

Tuomas Aho

URHEILIJA OSANA URHEILUSEURAN BRÄNDIPÄÄOMAA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Ohjaaja: Mika Yrjölä
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Tuomas Aho: Urheilija osana urheiluseuran brändipääomaa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma
Markkinointi
Huhtikuu 2020

Urheilu nauttii suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävää ja monilta osin poikkeuksellista kansallista kiinnostavuutta. Tästä huolimatta suomalaisten urheilijoiden ja urheiluseurojen mahdollisuudet ja resurssit urheilun ammattimaiseen harjoittamiseen ovat monilta osin huomattavan rajalliset. Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, millä tavoin urheilijat voidaan kasvattavan edustamansa urheiluseuran brändipääomaa. Vaikka ammattuurheilusta, varsinkin Suomen ulkopuolella, löytyy tutkimusta, on Suomessa tehty tutkimus vähäistä varsinkin tutkittaessa pääsarjatason urheilua, mikä ei kuitenkaan monesti mahdollista harjoittajilleen riittävää toimeentuloa.

Tutkimuksen teoreettinen osuus rakentuu strategisen markkinoinnin osa-alueen, brändipääoman ja sitä koskevan tutkimuksen varaan. Brändipääomasta jaotellaan teorian perusteella kaksi tarkasteltavaa osatekijää, bränditietoisuus ja brändi-imago.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastateltiin neljää suomalaisen pääsarjatason joukkueurheilun parissa toimivaa henkilöä, jotka ovat työsuhteessa suomalaisissa urheiluorganisaatioissa ja joiden toimenkuvan ja ammatinharjoittamisen pohjalta on perusteltua olettaa heillä olevan tietoa tutkielman aihetta koskien. Aineisto analysoitiin tutkimuksen teoriassa esiintyvien teemojen avulla.

Tutkimuksen tuloksena syntyi tutkimusta varten koottua teoriaa apuna käyttäen luokittelu, johon on koottu erilaisia tapoja, joilla urheilijoiden voidaan katsoa vaikuttavan edustamansa urheiluseuran brändipääomaan. Tutkimuksen aineistosta tulkitut tulokset koskien tapoja, joilla urheilijat kasvattavat edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa jaoteltiin lopulta neljään eri luokkaan, jotka nimettiin urheilullisiksi kyvykkyyksiksi, urheilijoihin kohdistuvaksi mielenkiinnoksi, urheilijan ja urheiluseuran yhteensopivuudeksi ja urheilijan hyödyntämiseksi osana seuran muita toimintoja.

Avainsanat: Brändipääoma, bränditietoisuus, brändi-imago

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Urheiluseurat brändipääoman tarpeessa	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	3
1.3 Oletukset ja rajaukset	3
2. Tutkimuksen teoreettinen osuus	4
2.1 Strateginen markkinointi	4
2.2 Brändipääoma	5
2.2.1 Bränditietoisuus	6
2.2.2 Brändi-imago	7
2.3 Joukkueurheilu pelikenttänä	7
2.4 Teoreettinen viitekehys	8
3. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	9
3.1 Laadullinen tutkimus	9
3.2 Aineiston keruu	10
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	11
4. Tutkimuksen keskeiset tulokset	12
4.1 Urheilijoiden urheiluseurojen brändipääomaa kasvattavat ominaisuudet	12
4.1.1 Urheilulliset kyvykkyudet	12
4.1.2 Urheilijoihin kohdistuva mielenkiinto	13
4.1.3 Urheilijan ja urheiluseuran yhteensopivuus	16
4.1.4 Urheilijoiden hyödyntäminen osana seuran muita toimenpiteitä	17
4.2 Tulosten yhteenveto	19
4.3 Parantamisen varaa löytyy	20
5. Johtopäätökset ja yhteenveto	22
5.1 Tutkimuksen yhteenveto	22
5.2 Johtopäätökset	23
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	24
Lähteet	26
Liitteet	28

1. Johdanto

1.1 Urheiluseurat brändipääoman tarpeessa

Monet suomalaiset joukkueurheilun pääsarjat ja niissä toimivat urheiluseurat sekä heidän edustusjoukkueensa toimivat valtaosan toimijoista osalta amatööri- tai puoliammattilaispohjalta. Urheilija luokitellaan ammattilaiseksi, mikäli hän ansaitsee yli 11 190 euroa vuodessa urheilemisella. Suomessa urheili yhteensä 1380 ammattiurheilijaa vuonna 2017 ja heistä 852 olivat ammatiltaan jääkiekkoilijoita (Tapaturmavakuutuskeskus 2017). Toisin sanoen, muiden urheilulajien kuin jääkiekon ammattiurheilijoita on Suomessa 528. Pienituloisuuden raja oli vuonna 2017 Suomessa yhden hengen taloudessa 14 750 euroa vuodessa (Tilastokeskus). Kilpa- ja huippu-urheilukeskuksen tutkimuskeskuksen asiantuntija Jari Lämsä on todennut vuonna 2017: ”Jotta urheilijoiden ammattimaistuminen, siirtyminen palkkatyöläiseksi, olisi laajassa mittakaavassa mahdollista, on kyseisen lajin myös kaupallistuttava ja ammattimaistuttava. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laji kykenee hankkimaan tuloja pääosin harrastajakunnan ulkopuolelta”.

Tulojen hankkimiseksi harrastajakunnan ulkopuolelta ja lajien kaupallistumisen kannalta brändääminen ja brändipääoma voidaan nähdä yhtenä hyödyllisenä osaluueena. Kellerin (2003) mukaan avain onnistuneeseen brändäykseen on, että kuluttajat eivät ajattele kaikkien saman kategorian brändien olevan samanlaisia, sillä brändäyksessä on kyse erojen luomisesta. Cobb-Walgren, Ruble ja Donthu (1995) puolestaan kuvailevat brändipääoman olevan syy yrityksiä ja kuluttajien maksuhalukkuudelle. Sitä lisäarvoa, minkä brändi luo tuotteelle, kutsutaan brändipääomaksi. Brändipääomaa voidaan tarkastella niin investoijan, valmistajan, jälleenmyyjän tai kuluttajan näkökulmasta. Mutta, brändillä on arvoa muille tahoille vasta sitten, kun sillä on arvoa kuluttajalla. Vahvan brändin luoman brändipääoman voidaan nähdä johtavan kuluttajien keskuudessa muun muassa kasvavaan preferenssiin koskien brändiä sekä lisääntyviin ostoaikomuksiin.

Joukkueurheilussa Mullin, Hardy ja Sutton (2007, 180) nimeävät joukkueeseen kohdistuvien brändiassosiaatioiden selkeästi tärkeimmäksi lähteeksi joukkueen jäsenet,

erityisesti pelaajat. Mullin ym. käsittelevät joukkueurheilun kontekstissa brändipääoman rakentamista urheilijoiden kautta: Bränditietoisuutta on jo se, että kuluttajalla on suosikkiurheilija. Tällöin kuluttaja on tietoinen urheilijan omasta brändistä, todennäköisesti myös hänen seuransa edustamasta brändistä. Ja kun kuluttaja pohtii omaan suosikkiurheiliijaansa liittyviä ominaisuuksia tai pyrkii kuvailemaan, miksi kyseinen urheilija on hänen suosikkinsa, todennäköisesti hän arvioi sekä urheilijan urheilullisia kyvykkyyksiä että urheilijan persoonallisuuteen liittyviä ominaispiirteitä, sekä kilpailuissa että kilpailujen ulkopuolella. Tämän voidaan katsoa olevan urheilijaan liitettävä brändi-imago

Urheiluseurojen toiminnan jatkuvuuden ja resurssien takaaminen näyttölee jo pelkästään kansantaloudellisesti merkittävää roolia. Liikkumattomuuden kansantaloudelliset haittavaikutukset ovat useita miljardeja euroja Suomessa (KIHU, 2018). Urheiluseuroja ei ole olemassa ilman urheilijoita ja muita urheiluseuran jäseniä. Huippu-urheilu ja kansanterveyttä edistävä liikunta ovat osittain erillisiä asiakokonaisuuksia, mutta esikuvien vaikutusta lasten liikuntaan innostamisesta on todisteita ja näin ollen myös huippu-urheilu osaltaan tukee kansanterveydellisiä hyötyvaikutuksia (KIHU, 2018).

Brändipääomaa koskevaa tutkimusta suomalaisen joukkueurheilun kontekstissa ei juurikaan ole. Suuri osa urheiluseuroihin ja urheilijoihin kohdistuvan brändipääoman aiemmasta tutkimuksesta keskittyy Suomen ulkopuolella tapahtuvan ammattilaisurheilun tutkimukseen, eikä suomalaisesta kontekstista vastaavaa tutkimusta löydy juurikaan. Koen, että aiheen tutkiminen voi tarjota uutta näkökulmaa organisaatioiden strategisen markkinoinnin yhden keskeisen osa-alueen, brändipääoman ja sen kasvattamisen, osatekijöistä erityisesti urheilun ja muun vapaa-ajan ja viihdealan kontekstissa.

Tutkimuksessa on haastateltu suomalaisen pääsarjatasoisen urheilun parissa erilaisissa johto- tai markkinointitehtävissä toimivia henkilöitä pyrkimyksenä tutkia suomalaisiin urheiluseuroihin liittyvää brändipääomaa ja ennen kaikkea urheilijoiden osuutta osana urheiluseuran brändipääomaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka urheilijat mahdollisesti kasvattavat edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa joukkueurheilun parissa ja millaisia hyödyntämismahdollisuuksia urheiluseurojen näkyvimmit jäsenet, pääsarjatasoisen urheilijat, tarjoavat urheiluseuroille hyödynnettäväksi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, kuinka urheilijat toimivat osana edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa suomalaisen joukkueurheilun parissa ja millaisia hyödyntämismahdollisuuksia urheiluseurojen näkyvimmit jäsenet, pääsarjatason urheilijat, tarjoavat edustamilleen urheiluseuroille.

Tutkimuksen tutkimuskysymys kuuluu:

Millä tavoin urheilija kasvattaa urheiluseuran brändipääomaa?

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessa oletetaan urheilijoihin liittyvän heidän pääasiallisen tehtävänsä, urheilemisen, lisäksi muitakin osa-alueita kuin pelkkä harjoittelu ja kilpaileminen ja toisaalta urheiluseurojen oletetaan näkevän urheilijoissaan muutakin hyödyntämispotentiaalia kuin pelkästään heidän urheilulliset kyvykkyytensä. Tarkastelu on rajattu suomalaiseen joukkuepalloleihin, tarkemmin ilmaistuna Suomessa pääsarjatasolla pelattaviin joukkuepalloleihin. Haastateltavien tällä hetkellä edustamien urheiluseurojen puolesta tässä tutkimuksessa tarkasteltavat lajit ovat Jalkapallo ja Salibandy.

Haastateltavien suhteen on tehty seuraavia oletuksia:

Haastateltavat toimivat erilaisissa toimenkuvissa edustamissaan urheiluseuroissa, mutta kuitenkin jokainen heistä sellaisissa työtehtävissä, minkä puolesta voidaan olettaa haastateltavalla olevan asiantuntemusta ja kykyä arvioida tutkimuksen aiheena olevia tekijöitä. Haastateltavista kolme henkilöä ovat pitkään eri urheiluseuroissa erilaisissa työtehtävissä toimineita urheilumarkkinoinnin ja urheiluseuratoiminnan ammattilaisia, yksi haastateltava sen sijaan on urheilija, joka on rakentanut oman toimeentulonsa urheilemisen lisäksi rakentaen ja hyödyntäen erilaisia omaan urheilijuuteensa liittyviä kaupallisia yhteistöitä ja projekteja.

2. Tutkimuksen teoreettinen osuus

2.1 Strateginen markkinointi

Porter (1996) kuvailee strategiaa ainutkertaisen ja arvokkaan aseman luomisena, mikä sisältää erilaisen poikkeuksellisen valikoiman erilaisia aktiviteetteja ja valintoja sen suhteen, mitä yrityksessä tehdään ja mitä yrityksen puolestaan ei kannata tehdä.

Strategian keskeisyys Porterin (1996) mukaan ilmenee organisaation aktiviteeteissa – organisaation kannalta keskeisiä päätöksiä ovat organisaation päätökset koskien tiettyjä aktiviteetteja valittavana olevista vaihtoehdoista ja se, kuinka nämä valitut aktiviteetit toteutetaan tarvittaessa eri tavalla kuin kilpailijat. Organisaation saavuttamana kilpailullinen hyöty on seurausta organisaation tiettyjen aktiviteettien onnistumisesta tehokkaammin kuin kilpailijoiden vastaavien ratkaisuiden ja onnistunut erottautuminen kilpailijoista on seurausta sekä niistä valinnoista, mihin aktiviteetteihin on päätetty keskittyä että tavasta, miten valitut aktiviteetit on lopulta toteutettu.

Varadajaran (2010, 128) toteaa markkinointistrategian viittaavan organisaation päätöksentekomalleihin, jotka tarkentavat ratkaisevat valinnat koskien tuotteita, markkinoita, markkinointiaktiviteetteja ja markkinoinnin resursseja organisaation luodessa, kommunikoidessa ja toimittamassa tuotteita, jotka tarjoavat arvoa asiakkaille vaihdannassa organisaation kanssa ja näin ollen mahdollistaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

Day (1990) puolestaan kuvaa organisaation valitseman kilpailustrategian tarkentavan ne keinot, joilla se aikoo pyrkiä kilpailemaan valitsemillaan markkinoilla. Strategiat ovat suuntaviivoja, jotka määrittelevät keinovalikoiman liittyen valittuihin markkinoihin ja asiakassegmentteihin, etuihin joilla pyritään erottautumaan kilpailijoista, kanavaratkaisuihin joilla valittuja markkinoita pyritään tavoittelemaan sekä valittuihin aktiviteettien sekä niiden laajuuden että mittakaavan osalta.

Strategisen markkinoinnin päätöksiä voidaan tarkastella organisaation markkinoinnin piirissä päätöksinä, joilla voi olla, joko positiivisesti tai negatiivisesti, merkittäviä vaikutuksia organisaation suoriutumiseen pitkällä aikavälillä. Strategista markkinointia

käsitteenä on käytetty tieteellisessä kirjallisuudessa lukuisissa konteksteissa, jotka osaltaan eroavat toisistaan sen suhteen, mitä luetaan kuuluvaksi markkinointistrategian sisältöön tai mitä strateginen markkinointi pitää sisällään.

Varadajaran (2010, 133) ehdottaa kahta näkökulmaa strategisen markkinoinnin kannalta perustavanlaatuisiksi; Mikä selittää eroavaisuudet samoilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden markkinointitoimenpiteissä ja mikä selittää eroavaisuudet markkinoilla ja eroavaisuudet koskien kilpailevien brändien ja tuotteiden taloudellista suoriutumista. Varadajaran (2010, 128) myös määrittelee markkinointistrategian pitävän sisällään ratkaisut koskien tiettyä osa-aluetta, millä kilpailla, esimerkiksi brändäämistä koskevat strategiset valinnat. Tämän tutkielman tarkoitus on keskittyä urheiluseurojen brändipääomaan ja urheilijoiden osuuteen osana tätä brändipääomaa suomalaisen joukkueurheilun kontekstissa.

2.2 Brändipääoma

Brändi on nimi, merkki, symboli tai design tai näiden yhdistelmä, minkä tarkoituksena on identifioida tietyn myyjän tuotteet ja palvelut ja erottaa ne kilpailijoista. Jotta brändäysstrategia olisi menestyksenkäs ja jotta brändipääomaa onnistutaan luomaan, kuluttajat tulee saada vakuuttuneiksi siitä, että brändi sisältää merkityksellisiä eroavaisuuksia kohdistuen muihin saman tuote-tai palvelukategorian brändeihin (Keller 2003).

Farquhar (1989) kuvaa brändipääoman lisäarvona, jota brändi luo tuotteelle. Tuote tai palvelu on jotakin, mikä tarjoaa kuluttajalla funktionaalista hyötyä, kuten esimerkiksi auton funktionaalinen hyöty on ihmisen kuljettaminen paikasta toiseen. Vahva brändi nostaa tuotteen arvoa yli sen funktionaalisen arvon. Houkutteleva brändi siis kasvattaa asiakkaan maksuhalukkuutta.

Kellerin (2003) mukaan kuluttajat tulee saada vakuuttuneiksi siitä, että tietyn tuote- tai palvelukategorian brändien välillä on merkityksellisiä eroja, jotta brändäysstrategiat voivat onnistua ja brändipääomaa on ylipäättään mahdollista luoda. Brändillä voidaan siis katsoa olevan positiivista brändipääomaa, jos kuluttajat reagoivat siihen suosiollisemmin kuin johonkin toiseen tai nimettömään tuotteeseen tai palveluun

samassa kategoriassa. Brändääminen ja brändipääoman kasvattaminen voidaan näin ollen kokea organisaation yhtenä strategisena valintana ja strategisen markkinoinnin keinona.

Brändipääoman muodostumista ja osatekijöitä on eri tutkijoiden toimesta tunnistettu ja nimetty eri tavoin. Aaker (1991) määrittelee brändipääoman arvoksi, jonka kuluttajat liittävät tiettyyn brändiin. Brändipääoma on kuluttajan luoma käsitys tuotteen kokonaisvaltaisesta paremmuudesta verrattuna muihin brändeihin. Aaker (1991) luokittelee brändipääoman koostuvan viidestä eri ulottuvuudesta, joita ovat brändiuskollisuus, bränditietoisuus, koettu laatu, brändiassosiaatiot ja muut brändin liittyvät voimavarat.

Brändipääoman tutkimiseen Keller puolestaan (1993) toteaa olevan havaittavissa kaksi selkeää lähestymistapaa. Ensimmäinen on brändipääoman rahallisen arvon määrittäminen kirjanpidollisia syitä, fuusiota tai yritysostoa varten. Toinen motiivi on strategiaperusteinen motiivi parantaa markkinoinnin tehokkuutta, jolloin on perusteltua keskittyä brändin vaikutuksiin koskien yksittäistä kuluttajaa. Asiakasperusteinen brändipääoma määritellään bränditietämyksen erilaistavaan vaikutukseen kuluttajan reaktioissa koskien brändin markkinointia. Bränditietämys on jaoteltavissa kahteen osaluokeseen: bränditietoisuuteen ja brändi-imagoon. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan urheiluseurojen brändipääomaa Kellerin esittelemän strategiaperusteisen motiivin avulla.

2.2.1 Bränditietoisuus

Hoyer & Brown (1990) määrittelevät bränditietoisuuden bränditietämyksen perustasona, sisältäen vähintään brändin nimen tunnistamisen ja toteavat, että tunnettu brändi omaa huomattavasti paremmat mahdollisuudet tulla valituksi kuluttajan toimesta kuin tuntematon brändi. Percyn & Rossiterin (1997) mukaan bränditietoisuuteen voidaan suhtautua ostajan kykyä tunnistaa brändi kategorian sisällä riittävän tarkasti tehdäkseen oston.

Pappu, Quester & Cooksey (2005) mukaan bränditietoisuus viittaa brändin vahvuuteen kuluttajien mielissä ja bränditietoisuuden olevan tärkeä osatekijä koskien

brändipääomaa. Keller (1993) jaottelee bränditietoisuutta kahteen osatekijään, brändin tunnistamiseen ja brändin muistamiseen.

2.2.2 Brändi-imago

Padgett & Allen (1997) tiivistävät brändi-imagon tarkoittavan asiakkaan brändiin kohdistuvasta mielikuvasta, mikä kehittyi vuorovaikutuksessa brändiin liittyviin ärsykeisiin, kuten esimerkiksi mainontaan.

Keller (1993) määrittelee brändi-imagon kuluttajan käsityksenä brändistä, minkä kuluttaja muodostaa muistissaan olevista brändi-assosiaatioista. Brändi-assosiaatiot ovat brändiin liittyviä muistikuvia kuluttajan mielessä ja sisältävät brändin merkityksen kuluttajalle. Keller (1993) erottelee brändiassosiaatiot ominaisuuksiin, joita ovat oston aikaisia brändiin suoraan tai välillisesti liittyvät tunnusmerkit, hyödyt joita kuluttaja liittää mielessään tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin sekä asenteet, jotka ovat kokonaisvaltainen arvio brändistä ja joka riippuu niistä ominaisuuksista ja hyödyistä, joita kuluttajalla kokee brändillä olevan.

2.3 Joukkueurheilu pelikenttänä

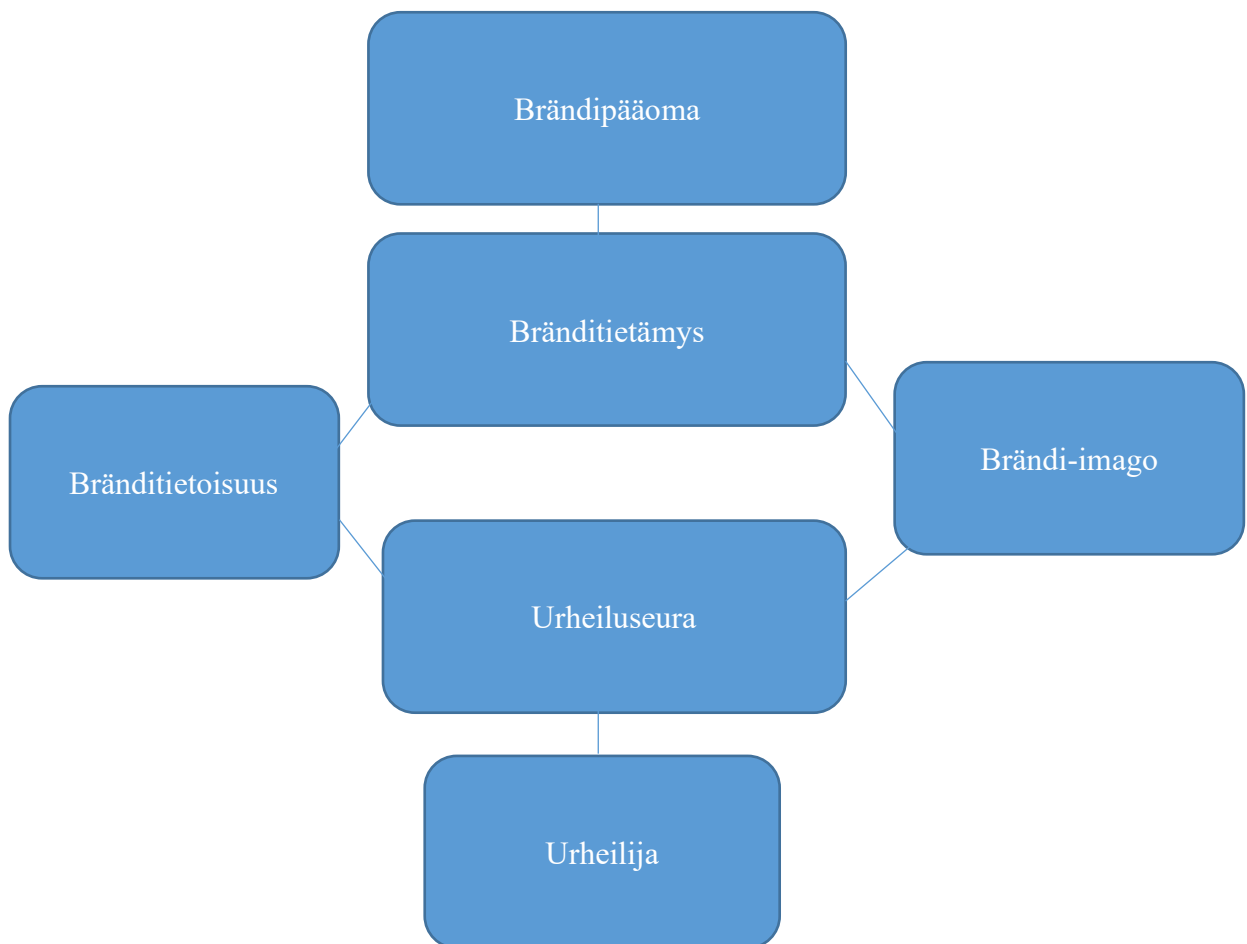
Urheiluseurat eivät kilpaile pelkästään keskenään, vaan myös muiden vapaa-ajan valintojen kanssa, joita kuluttajalla on ja joihin hän kuluttaa rahansa. Kannattajien saamiseksi ja säilyttämiseksi jatkuvat markkinointiaktiviteetit ovat välttämättömiä (Abosag, Roper & Hind 2012). Urheiluseurat siis kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta ja rahoista, jotka kumpikin ovat rajallisia. Brändin ja brändipääoman merkityksen voi näin ollen todeta korostuvan, koska urheiluseurat kilpailevat paitsi keskenään, myös kaikkien kuviteltavissa olevien vapaa-ajanviettopojen kanssa, joita ihmisillä on. Bauer, Sauer ja Schmitt (2004) luonnehtivatkin urheilun parissa toimivien yritysten suhteen ratkaisevaksi sen, että ne kykenevät olemaan edistyksellisiä palvelumyyjiä, jotta urheiluseurat voivat toimia menestyksekkäästi kilpaillessaan kuluttajien vapaa-ajasta.

Nykyään erilaisten urheilutoimijoiden ja -seurojen johtajat keskittyvät yhä enemmän brändipääomaan käsitteenä ja näin ollen markkinointikeinoihin, jotka voivat auttaa heitä lisäämään heidän brändiensä arvoa. Ammattilaisurheilussa markkinointijohtajat harvoin

luovat brändejä, vaan enneminkin perivät ne ja johtavat niitä kontekstissa, joka on täynnä historiaa, perinnettä, imagoa ja mainetta (Giroux, Ponse & Maltene, 2017).

2.4 Teorettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten (Kuvio 1) muodostamiseen on hyödynnetty Kellerin (1993) tapaa kuvailla brändipääoman muodostumista bränditietämyksen kautta, joka taas muodostuu bränditietoisuuden ja brändi-imagon yhdistelmänä. Viitekehukseen on sisällytetty myös urheiluseura ja urheiluseuraa edustava urheilija osana brändipääoman muodostumista.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys mukailen Kellerin (1993) esitystapaa.

3. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin keskittyen urheilijoiden osuuteen osana heidän edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtää tutkimuksen kohdetta tai tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja suositaan tutkittavien ääntä tiedon lähteenä. Kohdejoukkue valitaan tarkoituksenmukaisesti ja aineistoa on riittävästi kun se saturoituu eli kyllääntyy. (Närvänen 2019)

Taulukossa 1 on esitelty tutkimusta varten haastatellut henkilöt sekä heidän taustojaan koskien heidän toimenkuvaansa, nykyistä työnantajaansa sekä urheilulajia, jonka parissa kyseinen urheiluseura toimii.

Taulukko 1. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt

Nimi	Toimenkuva	Laji	Urheiluseura
Arto Kuuluvainen	Liiketoiminnan kehitysjohtaja	Jalkapallo	FC TPS
Jussi Piha	Urheilija	Salibandy	SC Classic
Jari Fagerström	Liikuntapäällikkö	Salibandy	Koovee Salibandy
Olli Lähdesmäki	Markkinointijohtaja	Salibandy	Eräviikingit

Huomion arvoista koskien haastateltavia on se, että taulukossa esitetyt tiedot koskien henkilöiden toimenkuvaa, lajia ja urheiluseuraa kuvaavat henkilöiden tämän hetkistä tilannetta. Kaikilta haastateltavilta löytyy edeltävää kokemusta useista eri urheiluseuroista sekä muiden urheilulajien parista. Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt ovat antaneet suostumuksensa heidän nimensä käyttämiseen osana tutkimusta varten kerättyä aineistoa sekä tutkimuksessa esiteltäviä tuloksia.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keräämiseksi valittiin neljä haasteltavaa, jotka tutkija arvioi asiantunteviksi tutkittavaan aiheeseen. Haastateltavat valikoituivat sen perusteella, että heidän toimenkuviinsa suomalaisissa urheiluseuroissa oli perusteltua olettaa kuuluvan urheilumarkkinointiin kuuluvia työtehtäviä. Valitut haastateltavat ovat tutkimuksen aiheen kanssa hyvin yhteensopivia, sillä he ovat kaikki toimineet jo useita vuosia tutkittavassa kontekstissa. Osa haastateltavista löytyi tutkijan tuttavapiiristä, mikä helpotti myös haastateltavien valitsemista ja antoi varmuutta koskien haastateltavien sopivuutta tutkimuksessa käsiteltäviä aiheita.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse, lukuun ottamatta Olli Lähdesmäen haastattelua, joka toteutettiin hänen kotonaan. Haastattelut on toteutettu vuoden 2020 kevään aikana, ensimmäinen helmikuussa 2020 ja viimeinen huhtikuussa 2020. Kaikki haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa haastatteluiden tallentamiselle sekä heidän omien nimiensä käyttämiseen tutkimuksessa. Ensimmäinen, Arto Kuuluvaisen kanssa toteutettu, haastattelu toimi osin myös pilottihaastatteluna, minkä perusteella muissa kolmessa haastattelussa käytettyä lopullista haastattelurunkoa muokattiin. Tämä haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopussa liitteenä

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin, joissa haastattelu pohjautuu laaditun kysymysrunгон ympärille, jättäen kuitenkin tilaa vastaajien omille kokemuksille ja tulkinnoille aiheesta. Haastattelurunгон suhteen ajatuksena on hyödyntää kysymystekniikkaa, jossa haastattelun alkuvaiheessa esitetään avoimempia kysymyksiä, jotta haastateltavien omat ajatukset ja spontaanit reaktiot saavat riittävästi tilaa. Haastattelun loppuvaiheeseen säästetään tarkempia ja täsmällisempiä kysymyksiä tutkittavasta aiheesta, jotta saadaan riittävästi vastauksia ja ajatuksia kerättyä tutkimuksen kannalta keskeisistä avainkohdista. Haastattelut kuitenkin muuttuivat osaltaan keskustelunomaisiksi, ja esimerkiksi kysymysten esitysjärjestys vaihteli haastatteluiden välillä jonkin verran, koska keskustelu haastateltavien kanssa ohjautui luonnollisesti eri suuntiin riippuen siitä, mitä haastattelevalla oli sanottavana.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin kahta erilaista puhelimen nauhoitussovellusta hyödyntäen. Tallennetut haastattelut litteroitiin. Tutkimuksessa oli tarkoitus olla aineistolähtöinen ote, jolloin analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tarkoituksena on analysoida, millaisia erilaisia aiheen kannalta oleellisia osa-alueita haastatteluista nousee esiin. Tutkimusta tehdessä kuitenkin tutkimusote muuttui aineistolähtöisestä teoriaohjaavaksi, missä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä, mutta ei suoraan sanele analyysia eikä ei vaikuta esimerkiksi siihen, miten aineisto kerätään (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Syynä tutkimusotteen vaihtamiseen toimi se, että kerätyn aineiston analysoiminen ja luokittelu osoittautui tutkijalle äärimmäisen hankalaksi johtuen kerätyn aineiston laajuudesta, koskien sekä sen määrää että ennen kaikkea sisältöä. Teoriaohjaava tutkimusote lähestymistapana helpotti merkittävästi aineiston analysointia ja sieltä tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden löytämistä. Aineistossa sinällään ei ollut moittimista, ja syy tehdyille tutkimusotteen vaihdolle on tutkijan rajallisissa kyvykkyyksissä eikä suinkaan haastatelluissa henkilöissä.

Kaikki haastattelut litteroitiin tutkijan toimesta, minkä jälkeen aineistosta on tutkimuksen teorian ohjaamana pyritty nostamaan esille tutkittavan aiheen kannalta keskeisiä tekijöitä.

4. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämä luku käsittelee tutkimuksen tuloksia eli erilaisia aineistosta löydettyjä tapoja, joilla urheilijat kasvattavat edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa. Tutkimuksen tuloksista muodostettiin tutkimusaineiston perusteella neljä luokkaa eri tavoista, joilla urheilijoiden nähtiin rakentavan urheiluseuran brändipääomaa.

4.1 Urheilijoiden urheiluseurojen brändipääomaa kasvattavat ominaisuudet

4.1.1 Urheilulliset kyvykkyudet

Vaikka tehdyissä haastatteluissa ei keskitytty juurikaan käsittelemään urheilijoiden urheilullisia kyvykkyksiä, haastateltavat korostivat, että urheilijan kyvyt harjoittaa omaa lajiaan ja kilpailla omassa lajissaan menestyksekkäästi ovat edelleen urheilijan keskeisintä osaamista ja pääasiallinen tekijä, mihin urheiluseurat kiinnittävät huomiota tehdessään urheilijoiden kanssa pelaajasopimuksia. Tehdyistä haastatteluista käy kuitenkin monella tapaa ilmi, että vaikka urheilijan pääsääntöinen ja tärkein tehtävä edustamassaan urheiluseurassa tai -joukkueessa onkin omassa urheilulajissaan tapahtuva harjoittelu ja kilpaileminen, varsinkin pääsarjatasolla urheileminen osana urheiluseuraa pitää sisällään myös muita osa-alueita. Pääsarjatason joukkueurheilussa pelaajat ovat omien joukkueidensa ja sitä kautta usein myös edustamiensa urheiluseurojen näkyvimpiä henkilöitä. Kaikista haastatteluista käy ilmi, että haastateltavat pitävät pelaajien urheilullisia kyvykkyksiä kaiken pohjana ja keskeisimpänä tekijänä, mutta tunnistavat silti urheilijoista myös muita urheiluseuraa ja urheiluseuran brändipääomaa mahdollisesti kasvattavia tekijöitä.

”Kaikki kuitenkin lähtee siitä urheilusta ja pärjäämisestä mutta kyllä niillä muillakin jutuilla on merkitystä.” – Jussi Piha

Urheilullisten kyvykkyyksien osuutta myös brändipääoman kasvattajana ei voida sivuuttaa. Urheilujoukkueen pääasiallisena tavoitteena on voittaa otteluita ja pyrkiä menestymään mahdollisimman hyvin kilpailuissa, joihin se osallistuu. Urheilullinen menestys tuo mukanaan myös taloudellisia hyötyjä urheiluseuroille. Menestymällä paremmin urheiluseurat kykenevät mahdollisesti myymään enemmän pääsylippuja, voittamaan erilaisia palkintorahoja ja mahdollisesti solmimaan erilaisia yhteistyökumppanuuksia. Pelaajasopimusta tehdessä yksittäisen pelaajan lopullista vaikutusta joukkueensa urheilulliseen menestykseen on ennalta mahdoton määritellä, mutta riittävän hyvillä pelaajilla voidaan perustellusti katsoa olevan positiivinen vaikutus seuran menestymismahdollisuuksiin ja sen myötä edellä mainittuihin mahdollisiin taloudellisiin hyötyihin.

4.1.2 Urheilijaan kohdistuva mielenkiinto

Urheilijoiden voidaan olettaa tavoittavan esimerkiksi sosiaalisen median kanavissaan niitä henkilöitä ja potentiaalisia kuluttajia, joita urheilija ja hänen urheilu-uraansa ja ammatinharjoittamiseensa liittyvät osatekijät kiinnostavat. Yhdeksi näistä osatekijöistä voidaan lukea urheilijan edustama urheiluseura. Urheilijat koettiin haastatteluissa yhdeksi urheiluseuran välineistä kasvattaa urheiluseuraan kohdistuvaa bränditietoisuutta kuluttajien keskuudessa.

”Kaikki mitä teen vaikka somessa on osaltaan Classikin ja seurabrändin hyödyks ja mahdollisesti muille sidosryhmille tai sponsoreille myös, riippuen kuinka tarkasti joku meikäläistä on seurannu tai tietää taustan jos yksilön kautta mieltii” – Jussi Piha

”Jos ois kaks täysin samanlaista pelaajaa mun silmään ja toisella on vaikka 30 000 some-seuraaajaa ja toisella ei ollenkaa some-tilejä niin ei mun tarttis kauaa mieltää että kumman kanssa mä sen diilin teen” – Arto Kuuluvainen

Urheiluseurat pyrkivät hyödyntämään heidän urheilijoihinsa kohdistuvaa mielenkiintoa välineenä lisätä mielenkiintoa ja bränditietoisuutta koskien myös urheilijan edustamaa urheiluseuraa. Haastatteluissa esiin nousi, että urheilijoita voidaan käyttää osana seuran markkinointitoimenpiteitä erilaisilla tavoilla, joiden toivotaan vaikuttavan urheiluseuran brändi-imagoon myönteisellä ja urheiluseuran toivomalla tavalla. Riippuen niistä

tavoitteista, miten urheiluseura brändiään haluaa rakentaa tai millaisia arvoja urheiluseura haluaa viestiä, voidaan pyrkiä käyttämään seuran omassa markkinoinnissa kyseiseen tarkoitukseen sopivia pelaajia.

Urheiluseurat hyödyntävät omia urheilijoitaan omassa markkinoinnissaan ja viestinnässään, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että urheilijoiden omaehtoisen ja oman brändinsä kautta viestiminen on erilainen ja joissain tapauksissa tehokkaampi keino markkinoida urheilijaa itseään ja myös urheilijan edustamaa urheiluseuraa

”Urheiluseura on usein aika abstrakti, pelaajat pystyvät tavoittamaan ihmisiä ihan erilaisella ja aidommalla kosketuspinnalla. Urheilija on paljon persoonallisempi kuin urheiluseura. ” – Olli Lähdesmäki

Haastatteluissa nousi esiin, että urheilijat saattavat monesti olla myös kiinnostavampia kuin urheiluseura itsessään. Urheilijoiden erilaiset persoonalliset piirteet ja samaistuttavuus voivat olla joskus huomattavasti tehokkaampia keinoja tavoittaa potentiaalisia kuluttajia kuin urheiluseura, joka on itsessään melko persoonaton ”puhuva logo” tai abstrakti toimija.

”Jos mietitään lajia niin ne yksilöt tuo sinne omaan joukkueeseensa just sitä lisäarvoa ettei se oo harmaa tasanen massa vaan siellä on jotain tarttumapintaa” – Jussi Piha

Urheiluseuran jäsenet, joista näkyvimpiä ovat edustusjoukkueiden urheilijat, antavat näkyvät kasvot edustamalleen urheiluseuralle. Haastateltavat korostivat ihmisten rakastavan tarinoita ja urheilijoilla olevan monesti vahvoja tarinoita, joista ammentaa ja joihin samaistua. Hyvät tarinat ja niihin liittyvän samaistumisen koettiin olevan vahvasti yhteydessä siihen, että hyvissä tarinoissa on myös runsaasti vastoinkäymisiä ja niiden selättämistä. Urheilijoiden kokemat onnistumiset ja vastoinkäymiset nähtiin haastateltavien toimesta paljon samaistuttavampia ja vaikuttavampina kuluttajien silmissä kuin urheiluseurojen vastaavat.

”Jos sä mietit vaikka sosiaalista mediaa ja sitä, ketä siellä seurataan, niin se menee aina niin että yritykset ei oikeesti kiinnosta juuri ketään. Urheiluseurat kiinnostaa suht

paljon mutta ne pelaajat ja henkilöt kiinnostaa ylivoimaisesti eniten” – Arto Kuuluvainen

Urheiluseurat voivat siis hyödyntää pelaajiaan ja pelaajiin kohdistuvaa kiinnostusta urheiluseuraa koskevan bränditietoisuuden kasvattamiseen. Eri urheiluseurojen kirjo on äärimmäisen laaja ja sama koskee seuroihin kohdistuvaa bränditietoisuutta. Edustusjoukkueiden pelaajat ovat monesti urheiluseuran näkyvimmit henkilöt, varsinkin ulospäin eri sidosryhmille, kuten esimerkiksi joukkueen kannattajille ja lajia seuraaville ihmisille. Tällöin on perusteltua olettaa, että edustusjoukkueiden pelaajat vaikuttavat sekä seuraan kohdistuvaan bränditietoisuuteen että brändi-imagoon

”Mun mielestä yks tärkeä elementti on se tunnettavuuden nostaminen ja totta kai se sosiaalisen median kiinnostavuus. Niiden kanavien kasvattaminen ja sieltä saatais seuraajia lisää ja sitten kun nämä on kunnossa niin tulis pelaajat ja seura tutuiks ja sitä kautta ne katsojat sinne peleihin mutta ensin pitää olla pelaajat tuttuja” – Jari Fagerström

On tulkittavissa, että urheiluseuroissa koetaan heidän urheilijoihinsa kohdistuvan mielenkiinnon tärkeäksi myös seuraan kohdistuvan mielenkiinnon ja bränditietoisuuden kannalta. Haastateltavat käyttivät lausunnoissaan urheilijoiden toimintaa omissa sosiaalisen median kanavissa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi bränditietoisuuden kasvattamista koskien niin urheilijoita itseään kuin samalla myös heidän edustamiaan urheiluseuroja.

”Se, että saatais sellanen, joka ei oo aikasemmin ollu kiinnostunu ollenkaan, kausikortin omistajaks niin se on ihan helvetin pitkä tie. Enemmin pitää olla joku sidos seuraan, niihin pelaajiin tai vähintäänkin siihen lajiin” – Arto Kuuluvainen

Urheilijat nimenomaan nousivat yhtenä keskeisenä keinona urheiluseuroille erottautua kilpailijoistaan. Urheilijoiden lähipiiri ja urheilijoita sosiaalisessa mediassa seuraavat henkilöt tai urheilijasta persoonana muutoin kiinnostuneet henkilöt nähtiin yhtenä välineenä houkutella kuluttajia valitsemaan nimenomaan kyseisen urheilijan edustama urheiluseuran brändi kaikkien valittavana olevien vaihtoehtojen joukosta, joita kuluttajalla on.

4.1.3 Yhteensopivuus urheilijan ja urheiluseuran välillä

Urheiluseuran edustusjoukkueen tapaa suoriutua pelikentällä sekä esiintyä pelikentän ulkopuolella voidaan pitää yhtenä urheiluseuran brändi-imagoa rakentavana tekijänä. Esimerkkejä erilaisista urheiluseuroihin liitettävistä brändi-imagoista on useita. Osa urheilujoukkueista voidaan mieltää kasvattajaseuroiksi, jolloin urheiluseuran edustusjoukkue rakentuu pääasiassa seuran omista kasvateista ja seura voidaan mieltään eräänlaisena ponnahduslautana pelaajien urille, joita he saattavat myöhemmin jatkaa mahdollisesti tai jopa todennäköisesti muissa urheiluseuroissa. Jotkin urheiluseurat taas voidaan mieltää kestopomestyjiksi ja tietynlaisiksi lippulaivoiksi edustaen lajinsa kansallista huippua ja kaikkia maan seurajoukkueita esimerkiksi tietyissä seurajoukkueiden välisissä kansainvälisissä kilpailuissa. Siihen, millaisen brändi-imagon urheiluseura haluaa ihmisten omasta urheiluseurastaan luovan, on pelaajilla suuri merkitys. Brändi-imago kuluttajien silmissä urheiluseuraa koskien voi olla monesti myös hyvin erilainen, kuin urheiluseura itse haluaisi, ja pelaajahankinnat voivat toimia yhtenä keinona muokata urheiluseuraan kohdistuvaa brändi-imagoa

Jos joukkueiden halutaan edustavan tietynlaista tapaa harjoitella, urheilla tai kilpailla, tiettyä ikärakennetta, tiettyä omavaraisuusastetta koskien sitä kuinka iso osuus edustusjoukkueen pelaajista on seuran omia kasvatteja tai muita urheilujoukkueen pelaamisen ja toimimisen kautta siihen liittyvää brändi-imagon rakentumista, joukkuetta kootessa ja pelaajasopimuksien tehdessä urheiluseurojen tulee huomioida, kuinka pelaajan oma brändi-imago sopii yhteen suhteessa siihen brändi-imagoon, millaisen seura haluaa itsestään ihmisillä olevan. Se, millä tavalla edustusjoukkue pelaa ja harjoittelee, rakentuu edustusjoukkueen valmentajista ja urheilijoista.

”Vaikka ne (pelaajahankinnat) monesti lähtee pelillisten ominaisuuksien kautta tai ne edellä ja valmentajat päättää mut kyllä mulle on tärkeätä että ne (pelaajat) edustaa myös niitä arvoja mitä me halutaan Tepsin edustavan” – Arto Kuuluvainen

Urheiluseurojen brändi-imagon ja urheilijan brändi-imagon välillä voidaan kokea olevan ainakin jonkinlainen vuorovaikutussuhde. Urheiluseuran, tai ainakin urheiluseuran edustusjoukkueen brändi-imagon, muodostavatkin suurilta osan

joukkuetta edustavat pelaajat. Urheiluseuran brändi-imagon voidaan nähdä rakentuvan urheiluseuraa ja etenkin urheiluseuran edustusjoukkuetta edustavien pelaajien brändi-imagoista suurilta osin. Muodostaessaan mielikuvaa urheiluseurasta kuluttaja tarkastelee mahdollisesti koko urheiluseuraa sen edustusjoukkueen kautta, jonka jo nimensä mukaisesti onkin tarkoitus edustaa koko urheiluseuraa.

4.1.4 Urheilijoiden hyödyntäminen osana urheiluseuran muita toimintoja

Haastatteluissa sivuttuina muina urheilijoiden hyödyntämiskohteina osana urheiluseuran toimintaa esiin nousivat muun muassa erilaisten leirien, tai muiden urheiluseuratoiminnan piirissä tapahtuvien aktiviteettien markkinoinnissa pelaajaan tai pelaajiin liittyvää brändi-imagon hyödyntäminen.

” Ainakin tuolla Hifk Fotbollin muutamat pelaajat käy vetään jotain tähtileirejä et siellä on tunnettuja jätkiä joiden kasvoilla ne myy sitä leirihommaa ” – Arto Kuuluvainen

Mitä selkeämpi käsitys seuralla on urheilijoidensa brändi-imagoista, sen helpompi urheiluseuran on yrittää sovittaa ja valita tiettyjä pelaajiaan osaksi esimerkiksi leiritoimintansa markkinointia

” Mitä enemmän saadaan tämmösiä hyviä nimiä, joiden ympärille leiriä järjestetään, niin sen parempi seurallekin ” – Jari Fagerström

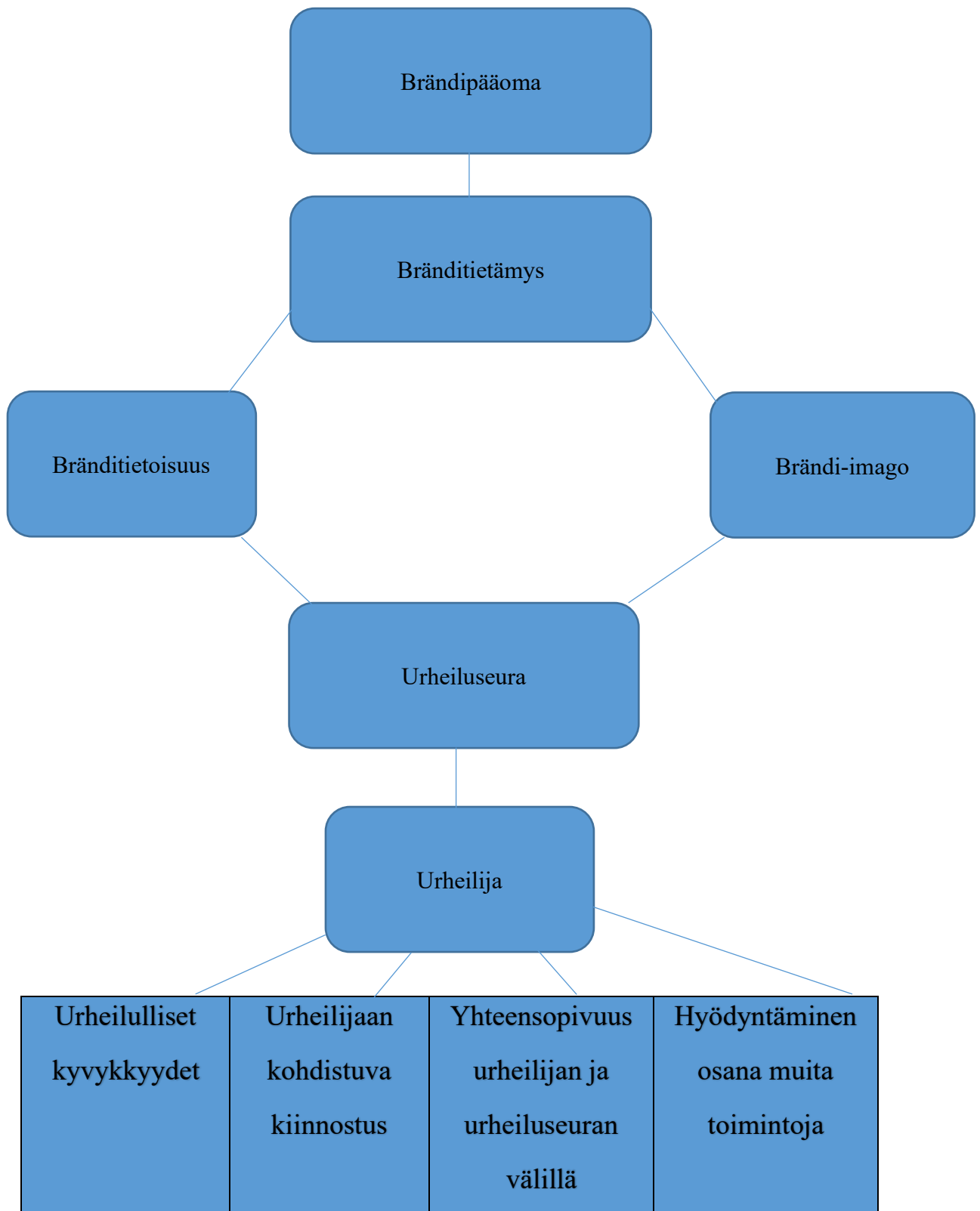
Joihinkin urheilijoihin liittyvien brändiassosiaatioiden avulla urheiluseuroilla voi olla myös mahdollisuuksia pyrkiä hyödyntämään urheilijoita muissakin urheiluseuran toiminnan osa-alueissa. Haastateltavat jo edellä mainitun leiritoiminnan lisäksi esimerkiksi urheilijoiden hyödyntämisen sponsoriyhteistöiden rakentamisessa

”Mitä ite oon aatellu niin ehkä vielä voimakkaammin pystyis sponssikuvioissa ja muissa hyödyntään sitä pelaajien aktiivisuutta tai muuta mutta helpommin sanottu kun tehty ja se on aina seuran tyylistä ja tavoitteista kiinni” – Jussi Piha

”Jalkautetaan sitä ikään kuin meidän brändin ja pelaajien kautta tonne lajiyhteisöön mutta sen pitää kuitenkin olla aitoo ja sillä pelaajalla pitää ollu joku kiinnostus sitä teemaa kohtaan” – Arto Kuuluvainen

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokivat, että urheilijat voisivat olla aktiivisempia osallistumaan urheiluseuran markkinointitoimenpiteisiin, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Myös tämän voi osaltaan tulkita merkitsevän sitä, että urheiluseuroissa tunnustetaan urheilijoiden merkitys osana seuran brändipääoman rakentumista. Kysyttäessä, olisiko urheilijoiden osallistumista osaksi seuran markkinointitoimenpiteitä mahdollista pyrkiä lisäämään esimerkiksi erilaisilla taloudellisilla kannustimilla, vastaus oli pääosin myönteinen. Mahdolliseksi haasteeksi koettiin se, että jos urheilijoita pakotetaan osallistumaan aktiivisemmin, urheilijoiden kohdalla korostetut persoonallisuus ja aitous saattavat kärsiä ja näkyä ulospäin. Selkeimpänä yhteenvedona haastattelujen perusteella voidaan todeta, että urheilijoita kannustetaan uskaltamaan omaa persoonallisuuttaan ja arvomaailmaansa esille. Tällöin urheiliijaan kohdistuva kiinnostus lisääntyy ja urheiluseuran on mahdollista pohtia esimerkiksi edellä mainittuja hyödyntämistapoja.

4.2 Tulosten yhteenveto



Taulukko 2. Urheilija urheiluseuran brändiä kasvattavat osa-alueet

Tutkimuksen tuloksia on koottu kuvioon 2. Kerättyä aineistoa hyödyntäen muodostettiin neljä luokkaa tavoista, joilla urheilijat kasvattavat edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa.

4.3 Parantamisen varaa on edelleen

Kaikki haastateltavat kokivat, että urheilijat voisivat olla edelleen huomattavasti aktiivisempia muun muassa sosiaalisessa mediassa. Tutkimuksen tuloksissa esitelty urheilijan rooli osana seuran brändipääoman kasvattamisessa on tunnistettu, mutta yhtä lailla kävi ilmi, että pelaajien seuroilleen mahdollistamia hyötyjä ei olla maksimoitu. Urheiluseuroissa pohditaankin keinoja, joilla kannustaa ja luoda motiiveja pelaajille lisätä omaa aktiivisuuttaan. Pelaajien harjoittamat toimet pitävät sisällään heidän esiintymisensä paitsi sosiaalisessa mediassa, myös omassa seuraympäristössään päivittäin niin harjoitus- kuin kilpailutapahtumissakin. Onkin pohtimisen arvoista, millaisia työkaluja seuroilla voisi olla urheilijoidensa kannustamiseen omaehtoisen aktiivisuuden suhteen, jotta tuloksissa esiteltyjä brändipääomaa kasvattavia osatekijöitä kyettäisiin hyödyntämään paremmin. Haastateltavien kanssa keskustellessa esiin nousivat muun muassa erilaiset mahdolliset taloudelliset kannustimet, jotka voisivat lisätä pelaajien aktiivisuutta. Tämä oli kuitenkin vasta pohdinnan tasolla, joten konkreettisia esimerkkejä haastateltavat eivät kyenneet nimeämään. Motivointiin yksi keino voisi myös olla parempi dialogi seuran sekä pelaajan välillä koskien sitä, mistä esimerkiksi heidän edustamansa joukkueen toimintabudjetit koostuvat ja mitä vaikuttavia tekijöitä siihen liittyy.

Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltavat olivat havainneet yksilöurheilijoiden olevan huomattavasti aktiivisempia ja aloitteellisempia esimerkiksi koskien oman urheilijabrändinsä rakentamista verrattuna joukkueurheilijoihin. Yhdeksi keskeisimmistä taustasyistä voitiin nimetä se, että yksilöurheilussa urheilijoiden olosuhteet rakentuvat huomattavasti eri tavalla kuin joukkueurheilijoilla. Yksilöurheilijoiden kohdalla erilaisten markkinointiaktiviteettien toteuttamisen ja niihin osallistumisen toimintalogiikka on koettiin yksinkertaisempaan. Kun esimerkiksi yksilöurheilija hankkii yhteistyökumppanuuksia tai sponsoreita, taloudellinen hyöty kohdistuu suoraan urheilijalle itselleen. Ja kääntäen, mikäli urheilija ei tässä onnistu,

hän joutuu itse keräämään urheiluunsa tarvittavan rahoituksen ja olosuhteet jostakin muualta. Joukkueurheilussa taas kaikille joukkueen jäsenille taataan hyvin pitkälti samat etuudet, pois lukien pelaamisesta maksettava taloudellinen korvaus. Kun urheilija on osa urheilujoukkuetta, hän on myös hyötymässä kaikista joukkueen resursseista ja olosuhteista. Harjoitustilat, joukkueen yhteistyökumppanuuksien mukanaan tuomat hyödyt ja muut joukkueurheilun harjoittamiseen liittyvät olosuhteet ovat useasti kaikkien joukkueen jäsenten kesken samoilla tavoin hyödynnettävissä. Näin ollen, yksittäinen pelaaja voi kokea oman osallistumisensa merkityksen erilaisiin edustamansa urheiluseuran- ja joukkueen markkinointiaktiviteetteihin hänen itsensä kannalta lähes merkityksettömänä. Vaikka joku tulisi esimerkiksi katsomaan joukkueen peliä tai ostaisi joukkueen kausikortin ainakin osin tai jopa kokonaan tietyn urheilijaan kohdistuvan mielenkiinnon tai kyseisen urheilijan harjoittaman toiminnan ansiosta, tämä ei välttämättä konkretisoidu urheilijalle välittömästi tai ainakaan tavalla, jonka urheilija itse ymmärtäisi. Kun selkeä taloudellinen kannustin puuttuu, urheilijoita voi olla hankalaa motivoida markkinoimaan omaa joukkuettaan ja urheiluseuraansa.

5. Johtopäätökset, yhteenveto

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millä tavoin urheilija mahdollisesti kasvattaa edustamansa urheiluseuran brändipääomaa.

Tutkimuksen keskeisenä ilmiönä toimi organisaatioiden brändipääoma, jota tarkasteltiin teorian perusteella poimittujen brändipääomaa kuvaavien osatekijöiden, bränditietoisuuden ja brändi-imagon, avulla. Tutkimusta varten haastateltiin neljää suomalaista urheiluseuratoiminnan ammattilaista, joiden kaikkien voitiin olettaa omaavan asiantuntemusta, josta on hyötyä koskien toteutettavaa tutkimusta ja sen aihepiiriä.

Tutkimus toteutettiin lopulta teoriaohjaavalla tutkimusotteella laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksessa käytetyn tutkimusotteen oli alun perin tarkoitus olla aineistolähtöinen ja vielä haastattelurunkoa laadittaessa ja haastattelut toteutettaessa tutkimusta edistettiin tällä ajatuksella, mutta aineistoa analysoidessa koettiin helpommaksi löytää teoriaa, joka rajaa aihetta kapeammaksi. Näin ollen tutkimusote muuttui tutkimusprosessin aikana aineistolähtöisestä tutkimusotteesta teoriaohjaavaan tutkimusotteeseen.

Aineistosta tunnistettiin analyysivaiheen jälkeen neljä eri osa-aluetta, joilla urheilijoiden koettiin kasvattavan edustamansa urheiluseuran brändipääomaa. Nämä tuloksina syntyneet neljä osa-aluetta on esitelty kuviossa 2, jossa tulokset yhdistetään aiemmin työssä esiteltiin viitekehykseen koskien urheilijoiden vaikutusta urheiluseuran brändipääoman kasvattamiseen

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksissa esiteltyjen havaintojen perusteella koskien urheilijoiden vaikutuksia urheiluseurojen brändipääomaan voidaan esittää, että urheilijat kasvattavat edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa monin eri tavoin. Näin ollen urheiluseuroissa voi olla tulevaisuudessa perusteltua kouluttaa ja ohjeistaa urheilijoita siitä, mikä heidän roolinsa osana urheiluseuran brändipääomaa on. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta pelaajilla olevan osin merkittävääkin vaikutusta seuran brändipääomaan ja tätä resurssia voitaisiin hyödyntää yhä enemmän urheiluseuroissa, yhteistyössä urheilijoiden ja urheiluseuran välillä.

Tutkimuksen tulosten perusteella urheilijat ovat urheiluseuroille merkittävä resurssi koskien brändipääomaa, eikä tätä resurssia tutkimuksen tuloksien perusteella hyödynnetä vielä niin hyvin kuin saattaisi olla mahdollista. Tutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella voidaan väittää, että urheiluseuroilla ja urheilijoilla on olla olemassa mahdollisuuksia kehittää urheilijoiden toimintaa osana urheiluseuran brändipääoman kasvattamista eri keinoin, molempia osapuolia myös taloudellisesti hyödyttävällä tavalla.

Urheiluseurojen kilpaillessa kuluttajien vapaa-ajasta ja rahoista, tulee urheiluseurojen löytää keinoja pärjätäkseen tässä äärimmäisen kilpaillussa ympäristössä, missä se ei kilpaile ainoastaan muiden urheiluseurojen tai -lajien kanssa, vaan myös kaikkien kuviteltavissa olevien vapaa-ajanviettopojen kanssa, joita kuluttajille on nykypäivänä tarjolla. Urheilijoita hyödyntämällä kasvatettu brändipääoma voidaan nähdä yhtenä tällaisena keinona erottautua ja pärjätä kilpailussa, jota urheiluseurat jatkuvasti käyvät muiden toimijoiden kanssa.

Onkin pohtimisen arvoista, voisiko urheilijoille rakentaa erilaisia taloudellisia kannustimia urheiluseuran toimesta edellä mainitun kaltaisen toiminnan lisäämiseksi. Koen, että niin urheiluseurat kuin urheilijatkin voisivat hyötyä tästä kahdella tapaa. Ensinnäkin, mikäli taloudellinen kannustin on rakennettu reilulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla, se voi parhaimmillaan hyödyttää sekä urheiluseuraa että pelaajaa taloudellisesti. Esimerkiksi joukkueen kotiottelutapahtuma on

kulurakenteeltaan sellainen, että käytännössä kaikki kustannukset ovat kiinteitä. Hallin varaaminen, riittävä määrä järjestysmiehiä, lipunmyyjiä ja muita tapahtuman järjestämiseen tarvittavia työntekijöitä tulee joka tapauksessa hankkia riippumatta siitä, mikä ottelun lopullinen yleisömäärä on. Mikäli pelaajan lisääntyneen aktiivisuuden ja osallistumisen urheiluseuran markkinointitoimenpiteisiin johdosta myydään ylimääräinen kausikortti tai joitakin ottelulippuja, kate kyseisestä tuotteesta on urheiluseuralle käytännössä 100%. Tätä saavutettua lisämyyntiä ja siitä muodostuvia tuloja kuvittelisi olevan mahdollista allokoida urheiluseuran ja urheilijan kesken

Toinen mahdollisesti saavutettava hyöty olisi mahdollisesti se, että tämä tarjoaisi seuroille ainakin yhden keinon kerätä tietoa siitä, ketkä heidän pelaajistaan yleisöä kiinnostavat ja kuinka paljon. Pelaajan seuraan tuomaa liikevaihtoa voitaisiin tällöin pyrkiä arvioimaan perustellummin. Markkinointitoimenpiteitä olisi mahdollista tehostaa, kun urheiluseuralle on käytettävissään edes jonkinlaista tietoa siitä, kuka tai ketkä joukkueen pelaajista herättävät mielenkiintoa joukkueen seuraajissa ja kannattajissa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus sisältää runsaasti rajoitteita, jotka on syytä ottaa huomioon arvioidessa tutkimuksessa esitettyjä tuloksia ja tehtyjä johtopäätöksiä

Tehdyssä tutkimuksessa ei tarkastella lainkaan, mistä kaikista osatekijöistä urheiluseuran brändipääoma kokonaisuudessaan koostuu, vaan tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan pelaajan mahdollista osuutta osana urheiluseuran brändipääomaa. On myös mahdollista, että tutkijan tekemät johtopäätökset haastateltavien antamista näkemyksistä ovat virheellisiä tai tutkija on tulkinnut niitä väärin. Tutkijan henkilökohtaiset suhteet osaan haastateltavista ovat saattaneet vaikuttaa haastatteluiden kulkuun tai sisältöön tutkimuksen kannalta epäedullisella tavalla. Haastateltavat henkilöt vaikuttivat olevan monista haastattelussa esiintyneistä kysymyksistä ja aihealueista pitkälti samaa mieltä, eikä merkittäviä erimielisyyksiä tuntunut juurikaan esiintyvän. On mahdollista, että tutkijan kysymystenasettelu ja tapa haastatella on ohjannut haastateltavia tai tutkija on tulkinnut haastateltavien vastauksia virheellisesti.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheen tiimoilta on runsaasti. Tässä tutkimuksessa näkökulma muuttui alkuperäistä suunnitelmaa ja haastatteluissa sivuttuja teemoja huomattavasti kapeammaksi, tutkimaan ainoastaan urheilijan osallisuutta edustamansa urheiluseuran brändipääoman kasvattamiseen. Kun tutkimuksessa havaittiin urheilijoilla olevan vaikutusta urheiluseuran brändipääomaan, jatkotutkimusta voisi tehdä kvantitatiivisin menetelmin, jolloin pystyttäisiin arvioimaan tarkemmin tässäkin tutkimuksessa esiin nousseiden osatekijöiden todellista vaikutusta urheiluseuran brändipääomaan. Jatkotutkimusta olisi myös mahdollista tehdä koskien koko urheiluseuran brändipääomaa ja muita osa-alueita kuin tässä tutkimuksessa tarkasteltua yhtä osa-aluetta, urheilijoita.

Yhtenä rajoitteena urheiluorganisaatioille pelaajien hyödyntämisessä osana seuran brändipääomaa on pelaajien vapaa liikkuvuus. Kun pelaajan sopimus päättyy, hän on vapaa valitsemaan itselleen uuden seuran. Tämä on myös yksi tutkimuksen rajoitteista koskien aiheen tarkasteltua. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, voivatko pelaajaan liitettävät brändiassosiaatiot olla niin vahvoja, että vaikka hän vaihtaisikin edustamaansa urheiluseuraa, hän silti edelleen kasvattaa myös aiemmin edustamiensa urheiluseurojen brändipääomaa.

Lähteet

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of marketing*
- Atilgan, E., Aksoy, Ş., & Akinci, S. (2005). Determinants of the brand equity. *Marketing intelligence & planning*.
- Balmer, J. M., Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*.
- Bee, C. C., & Kahie, L. R. (2006). Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2).
- Buhler, A., & Nufer, G. (2012). *Relationship marketing in sports*. Routledge.
- Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of advertising*, 24(3), 25-40.
- Day, G. S., & Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: Processes for creating value* (pp. 10-18). New York: Free Press.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing research*, 1(3).
- Giroux, M., Pons, F., & Maltese, L. (2017). The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*.
- Hoyer, W. D., & Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of consumer research*, 17(2), 141-148.
- Kandi Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7-20.
- KIHU – Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus 2018
<https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/huippu-urheilun-yhteiskunnallinen-perustelu/>
 22.3.2020

- Lovett, M. J., & Staelin, R. (2016). The role of paid, earned, and owned media in building entertainment brands: Reminding, informing, and enhancing enjoyment. *Marketing Science*, 35(1), 142-157
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing 4th Edition*. Human Kinetics.
- Nicholson, M., Smith, A. C., Stewart, B., & Hoye, R. (2018). *Sport management: Principles and applications*. Routledge.
- Oliver, M. B., & Raney, A. A. (2011). Entertainment as pleasurable and meaningful: Identifying hedonic and eudaimonic motivations for entertainment consumption. *Journal of Communication*, 61(5), 984-1004.
- Padgett, D., & Allen, D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image. *Journal of advertising*, 26(4), 49-62.
- Percy, L., & Rossiter, J. R. (1992). A model of brand awareness and brand attitude advertising strategies. *Psychology & Marketing*, 9(4), 263-274.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Tilastokeskus 2018. Yksityisen sektorin kuukausipalkkaisten mediaansiot 3220 euroa vuonna 2017.
https://www.stat.fi/til/yskp/2017/yskp_2017_2018-06-28_tie_001_fi.html
5.7.2018
- Tilastokeskus 2018. Pienituloisten määrä kasvoi vuonna 2017
https://www.stat.fi/til/tjt/2017/01/tjt_2017_01_2018-12-19_tie_001_fi.html
19.12.2018
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140
- Wakefield, Kirk L. *Team Sports Marketing*. Boston, Mass: Elsevier Inc., 2007.
- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of marketing*.

Liitteet:

Haastattelurunko

1. Millä tavoin urheilijoita hyödynnetään osana urheiluseuran markkinointitoimenpiteitä?
2. Onko tavoitteena lisätä yleisömääriä kilpailutapahtumissa, kasvattaa seuran harrastajamääriä tai jokin muu mahdollinen tavoite?
3. Millä perustein tavoitteet asetetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat tavoitteiden asetantaan?
4. Kuinka paljon pelaajilta/urheilijoilta edellytetään osallistumista seuran markkinointitoimenpiteisiin?
5. Toivoisitko pelaajilta aktiivisempaa osallistumista em. toimiin? Koetko että sen merkitys voisi jopa korostua verrattain pienellä markkina-alueella? (vrt. esim. Pohjois-Amerikan ammattilaissarjat)
6. Koetko, että on mahdollista tai järkevää rakentaa pelaajille/urheilijoille joitakin esimerkiksi taloudellisia kannustimia tai bonuksia, jotta he osallistuisivat aktiivisemmin edistämään seuran markkinointia?
7. Minkälaisina näet eroavuudet yksilö- ja joukkueurheilun välillä koskien markkinointia niin heikkouksien ja vahvuuksienkin osalta? Mitä yksilöurheilun puolella toteutettuja markkinointitoimenpiteitä voitaisiin tuoda joukkueurheilun puolelle ja päinvastoin?
8. Kiinnitetäänkö pelaajasopimuksissa huomiota pelkästään pelaajan urheilulliseen kykyyn vai otetaanko päätöksenteossa huomioon muita kuin itse pelaamiseen liittyviä seikkoja?
9. Millaisia keinoja näet seuroilla olevan pelaajiensa tuotteistamiseen?
10. Voidaanko pelaajia hyödyntää osana seuran brändinrakennusta tai identiteetin viestimistä?
11. Kuinka paljon urheilijoita hyödynnetään osana seuran muuta liiketoimintaa kuin itse urheilemista?
12. Voidaanko pelaajalla pyrkiä määrittämään jonkinlainen ”tase-arvo”? Kun hankitaan pelaaja, voidaanko laskea sen mukanaan tuomia erilaisia taloudellisia hyödyntämismahdollisuuksia seuran näkökulmasta ja mitä nämä mahdolliset hyödyt voisivat olla?