



Turun yliopisto
University of Turku

SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMISPROSESSI HUIPPU-URHEILUJOUKKUEESSA

Case: Oy HIFK-Hockey Ab ja Blues / Jääkiekko Espoo Oy

Liiketaloustiede,
markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tommi-Juhani Jokinen 15322

Ohjaaja:
KTT Hannu Makkonen

16.4.2013
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus tutkielmaan.....	7
1.2	Tutkielman tarkoitus.....	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	9
2	BRÄNDIJOHTAMINEN URHEILULIIKETOIMINNASSA.....	11
2.1	Brändi-identiteetti.....	11
2.1.1	Brändi-identiteetin tasot.....	13
2.1.2	Brändi-identiteetin rakenne.....	16
2.1.3	Brändin hallinta.....	19
2.2	Urheilubrändien erityispiirteet.....	23
2.2.1	Urheilubrändin persoonallisuus.....	25
2.2.2	Brändipääoma urheiluliiketoiminnassa.....	27
2.2.3	Brändiuskollisuuden erityispiirteet urheilubisneksessä.....	31
2.3	Organisaation sisäinen brändijohtaminen.....	32
2.3.1	Brändikeskittynyt henkilöstöjohtaminen.....	34
2.3.2	Brändiviestintä.....	34
2.3.3	Brändijohtamisen syvyys.....	37
2.3.4	Brändikansalaisuus.....	38
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	41
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	43
3.1	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä.....	44
3.2	Tutkimuksen kohdeyritykset.....	45
3.2.1	Espoo Blues / Jääkiekko Espoo Oy.....	47
3.2.2	Oy HIFK-Hockey Ab.....	48
3.3	Aineiston hankinta.....	48
3.4	Haastateltavien valinta.....	50
3.5	Aineiston analysointi.....	52
3.6	Tutkielman laadun arviointi.....	54
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	56
4.1	Huippu-urheilujoukkueen brändi-identiteetti.....	56
4.1.1	Blues.....	56
4.1.2	HIFK.....	61
4.1.3	Case-vertailu.....	64
4.2	Sisäinen brändijohtaminen huippu-urheilujoukkueessa.....	67

4.2.1	Blues	67
4.2.2	HIFK	74
4.2.3	Case-vertailu	81
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	86
5.1	Johtopäätökset	86
5.2	Käytännön toimenpidesuositukset	87
5.3	Jatkotutkimusaiheet	90
6	YHTEENVETO.....	91
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	99
	Liite 1: Teemahaastattelurunko	99
	Liite 2: Operationalisointitaulukko.....	101
	Liite 3: Haastattelut	102

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkielman rakenne	9
Kuvio 2: Brändin identiteetti ja imago.....	12
Kuvio 3: Brändi-identiteetin tasot.....	13
Kuvio 4: Brändi-identiteetin osa-alueet	16
Kuvio 5: Identiteetin ja maineen välinen brändinhallintamalli.....	21
Kuvio 6: Brändin persoonallisuuden vaikutukset	26
Kuvio 7: Brändipääoman rakentuminen urheilujoukkueessa	28
Kuvio 8: Holistinen malli sisäiseen brändijohtamiseen	33
Kuvio 9: Kolme sisäisen viestinnän mallia.....	36
Kuvio 10: Teoreettinen viitekehys	41
Kuvio 11: Bluesin ja HIFK:n brändi-identiteetit	64

TAULUKOT

Taulukko 1: Brändi-identiteettimallit..... 15

Taulukko 2: Yleiskatsaus Espoo Bluesista ja HIFK:sta..... 46

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielmaan

Ajateltaessa urheilua tuotteena, kilpailut yleisön viihdyttämiseksi ovat uniikkeja. Suurimmassa osassa teollisuutta kilpailijoiden tuotoksella on negatiivinen vaikutus tuottajan kykyyn myydä tuotteitaan ja tehdä voittoa. Urheilussa kilpailijoiden olemassaolo ja suoriutus on kuitenkin perusedellytys, jotta yritys tai kilpailija voisi itse edes luoda tuotteen tai ylläpitää sitä. Tämän takia urheiluliiketoiminnassa tuottajat, eli joukkueet tai yksittäiset urheilijat, tarvitsevat kilpailijoitaan ja ovat toistuvasti tilanteessa, jossa niiden oma ulosanti lisää kilpailijoiden tuotteen laatua. Yksilöurheilussa, kuten golfissa, urheilutuotteen kiinnostavuus riippuu myös jokaisen osallistujan halusta voittaa, kun taas joukkueurheilussa joukkueiden omistajilla on kannustimena rakentaa entistä paremmin myyvä tuote luomalla rakenteita, joilla heidän omistamansa joukkue menestyy parhaiten ja lisää kiinnostusta kilpailuun. 1900-luvun lopusta alkaen myös sopimuksia ammattilaisurheilun tuottajien kesken on pidetty tarpeellisina, jotta omasta lajista saadaan luotua entistä houkuttelevampi tuote fanien näkökulmasta. (Szymanski 2001, 1.)

Yleisesti brändiä voidaan kuvata monella eri tavalla. Suurimmassa osassa teorioita kuitenkin korostetaan samoja asioita: symboleja ja erottuvuutta. Yksinkertaisimmillaan brändi on Vuokon (2003, 119–120) mukaan “nimi, tunnus, symboli, muoto tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa tietyn markkinoijan tuotteet tai palvelut ja jotka auttavat erottamaan tuotteet kilpailijoistaan”. Shank (2009, 206) nimeää edellisten brändin ominaisuuksien lisäksi tärkeimmiksi brändikonsepteiksi brändiä koskevat tavaramerkit. Laakso (2004, 22) huomauttaa kuitenkin, että vaikka brändien merkitys ja osuus yritysten toimintamalleissa ovat kasvaneet jatkuvasti, ei brändin rakentaminen ilmiönä ole kuitenkaan saavuttanut kovin yhdenmukaisia linjauksia. Äärimmillään vietyinä brändin rakentaminen tuntuu jopa elävän täysin omaa elämäänsä, eikä olevan lähellä liiketoimintaa ja sen tuloksellista johtamista. Laakson mukaansa kuitenkin pohjimmiltaan brändien rakentaminen nimenomaan on liiketoiminnan rakentamista ja sen tulisi sisältää monia yrityksen ylimmän johdon tekemiä strategisia päätöksiä. Perinteiset brändijohtamisjärjestelmät ovat viimeisten vuosikymmenten ajan toimineet hyvin monissa suurissa ja pienissä yrityksissä, mutta muuttunut kilpailutilanne markkinoilla on aiheuttanut sen, että uudenlaiset kokonaisvaltaiset johtamismallit ovat korvaamassa vähitellen vanhan järjestelmän. Uudenlaisella järjestelmällä pystytään paremmin vastaamaan monimutkaisempiin markkinoihin, suurempiin kilpailupaineisiin, jakelukanavien muutoksiin ja maailmanlaajuisiin ilmiöihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000b, 22.)

Perehtyessäni aihepiiristä kirjoitettuun kirjallisuuteen huomasin hyvin nopeasti, että suomeksi ei ole kirjoitettu urheilujoukkueen brändäyksestä tai brändijohtamisesta kovinkaan laajasti, jos lainkaan. Hyvin marginaalisesti on kirjoitettu myös urheilumarkkinoinnista yleensä, kotimaisen kirjallisuuden keskittyessä urheilun saralta enimmäkseen johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta kirjoitettuun henkilöjohtamiseen ja joukkueen sisäisen, pelillisen toiminnan johtamiseen. Onkin mielestäni mielenkiintoista, ettei Suomessa ole löytynyt enempää kiinnostusta aihetta kohtaan. Englanninkielistä kirjallisuutta aihepiirin tiimoilta sen sijaan löytyy varsin paljon ja usein kirjallisuudessa onkin keskitytty esimerkiksi Pohjois-Amerikassa pelattaviin urheilun ammattilaissarjoihin ja eurooppalaiseen jalkapalloon. Pyrkimys urheilulliseen menestykseen on toki urheilujoukkueelle ensiarvoisen tärkeää, mutta toisaalta pelkkä urheilullinen menestys ei riitä varmasti tuomaan suuria määriä asiakkaita ja tukijoita sekä näiden kautta saatavia joukkueen toiminnan mahdollistamiseksi tarvittavia pääomia (Richelieu & Pons 2006, 231–232).

1.2 Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia huippu-urheilujoukkueen sisäistä brändijohdamsstrategiaa sekä sen toteuttamisprosessin johdonmukaisuutta ja kokonaisvaltaisuutta läpi organisaation. Tutkimuskysymyksen keskiöön asetetaan brändin tavoiteidentiteetti, joka on organisaation ylimmän johdon asettama ja näyttelee merkittävää roolia brändijohtamisessa läpi organisaation (Balmer & Soenen 1999, 82; Srivastava 2011, 341). Tutkimuskysymys sovitetaan suomalaisen huippu-urheiluliiketoiminnan kontekstiin ja sitä lähestytään neljän osaongelman avulla.

1) *Miten urheilujoukkueen identiteetti rakentuu?* Koska tavoitteena on perehtyä nimenomaan organisaation sisäiseen, kokonaisvaltaiseen brändijohtamiseen, on tavoiteidentiteetillä merkittävä rooli strategian ajurina.

2) *Mistä urheilujoukkueen brändi rakentuu?* Teoreettisen kirjallisuusaineiston perusteella tarkastellaan mistä osa-alueista ja rakennuspalikoista joukkueen brändi urheilubisneksen kontekstissa koostuu. Tähän ongelmaan perehtyessä tarkastellaan myös, min-kälaisia erityispiirteitä brändijohtamisessa tulisi huomioida nimenomaan urheilubisnes-kontekstissa, vai tulisiko ns. yleisten liiketoiminnan lainalaisuuksien päteä myös urheiluliiketoiminnassa.

3) *Millainen brändistrategia urheilujoukkueelle on asetettu?* Tätä ongelmaa ei lähes-tytä optimaalisen ja teoreettisesti parhaan mahdollisen strategian kautta. Osaongelma toimii osana empiiristä tutkimusta ja on merkitsevässä asemassa seuraavan osaongel-man lähtötilannetta kartoittaessa. Jotta voin tutkia miten brändistrategia välittyy organi-saation eri tasoille, on minun tunnettava sen tavoitteet. Avainkäsitteenä tässä osaongel-

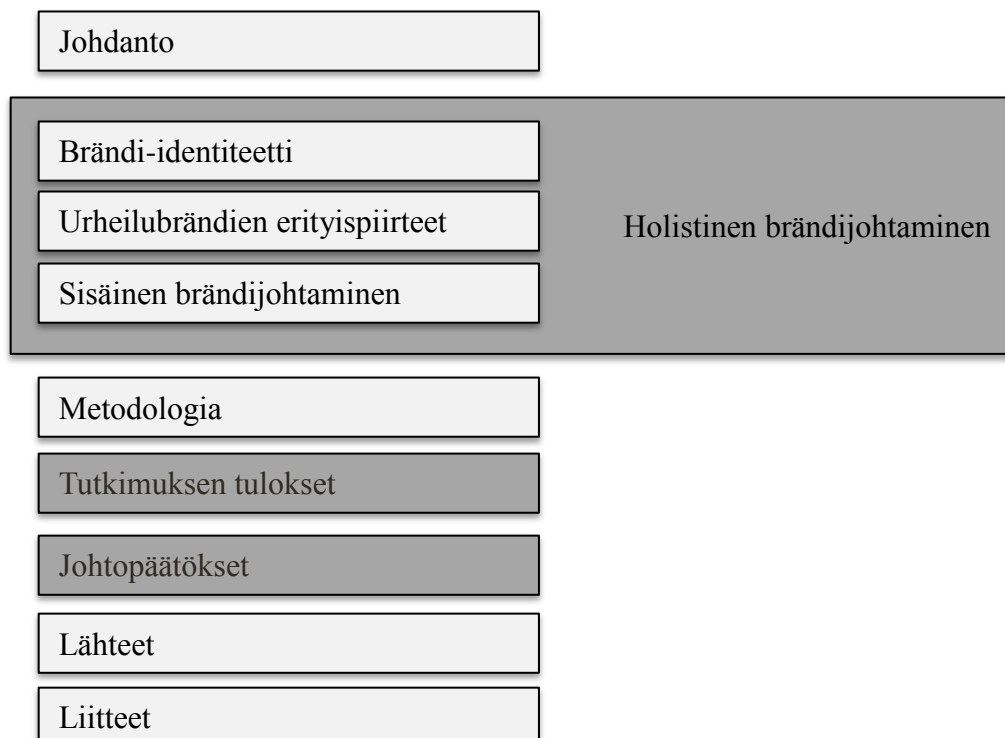
massa on erityisesti tavoiteidentiteetti, jonka tulisi toimia ohjenuorana koko joukkueen brändistrategialle (Srivastava 2011, 340).

4) *Miten brändistrategia välittyy urheilujoukkueen eri tasoille?* Tarkastellaan erityisesti brändijohtamisen kokonaisvaltaisuutta läpi organisaation eritasojen aina seurajohdosta pelaajiin asti. Tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkat kuvaukset siitä, millä tavoin ja mitä keinoja hyödyntäen brändijohtamista joukkueessa toteutetaan ja vastaako se yleisiä brändijohtamismalleja sekä löytää hyvin toimivia tekniikoita ja kehityskohteita organisaation toiminnasta.

Tutkimuskysymystäni ja näkökulmaani parhaiten tukevana malleina käsittelen tutkielmassa brändi-identiteettiä nimenomaan yrityksen sisäisenä työkaluna. Tukeudun vahvimmin Balmerin (2012) ja de Chernatonyyn (1999) malleihin, koska nämä vastaavat edellä mainittuihin tarpeisiin parhaiten ja ovat erilaisesta esitysmuodostaan huolimatta melko lähellä toisiaan. Muita koulukuntia brändi-identiteetin parista hyödynnetään täydentämään ja keskusteluttamaan edellä mainittuja teorioita.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Tutkielman rakenne on koostettu tukemaan osaongelmien selvittämistä ja se pyrkii johdonmukaisesti etenemään kohti syvällisempää ja täsmällisempää tietoa tutkimusongelmista. Tutkimuksen rakenne on esiteltynä kuviossa 1, jossa tummemmat ruudut esittävät tutkimuskysymyksen kannalta merkittävimpiä lukuja.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne

Ensimmäinen luku toimii tutkielman johdantona. Siinä lukija johdatellaan tutkimusaiheeseen ja sen taustoihin sekä syihin tutkimusaiheen valintaan. Johdannossa myös esitellään tutkielman tarkoitus tutkimuskysymyksineen ja osaongelmineen sekä käydään läpi tutkielman rakenne.

Toinen luku sisältää tutkielman varsinaisen teoreettisen osuuden. Sen ensimmäisessä alaluvussa perehdytään brändi-identiteettiin, sen rakenteeseen ja hallintaan yleisemmällä tasolla ja vertaillaan eri tutkijoiden käsityksiä käsitteestä. Tavoitteena on selventää tutkielman lukijalle mitä brändi-identiteetillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Toisessa alaluvussa paneudutaan urheilubrändien ja urheilujoukkueeseen perustuvan liiketoiminnan erityispiirteisiin erityisesti brändäykseen liittyvissä kysymyksissä. Alaluvussa tuodaan esille urheilubrändeille ominaisia keinoja brändiasioden hallitsemiseen sekä näiden merkitystä. Kolmannessa alaluvussa syvennytään, kahden edellisen alaluvun pohjalta, organisaation sisäiseen brändi-identiteetin hallintaan ja sen osuuteen organisaation brändijohtamisessa. Alaluvussa pureudutaan intensiivisesti kokonaisvaltaiseen brändijohtamiseen organisaation sisällä. Koko toiminnan ajurina nähdään brändi-identiteetti ja holistisen johtamistavan voidaan nähdä tavoittelevan brändikansalaisuuskäyttäytymistä. Neljännessä alaluvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka on koottu toisen pääluvun teorioiden pohjalta.

Kolmas luku esittelee tutkimuksen metodologian. Siinä esitellään tutkimuksen toteuttamiseksi valitut tutkimusmenetelmät ja perustellaan, miksi juuri kyseisiin valintoihin on päädytty. Luku sisältää myös niin tapaustutkimuksen kohdeyrityksien kuin näitä edustavien haastateltavienkin taustat ja syyt myös juuri kyseisten tapauksien valitsemiselle. Lisäksi esitellään käytettävät analyysimenetelmät ja arvioidaan tutkielman laatua.

Neljännessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja aineistosta tehdyt löydökset. Aineistoa tarkastellaan toisessa luvussa esitellyn teoreettisen viitekehysten raameissa ja pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tapauksissa esiintyviä ilmiöitä, toimintoja, konflikteja ja tekniikoita. Analysoinnissa hyödynnetään kolmannessa luvussa esiteltyjä menetelmiä.

Viides luku vetää yhteen koko tutkielman oleellisimman sisällön. Siinä esitellään tutkimuksen tuloksista vedettävät johtopäätökset ja mahdolliset liikkeenjohdolliset toimenpidesuosituksen. Luvussa tuodaan myös esille kahden erilaisen tapauksen välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä pyritään tarjoamaan yleistyksiä uuden teorian luonnin tueksi. Luvun viimeisenä osiona esitellään tutkimuksen perusteella esiin nousevat jatkotutkimusaiheet.

2 BRÄNDIJOHTAMINEN URHEILULIIKETOIMINNASSA

Urheiluteollisuuden piiriin luetaan kaikki markkinat, joilla liiketoiminta ja asiakkaille tarjottavat tuotteet liittyvät urheiluun suoraan tai välillisesti. Ne voivat olla hyödykkeitä, palveluita, paikkoja tai ideoita. (Pitts & Stotlar 2002, 4.) Urheilu liiketoimintana tulee ottaa vakavasti, sillä sen merkitys ulottuu paljon urheilukenttää tai stadionia syvemmälle. Tämä laajan ja alati kansanvälisesti kasvavan ilmiön vaikutukset ulottuvat yhteiskuntaan, talouteen ja politiikkaan. Lisäksi se kattaa intohimon, jonka urheilu luo, palvelee sekä ihmisten yhteen saattamista että toisista erottamista, sekä kattaa populäärikulttuurin ulottuvuudet globaalista huippujalkapallosta intialaiseen krikettiin. (Adcroft & Teckman 2009, 5–6.)

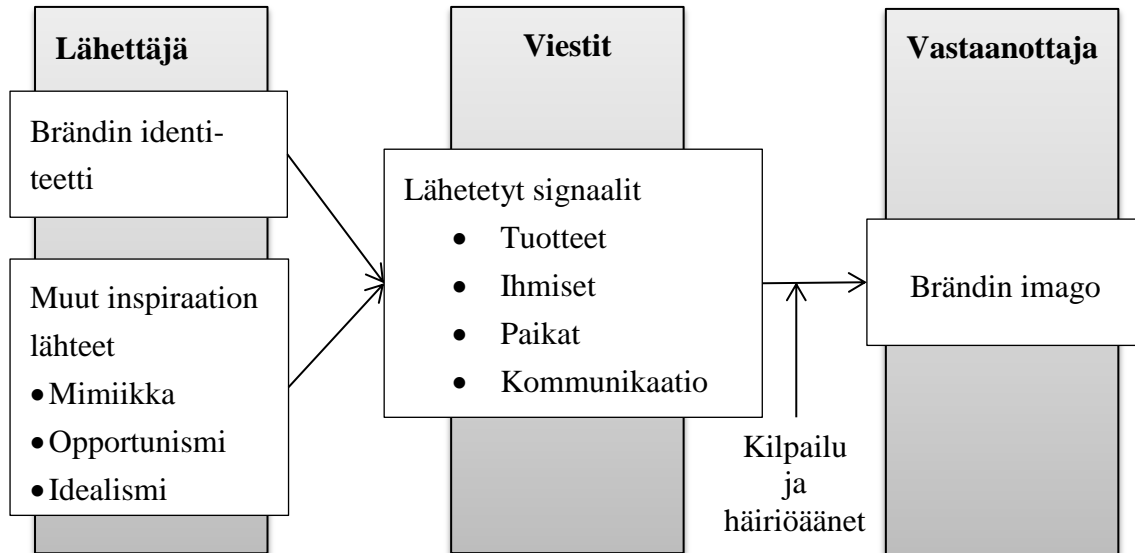
Urheiluliiketoiminnasta tekee mielenkiintoisen myös se, että tiedepiireissä vallitsee urheilubisneksen toimintamallien osalta väittely siitä, toimivatko urheilusarjat itse yksittäisenä liiketoimintakokonaisuutena, vai onko oikeampi näkemys tarkastella sarjaa yksittäisten franchising-toimijoiden kartellina tai joukkueiden yhteishankkeena (Mason 1999, 404). Toinen mielenkiintoinen seikka on se, että urheiluteollisuuden eri segmentit ulottuvat varsin monelle liiketoiminta-alalle. Pitts ja Stotlar (2002, 1) mukailten urheiluliiketoimintateollisuuden segmentit ovat *urheiluturismi, urheilutuotteet, urheiluvaatteet, amatööriurheilu, ammattilaisurheilu, ajanviete- ja harrastustoiminta, koulu- ja yliopistoliiikunta, ulkoilmaliikunta, urheilumarkkinointiyritykset, urheilusponsorointi ja urheilun hallintoelimet*. Sinänsä on mielenkiintoista, etteivät Pitts ja Stotlar (2002) tai muutkaan tutkimani lähteet mainitse esimerkiksi urheiluedonlyöntiä urheiluliiketoiminnan segmenttinä laisinkaan. Yleisesti väitetään, että urheiluliiketoiminnan johtaminen on monimutkaista, koska osallistujille ja faneille toimitettava tuote, on niin erikoinen (Smith & Stewart 2010, 1).

Urheiluliiketoiminta ja urheilujoukkueet toimivat kuitenkin laajassa näkökulmassa täysin samoilla markkinoilla kuin kaikki muutkin yritykset taistellen kuluttajien kulutuksen jakautumisesta. Urheiluorganisaation johtamiseen tulisi siis päteä samat lainalaisuudet kuin niin sanottuun tavalliseen yritystoimintaan.

2.1 Brändi-identiteetti

Perinteiseen brändin imagoon pohjautuvaan ulkoa sisään –perspektiiviin verrattuna identiteettipohjainen lähestymistapa pitää sisältä ulos –perspektiiviä aivan yhtä relevanttina (Burmam & Zeplin 2005, 280; de Chernatony 1999, 159–160). Tätä tukien Kapferer (2008, 174) täsmentää, että brändin johtamisessa identiteetti tulee ennen imagoa. Tämä johtuu siitä, että brändin imago on vastaanottajan puolella ja kuvaa sitä kuinka ulkopuoliset kohderyhmät hahmottavat brändin, kun taas identiteetti on lähettäjän puo-

lella (Kapferer 2008, 174; Harris & de Chernatony 2000, 442). Kapferer (2008, 174–175) hahmottaa identiteetin ja imagon suhdetta kuvion 2 mukaisesti, jossa tuodaan esille myös muut, pelkän identiteetin lisäksi vastaanottajan imagokäsitykseen vaikuttavat tekijät, kuten viestintä ja sen tulkintaa häiritsevät kilpailu- ja häiriötekijät.



Kuvio 2: Brändin identiteetti ja imago (Kapferer 2008, 174)

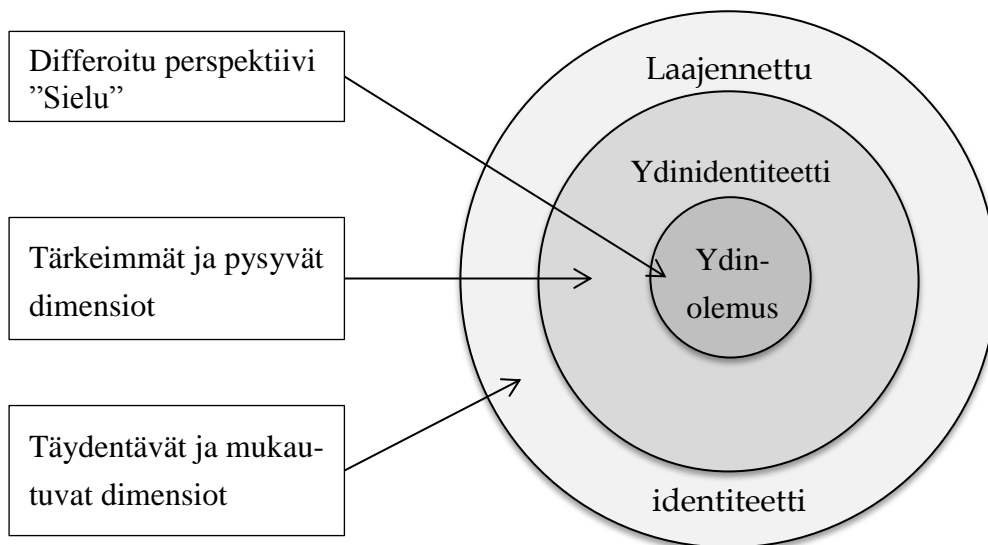
Kuvio 2 osoittaa hyvin brändijohtamisen kokonaisvaltaisuuden tarpeen, jotta haluttuun lopputulokseen varmasti päästään. Johdonmukaisuus kaikessa brändijohtamisessa varmistaa sen, että tavoiteidentiteetin ja todellisen identiteetin sekä ulkopuolisesti tulkitun brändin imagon eroavaisuudet ovat mahdollisimman pienet (Balmer & Greyser 2003, 15–29; de Chernatony 1999, 170–172). Brändin mainonnan ja virallisen viestinnän johdonmukaisuuden varmistaminen ei ole kriittisin osa vahvan brändi-identiteetin saavuttamisessa, vaikka usein virheellisesti päinvastaisesti kuvitellaankin. Asiakkaan brändikokemus perustuu kaikkiin asiakkaan ja brändin kosketuspisteisiin ja monet näistä tapahtuvat työntekijöiden kautta – ei pelkästään markkinointiosaston, vaan kaikkien työntekijöiden, jotka tuovat oman kontribuutionsa brändille suoraan tai epäsuorasti. Tästä syystä kaikkien työntekijöiden tulee tuntea brändi-identiteettikonsepti ja olla sitoutuneita elämään brändin mukaisesti sisäisesti ja ulkoisesti. Muussa tapauksessa työntekijät saattavat helposti pettää brändilupauksen työtehtävissään asiakkaiden kanssa. (Burmam & Zeplin 2005, 280–281.)

Saavuttaakseen vahvan brändi-identiteetin organisaation ulkoista, markkinaorientoitunutta, brändinhallintaa täytyy täydentää institutionaalisella sisäisellä brändijohtamisella. Tämä on vielä nykypäivänä suhteellisen harvinaista. Tutkimustulokset osoittavat, että yritykset, joissa sisäinen brändijohtaminen on implementoitu, onnistuivat huomattavasti paremmin saavuttamaan taloudelliset bränditavoitteensa. (Burmam & Zeplin 2005, 281.) Sisäisen brändijohtamisen tärkeys

on tunnustettu sekä yhä kasvavan brändieksperttijoukon, että bränditutkijoiden keskuudessa (Dunn & Davis 2003, 32–37; Ind 2003, 397–402). Brändijohtajien tulee ennen kaikkea pyrkiä pienentämään identiteetin eri dimensioiden välisiä eroja, jotta brändi-identiteetti olisi mahdollisimman yhdenmukainen ja voimakas (de Chernatony 1999, 173). Työntekijöiden ratkaisevan tärkeä rooli brändin rakennuksessa perustuu siihen, että kaikki brändi-identiteetin lähteet pohjautuvat työntekijöiden päätöksiin ja toimintaan (Burmamann & Zeplin 2005, 282).

2.1.1 Brändi-identiteetin tasot

Tullakseen vahvaksi, tulee brändillä olla selkeä brändi-identiteetti. Ollakseen tehokas, brändi-identiteetin tulee herättää tunteita asiakkaissa, differoida brändi kilpailijoista ja edustaa organisaation tämän hetkistä ja tulevaa toimintaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000a, 40.) Jotta identiteetti johtaa kokonaisvaltaisesti vahvaan brändiin, tulee brändin olla jatkuvasti uskollinen identiteetille (Kapferer 1992, 37). Brändi-identiteetti on yhdistelmä brändin ominaisuuksia, jotka tekevät siitä tunnistettavan ja pohjimmiltaan laukaisevat brändimiellehtymät ihmisten mielissä. Näitä identiteetin ominaispiirteitä ovat brändin nimi, symbolit, värit, muodot, henkilöstön määrä ja laatu sekä käyttäytyminen, tuotteet, palvelut, toimitilat ja mainonta ynnä muut joiden kautta yritys tiedostaen ja tiedostamattomasti viestii omasta persoonallisuudestaan. (Egan 2007, 83; Vuokko 2003, 103.) Brändi-identiteetti on siis uniikki kokoelma brändiassosiaatioita, joita brändistrategistit haluavat luoda ja ylläpitää (Aaker 2002, 68).



Kuvio 3: Brändi-identiteetin tasot

Brändi-identiteetin tasoista tutkijat ovat hyvin pitkälti yksimielisiä ja niinä pidetään *brändin ydinolemusta*, *ydinidentiteettiä* ja *laajennettu identiteettiä* (Kuvio 3 mm. Aaker 2000; Kapferer 2008; Aaker & Joachimsthaler 2000a). *Ydinolemuksella* tarkoitetaan yhteen ajatukseen koottua ilmaisua brändistä, joka luo ikään kuin brändin sielun. Se ei ole aina välttämätön, mutta usein kuitenkin hyvin tehokas. Hyvä ydinolemus ei pyri tiivistämään ydinidentiteetin dimensioita yhteen lauseeseen, sillä se ei toisi juurikaan lisäarvoa, vaikkakin sen tavoitteena on usein edustaa yhteenvetoa brändin identiteetistä ja positioinnista. Sen sijaan sen tulisi tarjota lievästi differoitu perspektiivi, joka vangitsee merkittävimmän osan siitä, mitä brändi edustaa. Se ei kuitenkaan ole sama asia kuin brändin iskulause. (Aaker & Joachimsthaler 2000a, 44–47; Kapferer 2008, 197–198.) *Ydinidentiteetillä* tarkoitetaan brändin identiteetin tärkeimpiä ja pysyvimpiä dimensioita, joiden ei tulisi muuttua pitkienkään aikojen saatossa. Se vahvistaa brändin tarkoitusta ja menestystä, joiden avulla pyritään menestymään vuodesta toiseen ja markkinasta riippumatta. Ydinidentiteetin tulee siis sisältää ne elementit, jotka tekevät brändistä uniikin ja arvokkaan. Ydinidentiteetillä varmistetaan, että brändi täyttää arvolupauksensa ja säilyttää luotettavuutensa. (Aaker & Joachimsthaler 2000a, 85–87.) *Laajennettu identiteetti* sisältää elementtejä, jotka tuovat brändin identiteettiin enemmän kirjoa ja kokonaisuutta. Se ikään kuin täyttää identiteetin tuoden siihen yksityiskohtia täsmentämään brändin sen hetkistä tilaa. Kun ydinidentiteetti ei useinkaan riitä kuvaamaan kaikkia brändin yksityiskohtia ja toimintoja, on tämä nimenomaan laajennetun identiteetin tehtävä. Laajennetun identiteetin avulla on helpompi tarkastella identiteettiin sopivia markkinointi- ja viestintäkeinoja. Täydentävänä elementtinä laajennetun identiteetin muuttaminen ja sopeuttaminen esimerkiksi markkinakohtaisesti ja ajan kuluessa on yleisempää ja jopa suotavaa. (Aaker 2000, 87–89; Aaker & Joachimsthaler 2000a, 43–44.)

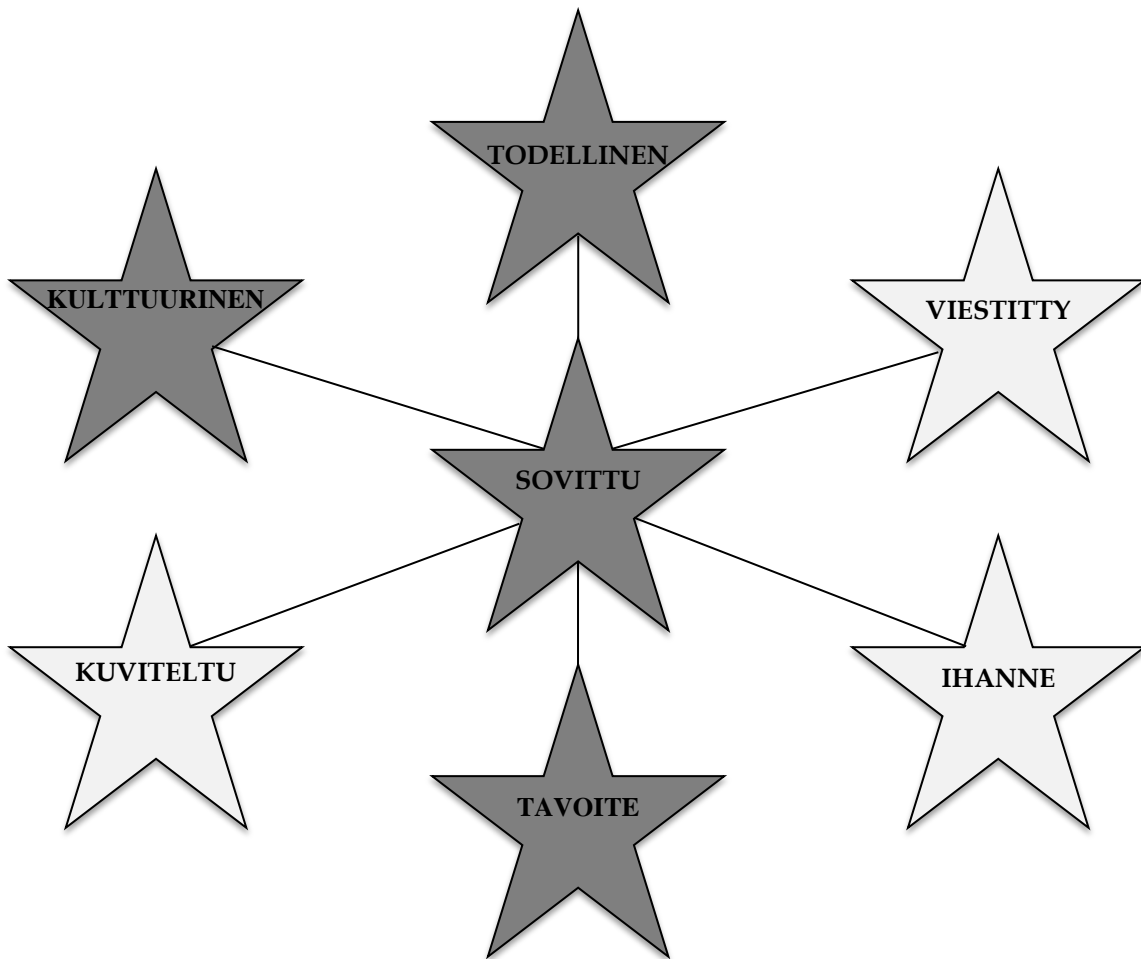
Brändi-identiteetin rakenteesta puhuttaessa käytetään samoja termejä vaihtelevasti ristiin tarkoittaen välillä samoja ja välillä eri asioita. Tutkijat tuntuvat myös näkevän koko identiteetin rakenteen hyvin moneltakin eri kantilta, eikä esimerkiksi brändi-identiteetin dimensioista ole löydetty tutkijoiden kesken yhteistä mallia. Lisäksi käsitykset siitä, onko brändi-identiteetti ensisijaisesti yrityksen sisäinen vai ulkoinen piirre, eroavat toisistaan. Eri dimensioista, kategorioista ja termeistä huolimatta kaikki jakavat yhteisen ymmärryksen siitä, että organisaation arvot, kyvykyys ja käyttäytyminen ovat tärkeitä brändi-identiteetin osia. Taulukossa 1 on esitettyä eri tutkijoiden käsityksiä brändi-identiteetistä.

Taulukko 1: Brändi-identiteettimallit

	Aaker (2002)	Balmer (2012)	de Chernatony (1999)	Kapferer (2008)	Abbratt & Kleyn (2012)	Ghodeswar (2008)
Käytetyt termit	Brändi-identiteetti	Yritysideentiteetti Yrityksen brändi-identiteetti	Brändi-identiteetti Yritysideentiteetti	Brändi-identiteetti	Yritysideentiteetti	Brändi-identiteetti
Dimensiot	Tuotteena Organisaationa Henkilönä Symbolina	Nykyinen Viestitty Kuviteltu Sovittu Kulttuurinen Ihanne Tavoite	Visio Kulttuuri Positointi Persoonallisuus Suhteet Esittely	Fyysinen Persoonallisuus Kulttuuri Omakuva Heijastukset Suhteet	Ilmaisut Visuaalinen identiteetti Brändilupaus Persoonallisuus Kommunikaatio Imago Kokemukset Yhteisöt	Ydidentiteetti Tuotteet Palvelu Käyttäjäprofiilit Tunnelma Laajennettu identiteetti Yhdenmukaisuus Persoonallisuus Suhteet Symbolit
Johtamismalli	Brändi-identiteetin suunnittelumalli	AC4ID	Brändinhallinta-prosessi	Brändi-identiteetti-prisma	Yrityksen brändiäys	PCDL-malli
Identiteettinäkökulma	Ulkoinen ja sisäinen	Painottuu sisäiseen, huomioi ulkoisen	Sisäinen	Sisäinen ja ulkoinen	Ulkoinen ja sisäinen	Sisäinen

2.1.2 Brändi-identiteetin rakenne

Balmer (2012) on tehnyt pitkäjänteistä tutkimustyötä brändi-identiteetin rakenteen kanssa ja luonut AC4ID-mallin kuvaamaan sitä. Malli sisältää seitsemän eri dimensiota: todellisen identiteetin (Actual), viestityn identiteetin (Communicated), kuvitellun identiteetin (Conceived), sovitun identiteetin (Covenanted), ihanne-identiteetin (Ideal), tavoite-identiteetin (Desired) ja kulttuurisen identiteetin (Cultural). Malli on esitelty kuviossa 4. Nämä dimensiot on jaoteltu ajan mukaan nykyhetkeä kuvaaviin ja tulevaisuuteen vaikuttaviin. Todellinen ja sovitettu identiteetti kuuluvat molempiin luokkiin. Nykyhetkeä kuvaaviin sisältyvät näiden lisäksi viestitty ja kuviteltu identiteetti, kun taas tulevaisuusorientoituneisiin ihanne- ja tavoite-identiteetti. (Balmer & Soenen 1999; Balmer 2005; Balmer 2012.)



Kuvio 4: Brändi-identiteetin osa-alueet (Balmer 2012, 1080)

Todellisella identiteetillä tarkoitetaan brändin tilaa tarkasteluhetkellä. Se sisältää työntekijöiden ja johdon arvot, organisaation johtamiskulttuurin sekä tarjoaman tyypit ja laadun. Myös yrityksen suorituskyky sekä työntekijöiden ja yrityksen käyttäytyminen kuuluvat tähän dimensioon. Todellisen identiteetin siis määrittää yrityksen omistuksen

luonne, käytetyt johtamistyyli, toimialan rakenteet ja organisaation muodolliset rakenteet ja menettelytavat. (Balmer 2005 6–7; Balmer & Soenen 1999, 83.) Todellisen identiteetin selvittämisen pitäisi paljastaa organisaation kompetenssit ja sen takia tämä identiteettidimensio on tärkeä. Tärkeimpiä piirteitä voi arvioida esimerkiksi tarkastelemalla identiteetti-perusteita seuraavien ominaisuuksien perusteella: *hyödyllisyys* organisaation tarkoitukselle, *suotuisuus* asiakkaille ja sidosryhmille, *keskeisyys* ydinidentiteetin näkökulmasta, *erityislaatuisuus* kilpailijoihin verrattuna, *kestävyys ja kehittyvyys* ajan myötä sekä *myötämielisyys* yrityksen brändilupaukselle. (Balmer 2012, 1077.)

Viestitty identiteetti on duaalikonsepti. Se viittaa niin yrityksen maineeseen ulkopuolisten sidosryhmien keskuudessa kuin kokonaisvaltaiseen brändiviestintään, joka sisältää sekä formaalin, yrityksen hallitseman, brändiviestinnän että epäformaalin yritykseen ja brändiin liittyvän viestinnän. Viestittyyn identiteettiin vaikuttavat niin geologinen toimialue, toimiala kuin avainhenkilöiden henkilökohtainen maine. (Balmer 2012, 1078; Balmer 2006, 7; Balmer & Soenen 1999, 83.)

Kuviteltu identiteetti perustuu yksilöiden ja viiteryhmien kognitioille siitä, millaiseksi brändi-identiteetti kuvitellaan. Kuviteltu identiteetti voi olla erityisen tärkeä yksilöille ja ryhmille heidän luodessaan brändi-identiteettiä ja bränditarkoitusta. Tämä lisää brändien kompleksisuutta, sillä sen sijaan, että brändi voitaisiin vain hyväksyä sidosryhmien tasolta, sitä voidaan myös sopeuttaa tai se voidaan hylätä. Brändin puolestapuhujien lisäksi voi olla siis olemassa myös brändin arvostelijoita ja jopa terrorisoijia. (Balmer 2012, 1078–1079; Balmer 2006, 34–43.) Kuvitellulla identiteetillä onkin tärkeä rooli siinä, miten yksilöt ja viiteryhmät sitoutuvat emotionaalisesti identiteettiin. Ylimmän johdon tehtävänä on sitä vastoin valita, mitä ryhmiä kohden identiteettiä kehitetään. (Balmer 2005, 7.)

Sovittu brändi-identiteetti voidaan ilmoittaa myös yleisemmin käytettynä brändilupauksena. Sillä tarkoitetaan yritystasolla sovittuja yhteisiä arvoja, lupauksia ja suhteita brändi-identiteetin yhdenmukaistamiseksi. Jotta brändilupaus pystytään viestimään parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi yrityksen tunnistaa sen brändin positiointi. Brändin positiointia voidaan lähestyä viiden dimension avulla. *Uskottavuus* heijastaa todellisuuden ja identiteetin suhdetta, *kestävyys* mittaa identiteetin ylläpitoa pitkällä aikavälillä, *tarkoituksellisuus* tarkastelee vastaavatko brändi-identiteetin arvot sidosryhmien arvoja, *tuottoisuudella* tarkastellaan brändin strategista arvoa sidosryhmille ja *vastuullisuus* ottaa huomioon brändin vastuullisuuden ja eettisyyden varmistamisen, että brändin positiointi on järkevä ja harkittu. (Balmer 2012, 1079; Balmer 2005, 7.)

Ihanne-identiteetillä viitataan brändin optimaaliseen positiointiin markkinoilla, jota kohti organisaation tulisi strategisesti pyrkiä. Se on konseptuaalinen ja ottaa huomioon ympäristön, teknologian, kilpailun, toimialan trendit, kuluttajien arvot, kulutuskäyttämisen ja sosiaalisen ympäristön. Se on myös riippuvainen organisaation toimialan yleisestä identiteetistä. Ihanne-identiteetin määrittäminen perustuu tietoon strategisesta suun-

nittelusta sekä yrityksen kyvykkyyksistä ja tulevaisuuden näkymistä. Tavoitteena on tietyllä aikavälillä saavuttaa tämä ihannepositiointi ja -identiteetti markkinoilla. Näkemys nojaa siihen, että yksittäinen yrityksen brändistrategia on tehokas. (Balmer & Soenen 1999, 83–84; Balmer 2001, 16–18; Balmer 2005, 7; Balmer 2012, 1079–1080.)

Tavoite-identiteetti elää visiona yrityksen johtajien mielissä. Vaikka tavoite-identiteetti usein virheellisesti sekoitetaankin ihanne-identiteettiin, se on todellisuudessa ylimpien päätöksentekijöiden visio, joka ajaa heidän päätöksentekoaan ja ei välttämättä vastaa yleistä ymmärrystä organisaation strategiasta. Kun ihanne-identiteetti kehittyy tutkimuksen ja analyysin voimasta, tavoite-identiteetin kehitys on enemmän riippuvainen yhden henkilön persoonallisuudesta ja egosta, eikä niinkään yrityksen tämän hetkisen identiteetin rationaalisesta arvioinnista tietyn ajanjakson aikana verrattuna yrityksen tavoitteisiin. Tavoite-identiteetin rakentuminen ei perustu varsinaisesti julkiseen faktaan vaan ylimmän johdon fantasioihin. Se on piilotettu, mutta voimakas brändi-identiteettiä ohjaava realiteetti. (Balmer 2001, 18; Balmer & Soenen 1999, 84.) Tämä identiteetinäkökulma vahvistaa sen, että ylimmällä johdolla on selkeä johtorooli brändi-identiteetin rakentumiseen (Balmer 2012, 1080).

Kulttuurinen identiteetti tarkoittaa organisaation työntekijöiden kollektiivisia tunteita yrityksen brändiä kohtaan. Nämä uskomukset muotoutuvat arvoista, uskomuksista ja oletuksista, jotka liittyvät yrityksen brändiin ja sen historiallisiin juuriin. Kulttuurinen identiteetti on tärkeä dimensio, koska se tarjoaa kontekstin, jossa työntekijät kiinnittyvät toisiinsa ja muihin viiteryhmiin, kuten kuluttajiin. Dimension mukaan työntekijät edustavat yrityksen brändin eturintamaa, vaikka onkin mahdollista myös ajatella, että asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat myös osa yrityksen brändiyhteisöä. (Balmer 2012, 1079.)

AC4ID-mallin hyödyntämiseen on olemassa muutamia perusteesejä. Organisaation on huomioitava, että joskus voi olla tehokkaampaa yksinkertaistaa mallia. Vaikka keskittyminen sekä nykyhetkeen että tulevaisuuteen on tärkeää, joskus on arvokkaampaa keskittyä niihin erikseen. Yrityksen brändin silloittaminen esittää brändin dimensioiden kokonaisuutta kuvion 4 mukaisesti. Se on holistinen malli, joka yhdistää nykyhetken ja tulevaisuusorientaation. Brändin tämänhetkistä tilaa voidaan kuvata yksinkertaisemmallalla mallilla, johon jätetään mallin dimensioista sovittu, todellinen, kulttuurillinen, viestitty ja kuviteltu identiteetti. Brändin tulevaisuutta peilataan yksinkertaistetulla versiolla, joka sisältää sovittun, todellisen, kulttuurillisen, ihanne- ja tavoite-identiteetin. Organisaation sovittu brändi on asetettu mallin keskiöön, koska brändin arvot, lupaukset ja maine toimivat ohjenuorina avain-identiteettityypeille. Se on pääasiallinen identiteetin muoto, johon muita tulisi verrata ja luoda merkityksellisiä yhteyksiä. Kuten varmasti aiemmasta on selväksi tullut, on tärkeää huomata, että ihanne- ja tavoite-identiteetit muovaavat brändin sovittua identiteettiä. (Balmer 2012, 1080–1082.)

Eri dimensioiden välisiä vuorovaikutuksia ja yhteensopivuuksia voidaan tutkia REDS²-prosessin avulla. Se operationalisoi AC4ID-mallin viiden vaiheen kautta. Kuten

mikä tahansa muukin strateginen tarkastelu, sen tarkkuus brändi-identiteettiä kuvaavana on riippuvainen aineiston ja sen analyysin laadusta. Kuten AC4ID-mallissa yleisestikin, myös REDS²-prosessissa on mahdollista huomioida aikaperspektiivi brändi-identiteetin dimensioita ja niiden asemoinnin onnistumista tarkastellessa. Sitä ei tulisi kuitenkaan käyttää vain satunnaisesti, vaan sen tulisi toimia jatkuvana ohjaustyökaluna organisaation brändi-identiteettiä arvioidessa. Prosessi sisältää seuraavat vaiheet: seitsemän brändi-identiteettityypin ryhmittymän *selvittäminen* (Reveal), kahdenvälisen vuorovaikutuksen *tarkastelu* (Examine) sovitun identiteetin ja kuuden muun dimension välillä, identiteettityyppien väärinkalibroinnin *diagnosointi* (Diagnose), manageriaalista väliintuloa vaativien, väärinsovitettujen, identiteettityyppien *valinta* (Select), jossa tulee huomioida virhetilojen kiireellisyys, merkitys sekä korjauskelpoisuus ja viimeisenä vaiheena *strategian määrittely* (Strategy) niin, että se on mahdollisimman tehokas ohjaamaan virheellisesti asetetut identiteettityypit kohti ihanne- ja tavoite-identiteettejä. Organisaation johdon on tärkeä huomioida REDS²-prosessia läpikäydessään, että minkä tahansa identiteettityypin muuttaminen tarkoittaa, että myös muut tyypit tarvitsevat huomiota. (Balmer 2012, 1082–1083; Balmer 2001, 19–20.)

Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kuvion 4 tummennettuja dimensioita: todellista, sovittua, tavoite- ja kulttuurillista identiteettiä, koska ne ovat kaikkein relevanteimpia sisäisen brändijohtamisen toimintojen ja konfliktien tutkimisessa. Näiden identiteettityyppien välimatkojen ja mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittämiseen REDS²-prosessin tyyppinen lähestyminen antaa hyvän perspektiivin. Ja koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole tutkia millainen olisi paras mahdollinen brändi-identiteetti, vaan nimenomaan mihin pyritään, millä tavoin ja kuinka sisäisessä prosessissa onnistutaan, tuo tämä lähestymistapa asiaan kiinnostavan perspektiivin.

2.1.3 Brändin hallinta

Yksi yritysbrändin hallintaan liittyvä merkittävä ero verrattuna tuotesarjan brändäykseen on se, että se vaatii koko organisaation laajemman huomion. Sen sijaan, että keskittyäisiin vain ulkoisiin mahdollisuuksiin, on yritysbrändin hallinnassa suuri merkitys sisäisillä kompetensseilla ja sisäisten toimintojen integraatiolla, jotta varmistetaan yhtenäinen brändikuva yrityksestä myös ulospäin. (Harris & de Chernatony 2001, 441.) Yritysbrändäyksen etuna verrattuna tuotesarjabrändäykseen on myös se, että teknologian kehittymisen myötä yhä useammilla kilpailijoillakin on pääsy samoihin teknisiin ratkaisuihin, joten kilpailuedun saavuttaminen näillä keinoin ei ole välttämättä mahdollista. Sen sijaan emotionaalisella tasolla erottuminen ja kilpailuedun saavuttaminen on kasvattanut suosiotaan tästä syystä. (de Chernatony, Harris & Riley 2000, 51.) Näitä brändin emotionaalisia arvoja ei viestitä vain mainonnalla, vaan myös työntekijöiden vuoro-

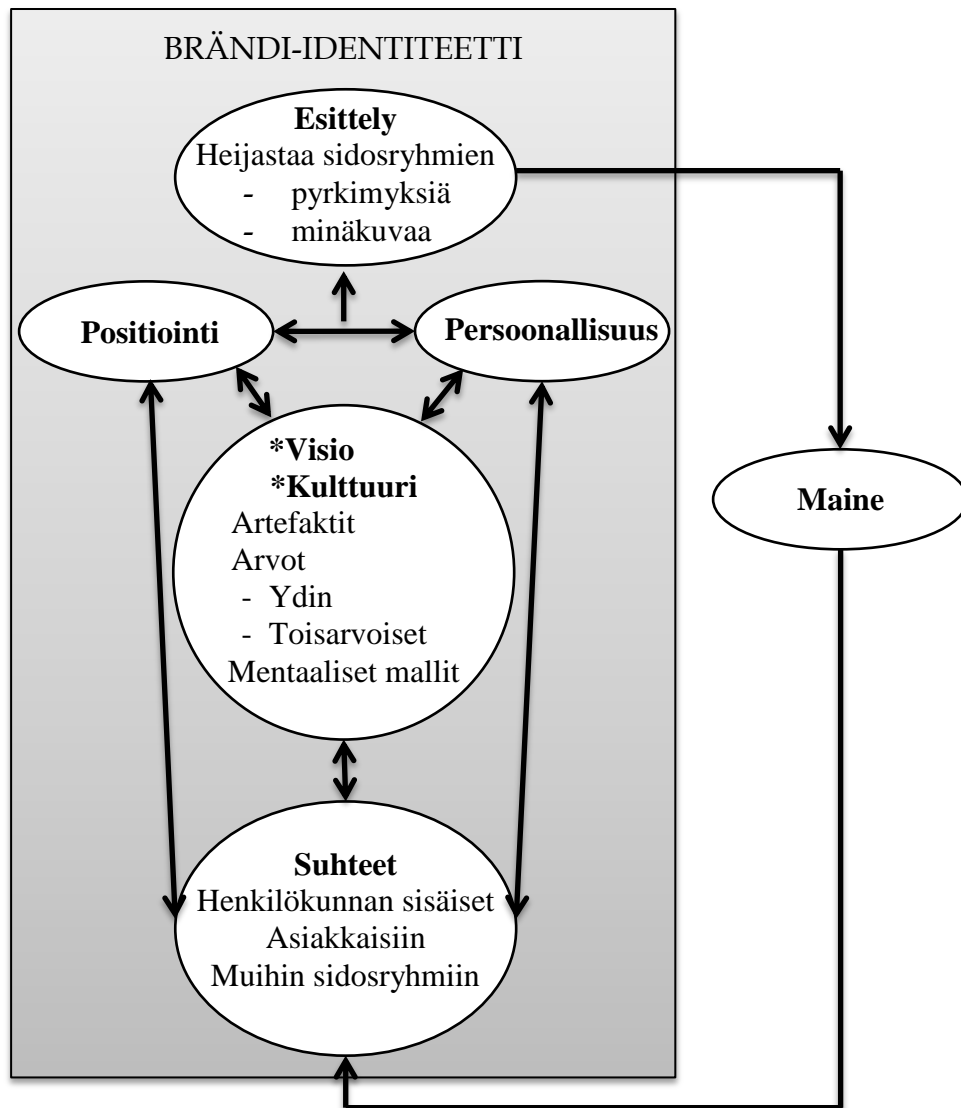
vaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Työntekijöistä onkin kehittymässä keskeinen osa brändin rakennusprosessia ja heidän käytöksensä voi joko vahvistaa brändin mainonnan arvoja tai syödä viestinnän luotettavuutta. Tästä syystä organisaatioissa tuleekin miettiä kuinka työntekijöiden arvot ja käyttäytyminen saadaan linjattua brändin haluttujen arvojen mukaisiksi. (Harris & de Chernatony 2001, 441–442.)

Toinen syy organisaation sisäisen toiminnan tarkasteluun on siirtyminen brändin imagon tarkastelusta brändin identiteettiin. Identiteetti keskittyy enemmän siihen kuinka johtajat ja työntekijät tekevät brändistä uniikin. Tästä syystä henkilökunta on otettava mukaan sisäiseen keskusteluun brändin arvojen määrittelystä. Johtajien on tärkeää brändi-identiteettiäkin hyödyntäessä tarkastella ulkoista brändin mainetta sidosryhmien keskuudessa ja varmistaa, että brändin identiteetti on viestitty onnistuneesti ja arvojen viesti toimitettu johdonmukaisesti. Tämän identiteetin ja maineen eroavaisuuksien hallitsemisen mahdollistamiseksi, yrityksen tulee ottaa holistinen lähestymistapa brändin hallintaan, pyrkimyksenä saada kaikki organisaation jäsenet käyttäytymään tavoitellun brändi-identiteetin mukaisesti. (Harris & de Chernatony 2000, 442.)

De Chernatony (1999, 172) mallin mukainen brändi-identiteetin hallinta sisältää kuusi komponenttia: *vision ja kulttuurin, positioinnin, persoonallisuuden, suhteet, esittelyn ja maineen*. Nämä kuvion 5 mukaiset komponentit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vahvistavat toisiaan molemminpuolisesti. (Harris & de Chernatony 2000, 442.) Keskeistä mille tahansa brändille on sen visio, joka tarjoaa selkeän suunnan siihen, kuinka brändi tuo paremman tulevaisuuden. Tämän saavuttaminen on riippuvainen kulttuurista, jossa henkilökunta uskoo tiettyihin arvoihin ja johtajilla on yhteinen mentaalimalli markkinoiden toiminnasta ja kuinka brändiä tulee siihen suhteutettuna kehittää. Tältä pohjalta brändin ydinajatus voidaan siirtää positiointistrategiaan, joka ilmaisee brändin funktionaaliset arvot, ja persoonallisuuteen, joka tuo esiin brändin emotionaaliset elämänarvot. Komponenttien perustana toimii työntekijöiden selvä ymmärrys eri suhdetyypeistä, joita heillä täytyy olla toistensa, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa pannaan brändin arvot täytäntöön. Jos sisäiselle käyttäytymiselle on yhtenäinen malli, organisaatio voi olla huomattavasti luottavaisempi siitä, että se esittää brändin sidosryhmille näiden mielissä positiivisesti erottuvalla tavalla. Yritysjohtajien tehtäväksi jää kuitenkin kuvion 5 eri osa-alueiden yhdistelmän löytäminen, jotta saavutetaan maksimaalinen sisäinen identiteetin voimistuminen. (de Chernatony 2010, 54–55.)

Menestyäkseen brändi tarvitsee selkeän *vision*, joka antaa hyvin kuvaillut ohjeet sen suunnalle. Johtajien tulee viestiä brändin tarkoituksesta työntekijöille inspiroidakseen ja auttaakseen heitä ymmärtämään roolinsa niiden täyttämässä. Brändin ydinarvojen välittäminen sisäisesti on myös tärkeää, koska nämä ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Jokaisella brändillä on uniikki arvokokoelma, joka on relevantti kohdemarkkinoille, mutta näiden arvojen yhteneväinen aistiminen ja arvojen luonne on tärkeä ominaisuus menestyvälle brändille. Kehittääkseen tai uudelleen määritelläkseen strategisen lähes-

tymisen visiolle, tulee toisena perehtyä brändi-identiteetin *kulttuuriin*. Johtajien tulee olla tarkkoja organisaation kulttuurista ja sen sovittamisesta brändin arvoihin, koska vääränlainen kulttuuri voi johtaa epäjohtonmukaiseen käyttäytymiseen ja sitä kautta haittavaikutuksiin sidosryhmien brändihavaintoihin. Kulttuuria tarkastellessa on tärkeää ymmärtää, mitkä arvot ovat pysyneet muuttumattomina läpi aikojen, eli niin sanotut ydinarvot, ja mitkä taas ovat muuttuneet. Muuttuvilla arvoilla voidaan tehostaa ydinarvojen sopeutumista muuttuvaan ympäristöön. Organisaation kulttuurilla on auditoinneissa havaittu olevan brändivision saavuttamista avustava vaikutus. (Harris & de Chernatony 2000, 443–444; de Chernatony 1999, 166–167.)



Kuvio 5: Identiteetin ja maineen välinen brändinhallintamalli (de Chernatony 1999, 171)

Seuraavana vaiheena brändin identiteetin hallinnassa on tutkia tavoitellun *positioinnin* soveltuvuutta visioon ja ydinarvoihin (de Chernatony 1999, 168). Kapferer (2008, 182–183) puhuu samasta asiasta brändin identiteetin ruumiinrakenteena eli

fysiikkana. Fyysiset erikoisuudet ja laatu muodostavat yhdistelmän silmiinpistäviä piirteitä, jotka tulevat mieleen heti, kun brändi mainitaan. Fysiikka on sekä brändin selkäranka, että käsin kosketeltava lisäarvo. Positioinnilla luodaan brändin fyysinen ulkoasu ja tekninen olemus. Vaikka tämä onkin tärkeä osa, ja usein ensimmäinen askel brändin kehittämisessä, se ei yksinään riitä kovin pitkälle. Positioinnin tarkoitus on kertoa ja esittää mitä brändi konkreettisesti on. Brändin ydinarvot eivät kuitenkaan vaikuta vain brändin funktionaaliin ominaisuuksiin, vaan myös sen *persoonallisuuteen*. Brändin emotionaaliset ominaisuudet esitellään persoonallisuuden metaforalla ja se pyrkii ikään kuin luomaan brändistä ja sen kuluttajasta hahmon. Haasteena onkin yhdistää median kautta esitetty persoonallisuus yhdenmukaiseen henkilökunnan käyttäytymiseen. Johtajat usein ylenkatsovat persoonallisuuden ja positioinnin välistä yhteyttä, vaikka niiden välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta ja niiden tulisi tukea toisiaan. Johtajien tuleekin varmistaa, että brändin persoonallisuus viestitään yhdenmukaisesti niin työntekijöiden kuin ulkoisen viestinnänkin toimesta. (de Chernatony 1999, 168–169; Harris & de Chernatony 2000, 444; Kapferer 2010, 182–183.)

Brändin persoonallisuuden herätessä eloon alkaa syntyä *suhteita* brändin ja kuluttajien välille. Näitä suhteita hahmottavat brändin persoonallisuuden sisältämät arvot. Brändi on suhteissa aktiivisena osapuolena nimenomaan työntekijöidensä kautta. Johtajien tuleekin pyrkiä parhaansa mukaan auttamaan henkilökuntaa tunnistamaan ydinarvoja, jotka määrittävät minkälaiset suhteet ovat sopivia työntekijöiden kesken, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä sekä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien välillä. Suhteiden laatua tulee myös säännöllisesti tarkastella uudelleen ja arvioida yhdessä suhteissa olevien työntekijöiden kanssa, jotta tiedetään miten hyvin ne vastaavat nykypäivän tilannetta ja vahvistavat brändin arvoja, persoonallisuutta ja positiointia. Kun henkilökunnan kanssa saadaan ylläpidettyä dialogia yhtenäisen identiteetin kehittämisestä on viimeinen vaihe *esitystyylin* valinta. Ensimmäisenä tulee selvittää millä tavoin brändi-identiteetti voidaan esittää, jotta se vastaisi sidosryhmien tavoiteltuja ominaispiirteitä. Haasteena ovat eri sidosryhmien erilaiset näkemykset kontaktista yrityksen kanssa ja niiden aiheuttamat konfliktit viestinnässä. Kaikkien osastojen työntekijöiden tulisi tunnistaa omat sidosryhmänsä ja kunnioittaa heidän tapansa arvioida ja valita brändejä. Toisekseen, jotta kuluttajat päätyvät haluttuun brändivalintaan, identiteetin esityksen tulee kohdata myös sidosryhmien minäkuva, sillä kuluttajat heijastelevat usein omia tuntojaan kulutusvalinnoissaan. Tässäkin tulee huomioida, että brändin symbolista tarkoitusta ei tuoda esiin vain mainonnan keinoin, vaan kokonaisvaltaisesti sidosryhmäraja-alueissa henkilökunnan ja muiden brändin käyttäjien kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. (de Chernatony 1999, 169; Harris & de Chernatony 2000, 444–445; Kapferer 2010, 186).

Onnistuneen sisäisten brändiresurssien hallinnan pitäisi johtaa toivottuun ja edulliseen brändin *maineeseen*. Brändin ulkoinen maine yhdessä sisäisen brändihallinnan kanssa luo mekanismin, jonka avulla voidaan lähestyä tasapainoisesti brändinrakennusta. Analysoimalla jatkuvasti brändin identiteetin ja maineen eroa, johtajat voivat hienosäätää strategioitaan ja varmistaa paremman vastaavuuden sisäisen prosessin ja ulkoisen näkemyksen välillä. Maineen käyttämisessä imagon sijaan on etuna muun muassa se, että maine palvelee paremmin kokonaisvaltaista ajattelua, joka ottaa huomioon myös yrityksen muut sidosryhmät kuin kuluttajat. (de Chernatony 1999, 170; Harris & de Chernatony 2000, 445.)

2.2 Urheilubrändien erityispiirteet

Brändin rakennus urheiluliiketoiminnassa perustuu tavallisen brändirakennusprosessin pohjalle ja myös urheilujoukkuetta brändätessä pyritään erottautumaan ja differoittumaan muista urheiluliiketoiminnan toimijoista ja tuotteista. Joukkueen brändäyksellä pohjimmiltaan vaikutetaan kuluttajien käyttäytymiseen kasvattamalla yleisömääriä ja tätä kautta lipputuloja, lisäämällä joukkueen oheistuotteiden myyntiä tai kasvattamalla kuluttajien omaa osallistumista urheiluun. Ennen kuin nämä tavoitteet brändäyksestä realisoituvat on käytävä läpi brändäysprosessin vaiheita. (Shank 2009, 208–218.)

Brändäysprosessi rakentuu neljästä vaiheesta: 1) bränditietoisuuden luomisesta, 2) brändin imagosta, 3) brändipääomasta ja 4) brändiuskollisuudesta (Shank 2009, 208–210). Periaatteessa nämä kuljetaan ensimmäisestä viimeiseen, mutta kolmas vaihe, brändipääoma, koostuu kolmesta muusta prosessin vaiheesta sekä koetusta laadusta (Bodet & Chanavat 2010, 57).

Prosessin suurena tukena on mahdollista hyödyntää, joukkuebrändin elementtien lisäksi, yksittäisten paikallisten tai kansainvälisesti tunnettujen tähtiurheilijoiden maineen vetovoimaa vahvistamassa joukkuebrändin pääomaa (Batchelor & Formentin 2008, 157). Tämän mahdollistaa se, että yleisö toivoo tähtiä ja erilaisia persoonallisuuksia, jotka kiehtovat heitä. Tähdiksi tullakseen ei tarvitse tästä syystä nojautua pelkästään urheilulliseen menestykseen (Alaja 2000, 75). Useissa lajeissa ja joukkueissa tähtien arvo on ymmärretty ja näille saatetaan maksaa huimiakin palkkoja. Markkinoijat pitävät huimista palkoista huolimatta tätä kuluerää hyvänä investointina, sillä he näkevät näin saavansa parhaan mahdollisen tulovirran joukkueelle tai lajille. Äärimmilleen vietyä urheilijoista voidaan tehdä tuotemerkkejä, jotka kilpailuorganisaatio omistaa ja tätä kautta kerää yksin kaikki tuotot. Malliesimerkkinä tästä voidaan pitää Yhdysvalloissa toimivaa World Wrestling Entertainmentia – showpainiorganisaatiota, joka omistaa ja hallitsee suurinta osaa urheilijoidensa hahmotavamerkeistä. Kaikkiin lajeihin näin loppuun asti vietyä urheilijoiden tuotteistamista ei tietenkään ole mahdollista tehdä,

ainakaan nykypäivän maailmassa (Smith & Westerbeek 2004, 67–68). Valtavien pelaajabudjettien hyödyntäminen ja tätä kautta tähtien lukitseminen joukkueeseen eivät ole mahdollisia, ellei lajissa itsessään liiku riittävästi rahaa tällaisen rahankäytön mahdollistamiseksi.

Urheiluliiketoiminta mahdollistaa myös yksittäisten, niin joukkue-, kuin yksilöurheilijoidenkin brändin luomisen itsestään. Tähän vaaditaan riittävästi urheilullista menestystä ja erottuvaa persoonallisuutta, jotta joukkueet ja sponsorit rahoineen kiinnostuvat ja brändi on riittävän hyvin ylläpidettävissä, jotta rahantulo ei lopu. (Vincent, Hill & Lee 2009, 173–176.) Tällainen henkilöbrändi mahdollistaa urheilijalle korkeamman tulotason, vaikka itse joukkueet eivät valtavia palkkoja maksaisikaan.

Shankin (2009, 208–218) mukaan brändin rakennusprosessi siis alkaa bränditietoisuuden luomisesta. Tässä vaiheessa urheilumarkkinoijan tavoitteena on saada halutut kuluttajasegmentit tunnistamaan ja muistamaan brändin, kuten urheilujoukkueen, nimi. Kuluttajien on nimittäin oltava tietoisia tuotteesta, jota urheilumarkkinoijat tarjoavat, ennen kuin he voivat käsittää tavoitellun imagon.

Saavutettuaan bränditietoisuuden asiakassegmenteissä urheilumarkkinoija voi ryhtyä kehittämään ja johtamaan brändin imagoa. Brändi-imagosta puhuttaessa tarkoitetaan kuluttajien uskomuksia brändiä kohtaan, mikä vuorostaan muovaa asenteita. Imagosta voidaan käyttää myös, ja sisäisessä toiminnassa käytetään lähes yksinomaan, nimitystä brändin persoonallisuus. Perusajatukseltaan tällä tarkoitetaan urheilumarkkinoijien pyrkimystä hallita uskomuksia, joita kuluttajilla on tiettyä brändiä kohtaan, erilaisten imagoajurien ja imagoon vaikuttavien tekijöiden avulla.

Seuraava vaihe brändin rakennusprosessissa on korkean brändipääoman luonti. Brändipääoma on arvo, jonka brändi antaa tuotteelle, esimerkiksi joukkueelle, markkina-alueella, kuten kilpaurheilusarjan sisällä. Korkeaan urheilutuotteen brändipääomaan uskovat kuluttajat ovat todennäköisemmin tyytyväisempiä brändiin kuin vähemmän brändille arvoa antavat. Vuorostaan tyytyväiset kuluttajat ovat brändiuskollisia ja tekevät toistuvia ostoja.

Brändiuskollisuus on yksi urheilumarkkinoijalle tärkeimmistä konsepteista, koska se tarkoittaa vankkumatonta etusijaa ja toistuvia ostoja yhdeltä brändiltä tietyssä tuotesegmentissä ylitse muiden. Markkinoijat tahtovat heidän tuotteidensa tyydyttävän kuluttajia, joten tavaksi on tullut ennemmin itsenäinen päätöksenteko kuin laaja vertailu kilpailevien brändien kesken. Brändiuskollisuuden kasvattamiseen voidaan hyödyntää vahvaa brändi-identiteettiä, jolloin fanien ja muiden kuluttajien on helpompi samastua joukkueeseen.

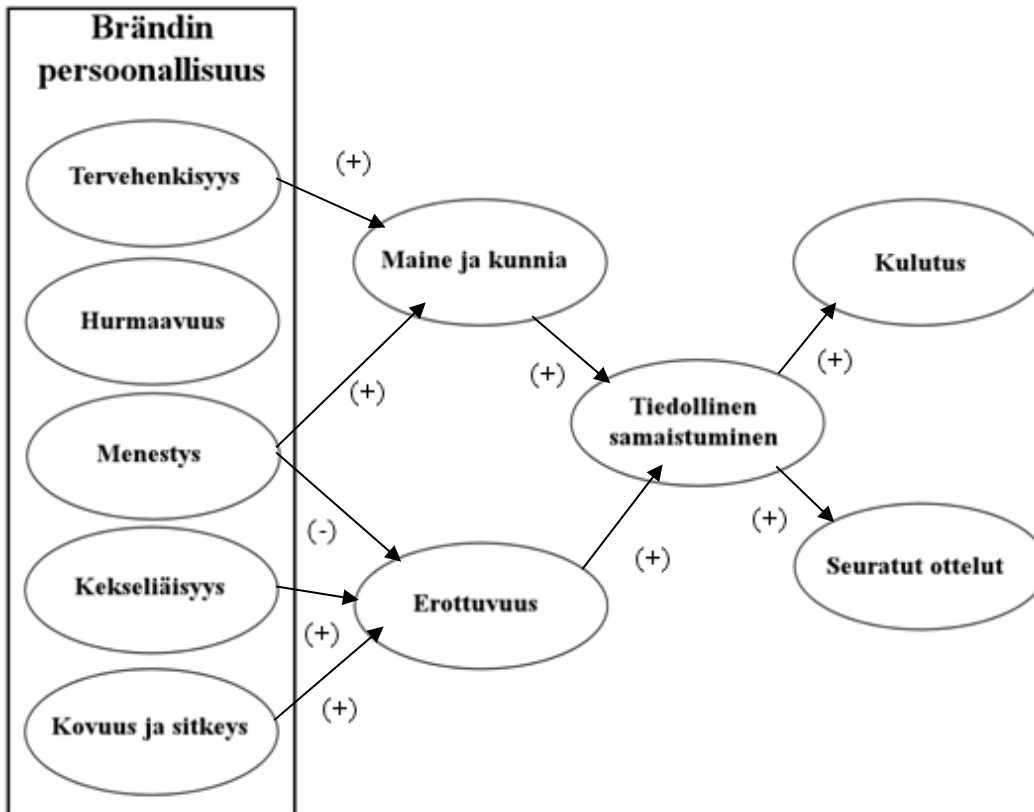
2.2.1 *Urheilubrändin persoonallisuus*

Brändin persoonallisuuden tuloksellisuuden edellytyksenä on herättää vastakaikua asiakkaissa ja sen on erilaistettava brändiä kilpailijoistaan. Tämän identiteetin tulee edustaa organisaation kykyjä ja aikomuksia tulevaisuuden suhteen. Strategisen brändianalyysin avulla on mahdollista selvittää yritysjohdolle kuvaa sen asiakkaista, kilpailijoista ja brändistä itsestään. (Aaker & Joackhimsthaler 2000b, 67.)

Fanien samastuminen liittyy olennaisesti brändin persoonallisuuteen ja samastumisella tarkoitetaan henkilökohtaista sitoutumista ja emotionaalista kiintymystä, joka asiakkaalla on urheiluorganisaatiota kohtaan. Tässä suhteessa urheilu onkin varsin erikoista muihin liiketoiminta-alueisiin verrattuna, sillä urheilussa on havaittavissa keskimääräistä huomattavasti enemmän korkean tason tunneperäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samastumista joukkueeseen ja sen brändiin. (Sutton ym 1997, 15.)

Urheilubrändillä on mahdollista olla myös monta eri muotoa ja tätä on onnistuneesti hyödyntänyt etenkin yksilöbrändin rakentamisessa David Beckham. Vaikka hänen urheilullinen menestyksensä ei aina ole ollut paras mahdollinen, on hän silti jatkuvasti pystynyt ylläpitämään brändejään ja tätä kautta tekemään rahaa. Esimerkkeinä hänen monimuotoisesta brändiportfoliostaan voidaan mainita kentällä esiintyvä työväenluokasta menestykseen noussut poika ja siviilipuolella hän taas edustaa perheille rakastavaa isää ja aviomiestä. Näin ollen hänen huonommat aikansa eivät ole haitanneet niin paljon ja hänen on onnistunut pitää kokonaiskuvaa yllä, jotta tietyn osa-brändin parantaminen nopeastikin on ollut mahdollista. (Vincent, Hill & Lee 2009, 173–176.)

Carlson, Donovan & Cumiskey (2009, 370–384) selvittivät tutkimuksessaan urheilubrändin persoonallisuuden rakennetta ja sen vaikutusta eri osa-alueiden kautta asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen ja katsottujen otteluiden määrään. He jaottelevat brändi-identiteetin mallissaan viiteen osa-alueeseen: 1) tervehenkisyyteen, 2) hurmaavaan, 3) menestyvään, 4) kekseliääseen ja 5) kovaan ja sitkeään osa-alueeseen, joiden he arvelivat eri tavoin ja eri voimakkuuksilla vaikuttavan urheilutuotteen brändin maineen, kunian ja erottuvuuden kautta kuluttajien tiedolliseen samastumiseen, joka taas johtaa lopulta kulutukseen ja otteluiden seuraamiseen. Tutkimuksen tuloksena he saivat aikaan kaavion vaikutussuhteista, jota mukailee kuvio 6, jossa selvästi positiiviset vaikutukset on merkitty plus-merkillä ja negatiiviset miinus-merkillä. Jos ominaisuudesta ei johda nuolta mihinkään, tarkoittaa tämä, ettei tilastollisesti merkittävää yhteyttä ole löytynyt.



Kuvio 6: Brändin persoonallisuuden vaikutukset (Carlson ym. 2009, 378)

Carlsonin ym. (2009, 379) mielenkiintoisimpiin havaintoihin kuului, että joukkueen menestyksellä oli negatiivisia vaikutuksia erottuvuuteen. Yhtenä mahdollisena selityksenä tälle he pitävät sitä, että hyvin menestyvät joukkueet ovat liian tunnettuja ja kuluttajat tietävät ne niin hyvin, että se heikentää erottuvuutta. Toinen mielenkiintoinen havainto oli myös se, ettei hurmaavuudella havaittu olevaan juurikaan vaikutusta taloudelliseen menestykseen tai sen osatekijöihin. Tästä voitaneen päätellä, että urheiluun liittyy niin voimakkaita aggressiivisuuden piirteitä, että kovuus ja sitkeys ovat arvokkaampia urheilubrändille kuin hurmaavuus.

Urheilubrändien johtajilla on useita tapoja vaikuttaa joukkueeseen samastumiseen ja Sutton ym. (1997, 18–19) jakavat nämä joukkueen, organisaation, yhteisöllisyyden ja toiminnan ominaispiirteisiin. Menestyvät joukkueet ja sarjat kiinnostavat aina faneja, jotka kaipaavat positiivisia miellelyhtymiä itsensä ja joukkueen välille. Luomalla hyvin menestyvä joukkue on siis mahdollista houkutella lisää kannattajia ja tätä kautta vahvistaa brändiä ja joukkueen taloudellistakin menestystä. Organisaation ominaispiirteillä tarkoitetaan niitä asioita ja päätöksiä sinänsä, jotka eivät tapahdu urheilukentällä. Näihin luetaan mm. joukkueen omistajuus, päätöksentekokulttuuri ja tuotteen traditiot. Yhteisöön liittyvät kytkökset ja niiden ominaispiirteet ovat se osa-alue, joka selvimmin korreloi kuluttajien samastumisen kanssa. Sillä on myös mahdollista saavuttaa vahvimmat pitkävaikutteiset vaikutukset. Yhteisösidokset pohjautuvat yksilön tarpeeseen kuulua

johonkin ja kun esimerkiksi kaupungilla on oma joukkue, on fanien ja kuluttajien helppo tuntee kuuluvansa itsekin siihen. Toimintojen ominaispiirteisiin kuuluvat erilaiset viestinnälliset toimet, joilla kuluttajia voidaan saada samaistumaan joukkueeseen. Näihin luetaan esimerkiksi erilaiset tiedotusvälineiden kautta välitetyt viestit ja faniklubit, joiden kautta kuluttajan on mahdollista samaistua juuri haluamansa verran joukkueeseen.

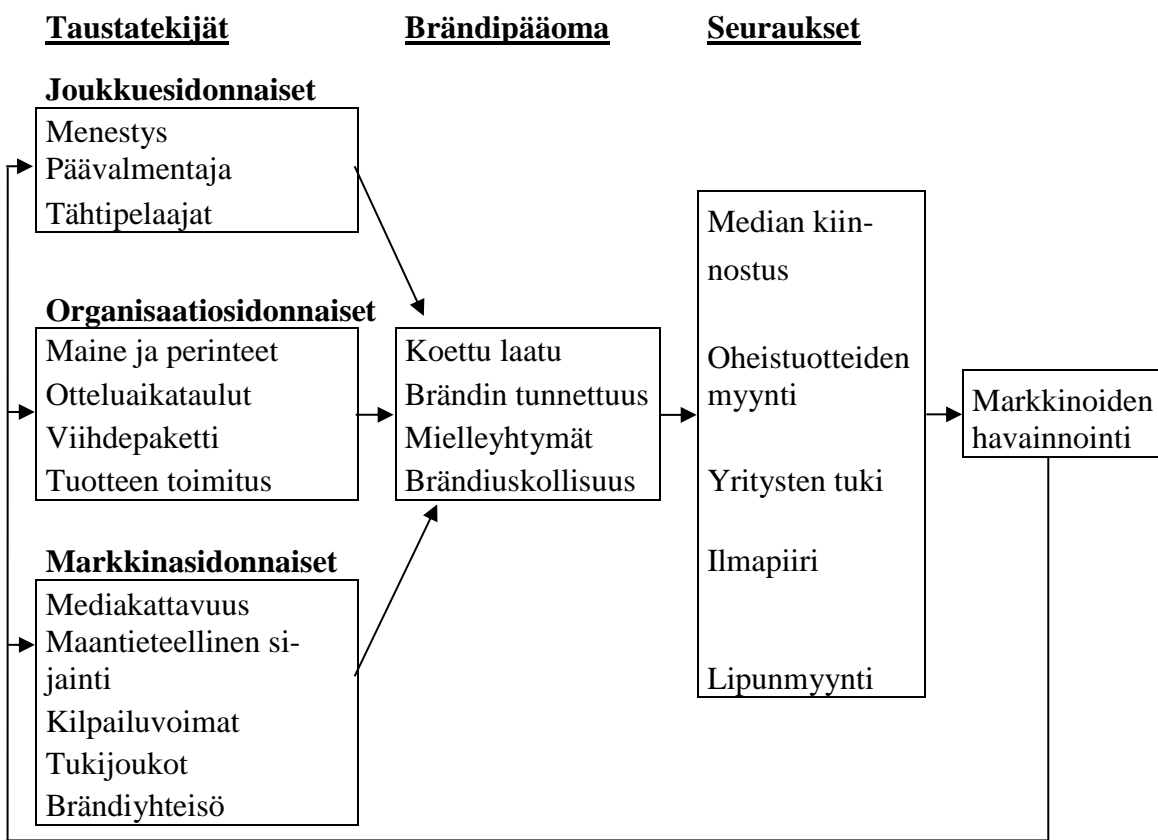
Onnistuneesta brändi-identiteetin luonnista ja kuluttajien samastumisesta joukkueeseen seuraa kaksi selkeää hyötyä joukkueen taloudelle. Kuluttajien hintaherkkyys laskee selvästi, eivätkä kuluttajat kaikkoo vaikka joukkue nostaisikin tapahtumien tai oheistuotteiden hintoja. Myös riippuvuus suorituskyvystä vähenee kuluttajien samaistuessa joukkueeseen, eivätkä he näin ollen hylkää joukkuetta lainkaan niin helposti, jos vastaan tulee esimerkiksi hieman huonompi kausi, kuin sellaiset kannattajat, jotka ovat vähemmän samaistuneet joukkueeseen. (Sutton ym. 1997, 19–20.)

Samastumista on myös mahdollista vahvistaa neljän päästrategian avulla. 1) *Joukkueen ja sen pelaajien lähestyttävyyden helpottaminen julkisuudessa*. Tähän voidaan pyrkiä sekä median avulla jakamalla enemmän tietoa joukkueesta ja sen pelaajista tai käytännön toimenpiteillä esimerkiksi ottelutapahtumien yhteydessä järjestettävillä nimikirjoitusten kirjoitustilaisuudella. 2) *Lisäämällä joukkueen yhteisöllisiä toimintoja*, jotta profiloidutaan paremmin oman kaupungin joukkueeksi. Esimerkiksi yhteistyö koulujen kanssa tai osallistuminen huumeiden vastaiseen kampanjaan voidaan laskea tällaisiksi. 3) *Vahvistamalla joukkueen historiaa ja perinteitä*. Tätä voidaan toteuttaa herättämällä mielikuvia lapsuuden muistoista ja miellelyhtymistä. Tällainen toiminta palvelee usein myös yhteisöllisyyden vahvistamista ja yhdistää joukkuetta, yhteisöä sekä faneja. 4) *Luomalla mahdollisuuksia ryhmäyhteyksiin ja osallistumiseen*. Kannattajia on myös pidettävä joukkueen osana ja otettava huomioon se, että fanit pitävät joukkuetta omiaan. Markkinointiviestinnässä tulisikin pyrkiä vahvistamaan ja näyttää positiivisia ryhmäkokemuksia otteluihin osallistumisesta ja joukkueen kannattamisesta, kuten myös tuoda esiin faniryhmän positiivisia ominaisuuksia. (Sutton ym. 1997, 20–21.)

2.2.2 Brändipääoma urheiluliiketoiminnassa

Perusajatukseltaan brändipääoma urheilubisneksessä on samankaltainen kuin muissakin liiketoiminnoissa: se koostuu koetusta laadusta, brändin tunnettuudesta, miellelyhtymistä ja brändiuskollisuudesta sekä tyydyttää jotain halua tai tarvetta. Brändipääoma on lisäksi urheilussa erityisen tärkeää johtuen liiketoiminnan aineettomasta luonteesta. Kuitenkin tarpeet, joita urheiluliiketoiminta tyydyttää eroavat perinteisistä liiketoimintamalleista tyydyttämällä esimerkiksi yhteisöllisyyden, terveyden, viihteen, itseilmaisun ja seurallisuuden tarpeita. (Gladden, Milne & Sutton 1998, 4.)

Vahvalle urheilubrändille on olemassa avaintekijöitä, joiden pohjalle brändi voidaan rakentaa. Kerr ja Gladden (2008, 63–70) jakavat brändipääoman luonnin mahdollistavat taustatekijät kolmeen pääryhmään, jotka ovat *joukkue-*, *organisaatio-* ja *markkinasidonnaiset tekijät*. Joukkuesidonnaiset tekijät ovat menestys, tähtipelaajat ja päävalmentaja. Organisaatioon liittyvät tekijät sisältävät kilpasarjat, urheilustadionit, sponsorivalikoinnin, maineen ja perinteet sekä viihdepaketin ja tuotteen toimituksen (Gladden ym. 1998, 7). Markkinasidonnaiset osatekijät jaetaan maantieteelliseen sijaintiin, kilpailuvoimiin, mediakattavuuteen, tukijoukkoihin ja olemassa olevaan brändiyhteisöön. Näiden tekijöiden vaikutuksella brändipääomaan on seurauksia kuten oheistuotteiden myynnin ja lipputulojen kasvu. Kuvio 7 selventää tapahtumaketjua.



Kuvio 7: Brändipääoman rakentuminen urheilujoukkueessa (Gladden ym. 1998, 5; Shank 2009, 212)

2.2.2.1 Brändipääoman taustatekijät

Joukkuesidonnaiset tekijät liittyvät suoraan joukkueen pelillisiin ominaisuuksiin. Menestyminen kauden aikana tai menneisyydessä on tärkeämpää vieraille joukkueelle kuin sellaiselle, joka tavoittelee brändipääomaa paikallisella tasolla. Kotikaupungin kannattajilla on yleensä pääsy kanssakannattajien verkostoon, joiden kanssa he voivat

juhlia voittoa ja surra tappiota, mutta satelliittifanit, eli toisilla paikkakunnilla oleskelevat, eivät välttämättä pääse samanlaisiin verkostoihin käsiksi. Näiden verkostoiden avulla paikalliset fanit lievittävät huonon menestyksen negatiivisia vaikutuksia ja näin ollen myös brändipääoman tappioita.

Tähtipelaajien rooli joukkueen brändinrakentamisen kannalta saattaa olla jopa tärkein. (Kerr & Gladden 2008, 64.) Kansainvälisen tai paikallisen tähden palkkaamisella luodaan emotionaalisia ankkureita, joilla saadaan faneista entistäkin uskollisempia (Richelieu & Desbordes 2009, 17). Kerr ja Gladden (2008, 64–65) jakavat tähtipelaajat vielä kolmeen alaluokkaan: 1) suurlähettiläisiin, 2) taikureihin ja 3) ikoneihin. Vierasmaalaiset suurlähettiläät joukkueen kokoonpanossa houkuttelevat laajoja kannattajajoukkoja pelaajien kotimaista. Lähettiläillä on näkyvä rooli huomattavan ajanjakson ajan vieraassa maassa ja siksi he eivät edusta vain joukkuetta, jossa pelaavat vaan myös kotimaatansa. Taikureiksi kutsutaan urheilijoita, jotka luovat taianomaisen hetken tai kauden, kuten vaikka tekemällä ylivoimaisen piste-ennätyksen. Tällaiset hetket kiinnittävät ennenkuulumattomasti median huomiota ja fanit ympärimaailmaa saattavat tulla tietoisiksi pelaajan, joukkueen ja lajin olemassaolosta ja tällä tavoin kasvattaa brändipääomaa. Jotkin tähtipelaajat nousevat edustamansa urheilun yläpuolelle ja tulevat itse brändeiksi. Tällaisilla pelaajilla, kuten David Beckhamilla, on lähes yksin mahdollisuus kehittää edustamansa joukkueen brändiä ja saavuttaa lähes kulttiasema. Kokenut ja menestynyt päävalmentaja voi suoraan vahvistaa joukkueen brändipääomaa julkisuuden ja menestysodotusten kautta. Valmentajalla on myös konkreettiset mahdollisuudet vaikuttaa joukkueen menestykseen ja tätä kautta brändipääoman kasvuun. (Gladden ym. 1998, 6.)

Organisaattoriippuvaiset tekijät liittyvät joukkueen ja kilpasarjan organisaatioihin (Kerr & Gladden 2008, 65–67; Shank 2009, 214–215). Sarjat luovat perustan urheilujoukkueiden väliselle kilpailulle, mutta niissä voi olla kuitenkin huomattavia eroja. Pohjois-Amerikassa liigat toimivat enemmänkin hallinnollisina runkoina, joissa joukkueet ovat itse sarjan suojeluksessa. Muualla maailmassa liigat toimivat taistelukenttinä, joissa kilpaillaan myös niillä pysymisestä. Huonon kauden seurauksena joukkue voi siis tippua alemmalle sarjatasolle. Brändipääoman luominen ja ylläpitäminen tapahtuvat siis eri tavoin riippuen liigan luonteesta. Esimerkiksi sarjatasoihin perustuvassa järjestelmässä joukkueelle on brändipääoman kannalta ensiarvoisen tärkeää pyrkiä saavuttamaan korkein mahdollinen sarjataso ja pysyä siellä. Stadionilla, jossa joukkue pelaa on huomattavaa vaikutusta kehitettäessä brändin pääomaa. Suhde joukkueen ja stadionin välillä vaihtelee läpi urheiluteollisuuden. Joukkueen omistaja saattaa omistaa itse areenan ja hyötyä hallin täydellisestä hallinnasta ja oheistoiminnan tuloista. Usein joukkueet eivät omista omaa hallia, jolloin niiden on neuvoteltava vuokrausjärjestelyistä. Oman stadionin omistaminen mahdollistaa paremmat markkinointitoimenpiteet ja näin ollen kasvattaa

brändipääomaa. Myös perinteikäs stadion ja sen design voivat näyttellä tärkeää osaa joukkueen brändin pääoman kasvattamisessa jopa täysin yksinään, luomalla erinomaisen katseluelämyksen. (Gladden & Milne 1999, 23.) Kolmas organisaatiosidonnainen taustavaikuttaja brändipääoman kasvattamiseen on sponsoreiden valinta. Hyvin menestyvät urheilubrändit usein valitsevat ja saavat sponsoreikseen hyvämaineisia brändejä, jolloin näiden yhteisvaikutuksena kumpikin brändi hyötyy enemmän kuin tapauksessa, jossa toinen osapuoli olisi tuntemattomampi. (Kerr & Gladden 2008, 65–67.)

Merkittävää organisatorisen vaikuttimen roolia näyttelevät myös maine ja perinteet. Perinteikkään joukkueen on helpompi vahvistaa brändin arvoa ja sen historian kautta keräämä kannatus ja emotionaaliset siteet auttavat kuluttajien silmissä menestyvän brändin luonnissa. Viimeisenä organisaatiosidonnaisena taustatekijänä on tarjottava viihdepaketti. Kun joukkueen menestystä on hankala kontrolloida, katsojan havaitsemia ympäristömuuttujia on huomattavasti helpompi hallita. Tuomalla erilaisia oheisaktiviteetteja, kuten vaikka musiikkia stadionille voidaan tehdä fanin katselukokemuksesta parempi ja tällä tavoin luoda brändille lisää arvoa. (Gladden ym. 1998, 7–8.)

Viimeisenä pääryhmänä brändin arvonluonnin prosessissa on markkinasidonnaiset taustavaikuttimet. Maantieteellinen sijainti vaikuttaa brändiin sekä lajin tunnettuuden ja suosion kautta, että yleisön samastumisen kautta tietyn kaupungin tai alueen joukkueeseen. Kilpailu voi vaikuttaa brändin arvoon sekä negatiivisesti että positiivisesti. Jos saman alueen kaksi joukkuetta taistelee keskenään samassa sarjassa, on paikalliskamppailuiden avulla mahdollista vahvistaa kummankin joukkueen brändiä. Toisaalta vahvan urheilujoukkuebrändin hallitessa markkinoita tietyllä alueella, voi tätä brändiä vastaan taistelu heikentää heikompaa brändiä entisestään. Tärkeää urheilubrändien välisessä kilpailussa onkin erottua edukseen, etteivät fanit samankaltaisuuden vuoksi sekoita brändejä keskenään. (Gladden ym. 1998, 8; Kerr & Gladden 2008, 68.) Tuella brändin arvon taustatekijänä tarkoitetaan vakiintunutta kannattajajoukkoa, joka osallistuu otteluihin. Tukijoihin lasketaan hyvin laajasti kaikki, ei vain lipun ostaneet ja tapahtumaa muuten seuraavat. (Gladden ym. 1998, 8–9.) Brändi saattaa vahvistua myös ilman joukkueen omia varsinaisia ponnistuksia brändiyhteisöjen kautta. Esimerkiksi ulkomaiset kannattajakerhot ovat hyvä esimerkki tällaisessa, jossa brändi elää lähes itsestään ja voimistuu kannattajajoukon kautta. Myös median kiinnostus seuraa kohtaan ja medianäkyvyyden määrä vaikuttaa brändipääomaan ja lisää osaltaan mm. oheistuotemyyntiä. (Gladden ym. 1998, 8.)

2.2.2.2 Brändipääoman seuraukset

Brändipääoma vaikuttaa huomattavasti joukkueen saamaan mediahuomioon, oheistuotteiden myyntiin, pääsylippujen myyntiin, yritys yhteistyökumppaneihin ja ilmapiiriin. Media on kiinnostunut vahvoista ja menestyvistä joukkuebrändeistä ja brändin pääomaa voidaan arvioida joukkueen saaman näkyvyyden mukaan. Vahvat brändit saavat enemmän medianäkyvyyttä, jonka avulla on puolestaan mahdollista entisestään vahvistaa brändiä. (Gladden ym. 1998, 9; Kerr & Gladden 2008, 71–72.)

Suuremman brändipääoman omaavat joukkueet saavat yleensä paremmin myytyä oheistuotteitaan ja tätä kautta vahvistettua taloudellista menestystään. Oheistuotteilla on myös vahva osuus joukkuebrändin näkyvyyteen, kun kannattajat toimivat kävelevinä mainoksina joukkueen logoilla varustettuine tuotteineen. Satelliittifanien suurin taloudellinen tuki joukkueille tulee yleensä juuri oheistuotemyynnin kautta, koska he eivät pysty niin hyvin osallistumaan joukkueen otteluihin paikan päällä. Paikallisilta kannattajilta rahaa on vuorostaan mahdollista saada hyvin pääsylippumyynnin kautta, joka usein korreloi positiivisesti menestyksen kanssa. Vahvan brändin omaavan joukkueen on mahdollista saada lisää lipputulota ensin lisääntyneen menekin kautta ja tämän jälkeen nostamalla hintoja. Lisääntyneet katsojamäärät ja joukkueen vahva brändi voivat lisätä itse tapahtumassa koetun viihtyvyyden määrää ja kohottaa ilmapiiriä otteluissa. Hyvän ilmapiirin tarjoaminen onkin tärkeää, jotta kannattajat jaksavat käydä tapahtumissa. Viimeisenä brändipääoman tuomana mahdollisuutena ovat paremmat yritys suhteet. Vahva brändi kasvattaa joukkueen potentiaalia yritysten yhteistyökumppanina ja tuettavana, sillä yritykset pyrkivät hyötymään urheilujoukkueesta mahdollisimman tehokkaasti. (Gladden ym. 1998, 9–10; Kerr & Gladden 2008, 72–73.)

2.2.3 Brändi uskollisuuden erityispiirteet urheilubisneksessä

Urheilujoukkueelle, kuten mille tahansa muullekin brändille, kannattajien uskollisuus on välttämätöntä selviytymisen ja kasvun kannalta (Richelieu & Desbordes 2009, 14). Urheilun markkinoinnissa esiintyy kenties yksi mielenkiintoisimmista uskollisuuden muodoista. Puhutaan uskollisista faneista ja hyvän sään faneista. Uskolliset fanit kestävät joukkueen mukana menestyksessä ja vastoinkäymisissä, kuten määritelmästäkin selviää, he jatkavat oman joukkueensa suosimista muista, kenties paremmin menestyvistä, joukkueista huolimatta. Hyvän sään kannattajat kannattavat aina hyvin menestyvää joukkuetta ja tämän takia vaihtavat suosikkijoukkuettaan nopeastikin. (Shank 2009, 215–216.)

Yksi mielenkiintoisista pääpiirteistä urheiluliiketoiminnassa on, että usein syy fanille kannattaa joukkuetta ja olla uskollinen sen brändille johtuu siitä, että brändi oli kyseessä olevan lajin ensimmäinen joukkuebrändi, josta kannattaja tuli tietoiseksi. Tämä vahvistaa käsitystä, ettei tietyn joukkueen kannattamiseen liity todellista, rationaalista valintaa muutaman kilpailevan vaihtoehdon välillä. 2000-luvulla käytös on kuitenkin alkanut muuttumaan, koska fanit ovat yhä tietoisempia kilpailevista joukkueista ja niiden erikoispiirteistä. Tietoisuus muista joukkuebrändeistä siis vähentää brändiuskollisuutta urheiluliiketoiminnassa. Usein joukkueen kannatus myös liittyy tähtipelaajiin, jolloin heidän jättäessä joukkueen uskollinen fani seuraa enemmän tähtipelaajan edustamaa uutta brändiä kuin vanhaa joukkuetta. (Bodet & Chanavat 2010, 62.)

Passikoff (1997, 9) on löytänyt neljä eri ajuria, jotka luovat brändiuskollisuutta urheilussa. Nämä ovat:

- 1) Viihdearvo, eli toiminta, nopeus ja voima
- 2) Autenttisuus, eli ottelun hyväksyminen todelliseksi ja merkitykselliseksi, jossa joukkueet oikeasti taistelevat vastakkain
- 3) Kannattajien läheinen suhde sekä urheilijoihin että joukkueisiin
- 4) Joukkueen tai liigan historia ja perinteet

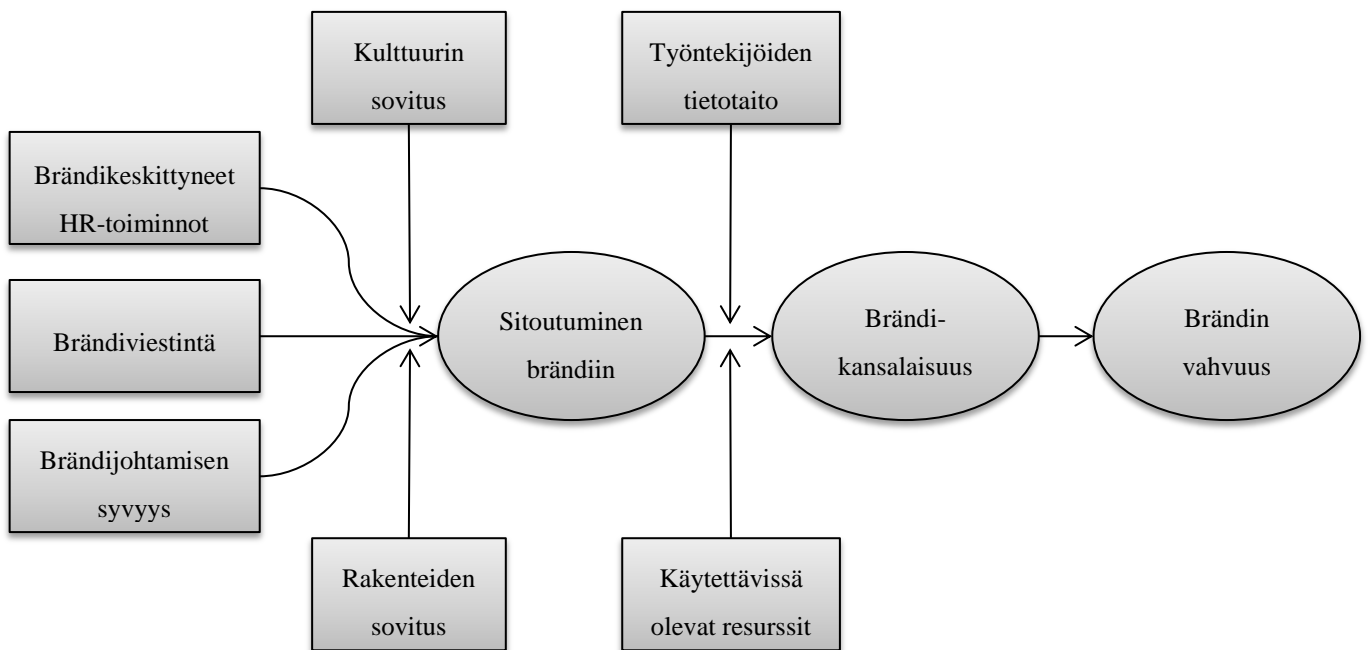
Yhteiskunnassamme uskollisuus urheilujoukkueita kohtaan on kenties korkeampi kuin minkään muun kuluttamamme hyödykkeen tai palvelun suhteen. Viime aikoina uskollisuus esimerkiksi Pohjois-Amerikassa ammattilaistasolla on kuitenkin alkanut kärsiä jatkuvan joukkueiden juuriltaan kiskomisen ja uuteen kaupunkiin muuttamisten takia. (Shank 2009, 216–217.) Tämä osaltaan tukee väitettä urheilujoukkueiden yhteisöllisyydestä. Parantaakseen brändiuskollisuutta monet joukkueet ovatkin käynnistäneet erilaisia faniuskollisuusohjelmia parittaen uutta teknologiaa olemassa olevien markkinoitintiperaatteiden kanssa. (Shank 2009, 217.)

2.3 Organisaation sisäinen brändijohtaminen

Identiteetin hallintaan perustuva brändijohtamisen lähestymistapa vaatii, että brändillä tulee olla johdonmukainen ja yhtenäinen identiteetti, jotta siihen luotettaisiin. Luodakseen luottamusta tai edes uskollisuutta brändin on toimitettava se mitä se lupaa. Jos mainonnalla luotua brändilupausta ei johdonmukaisesti pidetä yllä asiakaskokemusten kautta kaikissa asiakkaan ja brändin kohtaamispaikoissa, brändin luotettavuus ja voimakkuus kärsivät. Koko organisaation tulee siis olla pitkäjänteisesti mukana brändin identiteetin luonnissa, voimistamisessa ja ylläpitämisessä. Tämän lisäksi kaiken organisaation viestinnän tulee vastata todellisuutta ja oikeita asiakaskokemuksia. Tullakseen vahvaksi brändiksi, organisaatio tarvitsee siis paljon enemmän kuin vain näkyvää mai-

nontaa – kokonaisuuden tulee olla luotettava. Viimeaikaisten tutkimuksien perusteella Burmann ja Zeplin toteavat, että vahvat brändit rakennetaan identiteettiin perustuvalla brändijohtamisella ja tukevat väitteensä mm. Aakeriin (2002, 105). (Burmann & Zeplin 2005, 279–280.)

Brändisitoutuminen ei synny itseksensä. Parhaita käytäntöjä ja olemassa olevaa tutkimustietoa hyödyntäen Burmann ja Zeplin (2008, 286–295) ovat luoneet kuvion 8 mukaisen holistisen brändijohtamismallin yrityksen sisäisen brändijohtamisen tarpeisiin, joka sisältää kolme keskeistä keinoa sitoutumisen luontiin ja neljä ympäristötekijää, jotka auttavat brändisitoutumisen ja brändikansalaisuuskäyttäytymisen syntymisessä.



Kuvio 8: Holistinen malli sisäiseen brändijohtamiseen (Burmann & Zeplin 2005, 286)

Keskeiset kolme keinoa sitoutumisen luontiin ovat *brändikeskeiset henkilöstöjohtamistoimet*, *brändiviestintä* ja *brändijohtamisen syvyys*. Nämä keinot eivät kuitenkaan johda menestykseen elleivät ympäristötekijät ole kohdallaan. Kulttuurin ja rakenteiden sovittaminen ovat välttämättömiä perusedellytyksiä brändisitoutumiselle. Brändisitoutuminen johtaa brändikansalaisuuskäyttäytymiseen vain, jos jokaiselle työntekijälle tarjotaan tarpeellinen tietotaito ja riittävät resurssit varmistamaan yhdenmukainen brändikokemus. Ympäristötekijöiden kohdillaan oleminen ei luo samastumista tai sisäistystä, mutta mahdollistaa myöntävyyden. Samastumisen kautta syntyvä brändisitoutuminen on pääasiassa brändijohtamisen ansiota, kun taas brändi-identiteetin sisäistys voidaan saavuttaa henkilöstöjohtamisen ja viestinnän avulla. (Burmann & Zeplin 2005, 286–287.)

2.3.1 Brändikeskittynyt henkilöstöjohtaminen

Osalla ihmisistä on luonnostaan muita voimakkaampi yhdenmukaisuus omien ja brändin arvojen välillä jo ennen yritykseen saapumista – tästä johtuen sisäistyksen tarve on pienempi. Brändikeskittyneen henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että potentiaalista työntekijöistä rekrytoidaan ne, joilla on korkein henkilökohtaisen ja brändin identiteetin yhteneväisyys. Samaa periaatetta tulisi soveltaa myös ylennyksissä. Brändi-identiteettikonseptin tulee siis olla lähtökohtana työnantajamarkkinoinnille, työntekijävalinnoille ja ylennyksille. (Burmamann & Zeplin 2005, 287.) Tätä tukee myös Ind:n (1998, 325) käsitys siitä, että rekrytointi on osa yrityksen brändijohtamista. Kaikesta huolimatta useissa yrityksissä oleellinen linkki henkilöstöjohtamisen ja brändin hallinnan väliltä usein laiminlyödään. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että henkilön ja brändin arvojen vertailu ei ole helppo tehtävä. (Burmamann & Zeplin 2005, 287). Jääkiekkoyoukueen tapauksessa, etenkin pelaajia rekrytoidessa, tämä arviointi on todennäköisesti kuitenkin helpompaa, koska pelaajien roolit kentällä ovat selkeämpiä ja he ovat jatkuvasti tekemisissä median kanssa, jolloin pelaajan arvojen arvioiminen helpottuu.

Henkilöstöjohtamisen toinen tilaisuus vaikuttaa brändi-identiteetin sisäistykseen on työntekijöiden perehdyttäminen. Sillä on suuri vaikutus sosiaalistumiseen ja sen takia siinä tulee huomioida brändi-identiteetin kaikki aspektit. (Burmamann & Zeplin 2005, 287.) Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että institutionaalisella sosiaalistumisella on huomattava positiivinen vaikutus sitoutumisen, samastumisen sekä henkilön ja organisaation arvojen yhteensovittamisen saralla (Chatman 1989, 345–346; Chatman & Caldwell 1991, 487–516; Burmamann & Zeplin 2005, 287). Tämän tueksi de Chernatony (1999, 172) painottaa, että henkilökunnan tärkeyttä yrityksen brändin rakentajina on vähätelty liian pitkään. Ottamalla heidät mukaan brändin rakennusprosessiin ja varmistamalla, että he tietävät oman roolinsa brändi-identiteetin toimittamisessa, on työntekijöiden mahdollista toimia paremmin apuna tavoite-identiteettiin pääsemisessä. Henkilöstöjohtamisen tärkeyden huomioimiseksi myös brändin ja brändi-identiteetin johtamisessa hän ehdottaa, että henkilöstöjohtaja tulee ottaa osaksi organisaation ydinbrändiryhmää.

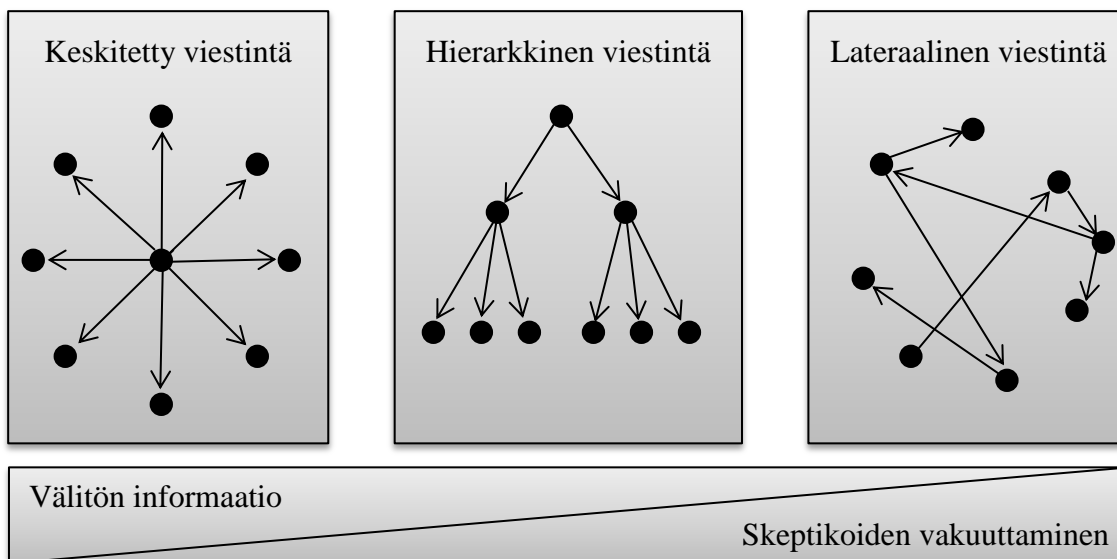
2.3.2 Brändiviestintä

Henkilöstöjohtamisella saavutettu henkilökohtaisen ja brändin identiteetin yhteensovitus yhdenmukaistaa näiden identiteettien arvot, mutta vain tiedostamattomasti. Koko henkilöstön tuleekin olla myös tietoisesti perillä brändin identiteetistä. Organisaatioiden sisällä brändivaikuttaminen nähdään edelleen kuitenkin usein vain markkinointiosaston tehtävänä, joka on kokonaisvaltaisen brändijohtamisen kannalta haastavaa. Niin kauan

kun työntekijät pitävät brändiasioita oman päivittäisen työnsä kannalta irrelevantteina heillä ei ole kiinnostusta ymmärtää brändi-identiteettiä. Vasta kun jokainen työntekijä ymmärtää, että hänellä on henkilökohtaisesti merkittävä vaikutus asiakkaiden brändikokemukseen, on brändi-identiteettikonseptin ymmärtäminen mahdollista. (Burmamann & Zeplin 2005, 288.) Jotta organisaatio voi tehokkaasti viestiä työntekijöilleen brändi-identiteettikonseptin idean, on sillä ensin oltava selkeä visio siitä, mitä työntekijöille kerrotaan. Konseptin ilmaisemisessa on kuitenkin haasteita: konseptin tulisi ilmaista tarkasti kaikkia brändi-identiteetin puolia, mutta toisaalta sen on myös oltava riittävän yksinkertainen ollakseen helposti muistettava. (Ind 2007, 94–96.) Aaker ja Joachimsthaler (2000a, 90–92) ehdottavat tämän haasteen tueksi brändikirjan tai brändimanuaalin luomista, johon kirjattaisiin kaikki merkitykselliset konseptit ja keinot. Etenkin manuaalin ongelmana on kuitenkin sen jatkuva päivittämisen tarve ja laajuus. Lisäksi Burmann ja Zeplin (2005, 288) toteavat tällaisen laajan ohjekirjan sisällön muistamisen työntekijöiden kannalta haasteelliseksi, jos kaikki edes motivoituvat opasta lukemaan. Tästä syystä monet yritykset ovatkin laatineet brändin arvolausuman työntekijöiden ohjenuoraksi. Leoncini (2002, 116) tähdentää, että tämän tulisi olla pienen ryhmän vetämä projekti, jossa ovat mukana toimitusjohtaja, perustajia ja muita yrityksen avainhenkilöitä. Tutkimuksen kotimaisten huippu-urheilujoukkueiden osalta uskoisi brändiryhmän valinnan olevan helpohko pienen organisaatiokoon ansiosta.

Ollakseen muistettava brändin arvolausuman tulee olla lyhyt ja ytimekäs (Burmamann & Zeplin 2005, 289). Keller (1999, 43–51) on esitellyt ratkaisuksi brändimantra-konseptin. Brändimantralla tarkoitetaan lyhyttä, kolmen – viiden sanan fraasia, joka vangitsee brändin ydinolemuksen tai sielun. Mantran tehtävänä on tarjota työntekijöille suojakaiteet monimutkaisen brändi-identiteettikonseptin mukaisiin päätöksiin ja toimiin. Aaker ja Joachimsthaler (2000a, 76) puolestaan tarjoavat täysin toisenlaista mallia brändi-identiteetin verbalisointiin. Heidän mukaansa brändin arvolausumat ovat monitulkintaisia ja mielenkiinnottomia, koska ne eivät ikuista brändin tunteita ja visiota. Heidän ratkaisunsa ovat sisäiset roolimallit, jotka voivat olla tarinoita, ohjelmia, menettelytapoja, tapahtumia tai ihmisiä ja edustavat täydellisesti brändin identiteettiä. Esimerkiksi näkyvää ja vahvaa visionääristä toimitusjohtajaa pidetään usein vahvana roolimallina. Brändi-identiteetin sisäinen rakentaminen vain yhteen henkilöön tukeutumalla ei kuitenkaan ole vaaratonta, vaan avainhenkilöriski muodostuu suurehkoksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000a, 76–82.)

Käytettiin sitten brändimantraa tai sisäisiä roolimalleja, ne täytyy jakaa työntekijöille yksityiskohtaisiin suosituksiin. Tietyt käyttäytymismallit ja tavoitteet tulee kehittää strategisesti joko keskitetysti tai työntekijät osallistamalla. (Aaker & Joachimstahler 2000a, 72.) Rationaalisten käytösmallien lisäksi brändi-identiteettikonseptin tarvitsee olla myös emotionaalisesti viehättävä luodakseen sisäistä brändisitoutumista (Thomson, de Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 819–832). Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, ammattimaisesti johdettu sisäinen viestintä on välttämätöntä. Vain silloin, kun työntekijät ymmärtävät brändin vision ja ovat sitoutuneita, ylpeitä sekä kykeneviä vaikuttamaan brändi-identiteetin mukaiseen toimintaan, voidaan identiteettiä toteuttaa tehokkaasti. Sisäinen brändiviestintä koostuu, kuvion 9 mukaisesta, kolmesta eri muodosta, joiden tulee olla johdonmukaisia: *keskitetty viestintä*, *hierarkkinen viestintä* ja *lateraalinen viestintä*. (Burmam & Zeplin 2005, 290; de Chernatony 1999, 173.)



Kuvio 9: Kolme sisäisen viestinnän mallia (Burmam & Zeplin 2005, 290)

Keskitetty viestintä on yhden, keskitetyn osaston, yleensä viestintäosaston, toteuttamaa. Se toimii enimmäkseen *push*-periaatteen mukaisesti: kirjoitettua materiaalia toimitetaan huolimatta siitä lukeeko kohdeyleisö niitä vai ei. Tätä tulisikin pyrkiä täydentämään *pull*-periaatteellista mediaa hyödyntäen, esimerkiksi intranetillä, josta työntekijät voivat itse aktiivisesti etsiä tietoa sen sijaan, että heille vain pakkosyötetään sitä. Kolmas vaihtoehto tiedon toimittamiseen on interaktiivinen viestintä, eli esimerkiksi sisäiset tapahtumat. Keskitetty viestintä on parhaimmillaan bränditietoisuuden luomisessa ja brändi-informaation päivitysten jakelussa. Tätä menetelmää toteuttaessa täytyy huomioida se, että myös yrityksen ulkoinen viestintä vaikuttaa työntekijöihin. (Burmam & Zeplin 2005, 290–291.)

Hierarkkisessa viestinnässä informaatio lähtee organisaation huipulta ja toimitetaan alaspäin formaalien rakenteiden mukaisesti. Myös tämä keino sopii tiedon jakeluun, mutta on selvästi aikaa vievempi. Etuna keskitettyyn viestintään verrattuna on se, että suoraa omalta esimieheltä tuleva tieto vakuuttaa skeptikot todennäköisemmin tiedon relevanttiudesta ja luotettavuudesta. Vielä tehokkaampana muotona hierarkkisessa viestinnässä voidaan hyödyntää brändiryhmän suunnittelemia, mutta suorien esimiesten avulla toteutettuja brändityöpajoja, joissa työntekijät saavat pohdiskella ja työstää brändi-identiteetikäsityksiä. (Burmam & Zeplin 2005, 291.)

Lateraalilla viestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden välillä tapahtuvaa epäformaalia, työntekijöiden asemasta riippumatonta tiedonvaihtoa, eli ns. puskaradiota. Tämä on kaikista tehokkain tapa vakuuttaa skeptikot, koska vertaisilta saatu tieto muistetaan todennäköisimmin ja sitä kautta myös vaikuttaa yksilöiden päätöksiin ja tekoihin. Lateraalista viestintää on kuitenkin hyvin hankala kontrolloida ja hyödyntää sisäisen viestinnän tarkoituksiin. (Burmam & Zeplin 2005, 291.) Yhdeksi lupaavaksi keinoksi on osoittautunut organisationaalinen tarinankerronta, jossa ikään kuin myyttisillä organisaatioon liittyvillä sankaritarinoilla pyritään viestimään oikeanlaisista yhteisistä käytösmalleista brändi-identiteetin toteuttamiseksi (Schein 2010, 111–112; Boyce 1995, 111). Yritysjohdo voi tarkoituksellisesti soluttaa organisaatioon tarinoita tähän tavoitteeseen pääsemiseksi (Denning 2004, 125).

Vaikka nämä kolme viestintämetodia ovatkin tehokkuudeltaan eritasoisia, on niiden kaikkien kolmen hyödyntäminen silti tärkeää. Burmannin ja Zeplinin (2005, 292) tutkimuksen perusteella sisäisen brändiviestinnän onnistumiselle on löydettävissä viisi kriteeriä, joista kaksi liittyvät edellisten metodien kokonaisuuteen. Ensimmäiseksi yrityksen tulee viestiä avoimesti työntekijöilleen, jotta he tuntevat olevansa tietoisia siitä mitä tavoitellaan. Tämän tiedon tulee olla selkeää, yksityiskohtaista ja relevanttia vastaanottajan näkökulmasta. Toiseksi tarvitaan kärsivällisyyttä. Halutun brändiviestin läpimeno tarvitsee yleensä useamman viestintäkierroksen.

2.3.3 *Brändijohtamisen syvyys*

Kolmas keskeinen vaikutin brändisitoutumisen syntymiseen on brändijohtaminen eri tasoilla. Ilman uskottavaa johtamista suurimmatkin viestintäyritykset valuvat hukkaan, niiden uskottavuuden ja merkittävyyden puuttuessa. Brändin kannalta sisäisessä johtamisessa voidaan nostaa esille kaksi tasoa: *makro* ja *mikro*. Makrotasolla tarkoitetaan toimitusjohtajan ja hallituksen roolia brändijohtamisprosessissa, kun taas mikrotasolla ollaan tekemisissä esimiesten henkilökohtaisen johtamisen kanssa läpi organisaation. (Burmam & Zeplin 2005, 292.)

Makrotasolla toimitusjohtajalla ja hallituksella on suuri vaikutus sekä sisäiseen, että ulkoiseen brändikuvaan. Toimitusjohtajan visiolla brändi-identiteetistä on havaittu olevan merkittävää korrelaatiota todellisen brändi-identiteetin kanssa. Ollakseen tehokasta, sisäisen brändijohtamisen pitää alkaa organisaation huipulta, jotta ylin johto voi toimia esimerkkeinä ja muu organisaatio kokea täten sitoutuvansa yhteiseen identiteettiin. Ylimmän johdon merkittävän roolin käänköpuolena on se, että harkitsematomat lausunnot tai toimet voivat aiheuttaa identiteetille haittaa. Toinen riski on se, että brändi-identiteetti identifioituu niin vahvasti tietyn avainhenkilön persoonallisuuteen, että tämän henkilön vaihto aiheuttaa ongelmia identiteetin johtamiselle. Sen takia onkin tärkeää, että esimerkiksi toimitusjohtaja sopeutuu brändiin eikä toisinpäin. (Burmänn & Zeplin 2005, 292.)

Mikrotasolla jokaisen esimiehen tulee toimia brändin roolimallina. Sosiaalista oppimista, jossa työntekijät omaksuvat tapoja havainnoimalla muita työntekijöitä, pidetään sosiaalistumisen epämuodollisena osana. Kun identiteetin johtamisessa hyödynnetään johtajien käytösmaalleja, se vaikuttaa yksilöiden arvojärjestelmiin ja pyrkimyksiin sekä kohottaa heidän kiinnostustaan asettaa brändi omien kiinnostuksiensa edelle. Tämä täydentää hyvin viralliseen tiedottamiseen perustuvaa johtamistapaa, joka johtaa lähinnä myöntyväsyyteen perustuvaan identiteettiin sitoutumiseen. (Burmänn & Zeplin 2005, 292–293.) Mikrotason esimerkkinä toimimisella puolestaan saavutetaan merkittäviä tuloksia brändisitoutumisen ja –kansalaisuuden vahvistamisessa (Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996, 290). Burmann ja Zeplin (2005, 293) ehdottavat myös, että työntekijöille, joiden brändisitoutuminen perustuu samastumiseen ja sisäistämiseen tulisi antaa enemmän vapauksia brändiasioissa kuin niille, joiden sitoutuminen perustuu vain myöntyväsyyteen.

2.3.4 Brändikansalaisuus

Jokainen yrityksen työntekijä on osa-aikainen markkinoija. Myös markkinointi- ja myyntiosastojen ulkopuoleisilla työntekijöillä on merkittävä vaikutus asiakkaiden brändikokemukseen. Heidän roolinsa on tukea asiakasrajapinnan työntekijöitä hoitamalla omat työnsä hyvin ja muun muassa varmistamalla yrityksen tuotteiden ja palveluiden hyvä laatu. (Gumnesson 1987, 16–17.) Brändikansalaisuusajattelussa työntekijöiden oletetaan elävän brändin mukaisesti – jokaisen työntekijän tehtävänä on luoda erityislaatuinen kokemus asiakkaalle.

Brändikansalaisuusikäyttäytymisen malli rakentuu paljon kiinnostusta saaneen organisaatiokansalaisuusikäyttäytymisen mallin tapaisesti. Sillä viitataan yksilön vapaaehtoiseen käyttäytymiseen odotetun roolin ulkopuolella, jota ei tunnusteta suoranaisesti formaaleissa palkitsemisjärjestelmissä, mutta joka kokonaisuudessaan vahvistaa organisaati-

tion suorituskykyä. (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 545-548.) Burmann & Zeplin (2005, 282) ovat tutkimuksessaan huomanneet, että hyvin samantyyppisellä virallisen roolin ulkopuolisella käyttäytymisellä on positiivisia vaikutuksia brändiin ja sen henkiin herättämiseen. He ottivat mallikseen organisaatiokansalaisuusikäyttäytymisen mallin, toivat sen sisäisen brändäyksen kontekstiin ja muodostivat brändikansalaisuusikäyttäytymisen mallin.

Brändikansalaisuusikäyttäytyminen on malli, joka kuvaa lukuisia geneerisiä bränditai toimialariippuvaisia työntekijöiden käyttäytymismalleja, jotka vahvistavat brändin identiteettiä. Nämä käyttäytymismalli-dimensiot ovat samankaltaisia organisaatiokäyttäytymismallin kanssa, mutta niiden painotus on erilainen ja kohdistuu enemmän organisaation asiakkaisiin. Brändikansalaisuusikäyttäytyminen voidaan jakaa seitsemään dimensioon (Burmman & Zeplin 2005, 282–284.):

1. *Auttava käyttäytyminen* / Helping behaviour: positiivinen asenne, ystävällisyys, avuliaisuus sekä empatia sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita kohtaan, vastuunottaminen myös oman alueen ulkopuolelta, jos tarpeellista.
2. *Brändin huomioiminen* / Brand consideration: brändin mukaisten käytösohjeiden noudattaminen ja brändivaikutusten pohdiskelu ennen viestintää tai toimintaa kaikissa tilanteissa.
3. *Brändi-into* / Brand enthusiasm: ylimääräinen aloitteellisuus brändin mukaan käyttäytymisessä.
4. *Rehtiys* / Sportsmanship: ei valitusta, vaikka brändiin sitoutuminen aiheuttaisi hankaluuksia; halu sitoutua brändiin suurista vaihtoehtoiskustannuksista huolimatta.
5. *Brändin kannatus* / Brand endorsement: brändin suosittelu muille, myös työn ulkopuolisissa tilanteissa esimerkiksi ystäville; brändi-identiteetin luovuttaminen eteenpäin uusille organisaatioon tulijoille.
6. *Itsensä kehittäminen* / Self-development: jatkuva halu kehittää brändiin liittyviä taitoja.
7. *Brändin parannus* / Brand advancement: panostus brändi-identiteettikonseptin sopeutumiseen muuttuvien markkinoiden tarpeisiin tai uusiin organisaation kompetensseihin esimerkiksi ohjaamalla asiakaspalautetta eteenpäin tai luomalla innovatiivisia ideoita.

Työntekijöiden brändikansalaisuusikäyttäytymisellä on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia asiakasuskollisuuteen (MORI 1999). Avainajurina työntekijöiden brändikansalaisuusikäyttäytymistä kohti toimii brändisitoutuminen. Brändisitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologisen sitoutumisen laajuutta brändiin, joka vaikuttaa heidän halukkuuteensa tehdä ylimääräisiä panostuksia brändin tavoitteiden saavuttamiseksi. Burmann ja Zeplin (2005, 284–286) ovat luoneet mallin kolmesta brändisitoutumisen ajurista pohjautuen Kelmanin (1958, 51–61) sekä O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 492–

499) tutkimuksiin. Nämä ajurit ovat *myöntyväisyys*, *samastuminen* ja *sisäistys*. Ajurit eivät ole itsenäisiä vaan jokaisen yksilön brändisitoutuminen rakentuu mille tahansa näistä ajureista tai niiden yhdistelmälle. Brändikansalaisuuskäyttäytymiseen ajurit eivät kuitenkaan vaikuta samoin keinoin. Burmannin ja Zeplinin (2005, 286) mukaan vahvala sisäistyksellä on suurin vaikutus, kun taas myöntyväisyydellä heikoin.

Myöntyväisyys brändi-identiteettiin kuvaa toivotun brändi-identiteetin kanssa yhdenmukaistan käytösmallien omaksumista. Tällä saavutetaan tiettyjä ulkoisia tunnustuksia tai vältetään rangaistuksia. Myöntyväisyyteen perustuva sitoutuminen ei saa aikaan käytöstä, joka näkyisi annetun roolin ulkopuolella. Se kuitenkin varmistaa sen, että sääntöjä noudatetaan, joka on välttämätön edellytys brändikansalaisuuskäyttäytymiselle. Myöntyväisyyden ohjaimena toimivat organisaation rakenne, joka sisältää kannustinjärjestelmät muodollisine palkkioineen ja rangaistuksineen sekä organisaation kulttuuri, joka määrittelee epämuodolliset palkkiot ja rangaistukset sosiaalisen kontrollin kautta. (Burmann & Zeplin 2005, 285; O'Reilly & Chatman 1986, 495.)

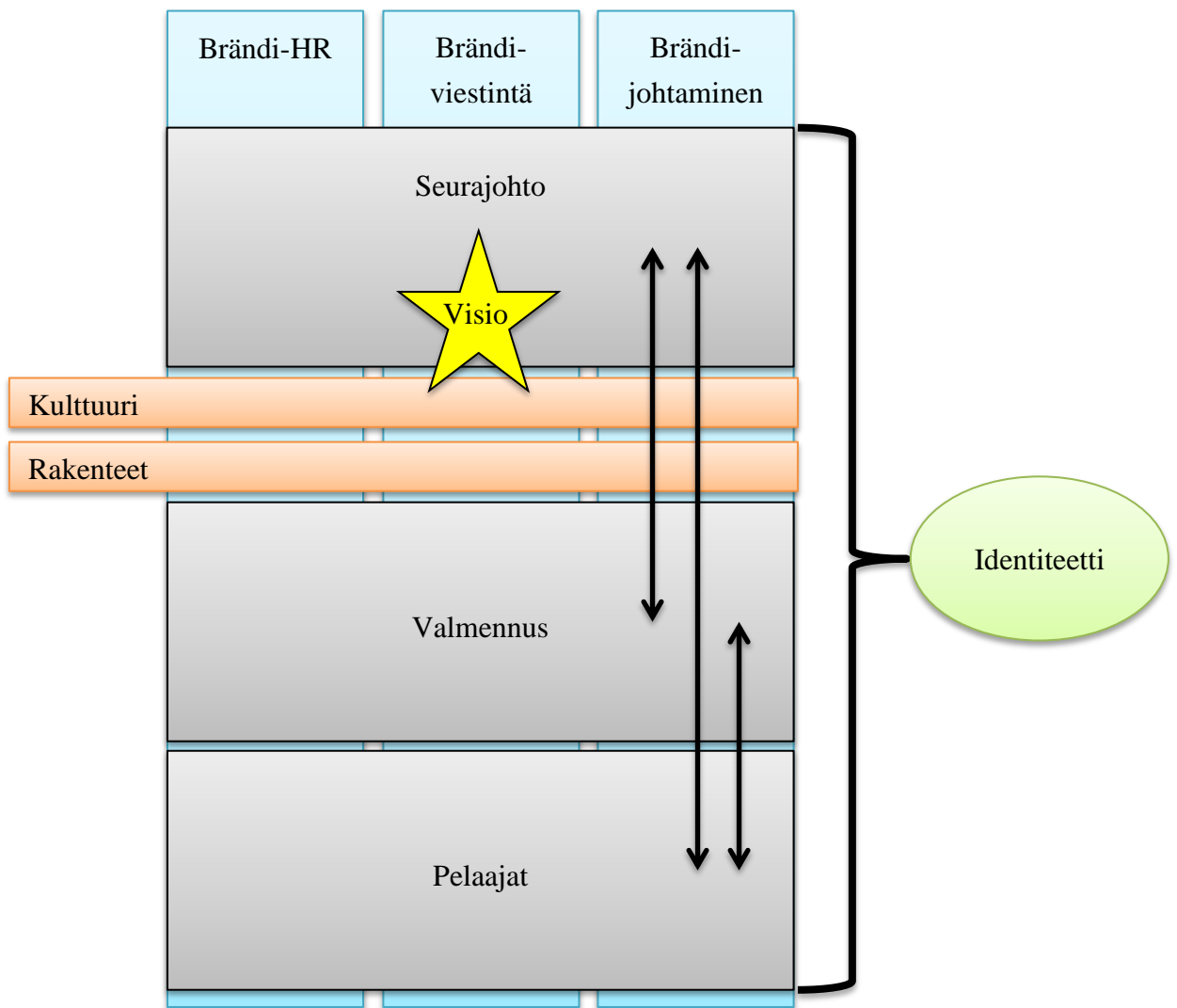
Samastuminen brändi-identiteettiin viittaa sosiaalisen vaikutuksen hyväksymiseen osana brändi-identiteettiä määrittävää ryhmää ja näkemykseen siitä, että työntekijä on punoutunut ryhmän kohtaloon. Samastuminen siis on riippuvainen siitä, että brändi-identiteetti hahmotetaan koherenttina ryhmäidentiteettinä¹. Vahva samastuminen houkuttelee brändikansalaisuuskäyttäytymiseen, koska työntekijät kokevat henkilökohtaiseksi velvollisuudekseen toimimisen brändin osana. Samastumista voidaan edesauttaa tähdentämällä brändin erottuvuutta ja kilpailua, karismaattisella johtamisella ja henkilökohtaisella mentoroinnilla sekä vahvan organisaatiokulttuurin kautta yhteisin rituaalein ja symbolein. (Burmann & Zeplin 2005, 285.)

Sisäistys tarkoittaa sitä, että työntekijät hyväksyvät brändi-identiteetin ydinarvot osaksi minäkuvaansa ohjaamaan omia tekojaan. Äärimmäisessä tapauksessa brändin ja työntekijän arvot ovat täydellisen yhdenmukaiset. Sisäistys kehittyy organisaation sosiaalistumisen kautta, ellei yksilön ja brändin arvojen välillä ole korkeaa yhdenmukaisuuden tasoa jo ennen kuin työntekijä saapuu organisaatioon. Sosiaalistumisprosessia ajaa epäformaali arvojenvaihto kollegoiden ja esimiesten välillä sekä formaali viestintä organisaation arvoista. (Burman & Zeplin 2005, 285.)

¹ Meffert, H. & Burmann, C. (2004) *Markenmanagement – Grundfragen der indentitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden, Germany

2.4 Teorettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten (Kuvio 10) pohjana toimii kolmitasoinen urheiluorganisaatio, joka sisältää seurajohdon, valmennuksen ja pelaajat. Viitekehysten avulla tarkastellaan huippu-urheilujoukkueiden sisäistä brändi-identiteetin muodostumista, siihen liittyvää viestintää ja toimintoja sekä mahdollisesti muodostuvia konfliktitilanteita. Keskeisimpänä ajurina johdonmukaiselle brändi-identiteetille pidetään seurajohdon visiota. Sen välittymiseen sekä omaksumiseen on organisaatiossa useita metodeja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 10: Teorettinen viitekehys

Visio rakentuu identiteetin ydinarvoista ja niitä täydentävistä muuttuvista arvoista ja näiden osa-alueina voidaan nähdä mm. identiteetin positiointi ja persoonallisuus. Identiteetin välittymiseen osallistuviin metodeihin lukeutuvat Burmannin ja Zeplinin (2005, 286) esiin tuomat brändikeskittyneet henkilöstöjohtamistoimet sekä sisäinen brändivies-

tintä ja –johtaminen. Merkittävimpinä vision välittymiseen vaikuttavina tekijöinä pidetään kulttuurisia ja rakenteellisia tekijöitä, jotka voivat merkittävästi tehostaa organisaation kokonaisvaltaista sitoutumista brändiin ja sen mukaista brändikansalaisuuskäyttämistä. Organisaation sisäisinä viestintätasoina nähdään myös Burmannin ja Zeppelinin (2005, 290) esittelemät kolme mallia. *Keskitetty viestintä*, jossa seurajohto viestii kaikille organisaation jäsenille yhtä aikaa. *Hierarkkinen viestintä* seurajohdosta organisaatiossa alaspäin ja *organisaation sisäinen lateraalinen viestintä*, jossa tieto voi kulkea organisaatiotasojen sisällä tai niiden välillä epämuodollisesti. Kuten viitekehyksestä on havaittavissa, se rakentuu pääasiallisesti Burmannin ja Zeppelinin (2005), Balmerin (2005), de Chernatonyn (1999; 2000) ja Kapfererin (2008) esittämiin teorioihin ja väittämiin brändi-identiteetin rakentumisesta ja johtamisesta.

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Valittu metodologia määrittelee millä tavalla tutkija lähestyy tutkittavaa ilmiötä. Metodeiksi kutsutaan käytettyjä tutkimustekniikoita. Nämä molemmat heijastavat valittua tutkimusstrategiaa. (Silverman 2005, 99; Mason 1996, 19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 123–124.) Tässä luvussa käydään läpi empiiristä tutkimusta ja siinä hyödynnettävää metodologiaa, sekä perustellaan tutkimusta varten tekemäni valinnat näiden saralla.

Tutkimuksen toteuttamiseen voidaan käyttää erilaisia metodeja, jotka pohjautuvat joko laadullisiin tai määrällisiin metodologioihin ja niiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota koko kontekstiin, jossa tutkimus on tarkoitus toteuttaa. (Silverman 2005, 123.) Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa ei tule tarkastella toistensa vastakohtina, ikään kuin kilpailutilanteena, vaan valita menetelmä tutkimusongelmaan parhaiten sopivaksi. Toisaalta yhdessä tutkimuksessa on myös mahdollista soveltaa sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä ja nämä voidaan usein jopa nähdä toistensa jatkumona, jotka täydentävät toisiaan (Eskola & Suoranta 1998, 14–15; Alasuutari 2011, 32; Hirsjärvi ym. 2012, 135–137).

Kvantitatiivisten tutkimusten pyrkiessä useimmiten selittämään tutkittavaa ilmiötä ja argumentointi tapahtuu lukujen ja niiden systemaattisten ja tilastollisten yhteyksien kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kyse on enemmän tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, pyritään ilmiön sisälle ja tarkastellaan mitä oikeasti tapahtuu – ei vain pyöritellä numeerisesti tarkasteltavissa olevia tilastoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28–31 & Alasuutari 2011, 34, 38–39.) Tämä johtaa myös siihen, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo alun alkaen varaudutaan tutkimusongelman muuttumiseen matkan varrella (Hirsjärvi ym. 2012, 125–126). Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaankin usein tämän takia hypoteesittomuudesta, jossa tutkija lähestyy ilmiötä ilman tiukkoja, etukäteen määriteltyjä, ennako-odotuksia tutkimustuloksista, ja hypoteesit tuotetaan tutkimuksen aikana. Tutkimuksellisia toimenpiteitä pyritään rajoittamaan mahdollisimman vähän ja jättämään tilaa mahdollisille muutoksille. Tämä mahdollistaa myös tutkijan oppimisen ja yllätyksen tutkimuksen teon aikana. (Eskola ym. 1998, 19–20; Silverman 2005, 99). Tästä syystä päädyin itse valitsemaan tutkimusongelmaani sopivaksi metodologiaksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena on siis ymmärtää miten brändijohtamisprosessi huippu-urheilujoukkueessa etenee ja pyrkiä kuvaamaan ilmiön kokonaisvaltaisuutta, johdonmukaisuutta ja vaikutuksia kahden kilpailevan joukkueen kautta.

3.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivisia tutkimuksia voidaan toteuttaa monilla eri menetelmillä, kuten kyselyillä tai tapaustutkimuksella, tarkoituksesta riippuen (Yin 2009, 7–8). Tapaustutkimuksessa ei usein pyritä yleistettävyyteen, vaan päätavoitteena on ymmärtää valittua yhtä tai muutamaa tapausta yksityiskohtaisesti ja holistisesti laadukkaan ja laajan empiirisen aineiston kautta. Valittaessa vain muutama erillinen tapaus tutkimusta varten, on mahdollisten tehtävien yleistyksien suhteen oltava tarkkana, jottei päädytä virheellisiin johtopäätöksiin. Tapaustutkimuksessa ollaan kuitenkin usein kiinnostuneita ymmärtämään niin yksittäisen tapauksen ainutlaatuisuutta kuin yhteisiä piirteitäkin. Usein tutkijan motivaattorina toimii vilpittömän kiinnostus oppia tuntemaan, kuinka ilmiö toimii tavanomaisessa toimintaympäristössään, ja tutkimuskysymykset asetetaan vastaamaan tätä tavoitetta. (Stake 1995, 1–5; Erikson & Kovalainen 2008, 115; Tellis 1997; Punch 1998, 50; Yin 2009, 15.) Päädyin tutkimaan kiinnostukseni kohdetta tapaustutkimuksella oikeastaan juuri näistä syistä – tahdon oppia ymmärtämään huippu-urheilujoukkueissa tapahtuvaa ilmiötä. Vaikken kahden joukkueen tapaustutkimuksella suuriin yleistyksiin kykenisiikään, toivon löytäväni tutkimuskohteiden väliltä yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta pääsen pohtimaan näiden syitä, seurauksia ja mahdollisia yleistettävyyksiä.

Tapaustutkimus tulee ymmärtää nimenomaan tutkimuksen lähestymistapana tai strategiana eikä vain metodina. Koska käytettävälle empiiriselle aineistolle ei ole juuri minikäänlaisia rajoituksia ja tutkija voi kerätä empiirisen datan monista eri lähteistä, voivat myös aineiston analysointimetodit vaihdella merkittävästi riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä tutkimuskysymyksestä. (Erikson & Kovalainen 2008, 116, 126.) Tapaustutkimusta käytetäänkin usein tutkimusstrategiana, kun tutkitaan monimutkaista organisaationaalista, liikkeenjohdollista tai muuta liiketoimintaan liittyvää asiaa, jonka kvantitatiivinen tutkiminen voisi olla haasteellista. (Ghuri & Gronhaug 2005, 171.) Ja vaikka pyrkimys onkin tutkimuksen mahdollisimman hyvään kokonaisvaltaisuuteen, on rajauksen kanssa silti oltava huolellinen. (Erikson & Kovalainen 2008, 117.)

Tapaustutkimus lähtee usein liikkeelle tilanteesta, jossa tutkijalla on joitakin ideoita alustavasta tutkimuskysymyksestä. Tutkimuksen edetessä, erityisesti empiirisen datan keruun aikana, saattaa ilmestyä uusia kysymyksiä, jotka voivat johtua esimerkiksi ennalta arvaamattomista käytösmalleista tai tutkijan mielenkiinnon kohteen muuttumisesta. Tapaustutkimuksesta onkin erityistä etua, jos se on suunniteltu tarpeeksi joustavaksi, jotta uudelleenkohdennus on tarvittaessa mahdollista. (Erikson & Kovalainen 2008, 117, 127.) Tällä onkin ollut merkittävä vaikutus valitsemaani tutkimusstrategiaan ja sen suunnitteluun. Koska valitsemastani aiheesta ei ole aiemmin juurikaan julkaistu tutkimuksia, aihe on minullekin siinä mielessä ennalta arvaamaton ja odotan mielenkiinnolla mitä tutkimuksen eteneminen tuo mukanaan. Staken (2000, 436) ohjeiden mukaisesti pyrin keskittymään vain valitsemiini tapauksiin. Uuden teorian luominen tapaustut-

kimuksen pohjalta on tutkimusstrategia, johon sisällytetään yksi tai useampi tapaus, joiden pohjalta luodaan teoreettisia rakenteita tai ehdotuksia empiiristen todisteiden pohjalta (Eisenhardt 1989). Syvällisen analyysin ja kaksi eri tapausta sisältävän tutkimuksen tuloksena on mahdollista tehdä tapauksien ulkopuolellekin soveltuvia yleistettävyyksiä, jos empirian perusteella samat asiat toistuvat usein ja molemmissa tapauksissa (Stake 1995, 7–8; Silverman 2005, 127).

Tutkimusmetodini on intensiivinen tapaustutkimus, jossa pyrin ymmärtämään kuinka yksittäiset ja ainutlaatuiset urheilujoukkueen brändijohtamisprosessit toimivat. Normatiivisia ja käytännönläheisiä tapaustutkimuksia on kritisoitu niiden liikkeenjohdollisesta keskittymisestä, pyrkimyksestä auttaa johtajia ja päätöksentekijöitä paremmassa organisaation operationaalisessa johtamisessa. Tavoitteena on tutkimustapauksien kautta oppia ymmärtämään ja pyrkiä teoretisoimaan sisäistä brändijohtamisprosessia huippu-urheilujoukkueiden liiketoimintakontekstissa ja tuoda uutta ja hyödynnettävää tietoa urheilujoukkuebrändien kanssa työskenteleville ja niistä kiinnostuneille. Joukkueiden ja tutkimuksen ainutlaatuisuus oikeuttaa erinomaisesti tapaustutkimuksen käytön lähestymistapana. (Erikson & Kovalainen 2008, 116, 120.)

3.2 Tutkimuksen kohdeyritykset

Tapaustutkimukset ajatellaan yleensä tarkemmiksi, vakuuttavammiksi, monipuolisemmiksi ja rikkaammiksi, jos ne pohjautuvat muutamaankin empiirisen datan lähteeseen (Erikson & Kovalainen 2008, 126). Samoin Silverman (2005, 126) on sitä mieltä, että vain yksi tapaus aiheesta voi olla ongelmallinen ja erityisesti tutkijan pyrkiessä yleistykseen tulisi tämä huomioida laadullisessa tutkimuksessa. Stake (1995, 4) täydentää, että on hyödyllistä yrittää valita tapauksia, jotka ovat tyypillisiä tai edustavat muitakin tapauksia, vaikka tutkimuksen pääsääntöinen tarkoitus ei olisikaan ymmärtää muita tapauksia. Parantaakseni tutkimukseni laatua ja mahdollista yleistettävyyttä päätin valita tutkittavaksi kaksi kilpailevaa huippu-urheilujoukkuetta, jotta saisin empiiristä aineistoa useamman henkilön haastatteluista ja moninaisemmilla näkökulmilla.

Laadullisessa tutkimuksessa otosta ei tarvitse valita tilastollisesti, muttei sitä kannata tehdä pelkästään henkilökohtaisin perusteinkaan, vaan valinnat tulisi olla perusteltavissa teoriaan pohjautuen. Harkinnanvarainen otos mahdollistaa sen, että tietty tapaus voidaan valita, koska se kuvastaa joitain ominaisuuksia tai prosessia, josta tutkija on kiinnostunut – ryhmä tai kategoria voidaan valita tutkittavaksi relevanttiuden perusteella tutkimuskysymykseen ja teoreettiseen viitekehykseen perustuen. (Silverman 2005, 129–130; Mason 1996, 93–94.) Perehtymällä laajasti teoreettiseen taustaan, etsimällä sieltä sopiva tutkimusaukko ja valitsemalla sen täyttävä tutkimuskysymys sekä laaja aineisto on tut-

kimustulosten pohjalta myös mahdollista induktiivisesti luoda uutta teoriaa täyttämään tämä aiemmassa tutkimustiedossa oleva aukko (Eisenhardt & Graebner 2007).

Valitsin tapausyrityksiksi Espoon Bluesin taustaorganisaationa toimivan Jääkiekko Espoo Oy:n sekä Helsingin IFK:n jääkiekkjoukkueen taustaorganisaationa toimivan Oy HIFK-Hockey Ab:n. Nämä tapausyritykset mahdollistavat hyvin mielenkiintoisen tulokulman tarkasteluun, sillä toinen joukkueista on yksi Suomen vanhimmista jääkiekkjoukkueista ja toinen taas huomattavasti tuoreempi tapaus, jonka perinteet ja nimi eivät ole lähellekään yhtä vahvat. Myös valittujen joukkueiden taloudellisessa menestyksessä ja tilanteessa on huomattava ero HIFK:n tehdessä huomattavasti parempaa tuloa (Kauppalehti 2012a). Mielenkiintoisen asetelman tutkimukseen luo myös se, että HIFK on mielestäni Suomen parhaiten johdettu urheilujoukkuebrändi, kun taas Espoon Bluesin brändi vaikuttaa huomattavasti heikommalta. Näiden kahden joukkueen harkinnanvarainen valinta perustuu niiden potentiaaliin auttaa tutkimuksessa esitettyjen teorioiden kehittämisessä empiiristen ilmiöiden kuvastajina sisäisessä brändijohtamisessa huippu-urheiluliiketoiminnan kontekstissa (Eisenhardt 1989, 536–537). Yhteenvedo joukkueista löytyy taulukosta 2 ja tarkemmat joukkue-esittelyt seuraavista alaluvuista.

Taulukko 2: Yleiskatsaus Espoo Bluesista ja HIFK:sta

	Espoo Blues	HIFK
Internetosoite	www.blues.fi	www.hifk.fi
Perustettu	1984	1897
Aiemmat nimet	Kiekko-Espoo 1984-1999	-
Taustaorganisaatio	Kiekko-Espoo ry 1984 Blues Hockey Oy 1999 Jääkiekko Espoo 2012	IFK, Helsingfors rf 1897 Ligaföreningen HIFK rf 1975 Oy HIFK-Hockey Ab 2000
Kotikenttä	Barona Arena 1999	Helsingin jäähalli 1966
Puheenjohtaja	Martin Saarikangas	Timo Everi
Toimitusjohtaja	Petri Pusa	Jukka Valtanen
Markkinointijohtaja	Jason Nikkinen	Roland Carlsson
Kaudet SM-liigassa	21	63
Saavutukset	2 SM-hopeaa	7 Suomen mestaruutta 4 SM-hopeaa 9 SM-pronssia 1 Euroopan Cupin hopea 1 Nordic Trophyn pronssi
Nettotulos	2003 -1,66 M€ 2004 -1,30 M€ 2005 -2,68 M€ 2006 -3,12 M€ 2007 -3,27 M€ 2008 -2,11 M€ 2009 -1,78 M€ 2010 -1,82 M€ 2011 -1,30 M€	2003 0,01 M€ 2004 -0,80 M€ 2005 0,49 M€ 2006 0,19 M€ 2007 -0,77 M€ 2008 -0,54 M€ 2009 0,53 M€ 2010 0,81 M€ 2011 0,90 M€

Näitä tutkimustapauksia pyritään hyödyntämään teorian vahvistamisessa ja syventämisessä uudenlaiseen liiketoimintaympäristöön. Tapaukset auttavat löytämään empiirisiä ilmentymiä, joita voidaan hyödyntää teorian jalostamisessa.

3.2.1 *Espoo Blues / Jääkiekko Espoo Oy*

Espoo Blues on 1984 perustettu jääkiekon erikoisseura. Joukkueen alkuperäinen nimi oli Kiekko-Espoo, joka syntyi yhdistämällä kolmen espoolaisen jääkiekkoujoukkueen, Jäähongan, Espoon palloseuran ja Espoon kiekkoseuran, voimat. Edustusjoukkue nousi keväällä 1992 SM-liigaan, selvitti tiensä kaudella 1994–1995 ensimmäistä kertaa pudotuspeleihin ja on siitä eteenpäin kamppailut aina jopa Suomen mestaruudesta. Vuonna 1999 joukkueen nimi muuttui nykyiseksi Espoon Bluesiksi, kun joukkueen taustaorganisaatioksi tuli Blues Hockey Oy. (Blues Fan Club 2013; Kauppalehti 2012b.)

Taloudellisesti Blues ei ole menestynyt erityisen hyvin, sillä koko elinkaarensa aikana Blues Hockey Oy ei tehnyt yhtään voitollista tilikautta. Vuodelta 2010 tappiota kertyi 1,8 miljoonaa ja vuodelta 2011 1,3 miljoonaa euroa siitä huolimatta, että urheilullinen menestyskin oli melko hyvää. Kumulatiivisten tappioiden kasvettua jo 23,7 miljoonaa euroon Bluesin urheilutoiminta siirtyi Jääkiekko Espoo Oy:lle keväällä 2012. (Kauppalehti 2012a; Kauppalehti 2012b; Länsiväylä 2012a.) Vaikka Suomessa yleisesti kannattajatuotteiden myynnin osuus urheilujoukkueiden liikevaihdosta on vähäistä, on Blues menestynyt tässäkin taloudellisesti erityisen huonosti. Vuonna 2011 Blues oli ainut SM-liigajoukkue, jonka kannattajatuotteiden myynti oli alle 100 000 euroa, parhaan joukkueen myynnin ollessa yli miljoonan euron vuosiluokkaa. (Kauppalehti 2012c, 31.)

Espoon Blues on tutkittavista tapauksistani selvästi nuorempi ja radikaalimmassa muutoksessa elävä huippu-urheilujoukkue. Nuoren iän ja vuosituhannen taitteen nimenvaihdoksen takia sillä ei ole perinteistä tai kovin vahvaa brändiä edes suuren espoolaisyleisön sydämissä. Bluesin etuna pitäisi urheilubränditeorioiden mukaan olla vahva juniorituotanto ja etenkin Suomen parhaaksi jääkiekkoseuraksi valittu junioriorganisaatio Matinkylän Blues, sillä kuluttajien tiedetään usein samaistuvan erittäin vahvasti ja tulevan asiakasuskollisiksi ensimmäiseen tietyn lajin joukkueeseen, jota he ryhtyvät kannattamaan (Länsiväylä 2012b; mm. Bodet & Chanavat 2010, 62). Onkin mielenkiintoista päästä tutkimaan miten uusi osakeyhtiö ja sen toimitusjohtajaksi kutsuttu brändi- ja markkinointiasiantuntija Petri Pusa työntekijöineen on ottanut brändijohtamisprosessin hoitaakseen (Länsiväylä 2012a).

3.2.2 *Oy HIFK-Hockey Ab*

Helsingin IFK on tutkimukseni tapauksista huomattavasti perinteikkäämpi – seura on perustettu jo 1897. HIFK:n jääkiekkjoukkue on pääkaupunkiseudun joukkueista vanhin ja ensimmäisen ottelunsa se pelasi vuonna 1929. Varsinaisena seuran päälajina jääkiekko on ollut vuodesta 1947 ja SM-tasolla HIFK on pelannut yhtäjaksoisesti vuodesta 1949. Vuonna 2000 perustettiin jääkiekkjoukkueen taustaorganisaatioksi Oy HIFK-Hockey Ab. HIFK on voittanut 7 Suomen mestaruutta, joista viimeisimmän vuonna 2011. Seura on siis rakentanut identiteettiään ja brändiään yli sadan vuoden ajan. (HIFK Historia 2013; SM-liiga/HIFK 2013.)

HIFK on yksi SM-liigan parhaiten taloudellisesti menestyviä joukkueita ja sen nettotulos on vaihdellut viimeisen kymmenen vuoden aikana -0,8 miljoonan ja 0,9 miljoonan euron välillä. Viimeisen kolmen vuoden kumulatiivinen tulos on 2,2 miljoonaa euroa, jonka saavuttamista kolmella peräkkäisellä voitollisella vuosituloksella kuvataan jääkiekkopiireissä harvinaisuudeksi ja muutenkin HIFK:n talouden sanotaan olevan tällä hetkellä huippukunnossa. (Kauppalehti 2012a; Kauppalehti 2012d.) Myös kannattajatuotemyynneissä Helsingin IFK on SM-liigajoukkueista aivan omalla tasollaan vuoden 2011 liikevaihdon ollessa 1,1 miljoonaa euroa, toiseksi parhaiten menestyneen joukkueen liikevaihdon ollessa vain noin 600 000 euroa. Yhtiön markkinointijohtajan Roland Carlssonin mukaan kannattajatuotteiden myyntiä on viime vuosina kehitetty systemaattisesti ja liikevaihto onkin kasvanut lähes kaksinkertaiseksi vuodesta 2006. (Kauppalehti 2012c, 31.)

Tutkimukseni tapauksista Helsingin IFK on siis huomattavasti vanhempi, perinteikkäämpi ja taloudellisesti menestyvämpi. HIFK:n brändi tunnetaan ja se herättää tunteita ympäri Suomea (HIFK Historia 2013). Juuri tästä syystä päädyin valitsemaan sen toiseksi tutkittavaksi joukkueekseni. Mielestäni kenties Suomen vahvimman urheilujoukkuebrändin omaavan, ammattimaisesti johdetun organisaation tutkimisesta uskon saavani todella mielenkiintoista tietoa urheilujoukkueen brändijohtamisprosessista ilmiönä ja sen toteutuksesta tarkkaan harkittuine yksityiskohtineen. Vaikka joukkueen perinteikkyyttä ja vanhaa ikää ei olekaan mahdollista kopioida, uskon HIFK:n brändijohtamisprosessista löytyvän paljon sellaisia elementtejä, joista muiden huippu-urheiluorganisaatioiden tulisi ottaa mallia.

3.3 **Aineiston hankinta**

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankinnassa turvaudutaan tyypillisesti neljään aineistonkeruumetodiin: Osallistuvaan havainnointiin, havainnointiin, haastatteluihin ja dokumenttien analysointiin. Näiden ydinmetodien lisäksi voidaan käyttää myös muuta-

mia toissijaisia ja erikoistuneita aineistonhankintametoodeita. Metoodeja voidaan käyttää joko yksinään, rinnakkain tai yhdistelemällä niitä. (Marshall & Rossman 2006, 97, 101; Tuomi & Hirsjärvi 2009, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa selvästi yleisin aineistonkeruutapa on haastattelututkimus (Silverman 1998, 10; Marshall & Rossman 2006, 101; Hirsjärvi & Hurme 2008, 4; Yin 2009, 106; Hirsjärvi ym. 2012, 205). Haastatteluillakin on vielä muutamia yleisesti tunnustettuja alatyyppejä ja niiden jaottelu on tavallisesti toteutettu sen mukaan kuinka muodollinen ja strukturoitu itse haastattelutilanne on. Haastattelutyyppeiden ääripäitä ovatkin strukturoitu haastattelu ja avoin haastattelu, niiden välissä ollessa teemahaastattelut. Tämän asetelman lisäksi tutkijan tulee myös päättää toteutetaanko haastattelut yksilö-, pari- vai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym 2012, 208, 210; Marshall & Rossman 2006, 101; Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44; Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Valitsin aineistonkeruumetodiksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska se tarjoaa hyvän joustavuuden, kun aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilannekohtaisesti omien tietojeni ja ymmärrykseni kasvaessa prosessin myötä. Tutkimuksen aiheeni on suhteellisen vähän tutkittua aluetta, joten periaatteessa vastausten suuntaa on hankala ennakoida etukäteen ja on erittäin hyödyllistä säilyttää mahdollisuus syventäviin ja tarkentaviin kysymyksiin haastattelujen aikana. (Hirsjärvi ym. 2012, 205–206; Hirsjärvi & Hurme 2008, 14, 35; Tuomi & Hirsjärvi 2009, 73; Stake 1995, 65.) Haastattelujen hyödyntämisen yhtenä merkittävänä positiivisena puolena on myös se, että yleensä vastaajiksi saadaan ne henkilöt, joita on suunniteltukin ja näin ollen esimerkiksi perinteisen lomaketutkimuksen ongelmaa vastaajien arvioitua pienemmästä määrästä on helpompi kontrolloida (Hirsjärvi ym 2012, 206). Haastateltavat henkilöt voidaan myös valita sen perusteella, että heillä on varmasti tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Hirsjärvi 2009, 74).

Teemahaastattelut ovat olleet suosiossa niiden avoimen muodon ansiosta, jossa vastaaja pääsee ilmaisemaan itseään vapaamuotoisesti ja ilman ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja, lisäksi se vastaa hyvin useita laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Haastattelijan läpikäymät teemat varmistavat kuitenkin sen, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Teemat auttavat myös tutkijaa haastatteluaineiston jäsentyneessä analysoinnissa. (Eskola & Suoranta 1998, 88; Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44, 48; Hirsjärvi ym. 2012, 208.) Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2008, 36) mainitsevat löyhästi strukturoitujen haastattelujen negatiiviseksi puoleksi sen, että tutkijan analysoitavaksi tulee myös suuri määrä tutkimusongelman kannalta epärelevanttia aineistoa. Valittujen teemojen tuominen haastattelun keskusteluihin on vapaasti tutkijan valittavissa, eikä niille tarvitse olla ennalta suunniteltua laajuutta, järjestystä tai muotoa. Tutkijan kannalta erityisen mielenkiintoista on etenkin se, että voidaan löytää selityksiä myös motiiveihin vastausten taustalla. (Hirsjärvi ym. 2012, 208; Hirsjärvi &

Hurme 2008, 4, 43–44; Eskola & Suoranta 1998, 87.) Haastattelujen toteutuksessa hyödynnettiin liitteen 1 mukaista teemahaastattelurunkoa.

3.4 Haastateltavien valinta

Päästäkseni parhaalla mahdollisella tavalla käsiksi kaikkeen siihen tietoon, jota huippu-urheilujoukkueen eri organisaatiotasolla liikkuu, päätin valita haastateltavia molempien tapauksien kaikilta kolmelta määrittelemältäni organisaatiotasolta: *seurajohdosta*, *valmennuksesta* ja *pelaajistosta*. Koska tutkijana tehtäväni on tuoda esiin haastateltavien tunteet, käsitykset, ajatukset ja kokemukset mahdollisimman todenmukaisesti, uskon tällä otoksella pystyväni siihen parhaalla mahdollisella tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41). Kaikkia kolmea tutkimusorganisaatioiden tasoja haastatteleamalla pyritään parhaaseen aineistoon, jotta empiiriset ilmiöt kuvastaisivat teoreettista viitekehystä mahdollisimman laadukkaasti ja näin toimisivat teorian kehittämisen välineinä. Useaa samassa organisaatiossa työskentelevää haastatteleamalla pyritään aineistoon saamaan erilaisia, toisiaan täydentäviä näkemyksiä rikastamaan aineistoa. Toisaalta useiden haastateltavien hyödyntäminen lisää myös löydöksen luotettavuutta. (Eisenhardt 1989, 536.) Haastateltavia oli tarkoitus kerryttää molemmista tapauksista yhteensä 5 kappaletta, kun haastateltaviksi valikoitui kummastakin joukkueesta kaksi seurajohdon, yksi valmennuksen ja kaksi pelaajiston edustajaa. Tutkimuksen tieteellisen laadun kannalta voidaan nähdä hieman heikentäväksi asiaksi suhteellisen pieni otos ja muutaman haastattelun lyhyys, jolloin aineiston osalta ei välttämättä saavuteta saturaatiopistettä.

Haastateltavien valinnassa käytän niin sanottua kohdennetun haastattelun tai valiojoukon haastattelun periaatetta. Menetelmä perustuu siihen, että ilmiöön perehtynyt tutkija pyrkii tietoisesti valitsemaan haastateltavaksi tapauksesta henkilöitä, jotka ovat kokeneet tutkittavan ilmiön tai ovat vaikutusvaltaisia, merkittäviä tai muuten hyvin informoituja organisaatiossa – tutkija siis valitsee heidät asiantuntijuutensa perusteella. Tästä on tutkimuksen kannalta monia hyötyjä, kuten valiojoukon kyky tarjota kokonaiskuva organisaatiosta, sen käytännöistä, historiasta ja suunnitelmista. He voivat siis tuoda monia tärkeitä näkökulmia tapaustutkimukseen. Kohdennetussa haastattelussa on toisaalta myös heikkouksia. Organisaation valiojoukkoon on usein hankala saada pääsy heidän kiireisyytensä ja hankalan yhteydenoton myötä. He ovat usein myös kokeneita haastatteluihin osallistujia, jotka saattavat ryhtyä vetämään haastattelua oman mielensä mukaan, jos haastattelija ei ole aiheeseen perehtynyt tai valmistautunut haastattelutilanteeseen. Valiojoukon kanssa työskentely vaatii usein haastattelijalta todella paljon, mutta kova työ takaa yleensä erittäin laadukkaan aineiston. (Marshall & Rossman 2006, 105–106; Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4; Yin 2009, 108.) Valiojoukon vastauksien laa-

tua pyrin entisestään parantamaan antamalla haastateltaville keskusteltavat teemat tiedoksi etukäteen, jotta he ehtivät tutustua niihin (Tuomi & Hirsjärvi 2009, 73).

Ensimmäisten haastateltavien valinta oli varsin helppoa, näiden kahden huippu-urheilujoukkueen organisaatioiden ollessa suuriin yrityksiin verrattuna kooltaan erittäin maltillisia. Tapausten valiojoukon kontaktointia ja haastattelujen sopimista helpottivat myös huomattavasti jo aiemmin luomani suhteet organisaatioiden edustajiin, joten pystyin olemaan helposti yhteydessä suoraan oikeisiin henkilöihin. Molempien joukkueiden seurajohdosta haastateltiin kahta edustajaa; toimitusjohtajaa ja toista henkilöä, jolla on merkittävä rooli sisäisessä brändijohtamisessa ja -rakentamisessa. Aloitin haastattelut organisaation huipulta ja etenin kohti pelaajia. Seurajohdon haastatteluissa pyrin pääsemään mahdollisimman syvälle koko aihepiiriin ja kestoaltaan laajamittaisimmat haastattelut tarjonnevat eniten teoriaan tukeutuvaa aineistoa. Valmennuksella uskoin olevan merkityksellinen portinvartijarooli seurajohdon ja joukkueen välillä, joten heidän haastatteluissaan pyrin painottamaan erilaisia viestinnällisiä keinoja. Pelaajien haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa eri keinojen vaikutuksista läpi organisaation ja niistä syntyvistä tulkinnoista sekä todellisesta ohjausvaikutuksesta. Tutkimuksen käsitteet ja teemat operationalisoitiin haastateltavien kielelle operationalisointitaulukon (ks. Liite 2) avulla, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman laadukas. Yksittäisten haastattelujen eroavuus toisistaan ei myöskään muodostu ongelmaksi, koska valittu tutkimusmetodi mahdollistaa sen, ettei kaikille tarvitse esittää täysin samoja kysymyksiä (Tuomi & Hirsjärvi 2009, 75).

Jotta tarkoin valituista joukkueiden valioyksilöistä saataisiin tutkimuksen kannalta suurin mahdollinen hyöty irti, annoin heidän vaikuttaa myös muiden haastateltavien valintaan. Valiojoukko sai suositella, keiltä muilta joukkueen edustajilta otan haastattelut, eli seurajohdon mielipide siitä, kuka valmentaja ja ketkä pelaajat osaisivat vastata teemoihin parhaiten, otetaan huomioon. Ulkopuolisena on haastava arvioida esimerkiksi sitä, ketkä pelaajat olisivat parhaita vastaamaan haastatteluihini, joten tällä pyritään varmistamaan aineiston mahdollisimman hyvä laatu.

Aineiston keräämisessä tapahtui kuitenkin harmillisia vastoinkäymisiä, kun ennakkokeskusteluista poiketen HIFK ilmoitti viikkoa ennen haastattelujen toteuttamista, etteivät heidän pelaajansa olisikaan käytettävissä tutkimukseen. Jouduin näin ollen hyvin viime hetkillä toteamaan, että aineistoa tulee HIFK:n osalta vain kolmen haastateltavan verran, eikä asialle ollut oikein tehtävissä mitään. Vastoinkäymisittä ei selvitty myöskään Bluesin osalta, sillä heiltä puolestaan en ennakkokeskusteluista huolimatta saanut valmennuksen edustajaa haastateltavaksi. Nämä takaiskut vaikuttanevat hieman aineistojen vertailtavuuteen, mutta uskon joka tapauksessa aineiston olevan riittävä tutkimuksen toteuttamiseksi. Yhteenveto toteutuneista haastatteluista on esitetty liitteessä 3.

3.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin aloittamiselle ei ole olemassa yksiselitteistä ajankohtaa, vaikka se yleensä eritelläänkin ikään kuin omaksi osa-alueekseen. Analyysilla tarkoitetaan merkityksen antamista asioille ja se koskee niin ensivaikutelmaa kuin lopullista koon- tiakin. (Stake 1995, 71.) Analysoinnilla laadullisen aineiston informaatioarvoa pyritään kasvattamaan tiivistämällä sitä, sekä luomalla selkeitä ja mielenkiintoisia kokonaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 138). Etenkin tapaustutkimuksen osalta analysointi on kuitenkin yksi vähiten kehitetyistä ja sen takia tutkimuksen haastavin osa-alue (Yin 2009, 130). Laadullisessa tutkimuksessa analysointi sisältää yleensä kaksi pääaktiviteettiä, jotka koskevat myös tapaustutkimusta. Aineiston segmentointi osa-alueisiin ja uudelleen koostaminen loogiseksi kokonaisuudeksi auttaa ymmärtämään aineistoa paremmin ja mahdollistaa hyvän alkutilanteen syvemmälle analyysille. (Boeije 2010, 75–76.) Marshall & Rossman (2006, 156–157) puolestaan esittävät tyypillisen analyysiprosessin sisältävän enemmän osa-alueita ja jakautuvan seitsemään vaiheeseen: 1) *aineiston organisointi*, 2) *aineistoon syventyminen*, 3) *kategorioiden ja teemojen luominen*, 4) *aineiston koodaus*, 5) *analyysimuistioiden pohjalta tehtyjen tulkintojen laatiminen*, 6) *vaihtoehtoisten merkityksien etsiminen* ja 7) *tutkimustulosten raportointi*. Jokainen aineiston analysoinnin vaihe sisältää aineiston pelkistymistä, kun kerätty aineisto muovataan hallittaviin palasiin ja tulkintoihin, tutkijan muodostaessa erilaisia merkityssuhteita ja näkökulmia aineiston pohjalta.

Aineiston analysointi on tärkein ja haastavin vaihe uutta teoriaa tapaustutkimuksien pohjalta rakennettaessa (Eisenhardt 1989, 539). Merkityksien etsimisellä tarkoitetaan usein erilaisten kaavamaisuuksien, johdonmukaisuuksien ja vastaavuuksien etsimistä tietystä ympäristöstä. Kaavamaisuutta voidaan etsiä heti aineistoa tarkastellessa tai aineisto voidaan koodata, koota frekvenssejä ja etsiä malleja sillä tavoin. (Stake 1995, 78.) Suositeltavin strategia tämän toteuttamiseen on seurata teoreettisia ehdotuksia, jotka johdattelivat tutkijan tapaustutkimukseen (Yin 2009, 130). Erityisesti aineiston perustuessa teemahaastatteluihin, on luonnollinen tapa aloittaa aineiston lähestyminen tematisoinnin kautta. Siinä aineistosta pyritään nostamaan esiin tutkimusongelmaan perehtyviä teemoja ja vertailla niiden ilmenemistä ja esiintymistä. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston koodaukseen ja muuhun analysointiin itse teemahaastattelurunko tarjoaa mitä erinomaisimman työvälineen, sillä tutkija on jo haastattelurunkoa valmistellessaan pyrkinyt nostamaan siihen tutkimuksen kannalta merkitykselliset teemat. Haastattelurungon rakennuksessa on myös vahvasti hyödynnetty tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja näkemyksiä, mutta luonnollisesti myös tutkijan omia näkemyksiä ja hypoteeseja. Näin ollen se itsessään jo tarjoaa aineistolle jäsennyksen, josta on hyvä lähteä liikkeelle. Loogisesti teemojen mukaan jäsennellyn aineiston lukeminenkin helpottuu ja kiinnostavuus nousee, kun kerrallaan keskitytään yhteen merkittävään teemaan. Aineis-

ton analyysia ei tule kuitenkaan jättää pelkästään tematisoinnin nimissä tapahtuvaksi sitaattikokoelmaksi, vaan siinä tulisi pyrkiä vahvaan teorian ja empirian vuorovaikutukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 152–153; 175–176.)

Teema-analyysin lisäksi tutkielmassani hyödynnän niin sanottua cross-case-synteesiä, joka soveltuu erityisesti sellaisten tutkimuksen analysointiin, joissa tutkitaan useampaa erillistä tapausta. Tutkimuksessa kahden tai useamman erillisen tapauksen vertailu helpottaa analysointia ja löydösten voimakkuus ja selkeys on todennäköisesti yksittäistä tapaustutkimusta suurempi. Cross-case-synteesiä voidaan hyödyntää, olivatpa erilliset tapaustutkimukset suoritettu omina tutkimuksinaan tai alusta asti suunniteltuina saman tutkimuksen osina. Molemmissa tapauksissa yksittäistä tapaustutkimusta käsitellään kuitenkin ikään kuin omana tutkimuksenaan. Tällä tavoin tekniikka ei varsinaisesti eroa muista tutkimussynteeseistä – se vain yhdistelee löydöksiä sarjasta yksittäisiä tutkimuksia. (Yin 2009, 156.) Tällä tavalla erilaisia teorioita, menetelmiä ja näkökulmia yhdistelemällä – triangulaatiolla – pyritään saamaan tutkimustuloksesta paras mahdollinen (Silverman 2005, 212). Mahdollisimman huolellisella aineiston analyysillä ja kuljettamalla aiempaa teoriaa jatkuvasti mukana analysoinnissa pyritään tutkimustuloksiin, joiden pohjalta empiirisestä tutkimuksesta olisi mahdollista induktiivisesti luoda uutta teoriaa erityisesti huippu-urheiluliiketoiminnan kontekstiin (Eisenhardt 1989).

Tutkimuksessani aloitin aineiston analyysin samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa helmikuun viimeisellä viikolla 2013. Kaikki tutkimuksen haastattelut on tehty yhden viikon aikana, jolloin sain haastatteluun hyvän rutiinin ja pystyin luontevasti yhdistelemään muista saman tapauksen haastatteluista saamiani tietoja myöhemmissä haastatteluissa. Aloitin aineiston litteroinnin jo ennen kuin kaikki aineisto oli edes kerättyä, mutta ensimmäisen haastattelun jälkeen pidin viikon tauon, jonka aikana pohdiskelin mielessäni haastattelujen satoa ja mahdollisia ensivaikutelmia erilaisista ilmiöistä. Koko 4,5 tunnin nauhoitettu haastattelumateriaali litteroitiin tekstiksi. Jo tässä vaiheessa oli selvää, että haastatteluissa haastateltavat loikkivat teemoista toisiin eri järjestyksissä ja luonnollisinta olisi koodata aineisto teemoittain analysoinnin helpottamiseksi. Litterointi ja aineiston koodaaminen valmistui maaliskuun 2013 aikana, jonka jälkeen aloitin aineiston syvällisemmän analysoinnin.

Syvällisen analyysin ja tutkimustulosten kirjoittamisen vaiheessa ryhmittelin litteroitujen aineistojen osia organisaatioittain ja teemoittain vastaamaan empiirisen tutkimuksen luvun rakennetta. Tämä helpotti tutkimuksen kannalta merkittävän tiedon löytämistä huomattavasti ja toi esiin aineistossa toistuvia elementtejä ja mielipiteitä. Merkityksien ja tekniikoiden analyysin suoritin organisaatio kerrallaan, tehden ensin teema-analysoinnin Espoon Bluesin aineistolle, tuottaen näin ensimmäiset tutkimustulokset myös varsinaiseen työhön. Toisessa vaiheessa suoritin luonnollisesti samanlaisen teema-analyysin HIFK:sta keräämälleni aineistolle. Kolmas ja mielenkiintoinen vaihe koostui näiden kahden teema-analysoinnin tuloksien keskinäisestä vertailusta niin sanotun

cross-case-analyysin avulla. Tämä mahdollisti organisaatioiden erilaisten tulokulmien selvittämisen ja niiden vertailun keskenään. Syvimmälle analyysissä päästiin tässä vaiheessa vertailemalla eri toimintojen tehokkuutta ja toimivuutta kuljettamalla analyysissä jatkuvasti mukana koko aineistoa aina ylimmästä johdosta pelaajiin ja valmentajiin asti.

3.6 Tutkielman laadun arviointi

Tutkimuksen laatu ja objektiivisuus riippuu tutkimuksen löydöksiin ja ihmisten todellisuudessa kokemien ilmiöiden yhteneväisyydestä (Boeije 2010, 168). Empiiristen tutkimusten laadun arviointiin on yleisesti vakiintunut käytettäväksi neljä testiä: *rakenteen validiteetti*, *sisäinen validiteetti*, *ulkoinen validiteetti* ja *reliabiliteetti*. Rakenteen validiteetilla tarkoitetaan tutkittavien konseptien kannalta oikeiden operationaalisten mittareiden tunnistamista. Sisäisellä validiteetilla viitataan kausaalisten suhteiden vakiinnuttamisen etsimiseen, jossa tiettyjen olosuhteiden uskotaan johtavan toisiin tilanteisiin, erotettuna näennäisistä vaikutussuhteista. Ulkoinen validiteetti puolestaan mielletään sen vaikutusalueen määrittelemiseksi, jolle tutkimuksen löydökset ovat yleistettävissä. Tämän tarkoituksena on selittää, millä alueella sama tutkimus voitaisiin toteuttaa samoin lopputuloksin. Reliabiliteetti demonstroi mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Yin 2009, 40–45.)

Liiketoiminnan tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti tarjoavat yksinkertaisen kehyksen tutkimuksen arvioinnille yhdessä toisen mahdollisen arviointikriteerin, yleistettävyyden kanssa, joka selittää tutkimustulosten mahdollisen yleistämisen laajempaan kontekstiin (Erikson & Kovalainen 2008, 291–293). Tulee kuitenkin huomioida, että kaikilla tutkimuksilla on rajoituksia ja yksikään ei ole täydellisesti suunniteltu. Keskustelu tutkimuksen rajoituksista osoittaa, että tutkija ymmärtää tämän realiteetin. (Marshall & Rossman 2001, 76.)

Reliabiliteettiin saattaa vaikuttaa se, ettei aivan kaikki haastattelut olleet mahdollista järjestää suljetussa, kahdenkeskeisessä ympäristössä. Kaksi haastattelua seitsemästä jouduttiin tekemään tilassa, jossa oli läsnä muitakin henkilöitä, jotka aiheuttivat lieviä häiriötekijöitä ja katkoksia haastatteluihin. Lisäksi esimiehen läsnäolo tilanteessa saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin, vaikkakaan ujoutta vastauksien antoon ja omien mielipiteiden ilmaisuun ei haastattelutilanteissa ilmennyt. Molemmat tutkittavat organisaatiot suhtautuivat tutkimukseen alusta alkaen hyvin positiivisesti ja uskoivat pystyvänsä jopa hyötymään siitä tulevaisuudessa oman liiketoimintansa kehittämisessä. Tämä tukee käsitystä haastateltavien antamasta oikeasta ja rehellisestä kuvasta, koska virheellisen tai vaillinaisen tiedon antaminen heikentäisi myös organisaatioiden mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa. Tämän voidaan arvioida lisäävän tutkimuksen validiteettia.

Haastatteluissa aineiston keräämismenetelmänä on muutamia heikkouksia. Ensimmäiseksi haastateltavat saattavat antaa vain tietoa, jota haastateltava tahtoo tai toivoo. Toisekseen vastauksissa saattaa ilmetä epätarkkuutta, jos kysymystä ei ymmärretä täysin oikein. Tähän selityksenä tosin saattaa olla myös kysymyksien heikko suunnittelu tai esittäminen. (Yin 2009, 102.) Puolistrukturoidut teemahaastattelut voivat edetä hyvin systemaattisesti, mutta niistä saadun empiirisen aineiston vertaaminen saattaa silti olla haastavaa johtuen haastateltavien omista ja hieman vaihtelevista kysymyksien tulkinnaista (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Haastateltavien taustat ja positio organisaatioissa vaihtelivat merkittävästi ja tutkimuksessa olikin selvästi havaittavissa, että eri haastatteluissa haastattelurungon teemat painottuivat eri tavoin. Muutamien haastateltavien kanssa myös tutkimuksessa käytettävät termit olivat tuntemattomia ja niitä jouduttiin selittämään esimerkiksi erilaisin kiertoilmauksin. Kysymyksien tulkinnassa olikin havaittavissa välillä suuriakin eroja, mutta niihin pyrittiin tarttumaan välittömästi tarkentavia kysymyksiä esittämällä. Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta haastateltavien kuitenkin vastanneen ja puhuneen samoista teemoista.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään ensin nauhoittamalla kaikki haastattelut, jolloin aineisto on täydellisesti varmennettavissa muidenkin kuin tutkijan toimesta, ja tämän jälkeen litteroimalla kaikki haastattelut. Litteroinnin jälkeen kerätty aineisto vielä ryhmiteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisiin tyyppeihin ja teemoihin, jotta aineiston käsittely olisi luotettavampaa. Aineiston heikkoudeksi voidaan kuitenkin laskea haastateltavien hieman poikkeavat asemat organisaatioissa ja se, ettei, tutkijasta riippumattomista syistä, toisessa organisaatiossa päästy haastattelemaan valmennusta ja toisessa pelaajistoa. Koska molemmissa organisaatioissa valmennus ja pelaajisto kuitenkin seurajohdon toimesta niputettiin samalle organisaatiotasolle, ei tällä todennäköisesti ole suurta vaikutusta aineiston luotettavuuteen.

Tutkimuksen reliabiliteetti vaikuttaa kaiken kaikkiaan riittävältä. Tutkimus vastaa kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja sisältää kunnollisen metodologian kuvauksen. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti, jonka pitäisi lisätä tutkimuksen reliabiliteettia (Hirsjärvi ym 2012, 232). Luvun 3 tietojen pohjalta tutkimuksen pitäisi olla tämän tutkimuksen tapausorganisaatioissa ja muissa huippu-urheiluorganisaatioissa toistettava eli luotettava.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän luvun tarkoituksena on tiivistää ja analysoida varsinainen tutkimusaineisto. Haastateltavien näkemykset ja mielipiteet pyritään ryhmittelemään ja yhdistämään loogisesti tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Alaluvuissa seuraillaan teorialuvun rakennetta ja perehdytään ensin kumpaankin tutkimuksen erillistapaukseen itsenäisesti osa-alueittain ja pyritään sitten vertailemaan ja arvioimaan tapauksia rinnakkain pyrkimyksenä saada syvällisempää tietoa organisaation sisäisestä brändijohtamisesta ilmiönä huippu-urheiluorganisaatiossa. Ensimmäisenä kokonaisuutena perehdytään identiteettien tavoitteisiin sekä rakenteisiin, jälkimmäisen osion keskittyessä organisaation sisäiseen brändijohtamiseen, siinä käytettyihin metodeihin ja niiden laatuun sekä toimivuuteen.

4.1 Huippu-urheilujoukkueen brändi-identiteetti

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tapausorganisaatioiden brändi-identiteetin eri osa-alueita. Tarkoituksena on erityisesti selittää millainen *tavoiteidentiteetti* joukkueessa on asetettu ja syventyä eri elementtien taustoihin. Ensimmäisenä analysoidaan Espoon Bluesin brändi-identiteettiä, jonka jälkeen keskitytään HIFK:n identiteettiin. Kolmannessa alaluvussa analysoidaan ja vertaillaan joukkueiden identiteettejä keskenään sekä pureudutaan myös brändi-identiteetin muihin dimensioihin. Tämän luvun kuvaukset perustuvat molempien organisaatioiden ylimmän johdon haastatteluihin.

4.1.1 Blues

Koko Espoon Bluesin organisaatiosta on selvästi havaittavissa vahva murros, jota organisaatio elää. Joukkueen vaihdettua nimeään reilut kymmenisen vuotta sitten on se tämän hetken toimijoiden mukaan lähinnä hakenut omaa identiteettiään ensimmäisen kymmenen vuoden ajan, siinä kuitenkin onnistumatta, joka on näkynyt niin joukkueen liikutuloksessa kuin kannattajakunnassakin. *Markkinointijohtaja Jason Nikkinen* summaakin brändi-identiteetin tilannetta ja menneisyyttä varsin selkeällä tavalla: ”jos miettii [brändi-identiteetin] ydintä tällä hetkellä, niin se on tietynlaisessa murrosvaiheessa. *Espoossa on viis vuotta taaksepäin joukkueen brändi ja identiteetti, sitä ei oo luotu niin paljon täällä toimistolla, vaan kaukalossa. Joukkue on tullut tutuksi siitä, että taistelee ja herää keväällä. Nousee pudotuspeleihin ja pärjää keväällä. Taistelee viimeiseen asti kaukalossa.*”

Organisaation brändi-identiteettiä ei ole siis johdonmukaisesti pyritty aiemmin ohjaamaan tiettyyn suuntaan, vaan brändi on päästetty elämään lähinnä pelillisten ominaisuuksien kautta. Organisaatiossa on siis keskitytty vain yhteen brändi-identiteetin osa-alueeseen, jos sitä tarkastellaan esimerkiksi Kerrin ja Gladdenin (2008, 63–70) tunnistaman kokonaisuuden kontekstissa. Kun on keskitytty vain joukkuesidonnaisiin aspekteihin, ovat kaksi muuta tukipilaria organisaatio- ja markkinasidonnaiset brändi-identiteettikysymykset jääneet liian pienelle huomiolle. Tämän on myös Nikkinen tiedostanut organisaation toiminnasta: *”Bluesin tilanteessa tällä hetkellä korostuu todella selkeästi, nyt kun tällä kaudella, varsinkin keväällä peliesitykset ei ole olleet toivotunlaisia. Niin täytyy alkaa miettiä sitä, että onko mahdollista tai järkevää rakentaa sen kaukalossa pelattavan pelin ympärille liikaa. Onko se ollut kestävä ratkaisu, että on puhuttu ajokoirakiekosta ja näistä tällaisista termeistä, kevään joukkueesta jne.”* Kun organisaation johtamisessa on keskitytty aiemmin lähes pelkästään urheilullisen menestyksen rakentamiseen, on heiltä jäänyt huomioimatta myös se, että mm. Carlsonin ym. (2009,379) mukaan joukkueen menestyksellä on negatiivinen vaikutus erottuvuuteen ja sitä kautta se saattaa heikentää niiden identiteettiä.

Bluesissa organisaation ja vaillinaisen brändi-identiteetin ongelmat on nyt kuitenkin havaittu ja organisaatiota on uudistettu rajusti niin henkilöstöpuolella kuin tekemisen laadunkin osalta. *”Keväällä 2012 [...] uudistettiin organisaatiota kokonaisuudessaan. Omistuspohja ja joukkueen takana olevat henkilöt vaihtui täysin. Sitä kautta tuli mahdollisuus rakentaa seuran imago ja ennen kaikkea ehkä se pelin ulkopuolinen identiteetti ja ilme. Ehkä sekin mikä näkyy jäällä ja miltä se näyttää, miten ihmiset sen kokee”*, Nikkinen toteaa. Aktiivista brändi-identiteetin muodostusta ja toiminnan kehittämistä on siis tehty nyt reilun vuoden ajan ja vaikka vasta alkutekijöissä ollaankin, on haastattelujen perusteella organisaatiossa hyvä tekemisen meininki ja asioihin on oikeasti perehdytty. Bluesin toiveena onkin, että he saisivat ulkopuolista näkökantaa ja tutkimustietoa siitä, ovatko he menossa oikeaan suuntaan ja millä tavalla toimintaa voisi edelleen parantaa. Tämän hetken tilanteesta Nikkinen kuitenkin myöntää, että *”nyt ollaan ihan alussa siinä jutussa, että kaikkialla löytyy tehostamista ja kehittämistä.”*

Organisaation toiminnassa on havaittavissa erittäin oikean suuntaisia toimenpiteitä brändi-identiteetin rakentamisessa ja johtamisessa. Jotta saavutettaisiin vahva brändi, tulee sillä olla selkeä kilpailijoista erottuva ja tunteita herättävä identiteetti, jolle toiminnan tulee jatkuvasti olla uskollinen. (Aaker & Joachimsthaler 2000a, 40; Kapferer 1992, 37.) Blues onkin lähtenyt organisaatiouudistuksen jälkeen rakentamaan itselleen selkeää brändi-identiteettiä, joka on pyritty muodostamaan mahdollisimman hyvin aiemmasta toiminnasta ja arvoista kumpuavaksi. *Toimitusjohtaja Petri Pusa* myöntää vanhojen toimijoiden merkityksen, mutta korostaa määrätietoisia ponnisteluja differoidun ja selkeän brändi-identiteetin eteen: *”Omalla tavallaan [identiteetin muodostamisessa ovat olleet mukana] varmasti kaikki aikaisemmat toimijat. Koska identiteettiä-*

hän ei voi vaan keksiä ja päättää, että me ollaan jotain, vaan se syntyy siitä, minkälaiset mielikuvat tästä joukkueesta ja organisaatiosta on ajan kuluessa muodostunut ja mitkä asiat niistä on nousseet päällimmäiseksi. Kyllä me on pyritty poimimaan sieltä ne, mihin me uskotaan itse eniten ja koetaan, että on vahvimpia ja vahvistetaan niitä entisestään.” Myös Nikkinen tähdentää, ettei aiemmista, identiteettiä pelillisesti rakentaneista elementeistä ole haluttu irtisanoutua: *”pukukopissa siitä [viimeiseen asti taistelevasta kevään joukkueesta] ei missään nimessä ole haluttu luopua ja se mitä kentällä tapahtuu, sitä ei rakenneta toimistolla brändin, markkinoinnin ja viestinnän kautta.”*

Tehtyjen haastattelujen perusteella Bluesin brändi-identiteetti on uuden organisaation toimesta selvästi määritelty ja sisältää joukkueelle merkityksellisiä aspekteja. *”Se mitä vasta viimeaikoina on ruvettu tekemään, rakennetaan joukkueen brändiä ja imagoa sellaisten asioiden varaan, jotka tavallaan on faktoja, joihin voidaan itse vaikuttaa, mutta ei riipu suoraan siitä, että voitetaanko vai hävitäänkö”*, korostaa Nikkinen kokonaisvaltaisen brändi-identiteetin merkitystä. Bluesin identiteetin peruselementteinä esiin nousevat *espoolaisuus, nuorekkuus, taito, periksiantamattomuus, loppuun asti taisteleminen, innovatiivinen edelläkävijyys ja ammattimaisuus sekä oman juniorityön arvostus*. Nämä eivät sellaisenaan välttämättä organisaatiossa tällä hetkellä vielä toteudu, mutta muodostavat ennen kaikkea johdon asettaman tavoite-identiteetin koko organisaatiolle.

Pusa puolustaa kuitenkin edelleen pelillisen identiteetin merkitystä kokonaisuudessa tällä hetkellä: *”Kyllä pelillinen identiteetti on edelleen keskiössä, se mistä ihmisten mielikuvat muodostuu. Minkälaisia pelaajia meillä on, niin uskon, että ne asiat ohjaa mielikuvia vielä toistaiseksi enemmän kuin mikään muu tekeminen. Vaikka joka osaluueeseen on kiinnitetty huomiota ja varsinkin sosiaalisessa mediassa ja viestinnässä ylipäänsä on pyritty myöskin vahvistamaan näitä Blues-arvoja tai Blues-identiteettiä.”* Tästä ja Nikkisen aiemmasta kommentista voitaneen päätellä, että murrosvaihe on todellakin käynnissä ja Bluesilla on kovat pyrkimykset ja tavoitteet kohti brändi-identiteettiä, joka olisi huomattavasti kokonaisvaltaisempi ja voimakkaampi kuin pelkät pelilliset teot. Valittu polku on varmasti oikea ja organisaation merkittävänä haasteena tulevaisuudessa on nimenomaan identiteetin vakiinnuttaminen.

Tarkasteltaessa Bluesin brändi-identiteetin tasoja luvussa 2.1 esitetyn kuvion 2 mukaisesti, voidaan haastattelujen perusteella *ydinolemuksena* perustellusti pitää *espoolaisuutta*. Tämä vahva paikallisuuden korostaminen nousee esiin haastatteluissa jatkuvasti ja koskettaa selvästi useampaa aspektia Bluesin identiteetin rakentamisessa. Espoolaisuus on selvänä osana useita jäljempänä esiteltäviä Bluesin ydinidentiteetin arvoja ja luo näin ollen tukevan pohjan koko brändi-identiteetille. *”Blues on sellainen joukkue, seura ja brändi tällä hetkellä, joka on ylpeä siitä, että on Espoosta – niistä faneista, yleisöstä ja ihmisistä, jotka käyvät areenalla ja pelaajista, ketkä pelaa tuolla. Elikkä korostetaan tällä hetkellä sitä ja halutaan koko ajan enemmän korostaa, että joukkueella on koti*

täällä ja kyse on paikallisesta, espoolaisesta joukkueesta. Joukkueesta, joka näkyy paikallisella tasolla ja täällä tärkeimmillä paikoilla. Näkyy myös ihmisten kautta, et ihmiset jakaa sosiaalisessa mediassa. Luodaan ja suunnitellaan helposti jaettavaa sisältöä, josta on helppo olla ylpeä espoolaisen joukkueen menestyksestä”, Nikkinen korostaa kokonaisuuden merkitystä. Paikallisuus on aina ollut merkittävä osa Bluesin identiteettiä, mutta sen johdonmukainen johtaminen on vuosien saatossa unohtunut ja nyt nostettu selvästi takaisin koko toiminnan keskiöön. Suunta on esimerkiksi Suttonin ym. (1997, 20–21) mukaan oikea, sillä nimenomaan paikallisuuden, yhteisöllisyyden ja perinteiden tuominen vahvasti esille brändin identiteetissä nähdään toimivan identiteetin perustana ja tämä on myös Bluesin selkeästi SM-liigan muista toimijoista differoiva perspektiivi.

Ydinidentiteettiin, eli tärkeimmiksi ja pysyvimmiksi dimensioiksi Pusa ja Nikkinen nostavat pelillisen identiteetin eli periksiantamattomuuden ja loppuun asti taistelemisen sekä huippulaadukkaan ammattilaisorganisaatioilmeen, jota erityisesti Pusa korostaa haastattelussaan: ”Me pyritään luomaan identiteettiä, joka pohjautuu siihen, että ollaan huippulaadukas ammattilaisorganisaatio.” Molemmat tuovat vahvasti ja jatkuvasti esiin pelillisen identiteetin ja sen eri aspektien aseman toiminnan keskiössä. Siitä huolimatta Nikkinen näkee pelillisen identiteetin osittain irtonaisena muusta brändi-identiteetistä: *”Pelillinen identiteetti, mikä on tän brändin ulkopuolella vähän, koska sitä ei voi pitkäjänteisesti välttämättä rakentaa, koska riippuu päivän pelin onnistumisesta ja toteutuksesta.”* Kommenttien perusteella voikin tulkita Nikkisen suhtautuvat pelillisen identiteetin asemaan kaksikosta kriittisemmin, joka toisaalta ainakin tutkielman teorian pohjalta on hänen asemassaan markkinointijohtajana oikean suuntainen johtopäätös. Nikkinen ja Pusa tarkoittanevatkin molemmat pelillisen identiteetin osalualueilla puheissaan sitä, että samojen arvojen tulisi näkyä koko organisaation toiminnassa johdonmukaisesti, jolloin pelillisten tekijöiden korostaminen ja toisaalta kriittinen arviointi eivät ole ristiriitaisia keskenään. Tätä tukevat myös Nikkisen kommentit ydinidentiteetistä ja kommentit pelillisestä puolesta: *”Joukkueidentiteetti, se mitä tapahtuu kaukalossa, niin sen pelaamisen varaan ei voi mun mielestä loputtomiin rakentaa.”* Voikin olla mahdollista, että tulevaisuudessa pelillisen identiteetin merkitys pienenee, eikä se sisältyisi enää ydinidentiteettiin, mutta tämän hetken tilanne ja menneisyyden tarkistelu antaa perustellut syyt sisällyttää se tähän kategoriaan.

Laajennettuun identiteettiin Blues on myös ehtinyt keräämään jo useita identiteettiä täydentäviä ominaisuuksia ja toimintoja, jotka etenkin tämän hetken organisaatio näkee tärkeiksi. Haastatteluissa nousee esiin *nuorekkuus* ja *oma juniorityö, innovatiivinen edelläkävijyys* ja *huoliteltu visuaalinen ilme* sekä *kannattajayhteistyö* ja *ottelutapahtumien rakentaminen*. Organisaatiossa on selvästi panostettu myös näihin täydentäviin elementteihin ja on havaittavissa, että brändi-identiteetistä ollaan nyt uuden henkilöstön

voimin rakentamassa selkeästi johdonmukaista kokonaisuutta, jonka elementit tukevat hyvin toisiaan ja mahdollistanevat tulevaisuudessa vahvan brändi-identiteetin.

Nuorekkuus ja oman juniorityön arvostus sekä esille tuonti käy Bluesin tapauksessa hyvin selväksi. Joukkue on tullut tunnetuksi siitä, että se tarjoaa hyvät mahdollisuudet nousta liigajoukkueeseen oman kasvattajaorganisaation kautta ja antaa rohkeasti vastuuta myös nuoremmille pelaajille. Nikkinen korostaa merkitystä erittäin selvästi: *”Iso elementti on espoolainen juniorityö. Eli se miten me nostetaan sitä käytännön viestinnässä, brändin rakennuksessa ja markkinoinnissa, jatkuvasti tuodaan esiin myös nuorten pelejä. Meillä on nuorten SM-sarjajoukkue, joka on pelannut tosi hyvin tällä kaudella ja taistelee varmasti nuorten SM-voitosta. Tehtiin myös yksi isompi tapahtuma, jossa käytettiin koko meidän markkinointikoneistoa nostamaan A-nuorten peliä esiin.”* Junioriorganisaatiossa itsessään tehdään myös huomattavan paljon johdonmukaista työtä ja onkin mielenkiintoista havaita, että yhteistyö aikuisten ja nuorten joukkueiden välillä vaikuttaa hyvin tiiviiltä. Bluesilla on kasvattajaorganisaatiossa valtava massa potentiaalisia tulevaisuuden lupauksia ja myös Pusa korostaa laajuuden ja laadukkaan toiminnan merkitystä: *”Kun on lähes 3000 junioripelaajaa, se massa on tosi laaja. Sitten Blues on tietoisesti satsannut siihen, että meillä olisi mahdollisimman hyvä ja laadukas valmennus siellä.”*

Erityisesti markkinointijohtaja Nikkinen tunnusti Bluesin brändi-identiteetin ongelmaksi sen, että joukkue on kohtuullisen lyhyen historiansa aikana vaihtanut kerran nimeä ja nykyisellä nimellä toimiessaan logoa ja visuaalista ilmettä kolmesti. Organisaatiossa onkin tartuttu myös tähän brändi-identiteetin aspektiin viime aikoina voimakkaasti: *”Panostetaan tosi paljon, että ne jutut mitä tehdään, tehdään mahdollisimman tyylikkäästi ja suunnitellusti. Että on yhtenäinen visuaalinen ilme, johon on käytetty paljon resursseja, että on saatu se tuotettua ja viimeisteltyä.”* Toisaalta, koska visuaalista ilmettä on lähdetty toteuttamaan tuoreeltaan ja voimakkaan organisaatiouudistuksen yhteydessä on siinä keskitytty uskottavan, mutta modernin ilmeen rakentamiseen: *”Halutaan näyttää, että ollaan innovatiivisia. Ei voi olla trendikäs trendikkyuden takia, koska muuten tulee heti palaute takaisin. Pitää olla samaan aikaan uskottava jääkiekossa ja uudenlainen juttu, mistä tulee sellainen fiilis, että se on jotain uutta tähän peliin. Siinä kiteytyy se markkinointipuoli, että millä tavalla halutaan kehittää, että ollaan erilaisia, mutta ei ikinä erilaisuuden takia, vaan sen takia, että mietitään vähän erilaisesta kulmasta.”* Tämän teeman ympäriltä Nikkinen nostaa esiin erityisesti joukkueen hyödyntämisen sosiaalisen median Instagram-kuvasovelluksen ja nuorekkaan vaatebrändi Maki-an kanssa toteutetun yhteistyön, joiden hyödyntämisessä Blues on ollut selvä edelläkävijä jääkiekkomaailmassa. Näitä elementtejä Blues pyrkii hyödyntämään myös vähemmän itse pelillisestä puolesta kiinnostuneita kuluttajia houkuttelevina elementteinä.

”Kolmantena kulmakivenä on se, mitä tehdään kannattajien kanssa. Ollaan yhteydessä heihin ja suunnitellaan yhdessä”, Nikkinen korostaa. Myös tämä omalta osaltaan

korostaa Bluesin pyrkimyksiä korostaa paikallisuutta ja yhteisöllisyyttä fanit ja paikalliset sidosryhmät huomioimalla. Nikkisen mukaan organisaatiolla on johdonmukainen tavoite rakentaa ottelutapahtumista selvästi kilpailijoista erottuva moderni kokonaisuus: ”*Sit siin tulee nää kaikki musiikkisuunnittelija-, ynnä muut yhteistyöt. Näissä halutaan ehkä olla edellä kilpailijoita jatkuvasti enemmän. Se on sellainen markkinoinnin pitkän-tähtäimen fokus, että aloitetaan ehkä pienemmistä ja yksinkertaisemmista asioista, mutta koko ajan pyritään viemään niitä pidemmälle. Siinä on tietynlainen kilpailuedun rakentamismahdollisuus.*” Erilaisin ajankohtaisin ja trendikkäin keinoin pyritään siis luomaan innovatiivista edelläkävijäkuvaa läpi koko toiminnan.

Mielenkiintoisena erottavana yksityiskohtana Bluesin identiteetistä nousee esiin myös henkilöbrändien korostaminen ja näihin liittyvä ikään kuin tarinankerronta. ”*Pelaajakohtaisesti voidaan toki rakentaa ja niiden kanssa käydä läpi. [...] että miten nostaa yksittäisiä pelejä tai pelaajia. Esimerkiksi Tomi Sallinen on semmonen, jota on nyt määrätietoisesti rakennettu espoolaisuuden malliksi, joka vetoaa faneihin niin paljon kuin ikinä mahdollista. Tavallaan sellainen espoolaisuuden edustaja. Ulkojäältä aloittanut ja niin edelleen*”, Nikkinen kommentoi. Tämä luo toki lisää mahdollisuuksia identiteetin vahvistamiseen, mutta sisältää etenkin jääkiekon kaltaisessa lajissa, jossa pelaajien liikkuvuus keskimäärin on suurta, ison henkilöihin liittyvän riskin jatkuvuuden ja johdonmukaisuuden kannalta.

4.1.2 HIFK

Helsingin IFK:n edustajien haastatteluista huokuu alusta asti ilmapiiri, että tekemisen laatu on todella ammattimaista ja vahvaan identiteettiin on panostettu toden teolla. Brändi-identiteetin elementit ovat kirkkaina kaikkien mielessä ja nousevat esiin vastauksissa jatkuvasti hyvine perusteluineen. HIFK tavoite-identiteetti, tai tahtotila, kuten he itse ilmaisevat jakautuu kahteen osa-alueeseen: ominaisuuksiin, jotka organisaation on pakko täyttää toteuttaakseen tehtävänsä ja differoiviin ominaisuuksiin, joilla se pyrkii erottautumaan kilpailijoista ja olemaan mielenkiintoa herättävä.

Pakko olla -sektoriin organisaatiossa on nostettu *ammattimainen organisaatio, urheilullinen korkeatasoisuus, taloudellinen kannattavuus ja sidosryhmien huomioiminen sekä yhteisöllisyys*. Toimitusjohtaja **Jukka Valtanen** toteaaakin, että tässä ”*on määrittely, mitä on pakko olla, jotta urheiluun liittyvässä liiketoiminnassa saatat olla menestyvä pitkällä tähtäimellä*”. HIFK:ssa on havahduttu siihen, että Suomessa ”*monet lajit ja seurat toimii niin, että se on kyläpäälliköiden puuhastelua ja yhdistystoimintaa perinteisesti. Se ei pitkällä tähtäimellä johda mihinkään. Sen täytyy olla joka tasolla ammattimaista ihan samalla tavalla kuin oikeassa yrityksessäkin*”. Pitkät perinteet omaavassa seurassa tiedostetaan siis suomalaisen urheilujoukkueliiketoiminnan kompastuskivet

2000-luvulla ja panostetaan aktiivisesti ammattimaisen, kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. ”On selvää, että meillä urheilu on keskiössä. [...] Pitää olla urheilullisesti korkeatasoinen sekä edustusjoukkueen lisäksi meillä tietysti korostuu myös kasvat-
 tus- ja junioritoiminta, jonka pitää olla laadukasta. [...] Taloudellinen kannattavuus tuntuu, että se on monesti tässä meidän alan yrityksissä siirretty sivuun. Tavoitellaan vain sitä unelmaa tai nousua korkeammalle sarjatasolle talouden kustannuksella, välit-
 tämättä siitä. Ja se johtaa kyllä monissa tapauksissa katastrofiin”, Valtanen summaa.

Mielenkiintoista HIFK:n identiteetin elementeissä on kuitenkin se, että vaikka orga-
 nisaatiossa on määritelty ikään kuin pakolliset ominaisuudet ja niiden tueksi differoivat
 ominaisuudet, eivät nämä pakolliset elementit edustakaan brändi-identiteetin ydinidenti-
 teettiä ja ydinolemusta vaan toimivat enemmänkin tukielementteinä ja laadunvarmistuk-
 sen motivaattoreina. Brändi-identiteetin syvin olemus ja merkittävimmät dimensiot löy-
 tyy kuitenkin differoivista ominaisuuksista, pakollisten elementtien määrittäessä enem-
 män organisaation toimintatapoja ja tahtotilaa.

Differoiviin ominaisuuksiin organisaatiossa on sisällytetty *perinteet ja arvokkuus, taistelijaluonne, kaksikielisyys, punainen ja stadilainen*. Nämä elementit juontavat juu-
 rensa HIFK:n pitkästä historiasta ja aina 1960-luvulta saakka. Pelitapa ja toimintatavat
 ovat pitkässä juoksussa vakiintuneet ja sitä kautta tulleet kiinteäksi osaksi brändi-
 identiteettiä, jonka toteuttamista myös fanit odottavat. Valtanen tuo esiin differoivat
 aspektit seuraavasti: ”kaksikielisyys tulee meidän historiasta ja perinteistä ja se on
 meille mieleton voimavara. Me ollaan ainut pääsarjatason joukkue jääkiekossa, joka on
 kaksikielinen – se on iso rikkaus meille. [...] Punainen on meidän väri, sillä on helppo
 erottautua. Se on ollu aina, sillä on haluttu erottautua lähialueen kilpailijoista. [...] Me
 ollaan aina oltu se stadilainen jengi ja sen näkee, että kilpailija yrittää sille tontille tul-
 la, mutta aikamoiselta takamatkalta.” Urheilujohtaja **Tom Nybondas** puolestaan koros-
 taa taistelevan ja periksiantamattoman pelitavan merkitystä identiteetin osana, sillä
 brändin rakentaminen ei voi perustua valheelliseen tietoon vaan tosiasioille ja tekemi-
 selle, joten näiden arvojen on oltava jatkuvasti läsnä. ”Brändinrakentaminen perustuu
 peliin. [...] Siitä muodostuu tän seuran identiteetti, jota voidaan hyödyntää bisnesmaa-
 ilmassa brändin rakentamisessa. Jos ei meillä sitä identiteettiä ja arvoja näy meidän
 pelissä, niin kaikki muu on turha. Sen ympärille ei voi rakentaa mitään keinotekoista
 imagoa, brändiä tai muuta.”

Tutkimukseni perusteella Helsingin IFK:n ydinolemuksiksi voisi todeta tiivistyvän
 ”perinteinen stadilainen”. Ydinolemus ei yritäkään tiivistää koko identiteettiä tiiviiksi,
 mutta toisaalta perinteikkyys, jonka toimitusjohtaja Valtanenkin nostaa koko HIFK-
 brändin tärkeimmäksi elementiksi sisältää periaatteessa suurimman osan muista identi-
 teetin arvoista, niiden historiaperustan takia. ”Sanotaan, että [tärkeimpänä elementtinä
 on] perinteet. Isoisät tuo lapsenlapsia katsomoon, että on kolmas sukupolvi katsojia,
 niin se on totta kai mieleton voimavara.” Stadilaisuuden korostaminen taas nousee

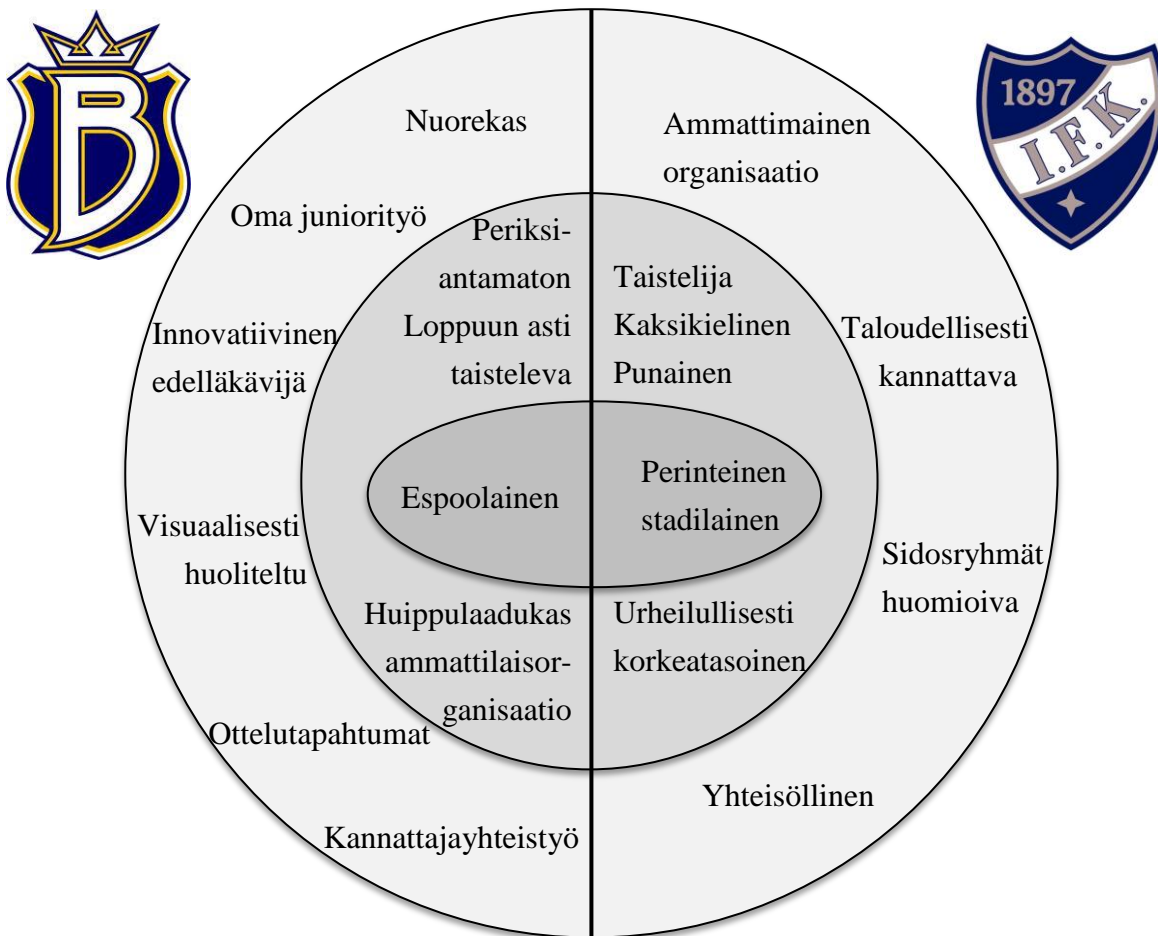
haastatteluissa jatkuvasti esille ja identiteettiä rakennetaan hyvin voimakkaasti sen vaaraan. ”Aina puhutaan, tai se tulee meidän lausumissa ja tavassa puhua, tulee stadilainen esiin. Täällä on pelaajia, valmentaja ja muita toimihenkilöitä, jotka puhuu mielellään ja sujuvasti stadin slangia – se tulee sieltäkin läpi”, Nybondas korostaa.

Brändi-identiteetin tärkeimpiin ja pysyvimpiin dimensioihin, eli ydinidentiteettiin sisältyvät loput organisaatiota differoivat ominaisuudet, joiden lisäksi mukaan voidaan laskea myös *urheilullinen korkeatasoisuus* pakko olla -kategoriasta. Ydinidentiteetin pysyvyyttä kuvastaa sen sisältämien arvojen kulkeminen organisaation toiminnassa hyvin pitkään. ”*Todellisuudessa sieltä löytyi semmoset arvot, jotka on ollu voimissaan jo 60-luvun lopulla. [...] Valittiin sieltä semmoset viis asiaa, mitkä on meille tärkeitä*”, Valtanen valottaa identiteetin elementtien taustoja. Urheilullinen laadukkuus korostuu toiminnassa jatkuvasti ja organisaatiossa sen laatulupauksen pitämistä pidetään jatkuvana edellytyksenä sille, että HIFK pysyy mielenkiintoisena ja täyttää kuluttajien odotukset. Tällä ei suinkaan tarkoiteta sitä, että joukkueen pitäisi aina voittaa vaan mentaliteettia tekemisen takana: ”*jos on kaiken antanut ja tiukan matsin jälkeen hävinnyt, niin ihmiset antaa anteeksi*”, Valtanen korostaa. Omalta osaltaan tämä siis viestii nimenomaan loppuun asti taistelun ja periksi antamattomuuden puolesta, joka Valtasen mukaan tarkoittaa koko organisaation toimintaa: ”*Taisteleva, periksiantamaton, niin se liittyy myös muuhun kuin vain kentällä pelaamiseen. Myös siihen, mitä tehdään organisaationa. Jos meillä on hallihanke, [...] niin me tehdään kaikkemme sen eteen. Ei luovuteta ennen kuin ottelu on käyty loppuun ja katsotaan miten meille kävi.*” Tämän lisäksi Nybondas vielä erityisesti painottaa taistelevan, periksi antamattomuuden ja itsensä likoon laittamisen olevan organisaatiossa pyhiä arvoja, vaikkakin Valtanen myöntää elementin olevan organisaatiolle haastavin.

Laajennettu identiteetti jäävät ydintä täydentävät ja enemmän ajassa mukautuvat elementit: *ammattimainen organisaatio, taloudellinen kannattavuus ja sidosryhmien huomioiminen sekä yhteisöllisyys*. Tämä vahvistaa jo aiempaa johtopäätöstäni siitä, että elementit tukevat enemmän organisaation kokonaisvaltaista onnistumista ja ovat ikään kuin taustatekijöitä, eivätkä niinkään näkyviä identiteetin elementtejä. Nämä elementit ovat myös jo varsin luonnollisistakin syistä eläneet ajan mittaan huomattavasti enemmän ja niiden painoarvot ovat vaihdelleet merkittävästi. Tämän hetken organisaatio on kuitenkin vakiinnuttanut niiden asemaa identiteetin tukena. HIFK:n brändi-identiteetin tasot ja elementit antavat hyvän kuvan siitä, että organisaatiossa brändi-identiteettiä on lähestytty todella kokonaisvaltaisesti, eikä keskitytty vain mainontaan ja todellisuuteen perustumattomien mielikuvien luontiin. Nybondas toikin esiin heti haastattelun alussa, ettei organisaatiossa varsinaisesti edes puhuta laisinkaan brändistä, vaan arvoja pyritään vahvistamaan oman tekemisen kautta ja niitä jatkuvasti edustamalla. ”*Tää on aika yksinkertainen sapluuna, mutta ohjaa ja helpottaa valtavasti arjen toimintaa ja liiketoiminnan pyörittämistä*”, Valtanen summaa.

4.1.3 Case-vertailu

Tutkimuksessa käy selvästi ilmi HIFK:n olevan huomattavasti edellä brändi-identiteetin suunnittelussa ja selkiyttämässä koko organisaation tasolla. Toimitusjohtaja Valtanen esitteli omassa haastattelussaan organisaatiolle luotua ”IFK – Tahtotila”-kaaviota, johon on tiivistetty joukkueen brändi-identiteetin elementit. Vaikka joukkueen sisäisessä viestinnässä ei brändi-identiteetistä nimenomaisesti puhutakaan, on kaavio selvästi juuri ilmiötä kuvaava. Toisaalta etumatka Bluesiin nähden on varsin ymmärrettävä johtuen seuran pitkästä historiasta ja vakaasta organisaatiosta, kun Espoossa on sorruttu suhteellisen lyhyen historian aikana brändin kannalta varsin mielenkiintoisiin ratkaisuihin nimenmuutoksesta ja logon vaihdoksista alkaen. Nämä ovat todennäköisesti olleet omiaan heikentämään ja epäselkiyttämään Bluesin brändi-identiteettiä. Kehitystä parempaan suuntaan on kuitenkin haastattelujen perusteella selvästi havaittavissa. Bluesin nykyisen, nuorehkon, organisaation suunnitelmat ja tavoitteet vaikuttavat kulkevan samaan suuntaan, jota HIFK on brändi-identiteetin johtamisessa toteuttanut jo pidempään. Ydinelementtejä pyritään vakiinnuttamaan ja selkiyttämään ja toiminnan tavoitteena on selvästi pyrkimys johdonmukaisesta ja muihinkin kuin pelillisiin elementteihin perustuva brändi-identiteettiä kohti.



Kuvio 11: Bluesin ja HIFK:n brändi-identiteetit

Bluesin ja HIFK:n brändi-identiteetin osa-alueet on esitelty kuviossa 11. Brändi-identiteetin elementtien vahvuutta ja selkeyttä organisaatiossa on helppo tutkia tarkastelemalla niiden esiintymisfrekvenssiä ja kontekstia haastatteluisa. HIFK:n tapauksessa samat arvot toistuvat haastattelusta toiseen organisaatiotasosta riippumatta ja nousevat useita kertoja esiin myös yhden haastattelun aikana. Lisäksi näitä selvästi perustellaan ja tuodaan esiin jokapäiväisessä kontekstissa, josta voidaan vetää johtopäätös, että tavoiteidentiteetti todella pyrkii ohjaamaan toimintaa jatkuvasti. Bluesin organisaatiossa on taas selvästi havaittavissa jo organisaation ylimmällä tasolla, ettei yhteisymmärrys ja mielikuvien voimakkuus brändi-identiteetin elementeistä ole läheskään niin voimakas saati selkeä. Bluesista toisaalta tuodaan myös esille, ettei arvojen ole tarkoitettukaan menevän organisaatiossa läpi yhtenäisenä, vaan enemmän luontaisesti jokaisen omilla painotusalueilla, jota kautta pyritään luomaan luonnollisempi ja aidomman oloinen ulosanti. Tämä on kuitenkin selkeä eroavaisuus kahden eri organisaation välillä. HIFK:ssa korostetaan arvojen kokonaisvaltaista läsnäoloa koko ajan, kun Bluesissa ylläpidetään tarkoituksella hieman sekavaa tilannetta. Molempien identiteetit kyllä niin ikään täyttävät Aakerin ja Joachimsthalerin (2000a, 40) vaatimukset tunteita herättävästä, differoidusta ja organisaation tämän hetkistä ja tulevaa toimintaa edustavasta brändi-identiteetistä, jolla mahdollistetaan vahvan brändin syntyminen. Bluesin tapauksessa voidaan kuitenkin esittää epäilevä kysymys organisaation jatkuvasta uskollisuudesta identiteettiä kohtaan, sillä arvojen kokonaisvaltainen ohjausvaikutus vaikuttaa löysähköltä. Ainakaan Kapfererin (1992, 37) mukaan tämä ei johda optimaaliseen lopputulokseen.

Tarkasteltaessa kummankin organisaation brändi-identiteetin osa-alueita Balmerin (2012, 180) esittelemän mallin mukaisesti on toiminnan kypsyydessä ja eri osa-alueiden yhteensovittamisessa havaittavissa merkittäviä eroja tapauksien välillä. Espoon Bluesissa etenkin pelaajien osalta merkittävää osaa brändi-identiteetin hahmottamisessa näyttellee *kulttuurinen identiteetti*, eli kollektiiviset tunteet brändiä kohtaan. Pelaaja **Eetu Pöysti** kommentoikin arvojen välittyvän varsin epämuodollisesti ja omavaltaisesti: ”*kaikki, jotka pelaa jääkiekkoo SM-liigatasolla tietää jo valmiiks, et minkälainen joukkue Blues on. Kyl mäki, kun tulin ni tiesin, et mitä täällä arvostetaan ja ei mulle niit oo tarvinnu kertoa.*” Tämä johtaa luonnollisesti siihen, että Bluesin *todellinen identiteetti* on myös epämääräinen eikä kovin fokusoitunut tärkeimpiin elementteihin, vaan eri organisaatiotasolla vallitsee erilainen käsitys identiteetistä siitä huolimatta, että ylimmän johdon asettama *tavoiteidentiteetti* on kuitenkin suhteellisen yhdenmukainen ja selkeä. Vaikka myös tavoiteidentiteetin selkeyden ja ytimekkyyden osalta Blues on, tukimateriaaleilla ja aktiivisella seurannalla varustettua, HIFK:ta selvästi jäljessä. Tämä johtaa suoraan siihen, että myös *sovittu identiteetti* eli niin sanottu brändilupaus on Bluesin osalta hieman sumea, vaikkakin muutamia ydinelementtejä siitä on selvästi erotettavissa.

HIFK:lla brändi-identiteetin eri osa-alueet tuntuvat tukevan ja täydentävän toisiaan lähes esimerkinomaisesti. Johdon asettama *tavoiteidentiteetti* on erittäin yhtenäinen ja kaikki siihen asetetut elementit tulevat haastatteluissa esiin jokaisen henkilön kanssa, joka itsessään on jo erinomainen osoitus siitä, että sovitut brändilupauksen arvot ovat selkeitä ja yhdenmukaisia läpi organisaation. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että identiteetin elementit on myös aktiivisesti sidottu organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja näin ollen todellinen toimintakulttuuri noudattelee esimerkillisesti sovittuja arvoja. Myös kollektiiviset tunteet, eli kulttuurinen identiteetti on erittäin yhdenmukainen. Tässä täytynee kuitenkin huomioida pelaajahaastattelujen puutos, joten täyttä varmuutta yhdenmukaisuudesta aivan ruohonjuuritasolle ei ole mahdollista varmaksi väittää. Haastattelujen perusteella on kuitenkin selvää, että HIFK:n brändi-identiteetin eri osa-alueet ovat erittäin hyvin yhteen sovitettuja ja täydentävät toisiaan. Näin ollen HIFK:n identiteetti on erittäin uskottava ja kestävä.

Brändin persoonallisuutta molemmissa organisaatioissa on pyritty muovaamaan suuntaan, jossa on huomioitu kaikki Carlsonin ym. (2009, 378) kuviossa 5 esittämät merkitykselliset osa-alueet. *Tervehenkisyttä* ja *menestystä* molemmissa organisaatioissa tavoitellaan ja tiedostetaan niiden merkitys, mutta nämä eivät kuitenkaan nouse merkittävään rooliin identiteetin ytimessä. Kuitenkin myös sekä HIFK:n valmennus, että Bluesin pelaajat tiedostavat seurajohdon edellyttävän heiltä urheilijalle sopivaa, tervehenkistä toimintaa ja menestys on luonnollisestikin molempien huippu-urheiluorganisaatioiden määränpää. Myös kovuus ja sitkeys nousevat esiin molemmista organisaatioista. Tämä ilmenee nimenomaan tavassa pelata ja sitä kautta ilmenevässä periksiantamattomuudessa ja taistelussa loppuun asti. Tämän elementin osalta organisaatiot muistuttavatkin jossain määrin toisiaan ja pelillisillä tekijöillä erottumisen ongelmat nostaa esiin myös HIFK:n valmentaja **Joonas Tanska**.

”Ainakin niinku semmosen muista erottumisen tekee hankalaksi se, että jääkiekkoa pelataan Suomessa hyvin samanlaisilla tyyleillä eri joukkueissa. Pelillinen identiteetti ja sillä merkittävästi muista erottuminen on hankalampaa.” –Tanska

Merkittävimpänä brändi-identiteetin erottuvuutta parantavana tekijänä voidaankin siis perustellusti pitää brändi-identiteetin persoonallisuuden kekseliäisyys-elementtejä. HIFK:n tapauksessa nämä ovat erittäin selvät ja niihin tuntuu olevan kiinnitetty suurta huomiota heti alusta lähtien. *Kaksikielisyys*, *punainen* ja *stadilaisuus* ovat ominaisuuksia, joita yksikään toinen SM-liigajoukkue ei Suomessa ole valinnut erottuvuustekijöikseen. Näin ollen näillä arvoilla on mahdollista saavuttaa huomattavaa kilpailuetua muihin SM-liigajoukkueisiin verrattuna kohderyhmässä, joka näitä ominaisuuksia arvostaa. Näiden arvojen merkittävytydessä nousee myös esiin HIFK:n tapa huomioida Kerrin ja Gladdenin (2008, 63–70) määrittelemiä brändi-identiteetin taustatekijöitä kokonaisvaltaisesti, sillä arvot ulottuvat niin markkinasidonnaisiin kuin organisaatiosidonnaisiin

tekijöihin. Kun tätä verrataan Bluesin tämän hetkiseen tapaan keskittyä pääasiassa vain joukkuesidonnaisiin taustatekijöihin, on erittäin ymmärrettävää, että HIFK:n brändiä pidetään vahvempana ja sen identiteettiä selkeämpänä. Bluesin identiteetistäkin toki nousee esiin erilaisia erottavuutta lisääviä elementtejä, kuten *espoolaisuus* ja *omien juniorien korostaminen*, mutta näitä ei ole mielestäni implementoitu riittävän tiukaksi osaksi koko organisaation toimintaa.

4.2 Sisäinen brändijohtaminen huippu-urheilujoukkueessa

Tässä luvussa perehdytään ensin organisaatiokohtaisesti sisäisen brändijohtamisen toteuttamisen eri keinoihin ja aspekteihin. Näiden jälkeen suoritetaan vielä cross-case-vertailua ja arvioidaan eri metodien toimivuutta huippu-urheiluorganisaatiossa. Jokainen alaluku pyrkii noudattelemaan samaa rakennetta, jossa ensin käydään läpi keinot tavoiteidentiteetin luomiseen ja muovaamiseen. Tämän jälkeen perehdytään brändikeskittyneeseen henkilöstöjohtamiseen ja sisäisiin viestintästrategioihin. Viimeisenä syvennytään vielä organisaation sisäiseen brändijohtamiseen ja eri brändijohtamistapojen seurauksena mahdollisesti syntyvään brändikansalaisuuskäyttäytymiseen. Tässä luvussa analyysissä hyödynnetään niin seurajohdon kuin valmennuksen ja pelaajiston haastatte-
luja, jotta valittujen metodien vaikutuksia ja onnistumista pystytään arvioimaan.

4.2.1 Blues

Tarkasteltaessa brändijohtamista organisaatiossa nähtiin jo luvussa 2.1, että merkittävimmän perustan identiteetin rakentamiselle ja johtamiselle luo yrityksen tavoiteidentiteetti, eli ylimmän johdon visio siitä millaisena he näkevät organisaation parhaimmillaan (mm. Balmer 2012, 1080). Bluesin organisaatiossa tämä toteutuu hyvin hallituksen ja organisaation ylimpien toimihenkilöiden toimesta.

”[Tavoite-identiteetin muodostaminen] on kaksi- tai kolmitasoisista tekemisistä. Eli hallitus, sitten on toinen taso, joka on toimitusjohtaja ja markkinointi yhdessä. Kolmas taso on joukkue ja sen pelillinen identiteetti, josta kuitenkin aika paljon johdetaan myöskin viestintään sitä, että mitä me voidaan uskottavasti tästä joukkueesta ja organisaatiosta sanoa.”
–Pusa

Jo tämän kommentin perusteella voidaan myös vetää johtopäätöksiä siitä, että brändi-identiteetin ja tavoiteidentiteetin johtamisen pyrkimyksinä organisaatiossa on hyödyntää sitä läpi organisaation kokonaisvaltaisesti. Vaikka Pusa nostaakin hallituksen identiteetin muodostamisen ylimmäksi tasoksi, osoittavat Nikkisen kommentit kuitenkin halli-

tuksen roolin olevan enemmän neuvoa ja kommentteja antava tukioorganisaatio. Hän nostaa tavoiteidentiteetin luojaksi selvästi organisaation operatiivisen johdon tiiviin ydinryhmän: toimitusjohtajan, varatoimitusjohtajan, urheilutoimenjohtajan ja markkinointijohtajan.

”Noi ydinlinjat, niin niitä on kuitenkin suhteellisen pienellä porukalla mietitty. [...] Toimitusjohtajan kanssa on yhdessä käyty paljon läpi teemoja ja viestejä, mitä halutaan välittää ja asioita mitä halutaan korostaa viestinnässä ja markkinoinnissa. [...] Alkuvaiheessa aika paljon Pusan kanssa [...] on mietitty sitä, et millä tavalla ja mitkä on ne ydinasiat, millä vedotaan kohderyhmään. [...] Varatoimitusjohtajan kanssa oon tehny paljon hommia sen suhteen, miltä joukkue näyttää ja minkälaisia olosuhteita, tapahtumia ja juttuja saadaan joukkueelle tehtyä. [...] Isommalla tiimillä käydään myös läpi asioita ja hallitus totta kai on omassa roolissaan miettimässä. Hallitus ei välttämättä mieti kuitenkaan markkinointia sellaisenaan ja sen brändirakentamista pitkällä tähtäimellä aina, vaan enemmän siellä on erilaisia keskusteluja erilaisiin aiheisiin liittyen, mutta ei oo semmosta konkreettista toimintaa siellä.” –Nikkinen

Molemmat organisaation johdosta haastatellut myös korostavat vahvasti brändi-identiteetin jokaisen osa-alueen kokonaisvaltaista huomioimista ja sekä organisaation historian, että nykyisten toimijoiden tärkeää merkitystä. Näin he pyrkivät välttämään organisaatiossa aiemmin tehdyt virheet, joiden takia selkeää identiteettiä ei ole syntynyt tai onnistuttu luomaan. He myös näkevät, että arvojen täytyy olla sellaisia, joihin jokainen organisaatiossa voi sitoutua, jotta identiteetin johtamisessa onnistuttaisiin. Lähestymistapa on myös teoreettiselta puolelta omia havaintojani tukeva, sillä tällä viitataan mm. Balmerin (2012, 1077) esittämään todelliseen identiteettiin, jolla on merkittävä rooli brändi-identiteetti-ilmion kokonaisuudessa.

Organisaation johto pyrkii myös jatkuvasti kuuntelemaan koko organisaation mielipiteitä tehdyistä valinnoista. Tällä on selvä pyrkimys siihen, että identiteetin johtamisessa säilyttäisiin uskottavuus niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tämä myös mahdollistaa entisestään paremman yhteensovituksen brändi-identiteetin eri osa-alueiden kesken, kun todellista, sovittua ja tavoiteidentiteettiä tarkkaillaan yhdessä.

”Nyt kun päästään suunnittelemaan uutta kautta, niin täytyy eri puolilta hakea, et keskustella niiden kanssa, mikä näkemys sieltä tulee ja sitten keskustella tulevan valmennuksen ja pelaajien kanssa. Minkälainen fiilis heillä on ja rakentaa tätä kautta, et ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja mitä pitäis tehdä vielä lisää.” –Nikkinen

4.2.1.1 Brändikeskittynyt henkilöstöjohtaminen

Brändi-identiteetin johtamisessa Blues panostaa vahvasti henkilöstöjohtamiseen läpi organisaation. Organisaatiossa on myös ymmärretty rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen suuri merkitys, etenkin huippu-urheilujoukkueen brändi-identiteetin rakennuksen osana. Tavallisten työntekijöiden rekrytoinnissa korostuu etenkin ammattitaito ja jossain määrin myös Bluesin arvojen mukainen elämänasenne.

”Rekrytoinnilla on aika keskeinen merkitys. On se sitten pelaajahankinnat tai kuka tahansa työntekijä täällä. Että kuinka yhtenäinen ja sitoutunut porukka täällä toimii, niin varmasti vaikuttaa myös siihen, minkälaisena toimijana me näyttään ulospäin. [...] [Identiteetin arvot: espoolaisuus, jne] vaikuttaa totta kai [joukkueen kasaamisessa]. [...] On vahvuuksia ja puutteita ja sit niitä puutteita täytyy pystyä korjaamaan, kun tehdään uusia hankintoja.” –Pusa

Pusa kuitenkin tuo selvästi esiin sen, että vaikka henkilöstöjohtamista pyritään parhaan mukaan käyttämään brändi-identiteetin johtamisen tukena, ei se aina ole mahdollista. Luonnollisestikin joukkue pyrkii myös parhaaseen mahdolliseen urheilulliseen tulokseen ja tämän takia henkilöstöpolitiikkaa ei voida täydellisesti johtaa identiteetin arvojen pohjalta. Voimakas panostus omaan junioritoimintaan on kuitenkin myös osaltaan henkilöstöjohtamistoimi, jolla tilannetta pyritään parantamaan.

”Tottakai silläkin on merkitystä, että onko espoolainen vai ei. Siinä tilanteessa, jos meillä on kaksi yhtä taitavaa ja hyvää pelaajaa, jotka molemmat sopii siihen rooliin, mitä joukkueeseen haetaan ja molemmilla olis sama palkka, niin kyllä se espoolainen siinä tilanteessa voittaa. Mutta se ei oo niinku ohjaava. Me ei voida rakentaa joukkuetta sen varaan, et kaikkien pitäis olla espoolaisia. Ehkä se olis semmonen ihannetilanne, että meillä olisi joukkue, jossa kaikki pelaajat olis tullu oman kasvattajaseuraorganisaatioputken kautta. Ollu joskus espoolaisessa kiekkokoulussa ja noussu sitä kautta edustusjoukkueeseen. Fakta on kuitenkin se, että joukkueessa tarvitaan niin montaa erilaista pelaajaa, että yhdellä hetkellä ei edes Espoon kokoisen ja tasoisen junioriorganisaation kautta pystytä semmoisia saamaan. Joten täytyy katsoa myös muualle, kun rekrytoidaan pelaajia.” –Pusa

Tästä erinomaisena osoituksena on esimerkiksi Espoon Bluesin kolme kertaa viimeisen neljän vuoden aikana voittama Aaro Kivilinnan muistopalkinto, joka jaetaan vuosittain Suomen parhaalle jääkiekkoseuralle. Palkinnon myöntökriteereissä aikuisten lisäksi A-, B- ja C-junioreiden menestyksellä on keskeinen rooli, joten palkinto onkin erinomainen osoitus Bluesin loistavasta juniorityöstä. Kun Blues on vielä 10 vuotta sitten kärsinyt ongelmasta, jossa parhaat juniori-ikäiset pelaajat ovat säännönmukaisesti siir-

tyneet muihin pääkaupunkiseudun joukkueisiin parempien tulevaisuuden näkymien takia, on Blues tietoisesti panostanut tähän kasvattajaputkeen erittäin paljon ja se näyttää ainakin menestyksen kannalta kantavan hedelmää. Toimitusjohtaja Pusa nostaakin tämän yhdeksi brändi-identiteetin vahvuudeksi nimenomaan omista junioreista kiinnipitämisen ja huolehtimisen korostamisen.

Toisaalta Blues on päätyntä menneen kauden aikana tekemään muutamankin ratkaisun henkilöstöjohtamisessa, jotka ovat selvästi toimineet vahingollisina brändin identiteetille ja olleet organisaation omia arvoja vastaan. Vuoden 2013 alussa Blues päätyi myymään joukkueen oman junioriorganisaation kasvatin ja merkittävään pelilliseen rooliin sekä fanien suosioon nousseen Camilo Miittisen kilpailevaan joukkueeseen ja pian tämän jälkeen tehtävistään vapautettiin myös seurassa pitkään vaikuttanut liigajoukkueen päävalmentaja Lauri Marjamäki.

”Se ohjaako nää arvot espoolaisuus, omien junioreiden tukeminen ja tällaiset asiat joukkueen rakentamista ja urheilutoimea. [...] Tällä kaudella on ollut vähän harmillisia juttuja, niin on oltu sellaisessa tilanteessa, että ne ratkaisut mitä on tehty, [...] on ollut hyvin perusteltuja, mutta ovat tietenkin vaikeuttaneet joukkueen brändin rakentamista. Jos meillä on tuolla koutsit ja hallista löytyy joka ilta 500 katsojaa, ketä se on koutsannu ja sit potkitaan pihalle, [...] fakta on, että se vaikuttaa. [...] Valtavia kolhuja on otettu espoolaisuuteen tossa, mut ne on vaan pitäny tehdä.”

–Nikkinen

Vaikka Blues onkin joutunut näitä brändin kannalta negatiivisia valintoja tekemään, on Blues silti ainakin omasta mielestään selkeästi yksi SM-liigan eniten omiin junioreihin panostavista joukkueista ja tätä aspektia brändi-identiteetistä pyritään joka tapauksessa toteuttamaan mahdollisimman hyvin. Urheilullisista syistä brändin kannalta merkittävistäkin henkilöistä joudutaan joskus luopumaan, mutta toisaalta myös urheilutoimen kautta pyritään korostamaan identiteettiä parhaalla mahdollisella tavalla nämä asiat pois lukien. Siitä osoituksena on muun muassa suuri määrä SM-liigajoukkueeseen omista junioreista nousseita pelaajia.

”Kolikon toinen puoli on se, että nostetaan niitä pelaajia, jotka sieltä [junioreista] nousee: Miro Aaltonen, Juuso Ikonen, Niklas Tikkinen, Joonas Valkonen ja monia muita, ketkä on tällä kaudella pelannu, on viime vuosina noussu nuorten joukkueesta. Nostettu heitä sitä kautta esiin ja tuotu sitä espoolaisuutta ja ylpeyttä myös juniorityöstä mukaan. [...] Sit ku lähdetään siitä näihin omien kasvattien esiin nostamiseen ja toisaalta ylpeyteen paikallisuudesta ja sen elvyttämiseen. Ne on ydinkulmakiviä.” –Nikkinen

4.2.1.2 Brändiviestintä

Sisäisessä brändiviestinnässä Espoon Bluesin johto pyrkii hyödyntämään jonkinlaista keskitetyn ja lateraalisen viestinnän yhdistelmää. Sinänsä kaikki brändi-informaatio pyritään organisaation sisällä välittämään keskitetysti, mutta sitä ei tehdä määrämukaisesti *push*-periaatteellisella massaviestinnällä, vaan vapaasti keskustelemalla joukkueen kanssa ja sitä kautta viestimällä.

”En kuvaisi [arvoista ja identiteetistä viestintää organisaation sisällä] ainakaan hirveän hierarkiseksi. Kyllä se on enemmän avointen keskustelujen kautta, joissa jokainen sisäistää omalla tavallaan nämä Bluesin arvot ja jos nyt näyttää siltä, että on isoja eroja siinä miten asiat nähdään, niin sit ne keskustellaan läpi.” –Pusa

Nikkinen perustelee tätä ratkaisua sillä, että joukkueelle uskottavasti ja kiinnostavasti viestiminen arvoista on hankalaa ja todennäköisesti pelaajat eivät kuitenkaan kunnolla kuuntelisi, saati sisäistäisi asiaa. Presentaatioiden ja massaviestinnän sijaan organisaatiossa halutaan käyttää aikaa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen pelaajien kanssa, jolloin viesti ei välttämättä mene jokaiselle täysin samanmuotoisena läpi. Bluesin organisaatiossa kuitenkin hyväksytään erilaiset näkökulmat arvoihin ja niiden prioriteettiin, koska tämän uskotaan olevan aidompaa kuin arvojen yhdenmukaistamispyrkimyksillä saavutettava joukkueen ulosanti.

”Mä ite keskustelen usein monien pelaajien kanssa tai oon paljon jengin kanssa tekemisissä eri tilanteissa, niin se tulee niiden keskustelun kautta pidemmän päälle, et minkälaisia juttuja rakennetaan ja missä pelaajat on mukana.” –Nikkinen

Nämä valinnat tuovat selvästi esiin myös brändiviestinnän lateraalisen puolen, jossa identiteetin annetaan tarkoituksellisestikin elää hieman organisaation sisällä ja arvojen vahvistamiseen pyritään yhdessä tekemisen ja puskaradion kautta.

”[Ei ole mitään koulutus-informaatiotilaisuutta, jossa kerrottaisiin Bluesin arvoista/identiteetistä] Kyllä se tulee enemmän yhdessä olemisen ja tekemisen kautta. Mitään erityistä tilaisuutta ei oo toistaiseksi ainakaan mun tietääkseni toteutettu, joka olis nimenomaan sillä teemalla, et kerrotaan kaikille, mikä on Blues-identiteetti tai mikä on Blues-brändi ja mitä se tarkoittaa, et miten itse kunkin tulis toimia. Et ei oo sillä tavalla lähestytty asiaa.” –Pusa

Bluesissa on kuitenkin havahduttu tilanteeseen, että kenties myös jonkinlaiselle vakuuttavammalle keskitetyn viestinnän metodille voisi olla tarvetta nykyisen vuorovaikutuksen lisäksi. Selvinä haasteina brändi-identiteettitietoisuuden osalta nousee esiin muun muassa pelaajien kiinnostus brändiasioihin, viestinnän uskottavuus ja tehokkuus sekä organisaatiouudistuksen nopeus.

”Toi on mielenkiintoinen kysymys ja myös meidän iso kehityskohde, että tiedostetaan asian tärkeyden. Tehdään niin paljon juttuja, niin nopeasti, että se että varmistettais kaikkien tietämys kaikesta, niin meidän täytyy kehittää vielä parempi systeemi. [...] Jos mä laitan meilin jengille, että juniorityö on tärkeätä Bluesille tai vaikka siitä tehtäis video, niin jengi olis varmaan silleen, et ’selvä homma, joojoo. Tää on hieno video’. [...] Mut toi, että minkälainen viestintäratkaisu, että koko organisaatiolle vois viestiä sellaisella tavalla, että se on luonnollista. Jos vie lapun seinälle tai lähettää meiliä asioista tai näin, niin ei aina oo se tapa, miten saa vaikuttavasti viestittyä, et se avautuu ihmisille, et mistä on kysymys. Voi olla, et siihen on joku sosiaalista mediaa hyödyntävä ratkaisu ehkä jollain välillä, mikä vois olla sisäiseen viestintään myös. Et se viestin lähettämisen kynnyks ja aika mikä siihen menee olis mahdollisimman pieni. Et olis aktiivinen ja vuorovaikutteinen.” –Nikkinen

Kuten aiemmatkin sitaattit antavat ymmärtää, Blues on panostanut merkittävästi kahdenväliseen vuorovaikutukseen ja jokaisen työntekijän ja pelaajan osallistamiseen brändi-identiteetin johtamisessa ja sovittamisessa. Tästä on tulkittavissa, että tavoitteena on kaikkien organisaation edustajien mahdollisimman vahva samastuminen brändi-identiteettiin ja sen hahmottaminen koherenttina ryhmäidentiteettinä. Nikkinen korostaa omassa haastattelussaan useaan otteeseen sitä, että pelaajien mielipiteitä kuunnellaan ja heidän ideoitansa pyritään myös toteuttamaan ja viemään eteenpäin ja tätä vahvistaa myös toimitusjohtajan lausunto.

”[Kaksisuuntaisuus], joo ehdottomasti, sehän on toivottavaa, et mitä enemmän sieltä [joukkueelta] tulee. Joukkueella on siinä tärkeä rooli. Sitä aidompaa se on, mitä suurempaa se tulee edustusjoukkueelta tai junioriorganisaatiosta ja toimihenkilöiltä, jotka ovat osana Bluesin kokonaisuutta” –Pusa

Yhdessä tekeminen, oppiminen ja samastuminen korostuvat tulevaisuuden suunnitelmien lisäksi jo tämän hetken toiminnassa, kun Nikkinen kuvailee keinoja parhaiten tuoda brändi-identiteetin eri puolia esiin koko joukkueelle.

”Jos koko jengi lähtee ulkojaille Blues-pipot päässä ja sinne tulee 500 junioria pelaamaan niiden kanssa, niin ehkä ne on semmosia juttuja, joista välittyy joukkueeseen asti, et näillä junioreilla on merkitystä.” –Nikkinen

4.2.1.3 Brändijohtamisen syvyys

Organisaation pienuudesta ja toimistotyöntekijöiden sekä joukkueen erilaisista rooleista johtuen sisäinen brändijohtaminen tapahtuu enimmäkseen makrotasolla, jossa ylimmän johdon merkitys kokonaisuudessa on erittäin suuri. Tätä hyödynnetään myös mahdollisten konfliktien tai väärinymmärrysten ratkaisemiseen organisaatiossa. Erityisesti toimitusjohtajan rooli näiden tilanteiden ratkaisijana nousee haastatteluissa selvästi esille.

”Tällä kaudella toimitusjohtaja keskusteli joka pelaajan kanssa vähän aikaa. Pelaajat pääsee sanomaan heidän kuulumisiaan ja mielipiteitään, niin jää heille paljon vahvemmin mieleen, kun sen kautta tuodaan asioita esille. [...] Jos pelaajilla tai jengillä on jotain, mitä he kokee tärkeeks, ni sitten kuunnellaan myös heitä.” –Nikkinen

Metodin toimivuuden vahvistaa myös toimitusjohtaja:

”Kyl se sieltä löytyy sitten aina, se yhteinen näkemys siihen, minkälainen organisaatio me ollaan, mitä se tarkoittaa toiminnassa, miten meidän pitää toimia ja puhua eri asioista” –Pusa

Mikrotasolla joukkueessa hyödynnetään myös roolimalleja, joita nostetaan esiin niin joukkueen nykyisistä pelaajista kuin entisistä seuran kasvateistakin. Näiden hyvänä puolena on se, että pelaajille saadaan esitettyä konkreettisia malleja siitä, millä tavalla joukkueen arvojen tulisi esiintyä heidän toiminnassaan. Seurajohto nostaa tässä erityisesti esiin joukkueen kapteeniston, jonka valinnassa johdolla on merkittävä rooli. Toisaalta he tiedostavat myös epämuodollisten roolimallien vahvan vaikutuksen sitä kautta, että pidempään seuraa edustaneet toimivat esikuvina ja ohjeistajina organisaatioon saapuville. Pelaajien käytöstä ei kuitenkaan pyritä ohjaamaan yhteen muottiin vaan joukkueessa tarvittavia erilaisia rooleja pyritään hyödyntämään läpi organisaation.

”[Roolimallit] tulee sit joukkueen hierarkian kautta. Tottakai kapteenistoon valitaan sellasia pelaajia, jotka voi näyttää esimerkkiä. Sit on noita sivulauseessa nostettu esiin, että toi pelaaja osaa hyvin kommunikoida fanien kanssa. [...] Ei lähdetä suoraan osoittamaan, että toi on nyt malli teille kaikille, et miten käyttäytyään. Jokainen pelaaja on kuitenkin oma persoonansa ja se on enemmän toimiston ja markkinoinnin haaste, et miten saadaan pelaajista sellaisina kuin ne on, tehtyä mielenkiintoisia.” –Nikkinen

4.2.1.4 Brändikansalaisuus

Vaikka Bluesin johto ei myönnäkään, että he pyrkisivät varsinaisesti kannustamaan organisaation edustajia jatkuvaan brändikansalaisuuden mukaiseen elämäntapaan, on kui-

tenkin mielenkiintoista havaita, kuinka merkittävään rooliin koko organisaation näkökulmasta erilaiset esimerkit on nostettu. Myös roolimallien hyödyntäminen kuljettaa vahvasti mukanaan identiteetin osa-alueita, kuten ammattimaisuuden ja oman juniorityön arvostuksen.

”Meidän nykyiset pelaajat toimii varmasti roolimalleina ja esikuvina nuoremmille junioripelaajille ja edustuksen treeneissä ja pukukopissa on vierailut esimerkiksi Jere Lehtinen. Hän on omalta osaltaan varmaan yksi parhaista mahdollisista esimerkeistä siitä, että miten huippupelaaja edustaa itseään ja seuraansa.” –Pusa

4.2.2 HIFK

Oy HIFK-Hockey Ab:n toimitusjohtaja vaihtui keväällä 2008, jolloin nykyinen toimitusjohtaja aloitti työnsä ja organisaatiossa käynnistettiin välittömästi strategiatyö. Brändi-identiteetin kylkeen oli tarttunut huomattava määrä kaikenlaista turhaa kuona-aineista, joka oli hävittämässä identiteetin ydintä allensa. Organisaatiossa päätettiin ratkaista tämä ongelma kirkastamalla identiteetti alkuperäiseen loistoonsa.

”Ydin oli häviämässä, kun sinne tuli koko ajan päälle tavaraa. Sloganeita, kuten ’aina sattuu ja tapahtuu’, kun haluttiin tavallaan lakaista maton alle aina kun joku töppäs tai muuta. Se taas on vähän ristiriidassa sen kanssa, että olis ammattimaista ja määrätietoista toimintaa. Sitä putsattiin ja mietittiin mitä siellä on.” –Valtanen

Tavoiteidentiteetin suuntaviivojen luonti on strategiaprosessin seurauksena organisaatiossa tullut hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäväksi. Tavoite-identiteettiä myös tarkkaillaan säännöllisesti saman ryhmän kesken. Ryhmän tehtävä on varmistaa, että arvot ja elementit ovat edelleen relevantteja ja etsiä mahdollisia muutostarpeita. Valtanen toteaa, että ainakin tähän asti mitään muutostarpeita ei ole ollut näkyvissä, mutta käytännön toteutukseen siirtämisessä on ollut haasteita vuosien varrella.

Tavoiteidentiteetin elementtejä organisaatiossa lähdettiin toteuttamaan aktiivisesti heti strategiatyön jälkeen. Seurajohdon vetämänä *perinteikkyyys ja arvokkuus, taistelija-luonne, kaksikielisyys, punainen väri ja stadilaisuus* pyrittiin aktiivisesti tuomaan osaksi koko organisaation toimintaa ja arvomaailmaa.

”Perinteet ja arvokkuus: me lähdettiin tuomaan erilaisia historiaelementtejä mukaan, palautettiin kilpi rintaan [...] samalla lailla kuin se on ollut aikojen alussa. [...] Kaksikielisyys, ollaan käytetty jonkun verran mainonnassa. Palautettiin vanha slogani ’En gång IFK, alltid IFK’, eli ruotsinkielinen slogan tuli meidän pääsloganiksi. Punaista väriä me ollaan maalattu halliin, lisätty punaisen läsnäoloa eri paikoissa, mainon-

nassa ja muussa. Stadilaisuus: muun muassa viestinnässä ja markkinoinnissa on paljon stadin slangia ja näiden yhdistelmää.” –Valtanen

4.2.2.1 Brändikeskittynyt henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella ja rekrytoinnilla on aivan erityinen rooli HIFK:n organisaatiossa. Joukkueen osalta vastuu näiden onnistumisesta on urheilujohtaja Tom Nybondaksella, joka vastaa koko urheilupuolesta palkkaamalla kaikki joukkueessa ja sen ympärillä toimivat henkilöt pelaajista valmentajiin ja huoltojoukkoihin. Toimistoväen henkilöstöjohtamisesta vastaa luonnollisesti toimitusjohtaja, jonka mukaan HIFK:n identiteetin arvot ohjaavat vahvasti myös toimiston rekrytointia, jotta työntekijät olisivat mahdollisimman sitoutuneita samoihin arvoihin ja yhteiseen toimintaan. Vahvimmin arvot tuntuvat näkyvän kuitenkin joukkueen kokoamisessa. Tämä siitä huolimatta, ettei joukkueessa varsinaisesti puhuta brändistä, ja Nybondaksen mukaan hän ei itse edes osaa erottaa HIFK:n brändiä siitä mitä he oikeasti ovat, johtuen hänen pitkästä ja vakaasta taustasta HIFK:n organisaatiossa.

”Me ollaan, mitä me ollaan. Mä oon kasvanu tässä seurassa ja oppinu toimimaan seuran arvojen mukaan. [...] Jos joku on sitä mieltä, et meidän toimintatavat ja tapa puhua ja toimia ja tehdä asioita muodostaa jonkun brändin, niin olkoon niin. Mä en koskaan ajattele sitä niin, et meidän pitäis toimia jonkun brändin edellyttämällä tavalla.” –Nybondas

Nybondas kuitenkin korostaa, että yhdessä sovittujen brändi-identiteetin arvojen tulee näkyä joukkueen pelissä, jotta se täyttää tehtävänsä. Tämän varmistamiseksi hänellä on oma tekniikkansa koota HIFK:n näköinen joukkue joka vuosi. Haluttuja ominaisuuksia ei pyritä kuitenkaan tuomaan esiin pelitavan kautta, jossa valmennukselle annetaan täydellinen työrauha, vaan ennakkoon mietityn roolituksen ja sen mukaisesti kasatun joukkueen avulla, jonka tapa pelata on arvojen mukainen.

”Semmonen faktinen tapa tietoisesti tukea brändirakentamista on nimenomaan rekrytointi. Eli se on se konkreettinen tapa, millä mä voin rakentaa tän joukkueen niin, että se vastaa meidän identiteettiä ja brändiä.” –Nybondas

Brändin rakentaminen ei kuitenkaan hänen mukaansa ole suinkaan roolituksen muodostamisen tarkoitus, vaan joukkueen tausta ja vakiintunut tapa määrittelee tätä enemmän. Tämä vahvistaa Valtasen esittelemää käsitystä, jonka mukaan joukkueen identiteetti on rakennettu pitkään mukana olleiden elementtien pohjalta, joiden ympäriltä on karsittu turha aines ja täten kirkastettu ydinarvoja.

”En mä etsi pelaajia sen takia, että mä vahvistan tätä brändiä. [...] Tapa millä mä rakennan joukkuetta on se ennen kuin mä mietin edes pelaajien

nimiä, mulla on rakennettuna semmonen laatikosto, [...] mitä ominaisuuksia pitää olla tietyn pelipaikan pelaajalla. Kun mulla on ne ominaisuudet kasassa, niin sen jälkeen ruvetaan etsimään nimiä. [...] Nää ominaisuudet, jotka mä oon laittanu ideaalijoukkueeseen, tulee sieltä historiasta. Meillä pitää olla tän tyypisiä pelaajia [...] tossa kohtiin. [...] Jos me saadaan nää kaikki ominaisuudet kasaan, niin sit meillä on niin sanotusti HIFK:n näköinen joukkue.” –Nybondas

Joukkueen rakentamisen opit Nybondas on saanut toimiessaan organisaatiossa pitkään ja hänen pitkästä urastaan organisaatiossa sekä sen katsojamääristä ja taloudellisesta tuloksesta voitaneen arvella joukkueen rekrytoinnin onnistuneen melko hyvin brändi-identiteetin mukaisesti. Nybondas myös epäilee, että huippu-urheilujoukkueen rekrytoinnissa, tai ainakin hänen käyttämässään metodissa, vaikka brändiä ei varsinaisesti ajatellakaan, sitä tuetaan runsaasti tiedostamattomallakin tasolla.

”Voin kuvitella, että meidän rekrytointi tiedostamattakin tukee hirveen paljon enemmän brändin rakentamista kuin normiyrityksessä.”
–Nybondas

Laajennetun identiteetin osa-alueet, eli niin sanotut ydinidentiteetin tukielementit, nousevat vuorostaan selvästi esiin toimistohenkilökunnan rekrytoinnissa. Tämä sopii erittäin hyvin näkemykseen seurajohdon ja organisaation toimistotyöntekijöiden rooliin itse urheilutoiminnan tukifunktiona.

”Se on rekrytointitilanteessa tärkeätä lähinnä katsoa sitä, että ihmiset ymmärtää, että tää on ammattimaista toimintaa ja kovaa työtä. [...] Monen näkökulmasta toi on ihan mielettömän kiinnostava työpaikka, koska me ollaan HIFK. [...] Mä haluan varmistua siitä, että ihmiset ymmärtää, että tää on vakvasti otettava työpaikka, jossa sun pitää laittaa ittes peliin ammattilaisena.” –Valtanen

4.2.2.2 Brändiviestintä

Sisäisessä brändiviestinnässä HIFK hyödyntää aktiivisesti ja suunnitellusti sekä keskitettyä että hierarkkista viestintää. Lisäksi pelaajien keskuuteen on syntynyt aikojen saatossa voimakas ryhmäkuri – eräänlainen lateraalisen viestinnän muoto, jolla epäilevämmätkin yksilöt saadaan käyttäytymään identiteetin arvojen mukaisesti. Keskitetty viestintä on organisaation ylimmän johdon suunnittelemaa ja toteuttamaa. *Push*-periaatteen ongelmapuolia, kuten viestinnän sivuuttamista, on minimoitu toteuttamalla keskitetyn viestinnän ratkaisut kutsumalla koko joukkue koolle. Näin kaikki joutuvat ainakin kuuntelemaan johdon ohjeistuksen brändi-identiteetistä ja tahtotilasta, vaikkakin mikään ei toki edelleenkään takaa pelaajien kuuntelevan tätä ohjeistusta. Tekniikka on

joka tapauksessa oikea, sillä keskitetty viestintä on parhaimmillaan bränditietoisuuden luomisessa organisaation sisällä (Burmam Zeplin 2005, 291).

”[Brändi-identiteetti] viedään käytäntöön sillä lailla, et mä pidän joka syksy joukkueelle palaverin, missä me käydään läpi meidän arvot, ketä me ollaan, miten me halutaan, et me toimitaan, mitä mä pyydän pelaajilta. Ja edellytän, et sen mukaan toimitaan.” –Nybondas

Koko joukkueelle identiteetin selkeä viestiminen ja sen mukaisen käytöksen vaatiminen on organisaation selkeä strateginen ratkaisu. Joka syksyisen tilaisuuden lisäksi Valtanen kertoo myös kauden aikana olevan joitakin tilaisuuksia, joissa kommunikoidaan seurajohdon puolesta koko joukkueelle. Näissä tilaisuuksissa ovat mukana yleensä Nybondaksen lisäksi toimitusjohtaja Valtanen sekä hallituksen puheenjohtaja. HIFK:ssa tiedostetaan, ettei joka kerta voi voittaa ja että sen varaan on mahdotonta edes rakentaa brändiä tai kulutuskokemusta. Tästä johtuen on päädytty siihen, että asiakkaiden odotukset pyritään joka kerta täyttämään nimenomaan HIFK:n näköisellä toiminnalla ja täysillä loppuun asti yrittämällä, jotta asiakkaat saisivat joka ilta suuren elämyksen ja jaksaisivat käydä tapahtumissa, kuluttaa oheistuotteita ja kannattaa joukkuetta. Tämä onkin erinomainen strategia sillä esimerkiksi Carlson ym. (2009, 379) on todennut, että joukkueen jatkuvalla hyvällä menestyksellä on negatiivisia vaikutuksia brändin erottuvuuteen, joka pitkällä tähtäimellä voi olla haitaksi joukkueen brändille.

HIFK:n hierarkiasta tiedustellessa kaikki haastateltavat ovat periaatteessa sitä mieltä, että organisaatio on lähinnä kaksiportainen sisältäen toimistolla olevan seurajohtokokouksen ja joukkueen, joka sisältää niin pelaajat, valmentajat kuin muutkin urheilutoimissa mukana olevat. Valmennusta haastatellessa esiin kuitenkin nousee esiin valmentajien merkittävä rooli ikään kuin portinvartijoina joukkueeseen päin, joka vahvistaa omaa hypoteesiani niin ikään kolmiportaisesta organisaatiosta, jossa seurajohdolla, valmennuksella ja pelaajistolla on omat merkittävät tehtävänsä brändi-identiteetin suhteen.

”Enemmän sinne puolelle kallellaan, että valmennus ja pelaajat on loppujen lopuksi aika kiinteä yksikkö ja siinä mielessä kolmitasoinen, että täältä toimistolta suoraan pelaajille tulevat, niin vähintään käy valmennuksen kautta, tiedonkulun kautta. [...] Ne asiat, mitkä liittyy Valtasen ja mun vastuualueisiin, ni siinä pitää olla kitkaton ja onkin kitkaton.” –Tanska

Samoin toimiston puolella urheilujohtaja toimii niin ikään portinvartijana joukkueeseen päin. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa toimiston ja joukkueen välinen viestintä tapahtuu vahvasti kahden portinvartijan, eli urheilujohtajan ja valmentajien välillä. Nämä roolit, niiden yhteistyö ja sen merkitys nousevat esiin aineistossa selvästi.

”Se on selvää, että mä päivittäin juttelen valmentajien kanssa pelistä ja pelaajista. [...] Totta kai tulee käytettyä valmentajaa tässä viestinnässä,

et valmentaja on tällainen henkilö, jonka kautta menee. [...] Mä hirveen harvakseltaan pidän joukkueelle mitään palavereita. Siinä on vähän se ero tonne alakertaan ja pukukoppiin, että se on valmentajan reviiiriä. Joka kerta, kun mä astun sille reviiirille, mun pitää olla hirveen tarkka siitä mitä mä sanon, etten mä syö valmentajan arvovaltaa tai sano asioita, jotka on ristiriidassa valmentajan sanan kanssa. Eli valmentaja on päällikkö tuolla alhaalla. Jos mä haluan viestittää ja vaikuttaa joukkueeseen, niin kyl se menee valmentajan kautta.” –Nybondas

Valmentaja Tanskakin vielä nimenomaisesti painottaa, että lopullinen viesti toimistolta pelaajille ei tule seurajohdon suusta. Sen sijaan kaikki joukkueeseen ja sen tekemiseen liittyvät asiat keskustellaan ensin yhdessä seurajohdon ja valmennuksen kanssa, jonka jälkeen lopullinen viesti tulee yleensä valmentajien kautta. Mielenkiintoisena lisäaspektina nousee esiin kuitenkin myös kapteeniston rooli viestinviejänä seurajohdon ja joukkueen välillä.

”Kapteenisto on tottakai erityisasemassa. Kipparipalavereitakin pidetään, mutta kyllä se ensisijainen viestintäväline on nimenomaan mulle valmentajat.” –Nybondas

Lateraalinen viestintä ei organisaatiossa ole niinkään suunniteltua, vaikkakin esimerkiksi kipparipalaverit ja tätä kautta eteenpäin lähtevä informaatio voidaan tällaiseksi tulkita. Ryhmäkuri ja joukkueen sisäinen lateraalinen viestintä perustuu enemmän pelaajien itse kehittämään koodistoon, joka luonnollisestikin joka tapauksessa nojaa vahvasti brändi-identiteetin arvoihin. Arvojen sisäistäminen ja huomioiminen on johtanut joukkueen sisäisen sakkokassan luontiin, johon toheloivan tai arvoja rikkovan pelaajan tulee virheen jälkeen suorittaa sovitun suuruinen rahasumma. Tätä niin sanottua saunakassaa vahditaan huumorin varjolla, mutta perimmäinen tarkoitus on muistuttaa vaadittavista arvoista ja niiden mukaisesta käytöksestä.

Kapteeniston valinnassa ja brändi-identiteetistä viestimisen välillä on myös havaittavissa voimakkaahko yhteys. Valmennuksella ja seurajohdolla on päätäntävalta kapteeniston valinnassa ja HIFK:ssa näihin rooleihin valitaan tarkoituksella henkilöitä, jotka edustava brändin arvoja vahvimmin.

”Kapteeneilla on [erityisrooli]. Usein valitaan kapteeniksi sellaisia, jotka heijastaa sitä identiteettiä mikä seuralla on ja sen perinteitä. Voi olla myöskin kombinaatio siitä, että ottaa nuorempia mukaan siihen. Yleensä siellä on kuitenkin se joukko, joka on sisäistänyt [...] ja pitäis heijastella samoja arvoja”. –Valtanen

Vaikka HIFK:ssa ei ainakaan Nybondaksen ja Tanskan mukaan ole ollut havaittavissa roolimallien hyödyntämistä identiteetin sisäisessä viestinnässä on kuitenkin selvää, että esimerkiksi kapteeniston rooli esimerkkeinä on merkittävä ja vaikuttava lateraalisen viestinnän vaikutusta parantava keino. Näkyvät ja kokeneet pelaajat kiinnittävät myös

luonnostaan enemmän huomiota ja toimivat tiedostamattominakin esikuvina nuoremmille, organisaatioon tutustuville pelaajille.

”Se on ihan selvää, että tällaisten Ville Peltosten ja muiden olemassa olo, silloin kun tulee uusi, nuori pelaaja koppiin [...] on aika arvokasta näille kavereille. Jos ei nyt ihan vierihoitoa, mutta esimerkiksi Mikael Granlund kun tuli, on monta kertaa sanonut siitä, miten Ville tavallaan otti ja katso, että miten voi auttaa niin, että menee oikeeta polkua.”
–Valtanen

4.2.2.3 Brändijohtamisen syvyys

Sisäisessä brändijohtamisessa HIFK hyödyntää makrotason johtamista erityisesti laajennetun identiteetin, eli huippu-urheilun tukidimensioiden vahvistamisessa. Hallituksen ja toimitusjohtajan visio, jolla on tutkimuksissa havaittu olevan merkittävää korrelaatiota todellisen identiteetin kanssa sisältää useita esiin nostettuja elementtejä kuten ammatillisuus organisaatiossa ja taloudellinen kannattavuus. Ylin johto pyrkii näissä asioissa jatkuvasti toimimaan esimerkillisesti arvojen mukaisesti ja tuovat niitä organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Makrotason brändijohtamisessa syntyvää riskiä, että brändi-identiteetti identifioituisi liikaa tiettyjen avainhenkilöiden persoonallisuuksiin, on pyritty välttämään jo tavoiteidentiteetin rakennusvaiheessa. HIFK:n identiteetin elementit on kaivettu organisaation perinteistä ja historiasta, jonka seurauksena näiden arvojen kirkastaminen organisaatiossa johtaa avainhenkilöiden sopeutumiseen brändiin, eikä toisinpäin.

Mikrotason brändijohtamiskeinot käytännössä tulivat myös esiin jo aiemmassa luvussa. Työntekijöiden sosiaalista oppimista tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti ja joka tasolla. Tämä ilmenee HIFK:ssa nimenomaan suositeltavana epämuodollisena osana sosiaalistumista, kun organisaation arvot siirtyvät kokeneempien henkilöiden tapoja seuraamalla nuoremmillekin työntekijöille. Organisaatiossa onkin tarkoituksella vältetty virallisten roolimallien käyttöä, sillä niiden on pelätty johtavan aitouden menetykseen, jos pelaajat rupeaisivat käyttäytymään liikaa esimerkkien mukaisesti oman persoonallisuutensa kustannuksella.

”Kaikkee semmosta teennäistä pitää välttää, kun on se vaara, et kääntyy nauruks ja rupee laskee sitä [uskottavuutta]. Sama on kaikessa päivittäisessä toiminnassa.” –Tanska

4.2.2.4 Brändikansalaisuus

Koko HIFK:n brändi-identiteettiajattelusta ja käytännön toteutuksesta huokuu läpi tavoite vahvaan brändikansalaisuuskäyttäytymiseen. Organisaation sisällä ei kuitenkaan sinänsä edes puhuta brändistä itsestään, vaan toimintaa pyritään ohjaamaan puheiden sijaan tekemisellä ja arvojen noudattamisella. Toimitusjohtaja Valtanen korostaa, että erityisesti viime vuosien aikana on kiinnitetty huomiota niin sanottuun ”walk the talk”-tavan mukaiseen toimintaan, eli että kaikki tekeminen noudattaa HIFK:n arvoja. Haastattelujen perusteella nousee esiin useampikin brändikansalaisuuskäyttäytymisen dimensio kuten *brändin huomioiminen, rehtiys, itsensä kehittäminen ja brändin kannatus*.

”Kyllä se [brändikansalaisuus] näkyy, jos mä katson tätä meidän. Tavoite ja tahtotila on totta kai sitä, että ihmiset on ylpeitä siitä, että ne on HIFK:ssa töissä ja mä sanon, että toimiston puolella ja muualla, niin ei ne olis muuten täällä töissä. [...] Kyllä me eletään ja hengitetään HIFK:ta. Jos ei sitä täällä olis, niin ei kauaa täällä olis töissä. Lähtis itse pois siinä tapauksessa.” –Valtanen

Brändin huomioimiseen HIFK:ssa on panostettu vastikään rekrytoimalla yritykseen viestintäpäällikkö, jonka tehtävänä on omalta osaltaan edesauttaa työntekijöiden brändiarvojen noudattamista ja suunnitella kaiken näkyvyyden brändivaikutuksia. Joukkueen tapauksessa hän on keskittynyt erityisesti nimenomaan haastattelutilanteiden ja mediakäyttäytymisen läpikäymiseen sekä varmistamaan, että näissä HIFK:n arvot esiintyisivät mahdollisimman hyvin. Toisaalta mahdollisimman aidon tunteen säilyttääkseen HIFK:ssa on myös pyritty siihen, ettei pelaajia ängetä väkisin samaan muottiin ja heidän annetaan elää omana itsenään.

”Kyl me annetaan pelaajien vapaa-ajalla olla ihan mitä ne on. Ei voi olla kellon ympäri aktiivista. [...] Se on enemmän se urheilijan vastuu ymmärtää oma asia. Julkisuus ja media seuraa pelaajia ihan älyttömän paljon, silloin pitäis ymmärtää käyttäytyä fiksusti. Kyllä siitäkin painotetaan, et ei paljon kannata kadulla näkyä räkä poskella, siitä ei seuraa mitään kovin hyvää ainakaan. [...] Muuten niin ei me voida edellyttää tietynlaista käytöstä pelaajilta vapaa-aikana niin, että se ikään kuin tukisi meidän brändiä. Kyllä heidän pitää itse ymmärtää oma vastuunsa ja käyttäytyä sen mukaisesti.” –Nybondas

Tämä perustuu kuitenkin vahvaan luottamukseen siitä, että pelaajat ovat sisäistäneet oman roolinsa. Luonnollisestikin täysin ongelmitta luottamussuhde ei ole sujunut, mutta varsinaisiin rangaistustoimenpiteisiin tai muihin organisaatiossa ei liiemmin ole näiden asioiden tiimoilta kuitenkaan jouduttu, vaan niistä opitaan ja kehitytään paremmaksi.

”Kyllä me edellytetään, että se olis sen arvosta käytöstä mitä HIFK:lle ja urheilijalle sopii. Aina se ei toteudu. Osa on nuoria poikia ja joku läh-

tee joskus aina laukalle, mut sanotaan, että siihen on kiinnitetty huomiota.” –Valtanen

4.2.3 Case-vertailu

Tutkimuksen molemmat organisaatiot ovat kärsineet 2000-luvulla brändi-identiteetin epäselvyydestä ja siitä johtuneesta toiminnan johdonmukaisuuden ja pitkän tähtäimen puuttumisesta. Taustatekijät näille ongelmille ovat kuitenkin olleet hyvin erilaiset HIFK:n kärsiessä hallitsemattoman suureksi paisuneesta brändi-identiteetin elementtikokoelmasta, kun taas Bluesissa identiteetin elementtejä ei ole juurikaan mietitty tai edes yritetty jalkauttaa ongelmien aikana. Molemmat organisaatiot ovat kuitenkin päätyneet henkilövaihdoksien kautta hyvin samanlaiselle ja tavoitteelliselle tielle. Ylin johto on pyrkinyt löytämään ja kiteyttämään ne arvot ja elementit, joille brändi-identiteetti rakentuu, jonka jälkeen niitä on lähdetty aktiivisesti ajamaan läpi koko organisaatioon.

Kummassakin organisaatiossa on myös tiedostettu se, ettei brändin rakentaminen joukkueen pelaamisen ja suoraan pelitaktisten elementtien varaan ole mahdollista. Niinpä organisaatioissa hyödynnetäänkin erilaisia keinoja brändi-identiteetin johtamisessa. Jonkin asteisena tavoitteena molemmissa joukkueissa tuntuukin olevan se, että toimenpiteiden lopputulemana saavutettaisiin tilanne, jossa kaikki organisaatiota edustavat henkilöt eläisivät brändi-identiteetin arvojen mukaisesti vaikkakin edelleen myös omat luonteenpiirteensä säilyttäen. HIFK:ssa toteutus on kuitenkin viety huomattavasti pidemmälle ja vaikuttaa kerätyn aineiston perusteella suunnitelmallisemmalta ja johdonmukaisemmalta.

Selkein ero organisaatioiden brändi-identiteetin asettamisessa tulee ehdottomasti esiin koko organisaation osallistamisessa. Bluesissa nousee esiin aspekteja, joiden perusteella voi tulkita muillakin kuin ylimmällä johdolla olevan merkitsevää sanavaltaa identiteetin elementtien osalta. Nikkinen korostaa keskusteluja eri organisaatiotasojen edustajien välillä ja näistä kerättävää palautetta koko organisaation mielipiteestä tehtyjä brändi-identiteettivalintoja kohtaan. HIFK:ssa taas painotetaan vahvasti sitä, että arvot organisaation tuodaan nimenomaan hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Haastattelussa Tanska nostaakin esille, että ainakin hänen mielestään enemmän kahdensuuntainen viestintä joistain brändiasioista voisi olla hyvä uudistus. Osallistamalla koko organisaatio saadaan kaikki edustajat todennäköisemmin sitoutumaan identiteetin arvoihin paremmin, joten tässä mielessä Bluesilla on mahdollisesti lähdetty oikeaan suuntaan. Lienee kuitenkin syytä epäillä tämän tehokkuutta jääkiekko-organisaation tapaisessa, nopeita ja suuria muutoksia, myös henkilöstörakenteessa, kohtaavassa organisaatiossa. Pääpaino tulisikin kuitenkin olla ylimmän johdon asettamisessa arvoissa, jotka todennäköisemmin johtanevat kokonaisvaltaisen identiteetin rakentumiseen.

4.2.3.1 Brändikeskittynyt henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista Blues ja HIFK ovat brändi-identiteetin näkökulmasta lähestyneet hieman eri suunnilta. Molemmissa tapauksissa selväksi käy, että pelaajat rekrytoidaan nimenomaan pelaamaan omilla vahvuusalueillaan ja esiintymään sitä kautta edukseen. HIFK:n rekrytoinnista nousee kuitenkin selvästi esiin, että joukkuetta pyritään rakentamaan valmiiksi määriteltyjen, nimenomaan HIFK:n arvojen mukaisten, roolien pohjalta, joita täyttämään pyritään palkkaamaan sopivin mahdollinen henkilö. Bluesin toiminta tuntuu pureutuvan enemmän pelitaktisiin asioihin keskittymiseen ja siihen, että löydetäisiin sopivat henkilöt tekemään joukkueesta urheilullisesti parempi. Bluesin hyökkääjä Pöysti toteaa, ettei hän ainakaan ole havainnut Bluesin arvojen mukaista ohjeistusta pelaajille asti.

”Kyl mul just semmonen kuva oli, [...] et nää Bluesin teesit on, et tää on just sellanen joukkue [minkälaisen pelitapa siitä tekee]. Enemmän se tulee pelaajista ja toimisto sitten perustaa ne sille, miltä joukkue näyttää”
–Pöysti

Samassa yhteydessä nousee myös esiin Bluesin näkemykset yksittäisten henkilöbrändien rakentamisesta joukkueen alaisuuteen. Brändi-identiteettiä onkin pyritty ilmeisimmin vahvistamaan ja selkeyttämään juuri näiden roolimalleiksi nostettujen henkilöbrändien kautta. HIFK:n tapauksessa taas yksittäisistä henkilöistä ja näiden brändin luomisesta ei puhuta laisinkaan. Ainoana sen suuntaisena asiana nousee esiin se, että pelaajien annetaan toimia omana itsenään, mutta samalla tulisi kuitenkin täyttää rekrytoinnissa määritelty rooli joukkueessa. HIFK:ssa siis nostetaan voimakkaasti esiin se, että joukkueesta rakennetaan nimenomaan HIFK:n näköinen ja sen arvojen mukainen, kun taas Bluesissa markkinointijohtajasta alkaen suhtaudutaan hieman epäilevästi sen arvojen vaikutukseen joukkueen rakentamisessa. Bluesin pelilliseen puoleen turvautumista tukee, mutta toisaalta hieman henkilöbrändejä vastaan puhuu pelaajiston kommentit nimenomaan yhtenäisen joukkueen rakentamisesta sen sijaan, että huomio olisi kiinnittynyt yksilöihin.

”Joukkueeseen, kun on tullut pelaajia, niin on ollu hyviä joukkuepelaajia. Sitä kautta tuotu sitä yhtenäisyyttä ja semmosta, se on kuitenkin meillä ollut se millä on pärjätty” –Hakanpää

Myös toimistohenkilökunnan rekrytoinnissa ilmenee selkeitä eroja organisaation arvojen merkityksessä työntekijöitä valittaessa. HIFK:n Valtanen nostaa merkittävään asemaan toimistoväenkin palkkaamisessa HIFK:n arvot ja HIFK-henkisyyden: *”eletään ja hengitetään HIFK:ta”*, unohtamatta kuitenkin paljon identiteetissä painoarvoa saavaa ammattimaisuutta. Bluesin Pusa puolestaan antaa hieman kevyemmän vaikutelman arvojen puolesta ja tuntuu painottavan enemmän ammattimaisuutta ja yhdessä tekemistä: *”[rekrytoinnilla on merkitystä], että kuinka yhtenäinen ja sitoutunut porukka täällä*

toimii, niin varmasti vaikuttaa myös siihen, et minkälaisena toimijana me näytään ulospäin.”

4.2.3.2 Brändiviestintä

Sisäisen brändiviestinnän osalta organisaatiot ovat päätyneet hyvin erilaisiin ratkaisuihin; Bluesissa painotetaan kahdenvälistä vuoropuhelua ja HIFK:ssä kontrolloitua ja formaalia keskusjohtoista viestintää brändi-identiteetin arvojen viestimisessä koko organisaatioon. HIFK:n valitsema viestintästrategia vaikuttaisi haastattelujen perusteella toimivan huomattavasti paremmin. Erityisesti jokasyksyinen arvopalaveri tai -koulutus koko organisaatiolle tuntuu tehoavan ja vaikuttanee kolmivaiheisesti: 1) ylimmän johdon täytyy selkeyttää visionsa brändi-identiteetistä ja sen tavoitteista voidakseen viestiä sen selvästi ja ymmärrettävästi koko organisaatiolle. Ylimmän johdon näkemysten yhteneväisyyden osalta HIFK:n ja Bluesin välillä on hyvin merkittävä eroavaisuus ensimmäisen eduksi. 2) Presentaatiota suunnitellaan hyvin etukäteen ja siihen luodaan tukimateriaalia selkiyttämään arvoja. Muun muassa ”IFK – Tahtotila”-kuvioista on helppo tarkastella elementtejä ja sitä voidaan hyödyntää myös jatkuvassa tarkastelussa. Visuaalisesti esitetty brändi-identiteetin rakenne tuo myös yhden aistin lisää arvojen sisäistämiseen. 3) Brändi-identiteetistä viestitään koko organisaatiolle yhdellä kertaa ja yhdenmukaisesti. Vaikka tulkintaeroja syntyy joka tapauksessa ovat ne eittämättä merkittävästi pienempiä, kun informaatio toimitetaan kaikille samassa muodossa. Lisäksi tilanne mahdollistanee henkilöiden keskinäisen vuoropuhelun ja mahdolliset tarkentavat kysymykset, jos niille ilmenee tarvetta. Näin pystytään takaamaan kaikille mahdollisimman laadukas ja tasalaatuinen perehdytys toimintaa ohjaaviin arvoihin. Mielenkiintoisen eron organisaatioiden viestintästrategioissa luo se, että HIFK:ssa painotetaan vahvasti, ettei ulkoista viestintää missään tapauksessa käytetä sisäisen brändiviestinnän keinona, kun taas Bluesin Nikkinen pohdiskelee jopa sosiaalisen median hyödyntämistä jollain tapaa myös joukkueen sisäisen viestinnän osana tulevaisuudessa.

Bluesissa on tietoisesti päätetty, ettei ainakaan tähän mennessä yhteisiä brändi-identiteetikoulutuksia ole järjestetty. Markkinointijohtaja Nikkinen perustelee tätä ratkaisua sillä, ettei organisaatiossa täysin uskota erityisesti pelaajien mielenkiintoon kuunnella esitelmiä ja ottaa niistä tärppejä. Presentaatioihin kuluva aika halutaan Bluesissa mieluummin käyttää johonkin hyödyllisempään ja tämän takia on päädytty henkilökohtaisiin keskusteluihin pelaajien kanssa. Samalla on myös tiedostettu mahdolliset erilaiset lähestymiskulmat arvoihin, mutta ne tietoisesti sallitaan. HIFK:ssa kahdenkeskeisiä keskusteluja käytetään lähinnä lisäohjeistamiseen ja mahdollisten ongelmatapausten selvittelyyn, joten niille on annettu huomattavasti pienempi merkitys. Julkisuudessa käyttäytymisen osalta tämä painottuu nimenomaan viestintäpäällikön antamaan ohjeis-

tukseen, muilta osin pelaajille pyritään viestimään kaikki valmentajan välityksellä. Aineiston perusteella HIFK:lla viestintäkanava organisaatiossa alaspäin toimii huomattavasti hierarkkisemmin kuin Bluesissa. Erityisesti Nybondas toi selvästi esiin, että hierarkiassa ei tulisi hyppiä kenenkään yli ja pelaajat kuuluvat selvästi valmentajan reviirille, jota myös seurajohdon tulee kunnioittaa. Bluesissa taas sekä Nikkinen, että Pusa nostivat esiin toimiston ja toiminnan avoimuuden ja johtoportaan sekä pelaajiston väliset suorat keskustelut.

Lateraalinen viestintä joukkueen sisällä nousee hyvin merkittävään osaan molemmissa tapausorganisaatioissa brändi-identiteetin arvojen vakiinnuttamisessa jokapäiväiseen toimintaan. Viestintämuotona se on hyvin epäformaali ja suunnittelematon, sillä kummassakaan organisaatiossa ei aktiivisesti pyritä hyödyntämään epäsuoraa viestinvälitystä tai roolimallien avulla tiettyjen henkilöiden voimakasta esiin nostamista. Yksi merkittävimmistä viestintäilmiöistä tuntuu syntyvän huippu-urheiluorganisaatioiden sisällä itsestään ilman sen suurempaa strategista johtamista. Bluesissa joukkueen sisäinen kuri vaikuttaa olevan huomattavasti vähäisemmällä käytöllä ja siihen suhtaudutaan lähinnä huumorimelellä, toisten erehdyksille vitsailemalla ja tällä tavalla asioista huomauttamalla. Tällä tavoin positiivisen kautta joukkue pyrkii pitämään jäsenensä ruodussa ja kaikessa piilee kuitenkin aina takana vakava asia, joka tulee silti huomatuksi, Hakanpää kertoo. Bluesin pelaajien mukaan joukkueessa ei kuitenkaan juurikaan ole ilmennyt käytöstä, johon olisi tarvinnut sisäisellä kurilla vakavammin puuttua. HIFK:ssa sisäinen kuri tuntuu ilmenevän huomattavasti voimakkaampana. Joukkueessa on sen sisäisessä käytössä niin sanottu sakkokassa, jonka on tarkoitus toimia muistutuksena siitä, että joukkueen yhdessä sovittuja asioita ja arvoja tulee noudattaa. Sekä Valtanen että Tanska nostavat esiin kokeneet pelaajat ja tiukan joukkueen sisäisen itsekontrollin, jossa vastuu käyttäytymisestä on hyvin pitkälti joukkueen sisäisessä hallinnassa, johon seurajohdon ei ole edes tarpeellista puuttua. Lateraalisen viestinnän merkittävyys korostaneekin omalta osaltaan brändikeskittyneen henkilöstöjohtamisen merkitystä, sillä sisäisen kurin ylläpitoon ja arvojen siirtymiseen tarvitaan kokeneita, joukkuetta pitkään edustaneita pelaajia, joille arvot ovat iskostuneet ajan myötä vahvasti jokapäiväiseen toimintaan.

HIFK:n etumatkaa tällä saralla kasvattanee myös pelaajien johdonmukaisempi informoiminen brändi-identiteetin elementeistä, jolloin niihin samaistuminen ja joukkueen sisällä eteenpäin vieminen helpottuvat. Burmann ja Zeplin (2005, 292) mukaan brändiviestinnän onnistumista voidaan selittää kahdella tähän kontekstiin sopivalla kriteerillä, joista molemmat selittänevät HIFK:n paremman onnistumisen viestinnässä Bluesiin verrattuna. Ensimmäinen kriteeri, avoimesti työntekijöille brändi-identiteetistä viestiminen, mahdollistaa koko organisaation tietoisuuden tavoitteista. Heidän mukaansa avoimen viestinnän tulee olla selkeää, yksityiskohtaista ja relevanttia vastaanottajan näkökulmasta, joka HIFK:n tapauksessa aineiston perusteella täyttynee paremmin, alkaen ylimmän johdon selkeämmästä visiosta. Toinen onnistumiseen vaikuttava kriteeri on

kärsivällisyys. Koska halutun brändiviestin läpimeno tarvitsee yleensä useamman viestintäkierroksen ja jatkuvaa aktiivista vahvistamista on selvä, että HIFK:n pitkät perinteet ja kauemmin jatkunut työ brändi-identiteetin arvojen vahvistamisessa tarjoaa etulyöntiaseman Bluesiin nähden.

Lateraalisen viestinnän suuri vaikutus koko organisaatioon nostaa molemmissa organisaatioissa, mutta erityisesti HIFK:ssa, esiin sisäisen mikrotason brändijohtamisen merkityksen. Kun makrotason viestinnällä saavutetaan enimmäkseen organisaation sisällä myönteisyyttä brändi-identiteettiä kohtaan, johtaa mikrotason toiminta merkittäviin tuloksiin brändisitoutumisen ja –kansalaisuuskäyttäytymisen vahvistamisessa (Burman & Zeplin 2005, 292–293; Podsakoff ym. 1996, 290). Tämä on selvästi havaittavissa siitä, että esimerkiksi HIFK:ssa ei varsinaisesti tunnusteta brändikansalaisuuteen pyrkimistä tai siihen kannustavia johtamistoimenpiteitä, vaan pyritään enimmäkseen varmistamaan arvojen tiedostus läpi organisaation, jonka lisäksi seurajohto tarkkailee arvojen toteutumista toiminnassa. Vaikkei pyrkimys olekaan tiedostettu on HIFK:ssa selvästi havaittavissa, että koko toiminta ruokkii brändikansalaisuuskäyttäytymiseen siirtymistä niin formaalissa viestinnässään kuin erityisesti myös jokapäiväisessä toiminnassa. Erinomaisena esimerkkinä tästä samastumisesta ja brändin kannatuksesta on joukkueen sisällä tapahtuva mentorointi, jossa kokeneemmat pelaajat pitävät huolen siitä, että uudet tulokkaat oppivat mahdollisimman hyvin joukkueen tavoille. Tämän mikrotason tueksi organisaatiossa sitten hyödynnetään makrotason toimintaa, jolla vahvistetaan arvoja kaikkien työntekijöiden mielissä ja tarvittaessa puututaan räikeimpiin tapauksiin, jossa koko joukkueen käyttäytyminen ja toiminta on lähtenyt lipsumaan liian kauas HIFK:n arvojen mukaisesta toiminnasta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset perustuvat tutkimuksen tavoitteisiin sekä aiemmissa luvuissa tehtyyn teorian ja empirian synteisiin. Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen löydöksiä sekä tehdään johtopäätöksiä ja esitellään käytännön toimenpidesuosituksia. Lisäksi pohdiskellaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Johtopäätökset

Jokaisella organisaatiolla on identiteetti, joka viestii sen ilmapiiriä, tavoitteita ja arvoja sekä edustaa yksilöllisiä ominaisuuksia, joilla organisaatio voi differoitua toimintaympäristössään. Molemmassa tutkimuksen tapauksissa organisaation toimintaa ohjataan eri tavoin määriteltyjen arvojen pohjalta ja aineiston perusteella voidaan tulkita selkeän vision korostavan identiteetin merkitystä organisaation toiminnalle selvästi. Brändi-identiteetti voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, joista jokaisella on oma merkityksensä ja tärkeytensä kokonaisuuden kannalta: 1) *ydinolemus* vangitsee merkittävimmän osan siitä, mitä brändi edustaa, 2) *ydinidentiteetti* sisältää tärkeimmät ja pysyvimmät dimensiot, joita ei tulisi muuttua pitkässäkin juoksussa ja 3) *laajennettu identiteetti*, joka sisältää identiteettiin lisää kirjoja ja kokonaisuutta tuovia elementtejä, jotka voivat muovautua muuttuvien markkinoiden mukana. Tutkimustulosten valossa organisaatioissa ei kuitenkaan ole tietoisesti hyödynnetty merkittävästi eri arvojen erilaisia tärkeysasteita. Tutkimuksessa oli kuitenkin selvästi erotettavissa nämä kaikki kolme eri tasoa, kun tulkittiin eri arvojen esiintymisfrekvenssejä ja voimakkuuksia toiminnan ohjaukseen.

Brändikansalaisuusajattelu nostaa esiin jokaisen yrityksen työntekijän merkityksen osa-aikaisena markkinoijana. Jokaisen työntekijän omat arvot ja mielikuvat edustamaan yrityksestä vaikuttavat työn laatuun. On selvää, että brändi-identiteetin arvot omaksumalla ja niiden mukaan elämällä mahdollistetaan koko organisaation yhdenmukaisempi ulosanti. Kummassakaan tapausorganisaatiossa ei tietoisesti pyritty kohti brändikansalaisuuskäyttäytymistä, mutta sen vaikutus oli kuitenkin selvästi havaittavissa. Kaikki haastateltavat tiedostivat oman roolinsa brändin ulospäin näkyvänä osana ja pyrkivät täyttämään itselleen asetetun roolin organisaatiossa.

Holistinen brändijohtamismalli on kehitetty tehostamaan yrityksen sisäistä brändijohtamista, jotta sen avulla saavutettaisiin paras mahdollinen koko organisaation brändisitoutuminen. Mallissa nostetaan esiin kolme keskeistä tekijää brändisitoutumisen saavuttamiseen: 1) *henkilöstöjohtaminen*, 2) *organisaation sisäinen viestintä* ja 3) *makro- ja mikrotason johtaminen*. Näiden kaikkien kolmen tekijän merkitys nousee esiin myös tutkimustuloksissa, vahvistaen teorian paikkansapitävyyttä. Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan brändisitoutumiseen heti rekrytointiprosessista varmistamalla

tulevien työntekijöiden arvojen mahdollisimman hyvä yhdenmukaisuus ja sopivuus organisaation arvoihin. Organisaation sisäisellä viestinnällä puolestaan on merkittävä rooli siinä, kuinka erilaisia arvoja ja elementtejä nostetaan esiin ja millä tavalla ne painottuvat työntekijöiden mielissä. Viestinnällä pystytään myös eri keinoin puuttumaan tehokkaasti mahdollisiin ongelmatapauksiin, joissa henkilöt eivät ole sisäistäneet brändi-identiteettiä tai toimi sen mukaisesti. Makro- ja mikrotason johtamisessa taas nousee merkittävään rooliin sekä organisaation ylimmän johdon, että lähiesimiesten ja vertaisten esimerkillä johtaminen. Onnistuneella sisäisellä brändijohtamisella on selviä positiivisia vaikutuksia koko organisaation brändikansalaisuuskäyttäytymisen puolesta.

Holistinen brändijohtamismalli tarjosi tässä tutkimuksessa erinomaiset lähtökohdat teoreettisen viitekehyksen luontiin, jonka avulla päästiin tarkastelemaan organisaatioiden sisäistä brändijohtamista ja sen vaikutuksia läpi koko organisaation. Urheiluliiketoiminta erityispiirteinen loi ympäristöstä mielenkiintoisen ja aiheesta haastavan, vähäisen aiemman tutkimuksen johdosta. Teoreettiset mallit vaikuttivat kuitenkin sopivan myös urheiluliiketoimintaympäristön tutkimiseen erinomaisesti ja vaikutussuhteita pystyttiin korostamaan. Tällaisessa toimintaympäristössä erityisesti lateraalinen viestintä nousi huomattavan voimakkaaseen asemaan, kunhan sen tukena oli selkeä ylimmän johdon asettama ja koko organisaatiolle viestimä brändi-identiteetti. Voidaankin todeta sisäisen brändijohtamisen toimivan tehokkaasti esitettyjen mallien mukaisesti myös huippu-urheilujoukkueessa.

5.2 Käytännön toimenpidesuosituksukset

Empiirinen tutkimus antoi varsin kattavan kuvan siitä, minkälainen tavoiteidentiteetti kahdelle erilaiselle huippu-urheiluorganisaatiolle on asetettu. Luotu teoreettinen viitekehys tarjosi erinomaisen työkalun organisaation sisäisen brändijohtamisprosessin eri vaiheiden ja tekniikoiden selittämiseen, jonka ansiosta tutkimuksen löydöksiä nousi toimivia malleja brändi-identiteetin johtamiseen ja toisaalta selviä strategisia eroavaisuuksia kahden tapausorganisaation välillä.

Brändi-identiteettien rakenteista on selvästi havaittavissa, että paikallisuus on huippu-urheiluorganisaatioissa voimissaan. Molemmissa organisaatioissa identiteetin sie luun on päätyntä paikallisuuden voimakas ilmiintymä ja tätä toisaalta tukee myös teoreettinen puoli yhteisöön sitoutumisesta. Vertaillen identiteettejä keskenään on kuitenkin selvää, että HIFK:ssa identiteetin rakenne on huomattavasti formaalimpi ja selkeämpi. Bluesin identiteetissä tuntuu olevan hieman liikaa elementtejä ja lisäksi niiden painoarvo organisaation eri edustajien mielessä vaihtelee huomattavasti. Tämän perusteella voikin suositella, että Bluesin tulisi paremman lopputuloksen saavuttaakseen pyr-

kiä selkiyttämään identiteettinsä elementtejä ja asettaa ne rohkeasti sisäiseen arvojärjestykseen.

Suoraan urheilulliseen toimintaan puretuvilta arvoiltaan molemmat organisaatio muistuttavat hyvin pitkälti toisiaan. Tämä kuvastaakin ehkä enemmän urheilussa menestymiseen vaadittavia ominaisuuksia ja luontaisesti lajin huippujen edustamia piirteitä. Aineistostakin nousee esiin seikkoja sen puolesta, että Suomessa lähes kaikki joukkueet pelaavat hyvin samanlaisilla pelitavoilla ja epäillään mahdollisuutta differoittaa tällä tavoin. Vaikka tutkimuksen otos onkin suppea ja sisältää vain kaksi organisaatiota voitaneen aineiston pohjalta joka tapauksessa vetää johtopäätös, ettei pelillisillä elementeillä ole mahdollista erottua positiivisesti edukseen muista toimijoista ainakaan, jos toimintaympäristöksi huomioidaan vain jääkiekkoelämyksiä tarjoavat organisaatiot. Molempien tapausorganisaatioiden tulisikin huomioida tämä tavoiteidentiteetin asettamiseen ja keskittyä vielä voimakkaammin – HIFK:n jo aloittamalle tielle – differoivien elementtien korostamiseen. HIFK:ssa voimakkaasti peliin viittaavia elementtejä taistelijuudesta on jalkautettu koko organisaation tekemiseen, jolloin nekin saadaan toimimaan identiteetin kokonaisvaltaisina elementteinä.

Tutkimuksessa nousee vahvasti esiin, että suomalaisessa huippu-urheilubisneksessä on havahduttu brändi-identiteetin hyötyihin ja sen määrätietoiseen johtamiseen vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Molemmissa tapausorganisaatioissa ylin johto on uudistanut viime aikoina toimintatapoja voimakkaasti ja tuonut brändi-identiteetin selkeästi suurempaan osaan koko organisaation toimintaa. HIFK:ssa tähän on havahduttu muutamaa vuotta Bluesia aiemmin ja sen todennäköisenä seurauksena on havaittavissa myös HIFK:n etumatka strategisessa johtamisessa tällä osa-alueella.

Sisäisessä brändiviestinnässä ja bränditietoisuuden luomisessa HIFK:n käyttämä joka syksyinen ja tarvittaessa kauden aikana toistettava keskitetty viestintätilaisuus tarjoaa selvästi Bluesin käyttämää kahdenvälistä keskustelua tasalaatuisemman ja paremman lopputuloksen brändi-identiteetin ymmärtämisessä. Tämän pohjalta voi helposti suositella, että myös Bluesissa otettaisiin käyttöön jokin vastaavanlainen keskitetyn viestinnän metodi, jolla saataisiin varmistettua koko organisaation laajuiset yhdenvertaiset tiedot ylimmän johdon asettamasta tavoiteidentiteetistä. Näin päästäisiin kohti tilannetta, jossa koko organisaation toiminta heijastelisi identiteetin elementtejä voimakkaammin.

Toisaalta Bluesin valitsemien metodien hyvänä puolena voidaan pitää koko organisaation osallistamista brändi-identiteetin kehittämiseen ja sen elementeistä käytävään keskusteluun. Kun HIFK:ssa vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan tarjota vaan elementit työnnetään ylhäältä alas, eivät alemmille tasoilla olevat henkilöt välttämättä tunne arvoja niin omakseen. HIFK:n valintojen puolesta puhuu kuitenkin joukkueen vahvat perinteet ja niiden noudattaminen, joten elementeissä ei välttämättä ole hirveästi sopeuttamisen varaa. Hieman laajempaa joukkueen osallistamista kannattaisi kuitenkin kenties

harkita ja kokeilla, koska sillä voitaisiin saavuttaa hyviä tuloksia samastumisen osalta. Bluesin valintaa puolustaa taas erinomaisesti sen nuorekkuus ja lievä omien arvojen hakeminen. Tässä etenkin kokeneempien pelaajien osallistaminen ja sitä kautta Bluesin perinteisten arvojen tiedollistaminen ja esiin nostaminen saattaisi auttaa ylintä johtoa jalostamaan brändi-identiteetistä selkeämmän ja voimakkaamman.

Tutkimuksessa nousee erityisesti esiin organisaation sisäisessä brändiviestinnässä lateraalisen viestinnän merkitys. Arvot tuntuvat siirtyvän vahvasti etenkin joukkueen sisällä organisaatiossa pidempään olleilta uusille tulijoille ja sitä kautta jokapäiväiseen toimintaan. HIFK:ssa lateraalisen viestinnän merkitys tuntuu huomattavasti voimakkaammalta ja erittäin onnistuneelta. Tämän mahdollistaa parempi brändi-identiteetin ymmärrys joka organisaation tasolla sekä rekrytoinnissa HIFK:n arvojen huomioiminen. Bluesin kannattaisikin omaa toimintaansa vahvistaakseen panostaa keskitetyn viestinnän aloittamiseen sekä entistä enemmän brändi-identiteettiä huomioivaan henkilöstöjohtamiseen. Organisaatiossa pitäisi joka tasolla olla aina vähintään muutama pitkään joukkuetta edustanut henkilö, joka pystyy auttamaan ja neuvomaan uusia organisaatioon tulijoita ja edustamaan arvoja jokapäiväisessä toiminnassa.

Tutkimuksen löydökset tarjoavat molemmille huippu-urheiluorganisaatioille hyvän kuvan niiden vahvuuksista ja heikkouksista sisäisen brändijohtamisen saralla. Tulokset osoittavat myös selvän brändi-identiteetin merkityksen ja hyödyt organisaation toiminnalle, joten näihin asioihin todella kannattaa kiinnittää huomiota. Vaalimalla tutkimuksessa hyviksi osoitettuja osa-alueitaan ja kehittämällä esiin nousseita heikkouksia tutkimuslöydösten pohjalta on molempien organisaatioiden mahdollista saavuttaa entistä parempia tuloksia brändi-identiteetin sisäisen johtamisen saralla.

Tutkimustulokset antavat myös hyvän kuvan siitä, että kokonaisvaltainen ja johdonmukainen sisäinen brändijohtaminen oikeasti toimii urheiluliiketoiminnan kontekstissa tutkimuksessa esitettyjen mallien mukaisesti. Jokaisen huippu-urheilujoukkueen tulisi siis kiinnittää huomiota ensinnäkin selkeän brändi-identiteetin luontiin ja sen jälkeen huomioida nostettuja arvoja niin rekrytoinnin perustana kuin organisaation sisäisessä viestinnässä. Jotta asetettu brändi-identiteetti ymmärretään pääpiirteittäin samalla tavalla koko organisaatiossa, on siitä viestimiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimustulosten perusteella menestyksekkäs tapa viestiä identiteetin arvoista on aloittaa tietoisuuden luominen ylimmän johdon esityksellä, jotta kaikille taataan riittävät pohjatiedot. Tämän jälkeen tulee kiinnittää erityistä huomiota lateraaliseen viestintään ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä ohjeistamaan työntekijöitä sen tehokkaassa, arvojen mukaisessa viestinnässä. Tätä kautta brändijohtamisen syvyyttä kasvatetaan ulottumaan johdosta kaikille organisaation tasoille.

Tämän aihepiirin aiemmassa tutkimuksessa on keskitytty erilaisiin liiketoimintaympäristöihin kuin tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen kontribuutiona voidaan nähdä erityisesti liikkeenjohdon sisäisten brändijohtamismallien soveltuminen myös huippu-

urheilujoukkueeseen. Tutkimus nostaa organisaation sisäisen epämuodollisen ja ainakin osittain suunnittele mattoman viestinnän hyvin merkittävään rooliin sisäisen brändijoh tamisen kokonaisuudessa. Sen vaikuttavuuden ja voimakkuuden takia asiaan olisi suosi teltavaa kiinnittää erityistä huomiota myös muissa toimintaympäristöissä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen toteuttaminen nosti esiin monia mielenkiintoisia, aihepiiriin liittyviä asioi ta, joita tulevaisuudessa voisi tutkia. Tutkimukseen valittiin mielivaltaisesti vain kaksi jääkiekon SM-liigassa pelaavaa joukkuetta taustaorganisaatioineen ja näitä lähestyttiin laadullisin tutkimuksen menetelmin, jossa myös otos itse organisaatiosta jäi kohtuulli sen suppeaksi. Ensimmäinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisikin toteuttaa vastaa vanlainen tutkimus laajemmalla otoksella niin joukkuekohtaisesti kuin useampia jouk kueita tutkimukseen mukaan ottamalla. Tällä saataisiin kattavampi kuva esimerkiksi jääkiekon SM-liigassa olevien organisaatioiden sisäisistä brändijohtamismalleista ja niiden toimivuudesta, jolloin tutkimuksen pohjalta voisi olla mahdollista jopa luoda yleistettävissä olevaa teoriaa.

Toinen äärimmäisen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi laajentaa tutkimusta kvantitatiiviselle puolelle ja lähteä tutkimaan pelkän sisäisen näkökulman lisäksi sitä, kuinka hyvin organisaatiot onnistuvat viestimään brändi-identiteetistään kuluttajille. Kuluttajien mielikuvia ja vastaanottamia viestejä analysoimalla pystyttäisiin syventy mään entistä paremmin siihen kuinka onnistunutta organisaation brändi-identiteetin joh taminen on. Sisäinen johtaminen vaikuttaa luonnollisesti merkittävästi siihen, miten organisaation eri edustajat pystyvät ja osaavat viestiä arvoista organisaation ulkopuolel le. Kuluttajien mielikuvia tutkimalla saataisiin huomattavasti kattavampi kuva brändi- identiteetti johtamisen tuottamiin ilmiöihin ja niiden luomien käytös- ja viestintämallien välittymisestä katsojalle.

Kolmas ja ennen kaikkea liiketoiminnan kannattavuuden kannalta kaikkein mielen kiintoisin jatkotutkimusaihe olisi yhdistää brändi-identiteetti ja sen johtaminen kulutta jien mielikuviin ja kulutustottumuksiin. Carlson ym. (2009, 379) ovat tutkimuksissaan havainneet, että joukkueen menestyksellä on negatiivisia vaikutuksia sen brändin erot tuvuuteen ja sitä kautta myös välillisesti kulutuksen määrään. Tämän pohjalta onkin mahdollista vetää johtopäätös, että muilla tekijöillä kuin pelillisellä menestyksellä on huomattava vaikutus kuluttajien haluun käyttää rahaa organisaation tarjoamiin palvelui hin ja tuotteisiin. Tutkimalla huippu-urheiluorganisaation brändi-identiteettiä, kuluttaji en mielipiteitä siitä ja näiden vaikutusta kulutuskäyttäytymisen kautta liiketulokseen saattaisi löydöksinä olla merkittäviä yhteyksiä brändi-identiteetin ja liiketoiminnan kan nattavuuden välillä.

6 YHTEENVETO

Urheiluliiketoiminta on yksi eniten kuluttajissa tunteita herättävistä toimialoista. Erityisesti Pohjois-Amerikassa liiketoiminta on ollut jo pitkään hyvin ammattimaista ja joukkueiden ja sarjojen brändäykseen on panostettu laajasti. Suomessa urheilujoukkueiden toimintaa on kuitenkin pitkälle värittänyt harrastelijamainen puuhastelu ja liiketoiminnan heikko hoito. Tutkimuksessa pyrittiin pureutumaan yhteen urheiluliiketoiminnan osa-alueeseen ja pyrkiä sen avulla auttamaan organisaatioita toimimaan tulevaisuudessa entistä ammattimaisemmin. Tutkielman tarkoituksena oli *tutkia huippu-urheilujoukkueen sisäistä brändijohtamisstrategiaa sekä sen toteuttamisprosessin johdonmukaisuutta ja kokonaisvaltaisuutta läpi organisaation*. Tämä tavoite oli jaettu neljään osaongelmaan:

- 1) Miten urheilujoukkueen identiteetti rakentuu?
- 2) Mistä urheilujoukkueen brändi rakentuu?
- 3) Millainen brändistrategia urheilujoukkueelle on asetettu?
- 4) Miten brändistrategia välittyy urheilujoukkueen eri tasoille?

Tutkielmassa hyödynnettiin kolmea toisiaan tukevaa, mutta toisistaan poikkeavaa teemaa. Ensimmäiseksi perehdyttiin brändi-identiteetin rakenteeseen kokonaisuutena, jotta varmistettiin riittävä aihepiirin tuntemus syventymistä varten. Toisena käsiteltiin urheilupöytäbrändien erityispiirteitä, jotta myös liiketoimintaympäristö ja sen erityisyydet saatiin nostettua esille. Kolmanneksi perehdyttiin organisaation sisäiseen brändijohtamiseen, holistiseen brändijohtamismalliin ja sen tuottamaan brändikansalaisuuskäyttämiseen. Näihin teemoihin tukeutuen rakennettiin tasapainoinen teoreettinen viitekehys empiirisen tutkimuksen toteuttamiseksi.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin kahdelta erilaiselta jääkiekon SM-liigassa pelaavalta huippu-urheiluorganisaatiolta. Tutkielma suoritettiin yhteistyössä Oy HIFK-Hockey Ab:n ja Jääkiekko Espoo Oy:n kanssa, heidän tarjotessa käyttööni tieto-taitonsa ja osaamisensa urheiluliiketoiminnan parista sekä hyödyllisiä näkökulmia empiiriseen aineistoon. Bluesissa brändi-identiteetin strategisessa rakentamisessa on vasta viime vuosina päästy kunnolla eteenpäin ja heidän toiveenaan olikin saada tutkimuksesta arvokasta tietoa oman toimintansa kehittämiseen. HIFK:lle tutkimus tarjoaa toivottavasti hyviä näkökulmia heidän omiin vahvuksiinsa ja heikkouksiinsa tahtotilan muodostamisessa ja johtamisessa. Aineiston ja haastateltavien valinta on tutkielmassa kuvattu yksityiskohtaisesti, jonka lisäksi aineiston analyysimenetelmät on esitelty kokonaisvaltaisesti sekä tutkielman laatua arvioitu kriittisesti.

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa pureuduttiin ensin huippu-urheilujoukkueen brändi-identiteettiin tapausorganisaatio kerrallaan, jonka jälkeen näitä vertailtiin ja analysoitiin ristiin. Seuraavana ja tutkimuksen mielenkiintoisimpana osa-alueena esiteltiin huippu-urheilujoukkueen sisäisen brändijohtamisen löydökset samalla tekniikalla, eli ensin

tapaus kerrallaan ja sitten ristiin arvioimalla. Erityisesti ristiin arvioidessa nostettiin esiin hyviä malleja ja puolia, jotka eivät tuntuneet toimivan niin loistavasti.

Empiirisen tutkimuksen tuloksiin perustuen esiteltiin tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset käytännön toimenpidesuosituksineen tiivistettynä, jotta tutkimuksesta on helppo saada kokonaiskuva lyhyelläkin perehtymisellä. Johtopäätöksien pohjalta nousseista ajatuksista esitettiin myös potentiaalisia jatkotutkimusaiheita saman aihepiirin tiimoilta.

LÄHTEET

- Aaker, David A. (2002) *Building Strong Brands*. Simon & Schuster UK Ltd, London.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich (2000a) *Brand Leadership*. Simon & Schuster UK Ltd, London.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich (2000b) *Brandien johtaminen*. (Alkuteos Brand leadership 2000, käänös Pirkko Niinimäki) WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Abratt, Russell – Kleyn, Nicola (2012) Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*. Vol. 46, Issue 7, 1049–1063.
- Adcroft, Andy – Teckman, Jon (2009) Taking sport seriously. *Management Decision*. Vol. 47, No. 1, 5–13.
- Alaja, Erkki (2000) *Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Vastapaino, Tampere.
- Balmer, John M. T. (2012) Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing*. Vol. 46, Issue 7, 1064–1092.
- Balmer, John M. T. (2006) Corporate brand cultures and communities. *Brand Culture*. 30–40. Tourledge, London.
- Balmer, John M. T. (2005) Corporate Brands: A Strategic Management Framework. *Working Paper No. 05/43*. Bradford School of Management Working Paper Series. Bradford University, Bradford.
- Balmer, John M. T. (2001) From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review*. Vol. 4, No. 1, 11–22.
- Balmer, John M. T. – Greyser, Stephen A. (2003) *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Routledge, London.
- Balmer, John M. T. – Soenne, Guillaume B. (1999) The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, Issue 1–3, 69–92.
- Batchelor, Bob – Formentin, Melanie (2008) Re-branding the NHL: Building the league through the “My NHL” integrated marketing campaign. *Public Relations Review*. Vol. 34, Issue 2, 156–160.
- Blues Fan Club (2013) <<http://www.bluesfanclub.net/cgi-bin/fcweb2007/yhdistys.pl?alaluokka=Historia>>, haettu 25.1.2013.

- Bodet, Guillaume – Chanavat, Nicolas (2010) Building global football brand equity: Lessons from the Chinese market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Vol. 22, No. 1, 55–66.
- Boeije, Hennie (2010) *Analysis in qualitative research*. SAGE Publication, London.
- Boyce, Mary E. (1995) Collective centering and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*. Vol. 16, No. 1, 107–137.
- Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*. Vol. 12, No. 4, 279–300.
- Carlson, Brad D. – Donovan, Todd D. – Cumiskey, Kevin J. (2009) Consumer-brand relationships in sport: brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 37, No. 4, 370–384.
- Chatman, Jennifer A. (1989) Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*. Vol. 14, Issue 3, 333–349.
- de Chernatony, Leslie (2010) *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*. 3. painos. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- de Chernatony, Leslie (1999) Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, 157–179.
- de Chernatony, Leslie – Harris, Fiona – Riley, Francesca Dall’Olmo (2000) Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*. Vol. 34, Issue 1, 39–56.
- Denning, Stephen (2004) Telling Tales. *Harvard Business Review*. Vol. 82, Issue 5, 122–129.
- Dunn, Michael – Davis, Scott (2003) Building brands from the inside. *Marketing Management*. Vol. 12, No. 3, 32–37.
- Egan, John (2007) *Marketing Communications*. Thomson Learning, London.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, No. 4, 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Graebner, Melissa E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 1, 25–32.
- Erikson, Päivi – Kovalainen Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ghauri, Pervez N. – Grønhaug, Kjell (2005) *Research methods in business studies: a practical guide*. Prentice Hall, Harlow.
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008) Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 17, No. 1, 4–12.
- Gladden, James M. – Milne, George R. (1999) Examining the importance of brand equity in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 8, No. 1, 21–29.
- Gladden, James M. – Milne, George R. – Sutton, William A. (1998) A conceptual framework for assessing brand equity in division I college athletics. *Journal of Sport Management*. Vol. 12, Issue 1, 1–19.
- Goldman, Robert – Papson, Stephen (2000) *Nike Culture: The sign of the Swoosh*. 2. painos. SAGE Publications, London.
- Gummesson, Evert (1987) The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Planning*. Vol. 20, No. 4, 10–20.
- Harris, Fiona – de Chernatony, Leslie (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35, No. 3/4, 441–456.
- HIFK Historia <<http://www.hifk.fi/seura/historia>>, Haettu 25.1.2013.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2012) *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Ind, Nicholas (2007) *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page, London.
- Ind, Nicholas (2003) Inside Out: How employees build value. *Journal of Brand Management*. Vol. 10, No. 6, 393–402.
- Ind, Nicholas (1998) An integrated approach to corporate branding. *Journal of Brand Management*. Vol. 5, No. 5, 323–329.
- Kapferer, Jean-Noël (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. 4. painos. Kogan Page, London.
- Kapferer, Jean-Noël (1992) *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Kogan Page, London.
- Kauppalehti (2012a) Vain kolme SM-liigan seuraa menestyy taloudellisesti. <<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/vain+kolme+sm-liigan+seuraa+menestyy+taloudellisesti/201201111895>>, Haettu 21.1.2013.

- Kauppalehti (2012b) Salonojan jääkiekkoseikkailu maksoi 24 miljoonaa. <<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/salonojan+jaatiekkoseikkailu+maksoi+24+miljoonaa/201209263981>>, haettu 25.1.2013.
- Kauppalehti (2012c) Suomessa pukeudutaan lätkäpaitaan. *Kauppalehti* 6.9.2012.
- Kauppalehti (2012d) HIFK:n talous huippukunnossa. <<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/hifkn+talous+huippukunnossa/201209201209>>, Haettu 25.1.2013.
- Keller, Kevin L. (1999) Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, Issue 1–3, 43–51.
- Kelman, Herbert C. (1958) Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*. Vol. 2, No. 1, 51–61.
- Kerr, Anthony K. – Gladden, James M. (2008) Extending the understanding of professional team brand equity to the global marketplace. *International Journal of Sport Management and Marketing*. Vol. 3, No. 1/2, 58–77.
- Laakso, Hannu (2004) *Brändit kilpailuetuna: miten rakennan ja kehitän tuotemerkinä*. 6. painos. Talentum, Helsinki.
- Leoncini, Patrick, M. (2002) Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review*. Vol. 80, Issue 7, 113–117.
- Länsiväylä (2012a) Iso-Masa otti ruorin Salonojan Jussilta. <<http://www.lansivayla.fi/artikkeli/101349-iso-masa-otti-ruorin-salonojan-jussilta>>, Haettu 25.1.2013.
- Länsiväylä (2012b) Maan paras jääkiekkoseura on Matinkylän Blues. <<http://www.lansivayla.fi/artikkeli/97406-maan-paras-kiekkoseura-on-matinkylan-blues>>, Haettu 25.1.2013.
- Marshall, Catherine – Rossman, Gretchen B. (2006) *Designing Qualitative Research*. 4. painos. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Mason, Daniel S. (1999) What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing* Vol. 33, Issue 3/4, 402–418.
- Mason, Jennifer (1996) *Qualitative researching*. SAGE Publications, London.
- Merton, Robert K. – Fiske, Marjorie – Kendall, Patricia L. (1956) *The focused interview: a manual of problems and procedures*. Free Press, Glencoe, Illinois.
- MORI (1999) Consumers Voting with Their Feet: Nearly One In Six Say Poor Dealings With Staff Put Them Off From Purchasing. <<http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive/1848/Consumers-Voting-With-Their-Feet-Nearly-One-In-Six-Say-Poor-Dealings-With-Staff-Put-Them-Off-From-Purchasing.aspx>> Haettu 3.2.2013.

- O'Reilly, Charles – Chatman, Jennifer – Caldwell, David F. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*. Vol. 34, No. 3, 487–516.
- O'Reilly, Charles – Chatman, Jennifer (1986) Organizational COmmitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71, No. 3, 492–499.
- Passikoff, Robert (1997) Pro sports needs to manage fan loyalty. *Brandweek*. Vol. 38, Issue 27, 9.
- Pitts, Brenda G. – Stotlar David K. (2002) *Fundamentals of Sport Marketing*. 2. painos. Fitness Information Technology, Morgantown.
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Paine, Julie B. – Bachrach, Daniel G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 3, 513–563.
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Bommer, William H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Learedship as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Sitizenship Behaviors. *Journal of Management*. Vol. 22, No. 2, 259–298.
- Silverman, David (2005) *Doing qualitative research*. 2. painos. SAGE Publications, London.
- Silverman, David (1998) Qualitative research: meaning or practices? *Information Systems Journal* Vol. 8, 3–20.
- Shank, Matthew D. (2009) *Sports Marketing: a strategic perspective*. 4. painos. Prentice-Hall, New Jersey.
- Smith, Aaron C. T. – Stewart, Bob (2010) The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review* Vol. 13, Issue 1, 1–13.
- Smith, Aaron – Westerbeek, Hans (2004) *The sport business future*. Palgrave Macmillan, New York.
- Srivastava, R. K. (2011) Understading brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 29, No. 4, 340–352.
- Stake, Robert E. (2000) Case Studies. *Handbook of Qualitative Research* (2nd edition). SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Stake, Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks.

- Sutton, William A. – McDonald, Mark A. – Milne, George R. (1997) Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 6, No. 1, 15–22.
- Szymanski, Stefan (2001) Economics of sport: introduction. *The Economical Journal* Vol. 111, Issue 469, 1–3.
- Tellis, Winston (1997) Introduction to Case Study. *The Qualitative Report* Vol. 3, No.2, <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>> Haettu 24.1.2013.
- Thomson, Kevin – de Chernatony, Leslie – Arganbright, Lorrie – Khan, Sajid (1999) The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*. Vol. 15, No. 8, 819–835.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Punch, Keith F. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. SAGE Publications, London.
- Richelieu, André – Desbordes, Michel (2009) Football teams going international – The strategic leverage of branding. *Journal of Sponsorship*. Vol. 3, No. 1, 10–22.
- Richelieu, André – Pons, Frank (2006) Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*. Vol. 7, Issue 3, 231–250.
- Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. 4. painos. Jossey-Bass, San Fransisco.
- SM-liiga/HIFK <<http://www.sm-liiga.fi/joukkueet/hifk.html>>, Haettu 25.1.2013.
- van Riel, Cees B. M. – Balmer, John M. T. (1997) Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, Issue 5, 340–355.
- Vincent, John – Hill, John S. – Lee, Jason W. (2009) The multiple brand personalities of David Beckham: A case study of the Beckham brand. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 18, No. 3, 173–180.
- Vuokko, Pirjo (2003) *Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. painos. SAGE, Thousand Oaks.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

A. Taustatiedot

- Nimi ja titteli
- Rooli ja työnkuva organisaatiossa
- Millainen on oma roolisi osana brändiä?

B. Brändi-identiteetti (Organisaation sisäinen näkökulma)

- Millainen on brändin identiteetti?
 - a) Arvot, elementit, historia
- Mikä on brändin tavoiteidentiteetti
 - a) Keiden asettama? Keitä ohjaa? Millä tavoin?
 - b) 1-2 kaikista tärkeintä elementtiä?
- Minkälaisia uskomuksia ja oletuksia brändi-identiteettiin liityen organisaatiossa esiintyy?

C. Identiteetin rakentuminen kerrosorganisaatiossa

- Ketkä osallistuvat brändi-identiteetin toteuttamiseen?
- Kuvaile näiden roolia?
 - a) Jokapäiväinen toiminta, sisäinen kommunikaatio, hierarkia, merkitys, aikajänne
- Rekrytoinnin merkitys?
 - a) Organisaation henkilöstörakenne
 - b) Urheilulliset saavutukset, maine, tietty rooli kentällä
- Eroako urheilujoukkueen brändi-identiteetin johtaminen ns. tavallisesta yrityksen brändijohtamisesta?
- Mikä on haastavinta organisaation brändi-identiteetin rakentamisessa?

D. Sisäiset rakenteet

- Millä tavoin brändi-identiteetistä viestitään?
 - a) Seurajohdolta kaikille, hierarkkisesti, lateraalisesti?
 - b) Seurajohto -> valmennus, seurajohto -> pelaajat, valmennus -> pelaajat, satunnaisesti?
 - c) Millaista vuorovaikutusta näiden organisaatiotasojen välillä on?
 - d) Push & pull –strategiat
 - e) Käytetäänkö eri tarkoituksiin eri kanavia?
- Brändi-identiteetikoulutukset ja -ohjeistukset?
 - a) Perehdytys organisaatioon saapuessa?
 - b) Ovatko brändiä koskevat viestit johdonmukaisia?
 - c) Millaisia eroavaisuuksia esiintyy?

- Pelilliset tekijät
 - a) Pelaajien roolitus, pelitapa
- Brändituki
 - a) Erillinen brändiryhmä?
 - b) intranet, brändikirja, yms
- Epäonnistumisia ja konflikteja?
 - a) Miten pyritty korjaamaan?
- Onnistumisia?

E. Brändikansalaisuus

- Näkyykö brändi-identiteetti jokapäiväisessä toiminnassa? Miten?
 - a) Seurajohto, valmennus, pelaajat
 - b) Kannustetaanko elämään brändiä myös kentän ulkopuolella? Miten?
 - c) Koetko olevasi osa brändiä ja millä tavalla se ilmenee? (Brändikansalaisuus)
 - d) Palkkiojärjestelmiä brändikansalaisuuden saralla?
- Roolimalleja?
 - a) Tällainen on Seura, seuraa N.N.:n toimintaa
 - b) Esimerkkejä hyvistä roolimalleista?
- Tukeeko käsityksesi ulkoisesta viestinnästä sisäistä brändi-identiteettiä?
 - a) Tuoko esiin keihäänkärkiä? Liioittelee?
 - b) Ilmentää tavoitetilaa?
 - c) Heijastaa menneitä tapahtumia?

Liite 2: Operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Osatavoitteet	Teoreettinen tausta	Haastattelu-teemat	Esimerkkikysymys
Tutkia huippu-urheilujoukkueen ja sen taustalla toimivan yhtiön sisäistä brändi-johtamisstrategiaa sekä sen toteuttamisprosessin johdonmukaisuutta ja kokonaisvaltaisuutta läpi organisaation	1. Miten organisaation identiteetti rakentuu?	- Brändi-identiteetin tasot - Brändi-identiteettimallit	B & C	Ketkä osallistuvat brändi-identiteetin toteuttamiseen?
	2. Mistä urheilujoukkueen brändi rakentuu?	- Urheilubrändien erityispiirteet - Brändi-identiteetin merkitys uskollisuuden rakentamisessa	C	Eroaako urheilujoukkueen brändi-identiteetin johtaminen ns. tavallisesta yrityksen brändijohtamisesta?
	3. Millainen brändistrategia joukkueelle on asetettu?	- Urheilubrändien osa-alueet -Urheilubisnes liiketoimintakenttänä	B	Mikä on brändin tavoiteidentiteetti?
	4. Miten brändistrategia välittyy organisaation eri tasoille?	- Sisäinen brändijohtaminen - Brändikansalaisuus - Holistinen brändijohtaminen	D, E & B	Millä tavoin brändi-identiteetistä viestitään?

Liite 3: Haastattelut

Oy HIFK-Hockey Ab

www.hifk.fi

25.2.2013, Helsingissä

Tom Nybondas, urheilujohtaja, 41 min

Jukka Valtanen, toimitusjohtaja 65 min

Joonas Tanska, valmentaja 40 min

Blues / Jääkiekko Espoo Oy

www.blues.fi

28.2.2013, Espoossa

Jason Nikkinen, markkinointijohtaja, 46 min

Petri Pusa, toimitusjohtaja, 30 min

1.3.2013, Espoossa

Eetu Pöysti, pelaaja, 13 min

Jani Hakanpää, pelaaja 22 min