinteet, jotka suurelta osin määrittävät sen, mitä seura on. Kannattajasuhteiden luominen ja ylläpitäminen on sekin ensiarvoisen tärkeää. Kaiken kaikkiaan suomalaisten jalkapalloseurojen olisi hyvä ottaa oppia ulkomailta brandi-identiteettiä rakentaessaan. Manchester Unitedin brandi-identiteetti on kuitenkin varsin monipuolinen eikä kaikkia sen elementtejä voida Suomessa edes kuvitella ottaa huomioon, mutta tiettyjä osa-alueita olisi syytä pohtia, jotta kotimaisetkin jalkapalloseurat kehittyisivät kaupallisesti menestyviksi yrityksiksi.

## LÄHTEET

- Aaker, D. A. (2002) *Building Strong Brands*. Free Press: London, Great Britain.
- Aaker, D. A. – Joachimsthaler, E. (2000) *Brandien johtaminen*. (alkuteos Brand Leadership 2000, käännös Pirkko Niinimäki) WSOY: Porvoo.
- Aaker, J. L. (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, Iss. 3, 347–356.
- Balmer, J. M. T. – Stotvig, S. (1997) Corporate identity and private banking: a review and case study. *International Journal of Bank Marketing*, 15/5, 169–184.
- Barnard, B. (2002) God save Manchester United: The sun never sets on the English soccer empire. *Europe*, Jul/Aug, Iss. 418, 20, Washington.
- Belk, R. W. (1988) Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, 139–168.
- Benson, J. (2005) Heritage: a master builder. Allaboutbranding.com. <<http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=393>>, haettu 6.3.2007.
- Bettis, R. A. – Prahalad, C. K. (1995) The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 5–14.
- Blatter, J. (1999) The global game: football's common playing field. *Harvard International Review*, summer 1999, Vol. 21, Iss. 3, 86–89.
- Brand Beckham: bigger bucks for Beckham? (2007) *Brand Strategy*, Feb 5, 12, London.
- Branding boosts 'beautiful game' (2004) BBC News, <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/3798065.stm>>, haettu 20.9.2004.
- Brassington, F. – Pettit, S. (1997) *Principles of marketing*. Pitman Publishing: Great Britain.
- Brennan, M. (1998) Fever Pitch. *Supply Management*, Jun 4, 1998, 41–42.
- Bridgewater, S. – Stray, S. (2002) *Brand values and a typology of Premiership football fans*. Warwick Business School working paper. <[http://www2.warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/research\\_finds\\_eager/premier\\_league\\_fan\\_research\\_2002a.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/newsandevents/pressreleases/research_finds_eager/premier_league_fan_research_2002a.pdf)>, haettu 10.5.2008.
- Britain: B\*nd it like B\*ckham; Footballers' lives (2004) *The Economist*, Apr 10, Vol. 371, Iss. 8370, 24.
- Brown, A. (1998) *Organisational Culture*. 2. p. Financial Times, Pearson Education Limited: Harlow.
- Canniffe, M. (2003) The business of soccer. *Accountancy Ireland*, Aug 2003, 17–19.



- Cass, B. (2007) United moving down south as fanbase reaches 333 million. *Daily Mail*, 15.12.2007. <[http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in\\_article\\_id=502574&in\\_page\\_id=1779](http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/sport/football.html?in_article_id=502574&in_page_id=1779)>, haettu 17.5.2008.
- Chernatony, L., de (1999) Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 157–179.
- Chernatony, L., de – McDonald, M. (1998) *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. 2. p. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Collins, J. C. – Porras, J. I. (1996) *Built to last: successful habits of visionary companies*. Century Ltd: London.
- Denscombe, M. (2003) *The good research guide for small-scale social research projects*. 2. p. Open University Press: Maidenhead.
- Deshpande, R. – Webster, F. E. Jr. (1989) Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, Jan 1989, 3–15.
- Doyle, P. (1992) What are the excellent companies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, 101–116.
- Elliot, M. – Bolt, K. (2003) Brand it like Beckham. *Time Canada*, Jun 30, Vol. 161, Iss. 26, 63.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Falter, J.-M. – Pérignon, C. (2000) Demand for football and intramatch winning probability: an essay on the glorious uncertainty of sports. *Applied Economics*, 32, 1757–1765.
- Frey, L. R. – Botan, C. H. – Kreps, G. L. (2000) *Investigating communication: an introduction to research methods*. 2. p. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, 343–373.
- Gerrard, B. (2004) Why does Manchester United keep winning on and off the field?: a case study of sustainable competitive advantage in professional team sports. Teoksessa: *Manchester United: a thematic study*, toim. David L. Andrews, 65–86. Routledge: London.
- Gilbert, D. (1999) *Retail marketing management*. Financial Times, Pearson Education Limited: Harlow.
- Goldstein, P. (1999) *The development of the Manchester United brand*. MBA individual project. University of Cambridge.

- Goodyear, M. (1996) Divided by common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, No: 2, 105–122.
- Gutman, J. (1982) A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, Vol. 46, Iss. 2, 60–72.
- Hakim, C. (1982) *Secondary analysis in social research*. Allen & Unwin: London.
- Harma, O. (2005) Vuoden huiput kolmen kauppa. *Markkinointi & Mainonta*, 24.2.2005. <[http://www.marmai.fi/doc.te?f\\_id=688961](http://www.marmai.fi/doc.te?f_id=688961)>, haettu 16.11.2006.
- Harma, O. (2007a) Liigataso nousuun. *Markkinointi & Mainonta*, 20.4.2007, 5.
- Harma, O. (2007b) Veikkausliiga jäi tavoitteista. *Markkinointi & Mainonta*, 16.11.2007, 6.
- Harris, F. – Chernatony, L., de (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No: 3/4, 441–456.
- Hill, J. S. – Vincent, J. (2006) Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1.5.2006.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Hogg, M. K. – Mitchell, P. C. N. (1996) Identity, self and consumption: a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No: 7, 629–644.
- Hooley, G. – Broderick, A. – Möller, K. (1998) Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, Iss. 2, 97–115.
- Howard, S. – Sayce, R. (2002) Branding, sponsorship and commerce in football. Sir Norman Chester centre for football research. University of Leicester. <<http://www.le.ac.uk/so/css/resources/factsheets/fs11.html>>, haettu 15.9.2004.
- Itkonen, H. (1996) *Kenttien kutsu. Tutkimus liikuntakulttuurin muutoksesta*. Gaudeamus: Helsinki.
- Itkonen, H. (2007) Jalkapalloilu paikallisena luokka- ja lajikamppailuna. Teoksessa: *Kuningaspelin kentät: Jalkapalloilu paikallisena ja globaalina ilmiönä*, toim. Hannu Itkonen – Arto Nevala, 100–114. Gaudeamus: Helsinki.
- Itkonen, H. – Nevala, A. (2006) Suomalaisen jalkapalloilun kaudet ja urheilukulttuurin muutos. *Liikunta & Tiede*, 43, 6/2006, 69–75.
- Jones, D. (toim.) (2008) *Deloitte football money league*. Deloitte & Touche LLP: Manchester.
- Kanerva, J. – Arponen, A. O. – Heinonen, M. – Tamminen, J. – Tikander, V. (2003) *Jalkapallon pikkujättiläinen*. WSOY: Porvoo.

- Kapferer, J-N. (1997) *Strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. 2. p. Kogan Page: London, Great Britain.
- Karvala, K. (2004) Veikkausliiga saa potkua. *Markkinointi & Mainonta* 30.4.2004, 7.
- Keller, K. L. (1998) *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Kervin, J. B. (1999) *Methods for business research*. 2. p. HarperCollins: New York.
- Kleinman, M. (2003) MUFC rebrands global scheme as One United. *Marketing*, May 15, 12, London.
- Kolbe, R. H. – Burnett, M. S. (1991) Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, Sep 1991, 243–250.
- Krippendorff, K. (1980) *Content analysis: an introduction to its methodology*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Lambin, J-J. (1997) *Strategic marketing management*. McGraw-Hill: London.
- Lee, D. H. (1990) Symbolic interactionism: some implications for consumer self-concept and product symbolism research. *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, Iss. 1, 386–393.
- Malcolm Glazer takeover of Manchester United. *Wikipedia*. <[http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm\\_Glazer\\_takeover\\_of\\_Manchester\\_United](http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Glazer_takeover_of_Manchester_United)>, haettu 17.5.2008.
- Manchester United. <<http://www.manutd.com>>.
- Manchester United blog (2008) <<http://uws-manutd.blogspot.com/2007/08/old-trafford-part-2-stretford-end.html>>, haettu 31.5.2008.
- Manchester Utd tries branded champagne (1997) *Marketing Week*, Jul 10, Vol. 20, Iss. 15, 8, London.
- Man Utd kicks off fan lifestyle analysis drive (2004) *Precision Marketing*, Mar 12, 1, London.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press: Oxford.
- McCracken, G. (1993) The value of the brand: an anthropological perspective. Teok-sessa: *Brand equity and advertising: advertising's role in building strong brands*, toim. David A. Aaker – Alexander L. Biel, 125–139. Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ.
- Metsämäki, M. (2002) Futisliiga hakee potkua. *Markkinointi & Mainonta* 3.5.2002, 10.
- Metsämäki, M. (2006) Keltamusta Joukovoima. *Markkinointi & Mainonta* 16.6.2006, 12–13.

- Mitchell, A. (1998) Sky's the limit for new breed of passion brands. *Marketing Week*, Sep 17, Vol. 21, Iss. 29, 44–45, London.
- Morgan, G. (1997) *Images of organization*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Mottram, S. (1998) Branding the corporation. Teoksessa: *Brands: the new wealth creators*, toim. Susannah Hart – John Murphy, 63–71. Macmillan Press: London
- Ojanen, T. (2003) Futisfani jää sohvalle. *Markkinointi&Mainonta* 5.9.2003, 14.
- Oughton, C. (2005) Improving governance: top-down and bottom-up strategies. <[http://www.playthegame.org/upload/christine\\_oughton\\_-\\_improving\\_governance.pdf](http://www.playthegame.org/upload/christine_oughton_-_improving_governance.pdf)>, haettu 12.3.2007.
- Parker, K. – Stuart, T. (1997) The West Ham syndrome. *Journal of the Market Research Society*, Jul 1997, 39, 3, 509–517.
- Pietilä, V. (1973) *Sisällön erittely*. Gaudeamus: Helsinki.
- Real Madrid beats Manchester United to the title of most valuable football club brand (2006) Brand Finance plc. <<http://www.brandfinance.com/Uploads/pdfs/PressRelease%2031%20March%202006%20FINAL.pdf>>, haettu 27.2.2007.
- Rossaaen, K. – Amis, J. (2004) From the Busby babes to the Theatre of Dreams. Teoksessa: *Manchester United: a thematic study*, toim. David L. Andrews, 43–62. Routledge: London.
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A. (2000) *Research methods for business students*. 2. p. Prentice Hall: Harlow.
- Schein, E. H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984, 25, 2, 3–16.
- Seed, A. (1995) *The branding of Manchester United*. Unpublished MBA dissertation. Manchester Business School.
- Shannon, J. (1999) Battle of world football brands. *Marketing Week*, Sep 9, 1999, Vol. 22, Iss. 32, 22, London.
- Sirgy, M. J. (1982) Self-concept in consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, Iss. 3, 287–300.
- Stewart, D. W. – Kamins, M. A. (1993) *Secondary research: information sources and methods*. 2. p. Sage: Newbury Park.
- Syrjälä, L. – Numminen, M. (1988) *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopisto: Oulu.
- Szymanski, S. (1998) Why is Manchester United so successful? *Business Strategy Review*, Vol. 9, Iss. 4, 47–54.

- The legacy of Munich (2008) <[http://www.bbc.co.uk/manchester/content/articles/2008/02/01/060208\\_munich\\_taylor\\_feature.shtml](http://www.bbc.co.uk/manchester/content/articles/2008/02/01/060208_munich_taylor_feature.shtml)>, haettu 11.5.2008.
- The transformation of football in the 1990s (2001) Football Industry Group factsheet, University of Liverpool <<http://www.liv.ac.uk/footballindustry/nineties.html>>, haettu 24.5.2008.
- Tuominen, P. (1995) *Understanding brand equity: Sarja Keskustelua ja raportteja / Series Discussion and Working Papers 7:1995*. Turun Kauppakorkeakoulu: Turku.
- Tyrrell, T. (1984) *Manchester United*. Hamlyn.
- Töttö, P. (1997) *Pirullinen positivismi: kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. Kampus Kustannus: Jyväskylä.
- Upshaw, L. B. (1995) *Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace*. John Wiley & Sons, Inc: New York.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY: Juva.
- Veikkausliiga. <<http://www.veikkausliiga.com>>.
- Wagg, S. (2004) The team that wouldn't die: on the mystique of Matt Busby and Manchester United. Teoksessa: *Manchester United: a thematic study*, toim. David L. Andrews, 13–27. Routledge: London.
- Wikipedia. <<http://fi.wikipedia.org>>
- Wheeler, A. (2006) *Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*. 2. p. John Wiley & Sons, Inc: Hoboken, New Jersey.