

**VAASAN YLIOPISTO**  
**MARKKINOINNIN JA VIESTINNÄN YKSIKKÖ**

Niko Piironen

**BRÄNDIPÄÄOMAN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN VAASAN PALLO-  
SEURASSA**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen  
maisteriohjelma

**VAASA 2018**



<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. Vaasan Palloseura	12
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	12
1.3. Tutkimusote	13
1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaus	14
<b>2. BRÄNDIPÄÄOMA KEHITTÄMISKOHTENA</b>	<b>16</b>
2.1. Brändipääoma käsitteenä	16
2.2. Brändipääoman olemus	19
2.2.1. Brändi-identiteetti	19
2.2.2. Brändin tunnettuus	23
2.2.3. Brändiuskollisuus	26
2.2.4. Koettu laatu	29
2.2.5. Brändimielleyhtymät	32
2.3. Brändipääoman erityispiirteet urheiluliiketoiminnassa	34
2.3.1. Urheiluliiketoiminta ja sen erot perinteiseen liiketoimintaan	35
2.3.2. Brändipääoman merkitys urheiluliiketoiminnassa	36
2.3.3. Urheiluliiketoiminnan osa-alueiden suhde brändipääomaan	37
2.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	39
2.5. Yhteenveto	42
<b>3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat	43
3.2. Aineistonkeruumenetelmä	44
3.3. Haastateltavien valinnat	46
3.4. Analysointimenetelmä	48
3.5. Tutkimuksen luotettavuus	49



<b>4. VAASAN PALLOSEURAN BRÄNDIPÄÄOMAN ANALYSOINTI</b>	<b>52</b>
4.1. Vaasan Palloseuran liiketoimintaympäristö	52
4.2. Brändipääoma johdon näkökulmasta	55
4.3. Brändipääoma kannattajien- ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta	66
4.4. Aineiston yhteenveto brändipääoman nykytilasta Vaasan Palloseurassa	77
4.5. Kehitysehdotukset	80
4.6. Yhteenveto	84
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>85</b>
5.1. Jatkotutkimusmahdollisuudet	88
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>89</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Teemahaastattelurunko: VPS:n liiketoimintaympäristö	98
LIITE 2. Teemahaastattelurunko: VPS:n liiketoimintastrategia ja brändipääoma	100
LIITE 3. Teemahaastattelurunko: Brändipääoma kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta	101



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Brändipääoman osa-alueet mukaillen	19
<b>Kuvio 2.</b> Brändi-identiteetti-prisma	21
<b>Kuvio 3.</b> Koettu kokonaislaatu	30
<b>Kuvio 4.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
<b>Kuvio 5.</b> Brändipääoman nykyinen tila seuran johdon, kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta	78
<b>Taulukko 1.</b> Oksasen ja BrandWorxxin tutkimus Veikkausliigajoukkueiden brändiarvoista ja brändien vahvuuksista vuonna 2015	11
<b>Taulukko 2.</b> Brändiuskollisuuden käsitteen määritelmiä	26
<b>Taulukko 3.</b> Haastateltavat	47



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä(t):**

Niko Piironen

**Tutkielman nimi:**Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen  
Vaasan Palloseurassa**Ohjaaja:**

Hanna Leipämaa-Leskinen

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Laitos:**

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

**Oppiaine:**

Markkinointi

**Linja:**

Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

**Aloitusvuosi:**

2013

**Valmistumisvuosi:**

2018

**Sivumäärä:** 101

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämän tutkielman tarkoituksena on analysoida VPS:n brändipääomaa ja sitä, miten siitä olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi asiakasymmärryksen johdolla. Brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät tutkimukset käsittelevät aihetta yleensä perinteisen tuotteita ja palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastelussa on kuitenkin urheiluseura, joka yrityksenä ja liiketoimintana poikkeaa perinteisistä tuotteista ja palveluita tarjoavista yrityksistä.

Teoreettinen viitekehys rakentui kuuden brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän käsitteen pohjalle, jotka ovat brändi-identiteetti, brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu, koettu arvo ja brändiin liitetyt mielleyhtymät. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin tutkimaan edellä mainittujen osa-alueiden vahvuutta laadullisin menetelmin 11 haastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin VPS:n toimitusjohtajalle, seuran kannattajille ja potentiaalisille kannattajille erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia käyttäen. Menetelmältään tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa käytettiin abduktiivista eli teoriaohjaavaa tutkimustapaa.

Tutkielman tulosten mukaan VPS:n brändipääoma ja siihen liittyvät osa-alueet koettiin kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta kelvolliseksi, mutta potentiaalisiksi. Isoimmiksi kehityskohteiksi seuran brändipääoman nykyisen tilan vahvistamiseksi määrittyivät brändi-identiteetin ja arvojen kirkastaminen, brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen, yhteisöllisyyden kehittäminen ja kasvattaminen, koetun laadun ja arvon kehittäminen sekä VPS:n liittyvien mielleyhtymien kehittäminen.

---

**AVAINSANAT:** Brändipääoma, brändi-identiteetti, brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu, koettu arvo, brändiin liitetyt mielleyhtymät



## 1. JOHDANTO

”Miksi menisin katsomaan jalkapallomatsia, kun voin mennä leffaan?” ”Siellähän myydään pelkkää makkaraa ja kahvia.” ”Suomalainen jalkapallohan on heikompi tasoista kuin intialainen jääkiekko.” ”En mä jaksa tulla, ku ei ne kuitenkaa pärjää.” Nämä ovat mielikuvia, joita monesti kuulee puhuttaessa suomalaisesta jalkapallosta. Tämä kuvastaa hyvin sitä ongelmaa, mikä niin monissa jalkapallo- ja urheiluseuroissa on eli heikohko ja määrittämätön brändi. Brändi on urheiluseuran sydän, ilman sitä se on eloton, hajuton ja mauton. Sen tulisi olla seuran kantava voima, joka herättää sen asiakkaisissa vahvoja tunteita. Kiristynyt kilpailu ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö luovat monille urheiluseuroille haastavan alustan kehittää brändistään kiinnostavan ja menestyvän, joka kantaa sitä taloudellisesti myös urheilullisesti heikompina ajanjaksoina.

Brändi on yritykselle tai organisaatiolle äärimmäisen tärkeä. Sen tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan strategisia päämääriä ja vahvistaa yrityksen kannattavuutta sekä jatkuvuutta asiakkaiden, yritysjohtajien ja osakkeenomistajien kannalta. Se on yrityksen näkökulmasta strateginen väline, jonka avulla yrityksen on mahdollista erottautua kilpailijoista ja luoda itselleen strategisesti arvokasta pääomaa. (Lindberg-Repo 2005: 57-58, 15.) Tätä strategista arvokasta pääomaa voidaan kutsua myös brändipääomaksi. Brändipääoma on yrityksen keskeinen brändien johtamisen työkalu. Se on työväline, jonka avulla yrityksen tai organisaation on mahdollista entisestään vahvistaa sen arvoa ja vetovoimaa. Käsitteenä sille ei ole muodostunut yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, vaan se on aikojen saatossa saanut useita eri merkityksiä ja näkökulmia. Yleisen kahtiajaon mukaan brändipääoman tarkastelulle on olemassa kaksi johtavaa näkökulmaa tieteenalalla. Nämä ovat taloudellinen näkökulma ja asiakaslähtöinen näkökulma, josta jälkimmäistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa. (Kamakura & Russell 1993; Lassar, Mittal & Sharma 1995; Kim, Kim & An 2003.)

Asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan nähdä joukkona omaisuuseriä, jotka liittyvät brändiin, symboleihin ja sen nimeen, jotka lisäävät tai vähentävät asiakkaan kokemaa arvoa. Brändipääomaan kuuluvia osa-alueita ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, koettu laatu, brändiin liittyvät mielleyhtymät eli brändimielleyhtymät ja mahdolliset muut brändiomaisuuserät, joista viimeinen osa-alue on rajattu tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Nämä osa-alueet yhdessä vaikuttavat siihen, millainen yrityksen brändipääomasta muodostuu. Osa-alueet ohjaavat brändin rakentamista, johtamista ja mittaamista. Asiakaslähtöinen brändipääoma on yrityksen näkökulmasta arvoa, joka määrittyy ulkoisesti niin, miten asiakas kokee eri osa-alueet omassa mielessään. Yrityksen on

mahdollista vaikuttaa näihin omalla tekemisellään, organisoidulla johtamisella sekä jatkuvalla osa-alueiden kehittämällä. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 38; Keller 2013: 68-69.)

Vahvan brändipääoman rakentaminen ja muodostaminen ei ole pelkästään perinteisten toimialojen tai yritysten strateginen työväline. Se on työväline, joita yrityksen tai organisaation tulee miettiä, johtaa ja kehittää toimialasta tai yritysmuodosta riippumatta. Nykypäivän urheiluliiketoiminta on viihdealaa, jossa erilaiset toimijat ja brändit kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta ja huomiosta. Urheiluseurat ovat osa isompaa kokonaisuutta, eivätkä ne kilpaile ainoastaan toisia seuroja vastaan, vaan myös muita viihdealan toimijoita vastaan. Vahvan brändipääoman avulla urheiluseurojen on mahdollista tehdä entistä parempaa tulosta, kun seuran brändin eri osa-alueet ovat tasapainoisesti kunnossa seuran kannattajien näkökulmasta. Näin ollen brändipääoman johtaminen ja kehittäminen ovat asioita, jotka tulisivat olla seuran tehtävälustalla korkealla, jotta seuran menestyminen ei ole taloudellisesti sidonnainen pelkästään sen urheilulliseen menestymiseen. (Naik & Gupta 2013.)

Tässä tutkimuksessa brändipääoman johtamista ja kehittämistä tarkastellaankin paikallisen urheiluliiketoiminnan kontekstissa, tarkemmin ottaen Suomen jalkapalloilun pääsarjassa (Veikkausliiga) pelaavan VPS:n eli Vaasan Palloseura Oy:n näkökulmasta. Brändin tunnettuuden puolesta Veikkausliigan seuroja on tutkittu heidän brändiarvojen määrittämisessä viimeksi vuonna 2015. Tällöin tutkimuksen kohteena olivat seurojen brändiarvot sekä brändin vahvuus. Tutkimuksen toteuttivat silloinen Veikkausliigan markkinointijohtaja Risto Oksanen sekä konsultointitoimisto BrandWorxx. Tutkimus perustui kymmeneen eri tekijöihin, jotka huomioitiin brändiarvon ja brändin vahvuuden määrittämisessä. Brändin vahvuutta mitattiin tekijöillä, kuten juniorityö, immateriaalioikeuksien hallinta, sosiaalisen median näkyvyys ja urheilullinen menestys. Brändin vahvuutta ilmaistiin asteikolla 1–100. Brändiarvon laskemisessa käytettiin puolestaan myös liikevaihtoennustetta sekä niin sanottua royalty reliefiä. Tutkimuksessa royalty relief kuvaa brändin arvoa, kun sen käyttöoikeus lisensoidaan ulkopuoliselle yritykselle. (Marmai 2015.) Alla olevasta taulukosta 1 käy ilmi, miten VPS ja muut silloiset Veikkausliigassa pelanneet joukkueet sijoittuivat aikaisemmin tehdyssä tutkimusvertailussa.

**Taulukko 1.** Oksasen ja BrandWorxxin tutkimus Veikkausliigajoukkueiden brändiarvoista ja brändin vahvuuksista vuonna 2015 (Oksanen 2015; Marmai 2015)

Joukkueet	Brändiarvo (Meur)	Brändin vahvuus
1.HJK	9,19	67,8
2.SJK	2,63	26
3.RoPS	2,33	19
3.VPS	2,33	17
4.FC Lahti	1,87	20,5
5.IFK Marienhamn	1,68	39,2
6.KuPS	1,58	20,5
7.FF Jaro	1,44	23,5
8.FC Inter	1,1	14,6

Tutkimuksesta jäi pois kyseisellä kaudella Veikkausliigassa pelanneet Ilves, HIFK ja FC KTP, koska kyseisistä joukkueista ei ollut saatavilla dataa, sillä ne olivat kaikki nousijajoukkueita kaudella 2015. Brändiarvoltaan HJK oli arvokkain 9,19 miljoonalla eurolla. Toisena oli SJK, jonka brändiarvo oli 2,63 miljoonaa euroa. Jaetulla kolmannella sijalla olivat RoPS ja tämän tutkimuksen kohdeseura VPS, joiden molempien brändiarvo oli 2,33 miljoonaa euroa. Mitta-asteikolla mitattuna myös HJK:n brändin vahvuus oli paras 67,8 pistellä. Toisena oli IFK Marienhamn 39,2 pisteellä ja kolmantena SJK 26 pisteellä. Brändin vahvuuden puolesta VPS ei puolestaan yltänyt samalle tasolle ollessaan yhdeksästä joukkueesta sijalla kahdeksan. VPS:n vahvuuksina Oksanen (2015) luetteli hyvän maineen yhteistyökumppaneiden keskuudessa, laajan yhteistyökumppaniverkoston sekä uuden stadionprojektin, joka luo seuralle uusia mahdollisuuksia. Haasteena Oksanen puolestaan piti pieniä resursseja ja paikallista kilpailua Vaasan Sportin kanssa yhteistyökumppanipuolella. Tämän lisäksi Oksanen näki haasteena sen, ettei seura herätä vahvoja tunteita. Tämä on hänen mukaansa näkynyt muun muassa siinä, että seura ei ole ollut korkealla tutkimuksissa, joissa on selvitetty Veikkausliigan lempijoukkueita. (Oksanen 2015; Marmai 2015.)

Tutkimus on kuitenkin jo kolme vuotta vanha, joten se ei sellaisenaan ole enää uskottava tänä päivänä. Oksasen ja BrandWorxxin tutkimus ei myöskään kerro niitä merkityksiä ja asenteita, joita seura sen kannattajissaan herättää. VPS on myös päässyt pelaamaan otte-lunsa uudelle Elisa Stadionille vuonna 2016, mikä on muuttanut suuresti seuran toiminta. Nykypäivän tilanne on siis hyvin erilainen kuin vuonna 2015. Tämä on myös hyvä

syy tarkastella ja analysoida seuran nykyistä brändipääoman tilaa ja pyrkiä löytämään niitä kohtia, joihin seuran tulee pyrkiä kiinnittämään huomiota.

### 1.1. Vaasan Palloseura

Vaasan palloseura eli VPS on vuonna 1924 perustettu vaasalainen jalkapalloseura. Yritysmuodoltaan se on osakeyhtiö, jonka palveluksessa on tällä hetkellä 27 henkilöä pelaajat mukaan lukien. Seuran puheenjohtajana toimii Riku Asukas ja seuran toimitusjohtajana Petri Fahler. Joukkue pelaa Suomen korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa. Seura on voittanut Suomen mestaruuden kahdesti, joista viimeinen on vuodelta 1948. Viime kaudella seura sijoittui Veikkausliigassa kahdeksanneksi. VPS Oy:n liikevaihto tilikaudella 2017 oli 1,49 miljoonaa euroa, josta liikevoittoa kertyi 110 000 euroa. Voittolliseen tulokseen vaikutti osittain seuran menestyminen Eurooppaliigan karsinnoissa, joista seura sai UEFA:lta saatujen korvausten lisäksi korkeat lipputulot. Urheiluseurana ja yrityksenä seura on pk-yritys, jonka ydinliiketoimintaa ovat ottelutapahtumat ja siihen kuuluvat palvelut. Kotiottelunsa seura pelaa vuonna 2016 valmistuneella Elisa Stadionilla Hietalahdessa, jonka katsojakapasiteetti on 5 900 ihmistä. Kaudella 2017 VPS:n katsojakeskiarvo oli noin 2 250 katsojaa. Seuralla on myös alkoholiluvat Elisa Stadionilla järjestettyihin tapahtumiin, joista seuralle kertyy liikevaihtoa. (Vepsu 2018; Fahler 2018.)

### 1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkielman tarkoituksena on analysoida VPS:n brändipääomaa ja sitä, miten siitä olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi asiakasymmärryksen johdolla. Tähän pyritään vastaamaan kolmen tavoitteen, saadun haastatteluaineiston ja aiempien tutkimusten perusteella.

Ensimmäisenä tavoitteena on avata brändipääoma liikkeenjohdon työkaluna ja antaa lukijalle kuva siitä, minkälaisia osa-alueita sen johtaminen ja kehittäminen pitävät sisällään. Tämän lisäksi kuvaillaan, mitkä ovat brändipääoman johtamisen ja kehittämisen erityispiirteet urheiluliiketoiminnassa. Toisena tavoitteena on saadun haastatteluaineiston avulla analysoida, mikä brändipääoman nykytila on VPS:ssa. Kolmantena tavoitteena on tarjota kehitysehdotuksia VPS:n brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen asiakasymmärryksen johdolla.

### 1.3. Tutkimusote

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa on tarkoitus saada syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleistäminen on puolestaan usein tutkielman lähtökohtana (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005: 152, 155). Tutkimus on taustafilosofialtaan hermeneuttinen tutkimus, joka painottaa merkityksiä muodostavien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkitsemista (Laine 2007: 31).

Tutkimuksen lähestymistapa on toiminta-analyyttinen tutkimus. Toiminta-analyyttistä tutkimusta voidaan pitää kuvailevana lähestymistapana, joka perustuu vahvasti empiiriseen tutkimusaineistoon. Toiminta-analyyttinen tutkimus korostaa vahvasti tutkijan roolia tiedon luomisessa, mikä näkyy myös tässä tutkimuksessa muun muassa haasteltavien valinnoissa. Toiminta-analyyttinen tutkimus lukeutuu myös edellä mainittuun taustafilosofiaan eli hermeneutiikkaan. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään tutkitun ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen kohdeyksikössä eli tässä tapauksessa VPS:ssa. (Neilimo & Näsi 1980: 29; Lukka 1991; Kihn & Näsi 2011: 65.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla VPS:n johdolle, kannattajille ja potentiaalisille kannattajille. Teemahaastattelu oli luonnollinen valinta tutkimukseen, koska aihe piti itsessään sisällään selkeät teemat, joista haluttiin saada kattava käsitys kokonaiskuvan vuoksi. (Eskola & Suoranta 2000: 86.)

Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä, joka on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää melkein pä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Päätelymuodoltaan tutkimusta voidaan pitää teoriasidonnaisena eli abduktiivisena tutkimuksena, jossa teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään ja niitä vertaillaan ja analysoidaan toisiinsa erojen ja yhtäläisyyksien saamiseksi. Laadullisissa sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91, 103, 108; Kananen 2015: 76.)

Luotettavuutta tutkimuksessa arvioitiin tutkimuksen laadun ja muiden yleisten laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien kautta. Näitä olivat tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. (Lincoln & Guba 1985: 296.)

#### 1.4. Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus keskittyy brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen urheiluliiketoiminnan kentässä, tarkemmin ottaen VPS:ssa. Perinteisen brändipääoman ja johtamisen viitekehysten sijaan tutkimuksen keskiössä ovat brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavat perusolemukset, jotka vaikuttavat brändipääoman vahvuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan brändipääoman johtamista ja sen kehittämistä Aakerin (1991) kehittämän asiakaslähtöisen brändipääoman mallin kautta. Tämän lisäksi teoreettiseen viitekehukseen otettiin mukaan myös koetun arvon ja brändi-identiteetin käsitteet. Koettu arvo nähtiin tärkeänä, jotta tutkimuksessa saataisiin syvällisempi kuva siitä, minkälaisia arvoja ja merkityksiä seura mahdollisesti herättää sen kannattajissa ja potentiaalisissa kannattajissa. Brändi-identiteetti on puolestaan tärkeä, koska sen tulee olla yrityksen strategian perustana ja antaa brändille suunta, tarkoitus ja merkitys (Lindberg- Repo 2005: 71). Tutkimus tarkastelee brändipääoman johtamista ja kehittämistä liikkeenjohdon näkökulmasta, mutta myös osittain asiakasnäkökulmasta, koska brändin johtaminen ja kehittäminen tapahtuvat vuoropuhelussa asiakkaan kanssa. (Lindberg-Repo 2005: 19). Rajaamisen johdosta tutkimus käsittelee brändipääoman johtamista ja kehittämistä vain oleellisimmilla osa-alueilla ja käsitteillä, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja. Tämän vuoksi VPS:n segmentointia ei käsitellä tutkimuksessa syvällisemmin kuin mitä on välttämättömyyttä. Tutkimuksessa VPS Oy:tä pidetään pk-yrityksenä sen koon ja yritysmuodon johdosta, mutta samalla se nähdään myös urheiluseurana, jonka tarkoituksena on urheilullisen menestymisen lisäksi tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Tutkimuksen empiriassa keskitytään VPS:n kannattajiin sekä potentiaalisiin kannattajiin. Näin tutkimuksessa saadaan mahdollisimman kattava kuva seuran tärkeimmistä segmenteistä, jotka ovat eniten sidoksissa seuran brändipääomaan ja sen kehittymiseen. Kannattajat ovat tutkimuksessa kannattajia, jotka sanovat VPS:n olevan heidän suosikkiurheiluseura. Tämän lisäksi kannattajiin lukeutuvat ne asiakkaat, jotka käyvät vähintään neljässä VPS:n ottelussa kauden aikana mutta jotka eivät välttämättä kuitenkaan pidä VPS:aa heidän suosikkiurheiluseuranaan. Potentiaaliset kannattajat ovat seuran näkökulmasta asiakkaita, jotka käyvät peleissä vain muutaman kerran kauden aikana tai eivät ollenkaan. Potentiaaliset kannattajat on tutkimuksessa rajattu täysikäisiin miehiin ja naisiin, jotka ovat käyneet enintään kolmessa ottelussa viimeisen kolmen kauden aikana. Potentiaalisiin kannattajiin lukeutuvat ihmiset, jotka asuvat Vaasassa tai sen lähiseuduilla. Yhteistyökumppanit ja yritysasiakkaat jäävät tutkimuksen empirian ulkopuolelle, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja.

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdantoluku, joka johdattelee lukijan tutkielman aihealueeseen ja kertoo, miksi tutkimus on päätetty toteuttaa.

Luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja eli VPS, jonka ympärille tutkimus rakentuu. Luvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, esitellään tutkimuksen lähestymistapa eli tutkimusote ja määritellään tutkimuksen rakenne ja rajaukset.

Toinen luku eli brändipääoma kehittämiskohteena on teorialuku, jossa tarkastellaan, minkälaisista osa-alueista brändipääoma muodostuu ja mitä ne tarkoittavat teoriassa. Luku asettaa tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, joka kulkee läpi tutkielman. Lopuksi luvussa tarkastellaan, mitkä ovat brändipääoman erityispiirteitä urheiluliiketoiminnan kentässä, joita urheiluseuran tulisi ottaa huomioon brändipääoman johtamisessa ja kehittämisessä.

Kolmas luku keskittyy tutkimuksen metodologiaan ja siihen, minkälaisin tutkimusmenetelmin tutkimus on toteutettu ja miten aineisto on hankittu ja analysoitu. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Neljäs luku on tutkielman empirialuku. Luvussa analysoidaan teemahaastatteluista saatu- jen aineistojen ja aikaisemman teorian kautta sitä, millainen VPS:n nykyinen brändipääoman tila on. Tämän lisäksi luvussa esitellään teorian ja saadun aineiston pohjalta kehitysehdotuksia VPS:lle siihen, miten heidän olisi mahdollista entistä tehokkaammin johtaa ja kehittää seuran brändipääomaa asiakasymmärryksen johdolla.

Viimeisessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa kootaan tutkielman ydinajatuksia yhteen. Luvun lopussa esitetään mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet tutkimuksen aihepiiriin liittyen.

## 2. BRÄNDIPÄÄOMA KEHITTÄMISKOHTEENA

Tässä luvussa käydään ensin läpi sitä, minkälaisista osa-alueista brändipääoma muodostuu ja mitä ne tarkoittavat teoriassa. Lopuksi luvussa tarkastellaan, mitkä ovat brändipääoman erityispiirteet urheiluliiketoiminnan kentässä, jotka urheiluseurojen tulisi huomioida brändipääoman johtamisessa ja kehittämisessä.

### 2.1. Brändipääoma käsitteenä

Brändi on yritykselle yhtä kuin asiakkaat. Brändin avulla yrityksen on mahdollista erottautua markkinoilla ja luoda itselleen kilpailuetua muihin markkinoilla oleviin toimijoihin nähden. Brändi on yrityksen arvokkainta omaisuutta ja sen tarkoituksena on auttaa saavuttamaan strategisia päämääriä ja vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja jatkuvuutta yritysjohdon, asiakkaiden ja osakkeenomistajien kannalta. (Lindberg-Repo 2005: 57-58.)

Brändi ja sen johtaminen ja kehittäminen on saanut monenlaisia merkityksiä ja käsityksiä aikojen saatossa, mutta yksi vakiintuneista käsitteistä on termi nimeltä brändipääoma. Ensimmäisen kerran brändipääoman käsite on esitelty Srivastavan ja Shockerin (1991) tutkimuksessa ”*Brand Equity: A Perspective on its meaning and Measurement*”. Tutkijoiden mukaan brändipääomaa sisältää kaikki ne käyttäytymistavat ja miellelyhtymät, joita brändiä käyttävät asiakkaat ja muut brändin kanssa tekemisissä olevat muodostavat brändiä kohtaan. Näiden avulla brändin on mahdollista saavuttaa entistä parempia tuotteita heidän tuotteelle ja samalla erottua kilpailijoistaan luomalla kestävän kilpailuedun muihin nähden. (Srivastava & Shocker 1991.)

Brändipääoma voidaan yrityksen näkökulmasta nähdä työkaluna, jonka avulla brändiä on mahdollista johtaa ja kehittää. Vaikka brändipääoma on käsitteenä vakiintunut, niin sille ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, vaan useita toisistaan hieman eroavia määritelmiä. Yleisesti ottaen brändipääoma voidaan jakaa kahteen toisiinsa kytkeytyviin näkökulmiin, jotka ovat yrityksen taloudellinen brändipääoman näkökulma ja asiakaslähtöinen brändipääoman näkökulma. (Lassar, Mittal & Sharma 1995; Pappu, Quester & Cooksey 2005.) Taloudellinen brändipääoman näkökulma tarkastelee brändiä numeerisesti, ja sen tarkoituksena on, että brändiä voidaan mitata ja määritellä taloudellisin mittarein. Taloudellisesta näkökulmasta brändin arvo on kaikkien tulevaisuuden tulovirtojen diskontattu yhteenlaskettu summa. Jälkimmäinen näkökulma eli asiakaslähtöinen brändipääoman näkökulma puolestaan tarkastelee brändipääomaa nimensä mukaisesti asiakasnäkökulmasta

käsin. Asiakaslähtöisessä brändipääoman näkökulmassa keskiössä ovat asiakkaiden reaktiot yrityksen tekemiin markkinointitoimenpiteisiin. Näkökulmat eivät ole ristiriitaisia toisiinsa nähden, sillä ne tutkivat samaa ilmiötä eri näkökulmista. (Kim, Kim & An 2003.) Tässä tutkimuksessa keskitytään jälkimmäiseen eli asiakaslähtöiseen brändipääomaan, koska tutkielman tarkoituksena on analysoida VPS:n brändipääomaa ja sitä, miten siitä olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi asiakasymmärryksen johdolla.

Kaksi yleisintä teoriaa ja mallia brändipääomasta, jotka pohjautuvat asiakaslähtöiseen brändipääomaan, ovat Kellerin (1993) luoma asiakaslähtöinen brändipääoman malli (Customer Based Brand Equity Model, CBBE) ja Aakerin (1991) brändipääoman malli.

Kellerin (1993) asiakaslähtöisen brändipääoman mallin mukaan brändin todellinen voima on asiakkaiden mielissä – siinä, mitä he ajan mittaan ovat kokeneet ja oppineet brändistä. Kellerin (2003b) mukaan markkinoinnin päätehtävä voidaan nähdä muodostuvan kahden kysymyksen kautta: 1) Mikä brändin tarkoitus on kuluttajalle ja mitä se tarkoittaa hänelle? 2) Miten asiakkaiden bränditietoisuus vaikuttaa heidän reaktioihinsa yrityksen markkinointitoimenpiteisiin? Asiakasymmärrys on siis brändipääoman rakentamisen, johtamisen ja kehittämisen ydin. Kellerin (1993) asiakaslähtöisen brändipääoman mallissa kuluttajan bränditietämys (brand knowledge) juontaa bränditietoisuudesta (brand awareness) ja brändi-imagosta (brand image), jotka ovat myös samalla mallin pääkomponentit. Bränditietoisuus jakaantuu mallissa brändin tunnistamiseen (brand recognition), jossa on pohjimmiltaan kyse siitä, tunnistaako kuluttaja kyseisen brändin sen kaupassa nähdessään, ja brändin muistamiseen (brand recall), joka tarkoittaa brändin muistamista vihjeestä. Brändi-imagosta puolestaan tarkoittaa niitä mielikuvia ja asenteita, joita brändi sen käyttäjissä herättää. Nämä ovat tuotteeseen tai palveluun liitetyt ominaisuudet, käyttäjäkokemukset ja symboliset arvot sekä vallitseva asenne brändiä kohtaan suhteessa sen kilpailijoihin.

CBBE-mallin mukaan brändipääoman arvo muodostuu kolmesta osatekijästä erilaistamisvaikutuksesta, bränditietämyksestä ja asiakkaan vastauksesta markkinointiviestiin. *Erilaistamisvaikutus* voidaan nähdä työkaluna, jonka tarkoituksena on erilaistaa brändi kilpailijoitaan houkuttelevammaksi ja erottua markkinoilla muista brändeistä omaksi edukseen. *Bränditietämys* on tulos erilaistumisesta. Keskeistä ovat siis ne asiakkaiden oppimat, tuntemat ja kuulemat seikat jotka ovat tallentuneet kuluttajien mieleen muistikuvina. *Asiakkaan vastaus yrityksen markkinointiviestintään* puolestaan tarkoittaa sitä, että myönteisen brändipääoman omaavan yrityksen asiakkaat ovat mukautuvaisempia brändin laajennuksiin, korotuksiin hinnassa ja markkinoinnin vähenemiseen. Näin ollen

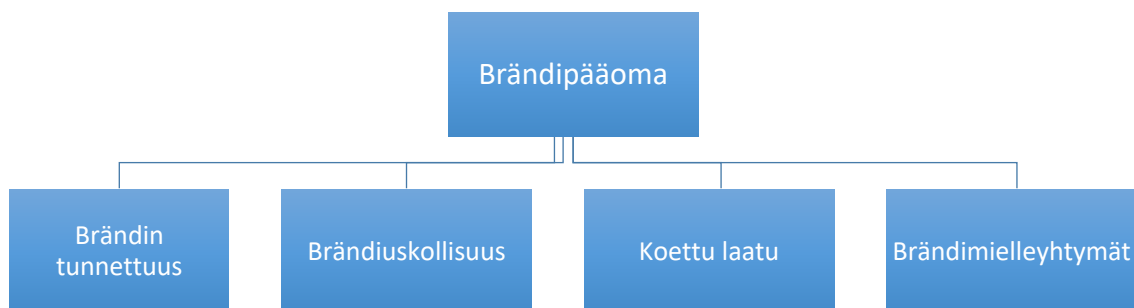
myös asiakkaat ovat valmiita hakemaan ja etsimään brändiä myös mahdollisista uusista jakelukanavista. (Keller 1993: 64-67; Keller 2003a: 45.) Kaiken kaikkiaan Kellerin CBBE-malli lähtee liikkeelle ajatuksesta, että vahvan asiakaslähtöisen brändipääoman tuloksena syntyy taloudellista pääomaa, joka rakentuu edellä mainittujen osa-alueiden vahvuuden ja tasapainon yhteistuloksena. Asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan siis nähdä yrityksen ja asiakkaan välisenä vuorovaikutuksena, jossa yritys kuuntelee asiakasta ja tekee näiden pohjalta erilaisia asiakasta palvelevia markkinointitoimenpiteitä.

Aakerin (1991) brändipääoman malli tai käsite pohjautuu hyvin pitkälti samoihin oletuksiin kuin Kellerin CBBE-malli. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000: 25) mukaan: ”*brändipääoma on strateginen tekijä: se on omaisuus, joka voi luoda pohjaa kestäväille kilpailuedulle ja pitkäaikaisille tuotoille ja kannattavuudelle. Niin ollen se kuuluu myös organisaation ylimmän johdon tiiviiseen seurantaan. Uudenlaisen brändien johtamisen päämääränä onkin pikemmin brändipääoman kehittäminen kuin pelkkä brändikuvan hallinta*”. Brändipääoma voidaan nähdä brändin nimeen ja symboliin liittyväksi varallisuudeksi, joka parantaa tai heikentää tuotetta tai palvelua (Aaker & Joachimsthaler (2000: 38). Aakerin (2002: 7-8) mukaan brändipääoma rakentuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, koettu laatu, brändin miellelyhtymät ja muut omistukselliset brändin varallisuuserät. Nämä viisi osa-aluetta ohjaavat brändien kehittämistä, johtamista ja mittaamista. Brändipääoman johtaminen edellyttää brändin osa-alueisiin panostamista ja niiden kehittämistä. Yrityksen tuleekin ymmärtää, miten brändipääoma luo arvoa asiakkaille ja sen sidosryhmille. (Aaker 2002: 7-8.) Vahvan brändipääoman omaava yritys auttaa yritystä selviytymään paremmin kilpailusta. Tässä tapauksessa yrityksen asiakkaat ovat uskollisempia brändiä kohtaan eivätkä jätä sitä niin helposti heikompina aikoina verrattuna heikon brändipääoman omaavaan yritykseen. Vahva brändipääoma myös edesauttaa yritystä saamaan tuotteista ja palveluista korkeimpia hintoja, koska asiakkaat ovat sitoutuneet brändiin ja näin ollen kokevat sen merkitykselliseksi itselleen. (Srivastava & Shocker 1991; Yoo & Donthu 2001.)

Ennen kaikkea asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan siis nähdä yrityksen ja asiakkaan välisenä vuoropuheluna, jossa molemmat osapuolet luovat brändiä heidän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta niin, että molemmat hyötyvät siitä. Brändipääoman rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, jonka lopullisena tarkoituksena on saada entistä tyytyväisempiä asiakkaita erottamalla markkinoilla koetun laadun, brändiin liittyvien miellelyhtymien, brändiuskollisuuden, brändin tunnettuuden ja muiden ominaisuuksien suhteen. Tämä kaikki heijastuu yrityksessä lopulta parempina tuloksina.

## 2.2. Brändipääoman olemus

Tässä tutkielmassa asiakaslähtöisen brändipääoman olemus muodostuu Aakerin (1991) mallissa määritellyistä osa-alueista. Nämä osa-alueet ovat edellä mainitut eli brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu ja brändimielleyhtymät ja muut omistukselliset brändin varallisuuserät. Näistä osa-alueista muut omistukselliset brändin varallisuuserät jäävät tarkastelun ulkopuolelle, koska osa-alue pitää sisällään patentit, tavaramerkit sekä toimittajasuhteet, joita ei tässä tutkimuksessa ole mahdollista ottaa tarkasteluun. (Aaker 2002: 7-8.) Koska asiakaslähtöisen brändipääoman vahvuus on kiinni siitä, miten asiakkaat brändin näkevät ja mieltävät, niin on oleellista myös tarkastella käsitettä brändi-identiteetti. Tämän johdosta myös brändi-identiteetti otetaan näiden neljän osa-alueen lisäksi mukaan tarkasteluun. Yksinkertaistettuna brändi-identiteetti on yrityksen tavoittelema brändikuva, jonka yritys haluaa viestittää asiakkailleen (Lidberg-Repo 2005: 68). Seuraavaksi tutkielmassa käydään läpi alla olevan kuvion 1 eli Aakerin brändipääoman mallin osa-alueita, joita tarkastellaan aikaisempien tunnettujen teorioiden pohjalta, jotta niistä saataisiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys. Ensimmäisenä tarkastelussa on brändi-identiteetti, joka ei sellaisenaan ole listattuna Aakerin (1991: 17) kehitetystä brändipääoman mallissa, koska se on asiakaslähtöinen malli.



**Kuvio 1.** Brändipääoman osa-alueet mukaillen (Aaker 1991: 17.)

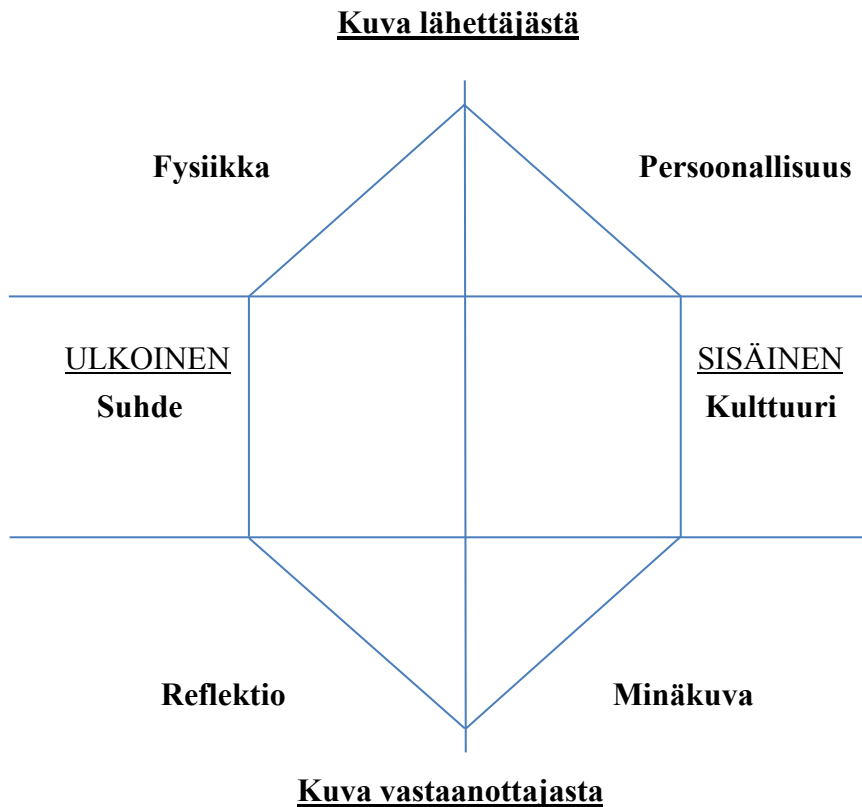
### 2.2.1. Brändi-identiteetti

Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen ovat yrityksen näkökulmasta monen eri osa-alueen hallitsemista ja jatkuvaa vahvistamista. Yksi tärkeimmistä osa-alueista brändin rakentamisessa ja sen johtamisessa ja kehittämisessä on brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti on se kuva, jonka yritys haluaa viestittää omille asiakkailleen. Sen perimmäinen tarkoitus onkin viestittää brändin sisältö ja tarkoitukset asiakkaille ja selventää nämä

asiakkaan mielessä. Se koostuu ainutlaatuisista brändimielleyhtymistä, joita brändistrategiasta vastaavat henkilöt pyrkivät brändille luomaan ja ylläpitämään. Yksinkertaistettuna brändi-identiteetti on yrityksen haluttu brändikuva, jollaisena se haluaa asiakkaiden silmissä näyttäytyä. Se on siis vastakohta brändi-imagolle, joka puolestaan on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta. (Aaker 1996: 68; Lindberg-Repo 2005: 67-68; Grönroos 2015: 386.)

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000: 31) mukaan brändi-identiteetti voidaan nähdä strategiaa ohjaavaksi tekijäksi. Heidän mukaan brändi-identiteetti toimii osaltaan strategiaa ohjaavana tekijänä yksilöimällä selkeästi brändin tarkoituksen ja tahtotilan. He näkevät myös, että brändi-identiteetin kehittelyn lähtökohdaksi tarvitaan huolellinen ja selvä ymmärrys yrityksen asiakkaista, kilpailijoista ja liiketoimintastrategiasta. Tutkijoiden mukaan viime kädessä brändin arvoa ohjaavatkin asiakkaat, jolloin brändistrategian on perustuttava tehokkaaseen ja kurinalaiseen segmentointistrategiaan ja asiakkaiden tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen. Koska brändi-identiteetti erottaa yrityksen kilpailijoista, niin yrityksen tulee tehdä perusteelliset analyysit heidän kilpailijoistaan, jotta yrityksen on mahdollista rakentaa itselleen kilpailijoista erottuva brändi-identiteetti.

Kapferer (2004: 96) puolestaan määrittelee brändi-identiteetin sellaiseksi, minkä kautta yrityksen on mahdollista saada itsensä havaitsemaan olevansa olemassa ja tuntemaan itsensä erilaiseksi. Hän näkeekin, että identiteetti tarkoittaa olemista juuri sen tapaisena kuin se todella on. Kathman (2002) mukaan brändi-identiteetti on yrityksen haluttu kuva heidän brändistään. Tästä syystä yrityksen on myös ehdottomasti otettava yrityksen asiakkaiden mielipiteet huomioon, jotta brändistä on mahdollista tulla kestävä. Tähän liittyen Kapferer (2012: 158) on luonut kuuluisan mallin eli brändi-identiteettiprisman, jossa kytkeytyvät hyvin sekä yrityksen rooli brändi-identiteetin rakentamisessa että asiakkaiden näkökulma identiteetin luomisessa, jotta se vastaisi asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Malli siis käsittelee brändin identiteettiä sisäisten ja ulkoisten ominaisuuksien avulla.



**Kuvio 2.** Brändi-identiteettiprisma (Kapferer 2012: 158.)

Yllä oleva kuvio eli Kapfererin brändi-identiteettiprisma koostuu kuudesta eri osa-alueesta, jotka ovat *fysiikka*, *persoonallisuus*, *suhde*, *kulttuuri*, *reflektio* ja *minäkuva*. Nämä eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa, ja näin ollen vaikuttavat brändi-identiteetin olemukseen ja asiakkaille syntyvän mielikuvan kokonaisuuteen. Mallin vasemmalla puolella olevat osa-alueet eli fysiikka, suhde ja reflektio ovat osa-alueita, jotka ilmenevät ja näkyvät brändin identiteetistä selvästi ulospäin. Oikealla puolella olevat osa-alueet eli persoona, kulttuuri ja minäkuva ovat puolestaan osa-alueita, jotka ovat kontaktissa brändin sisäiseen olemukseen ja henkeen. (Kapferer 2012: 158-163.)

*Brändin fysiikka* voidaan nähdä sen konkreettisina fyysisinä ominaisuuksina, kuten tuotteina tai palveluina. Brändin fysiikka siis määrittelee, miltä tuote- tai palvelubrändi näyttää ja mitä se tekee. Fysiikka on siis brändin selkäranka ja se pyrkii vastaamaan siihen, mitä annettavaa brändillä on konkreettisesti ja mitä lisäarvoa se olemassaolollaan tuo. Kapferer (2012: 159) havainnollistaa asiaa seuraavasti: ”*Jos brändi on kukka, sen fysiikka on sen varsi. Ilman vartta kukka kuolee: se on kukan objektiivinen ja konkreettinen perusta.*” Brändin fysiikka on oleellinen osa brändin menestymiselle. Brändin fysiikkaa vastapäästä Kapfererin identiteettiprisma löytyy brändin sisäinen ominaisuus eli

*brändin persoonallisuus*. Se vastaa kysymykseen, millainen brändi olisi, jos se olisi persoona eli henkilö. (Kapferer 2012: 159.) Brändin persoonallisuuden ulottuvuudet selventävät brändin tarkoitusta sekä ohjaavat merkittävästi brändin rakennusohjelmia. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 108). Frelingin, Crosnon ja Henardin (2011) mukaan brändin persoonallisuuden tuleekin olla sellainen, johon yrityksen asiakkaiden on helppo samaistua ja joka luo näin ollen positiivisen tunteen brändiä kohtaan ja erottaa sen positiivisesti saman tuote- tai palvelukategorian muista brändeistä. Brändit, joiden persoonallisuus auttaa asiakkaita rakentamaan heidän omia ideaaleja identiteettejä, ovat yleensä myös suosiossa asiakkaiden keskuudessa, koska niihin on helpompi samaistua (Kuenzel & Halliday 2010: 173).

Toisena ulkoisena osa-alueena Kapfererin brändi-identiteetti-prismassa on *suhde*. Se kuvaa sitä suhdetta, joka brändillä on asiakkaaseen. Suhde viittaa siihen, kuinka brändin identiteetti ja arvo rakentuvat eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja vaihdannan kautta. (Kapferer 2012: 161.) Grönroosia (2015: 387) lainaten: ”*kun asiakkaalle annetaan aktiivinen rooli brändin kehittämisprosessissa, brändin tulkinta muuttuu. Se ei ole enää tyhjiössä kehitetty tuotos, joka voidaan siirtää asiakkaalle. Kyse on pikemminkin jostain, mikä kehittyy ja muuttuu sitä mukaa kun asiakas vastaanottaa brändiviestejä palveluprosessin työntekijöiltä, järjestelmistä ja fyysisten tuotteiden osista, suunnitellusta markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä ja vaikkapa internetin keskusteluryhmistä. Asiakkaan ja brändin välille muodostuu suhde.*” Brändisuhde siis antaa tuotteille, palveluille ja muille ratkaisun osatekijöiden yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä.

Toisella puolella prismaa brändin sisäiseen olemukseen kuuluu *kulttuuri*, joka puolestaan vaikuttaa brändin sosiaalisten suhteiden muodostumiseen ja asiakkaiden väliseen kanssakäymiseen. Vahvat brändit ovat visio maailmasta. Kapferer näkeekin, että ne ovat paljon enemmän kuin pelkät edut ja persoonallisuus, joita tuotteesta tai palvelusta ilmenee. Brändin kulttuurinäkökohdat tekevät brändistä selkeämmän. Tutkijan mukaan se on brändi-identiteetin tärkein tekijä. Suuret brändit eivät pelkästään tule kulttuurista vaan myös välittävät kulttuuria edelleen. Usein kuluttajat ostavatkin tuotteita ja palveluita sen takia, että ne edustavat jotakin suurempaa kuin pelkkä tuote tai palvelu itsessään ovat (Kapferer 2012: 161.) Yrityksen tulee kerätä, seurata ja tulkita kuluttajien brändiin liittämiä kulttuurillisia merkityksiä sekä hyödyntää näitä viitteitä brändin positioinnissa, markkinointipäätöksissään ja strategian tukena (Luedicke 2012: 328-329).

*Reflektio* on brändin ulkoinen olemus, joka kuvastaa sitä, miten brändi heijastaa kuluttajaa ja kuvaa hänen tyyliään. Se on siis mielikuva, joka kuluttajalle tulee, kun hän kohtaa tietyn brändin ja kokee välittömästi jonkinlaisen assosiaation brändin tyyppillisestä käytäjästä tai käyttökokemuksesta. (Kapferer 2012: 162.)

Reflektiota vastapäätä oikealla puolella prismasta löytyy *minäkuva*, joka puolestaan viittaa kuluttajan minäkuvan muodostumiseen edustaen brändiprisman henkilökohtaisinta tasoa. Tällä tarkoitetaan sitä, miten brändi liittyy osaksi kuluttajan minäkuvaa ja kuinka brändi-identiteetti voi esimerkiksi auttaa tukemaan yksilön ideaalin minäkuvan toteutumista. (Kapferer 2012: 163.)

Kaiken kaikkiaan Kapfererin brändi-identiteetti-prisma kuvastaa hyvin sitä, miten eri osa-alueet ovat vuoropuhelussa toisiinsa nähden muodostaen omanlaisen ja itsenäisen kokonaisuuden. Nämä vaikuttavat näin ollen brändi-identiteetin olemukseen ja kuluttajille muodostuvaan mielikuvan kokonaisuuteen. Nämä kuusi osa-aluetta, ulkoiset ja sisäiset brändin olemukset, siirtyvät ja kulkevat lähettäjän kuvasta kohti vastaanottajan kuvaa.

Brändi-identiteetti perustuu siis kattavaan ja syvälliseen ymmärtämiseen asiakkaista, potentiaalisista asiakkaista, kilpailijoista ja liiketoimintaympäristöstä (Ghodeswar 2008). Puntoni, Schroeder ja Ritson (2010) näkevätkin, että brändi-identiteetin muodostuminen liittyy paremminkin siihen, miten eri kuluttajien kulttuurilliset tulkinnat brändistä ja siihen kuuluvasta kuluttamisesta sotkeutuvat ja muokkaavat yrityksen kommunikaation kautta haluttua identiteettiä. Tämä kuvastaa hyvin sitä, miten yrityksen tuleekin ottaa perinteisen brändin johtamisen tueksi huomioon myös kulttuurinen brändin johtaminen. Se korostaa kulttuurin ja sen tuomien merkityskokonaisuuksien syvällistä ymmärtämistä brändin luomisessa, kehittämisessä ja johtamisessa. Koska vahva ja toimiva brändi on sellainen, mihin kuluttajien on helppo samaistua, niin yrityksen tulee pyrkiä luomaan brändi-identiteetti, joka vastaa mahdollisimman paljon niitä oleellisia ja tärkeitä kulttuurillisia merkityksiä, jotka ovat kuluttajille tärkeitä (Kuenzel & Halliday 2010; Luedicke 2012: 328-329.) Myös de Chernatony (2006: 47) näkee, että brändiä tulisi kehittää niin, että brändi-identiteetin ja brändi-imagon kuilu pieneneisi.

### 2.2.2. Brändin tunnettuus

Yksi keskeisistä brändipääoman osa-alueista on brändin tunnettuus. Ilman brändin tunnettuutta yrityksen on mahdotonta menestyä markkinoilla pitkään. Usein brändin

tunnettuus onkin aliarvioitu varallisuuserä Aakerin ja Joachimsthalerin mukaan. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että brändin tunnettuudella on vaikutusta jopa asiakkaiden käsityksiin ja jopa makumieltymyksiin. Tuttuus miellyttää ihmisiä ja tuttuihin tuotteisiin ja palveluihin liitetään myös helpommin myönteisiä asioita. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 38.)

Brändin tunnettuus voidaan osoittaa kuluttajien brändin tuntemuksen tasoksi, ja se on brändin arvon keskeinen osa (Karam & Saydam 2015). Kuten Rossiter ja Percy (1991) ovat osoittaneet, brändin tunnettuus on kuluttajien kyky tunnistaa brändi muiden brändien joukosta. Keller (2013: 73-74) näkee brändin tunnettuuden koostuvan kahdesta tekijästä: *brändin tunnistamisesta* (brand recognition) ja *brändin mieleen palauttamisesta* (brand recall). Ensimmäisellä eli brändin tunnistamisella Keller tarkoittaa sitä kykyä, jolla kuluttaja tunnistaa brändin annetusta hyödykkeestä. Tämä edellyttää, että kuluttajalla on jo aikaisempi näkö- tai kuulohavainto kyseisestä brändistä. Brändin mieleen palauttaminen on taas kuluttajien kyky saada brändi takaisin heidän mieleensä, kun kuluttaja näkee tai heille esitellään tietty tuotekategoria, käyttötilanne tai muu vastaava ilman, että he näkevät brändin niemeä tai muuta elementtiä brändiin liittyen. Keller painottaa, että monesti tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat ostopäätökset tehdään niin, että brändin logo, pakkaus ja muut fyysiset elementit ovat läsnä, jolloin brändin tunnistaminen on tärkeässä roolissa kuluttajan ostopäätöksen kannalta. Hänen mukaan kuitenkin brändin mieleen palauttaminen on tätäkin tärkeämmässä roolissa silloin, kun kuluttaja ei ole kontaktissa tuotteeseen tai palveluun, jolloin kuluttajan tulisi itse palauttaa brändi mieleensä.

Kellerin (2013: 74-75) mukaan brändin tunnettuus ja bränditietoisuus ovat tärkeitä kolmen hyötytekijän johdosta. Nämä ovat oppimisen hyödyt, harkinnan hyödyt ja valintojen hyödyt. *Oppimisen hyödyillä* tarkoitetaan Kellerin mukaan seuraavaa: brändin tunnettuus vaikuttaa brändimielleyhtymien kehittymiseen ja vahvuuteen. Brändimielikuvan kehittymisen perustana ovat tunnettuus ja tietoisuus brändistä. Vahvan brändi-imagon luomiseksi markkinoijien on ensin luotava brändisolmu asiakkaiden muistiin. Sen luonne vaikuttaa siihen, kuinka helposti kuluttaja oppii ja tallentaa brändiin liittyviä mielikuvia. Brändin rakentamisen ensimmäinen askel on siis rekisteröidä brändi kuluttajien mieleen positiiviseksi. *Harkinnan hyötyjen* merkitys on puolestaan seuraava: kuluttajat etsivät useimmiten tuotteita ja palveluita vain muutamien palveluiden väliltä. Näin ollen ostopäätöstilanteissa suositaan usein sellaisia brändejä, jotka ovat jo entuudestaan tuttuja kuluttajille. *Valintojen hyödyillä* tarkoitetaan, että brändin tunnettuus vaikuttaa kuluttajan valintaan myös niiden brändien joukossa, joita kuluttaja mielessään harkitsee. Tämä ilmenee erityisesti sellaisten brändin kohdalla, jotka ovat niin sanotusti matalan

osallistumisen ja jokapäiväisen päätöksenteon brändejä. Toisin sanoen sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka valitaan monesti sen perusteella, joilla brändin tunnettuus on paras.

Brändin tunnettuuden lisääminen on siis yrityksen näkökulmasta brändin rakentamisen, vahvistamisen ja kehittymisen kannalta elinehto. Brändin tunnettuutta voidaan lisätä toistuvalla markkinoilla ja kuluttajien altistamisella yrityksen elementteihin, kuten sen nimeen, symboliin, logoon, merkkiin, pakkaukseen tai sloganiin. Tähän yritys voi vaikuttaa markkinoinnilla, myyminenestämällä, sponsorointi- ja tapahtumamarkkinoinnilla sekä julkisuus- ja suhdetoiminnalla, jotka lisäävät yrityksen tunnettuutta heidän brändistään. (Keller 2013: 75.)

Koska brändit ovat nykyään monesti myös palveluita tai ainakin omaavat elementtejä palvelusta, ei brändin tunnettuus ole takuu brändin menestymiselle. Palveluiden markkinoija, joka keskittyy brändin kehittämisessä suunniteltuun viestintään, on aina vaarassa epäonnistua. Tämä tarkoittaa, että markkinoija on voinut onnistua luomaan brändille tunnettuutta ja tietoisuutta, mutta tämä on vasta brändistä annettu lupaus. Yrityksen antama brändilupaus ei välttämättä kuitenkaan aina toteudu itse yrityksen palveluprosessissa. Jos brändin toteutuminen jää asiakkaan mielessä puuttumaan, ei asiakkaalle välttämättä muodostu haluttua brändi-identiteettiä vastaavaa brändi-imagoa, jolloin brändin rakentamisprosessi on epäonnistunut. Jos suunnitellut viestintätoimenpiteet tukevat niitä merkityksiä ja kokemuksia, joita brändin käyttö asiakkaassa herättää, niin markkinointiviestintä on onnistunut saavuttamaan positiivista brändin tunnettuutta. (Grönroos 2015: 392-393.)

Brändin tunnettuus on siis tärkeä tekijä, jotta brändin on mahdollista menestyä markkinoilla. Ilman brändin tunnettuutta se ei erotu kilpailijoiden brändeistä ja on vaarana, että se jää muiden brändien varjoon ja häviää markkinoilta kokonaan lopulta. Brändin tunnettuuden voidaan nähdä siis olevan kytköksissä brändin rakentamisen ja johtamisen muihin osa-alueisiin, kuten brändi-identiteettiin ja brändi-imagoon. Yrityksen on kyettävä luomaan sellainen brändi-identiteetti, johon kuluttajien on mahdollista samaistua ja joka on merkityksellinen kuluttajien omalle identiteetille. Näin ollen brändi-identiteetin tulisi vastata brändi-imagoa eli kuluttajien käsityksiä ja merkityksiä brändistä. Nämä puolestaan ovat ehtoina sille, että brändin on mahdollista olla tunnettu ja siihen voidaan liittää markkinointiviestinnällä sellaisia merkityskokonaisuuksia, symboleita ja tunteita, jotka tukevat kuluttajien käsityksiä brändistä. Brändin tunnettuus ei siis itsessään ole tae brändin menestymiselle, vaan se tekee parhaimmillaan brändistä ja sen olemassaolosta sekä siihen liitetystä merkityksistä tietoisien kuluttajien näkökulmasta.

### 2.2.3. Brändiuskollisuus

Brändiuskollisuus on elintärkeä elementti rakennettaessa vahvaa brändipääomaa. Aaker (1996: 21) näkee, että brändiuskollisuuden parantaminen kasvattaa brändipääomaa ja täten myös vahvistaa itse brändiä ja siihen liittyvää arvoa. Brändiuskollisuus voidaan nähdä hänen mukaansa eräänlaisena mittarina, joka kuvastaa kuluttajien mieltymystä tiettyyn brändiin. Mitä suurempi kiintymys kuluttajilla on brändiä kohtaan, sitä enemmän hänen mukaan brändi omaa brändipääomaa brändiuskollisuuden muodossa. Näin ollen tyytyväiset asiakkaat synnyttävät brändiuskollisuutta brändille, mikä taas luo arvoa brändille ja sitä kautta yritykselle. (Aaker 1991: 39.)

Käsitteenä brändiuskollisuus on erittäin käytetty markkinointikirjallisuudessa ja se on saanut monia toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä. Brändiuskollisuudelle ei olekaan yhtä yhteistä ja yksimielistä kuvausta, vaan monia toisiinsa kytköksissä olevia määritelmiä. Seuraava taulukko 2 havainnollistaa hyvin sitä, minkälaisia määritelmiä brändiuskollisuus on aikojen saatossa saanut.

**Taulukko 2.** Brändiuskollisuuden käsitteen määritelmiä

Määritelmä	Tutkijat, vuosi
<b>Brändiuskollisuus ilmenee asiakkaan käyttäytymisessä.</b>	(Tucker 1964: 32)
<b>Brändiuskollisuus voidaan nähdä jonkinlaisena mittarina, mikä kuvastaa kuluttajien mieltymystä tiettyyn brändiin.</b>	(Aaker 1991: 39)
<b>Brändiuskolliset asiakkaat ovat myönteisesti asennoituneita ja ostavat brändiä jatkuvasti ja pitkäjänteisesti.</b>	(Harvey 1997: 15)
<b>Brändiuskollisuus voidaan nähdä syvänä sitoutuneisuutena käyttää yrityksen brändiä nyt ja tulevaisuudessa huolimatta tilannekohtaisista vaikutuksista ja markkinointitoimista.</b>	(Oliver 1999: 34)

<p><b>Brändiuskollisuus heijastuu kuluttajan mielihaluna brändiä kohtaan, mikä puolestaan heijastuu brändin suosimisella primaarisena vaihtoehtona ostoa tehdessä.</b></p>	<p>(Yoo &amp; Donthu 2001: 3)</p>
<p><b>Brändiuskollisuus voidaan nähdä asenteellisesta näkökulmasta, ja myynnin kasvun ja kuluttajien ostojen lisääntyminen eivät tule olla ainoita brändiuskollisuuden mittareita, koska kuluttaja voi omalla toiminnallaan ja puheillaan onnistua saamaan toiset kuluttajat käyttämään brändiä huolimatta siitä, miten paljon he itse käyttävät brändiä.</b></p>	<p>(Gounaris &amp; Stathakopoulus 2004: 283)</p>
<p><b>Brändiuskollisuus näkyy yhteisöllisyytenä brändin ympärillä ja kuluttajien käyttämänä aikana brändiä kohtaan.</b></p>	<p>(Keller 2008: 92)</p>

Kuten ylläolevasta taulukosta huomaa, brändiuskollisuus on hyvin moniulotteinen ja laajasti määritelty käsite, jolle ei löydy yhtä yhteisesti määriteltyä tapaa markkinointikirjallisuudessa. Vaikka brändiuskollisuus on hyvin moniulotteinen käsite, on käsitteillä selvä yhteneväisyys toistensa kanssa. Tämä on uskollisuus yrityksen brändiä kohtaan, joka heijastuu uusintaostoina ja positiivisena suhtautumisena kyseiseen brändiin. Taulukossa 2 esitetyt määritelmät kuvastavat hyvin sitä, kuinka tärkeä tekijä brändiuskollisuus on yrityksen näkökulmasta.

Yrityksen näkökulmasta brändiuskollisuus on hyvin merkittävä seikka brändin arvonnalla. Vaikka brändin asiakaskunta olisi pieni, voi brändillä tästä huolimatta olla merkittävästi brändipääomaa, jos sen asiakaskunta on todella uskollista brändille. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 399.) Grönroos (2015: 387-390) näkeekin, että brändiä tulisi kehittää yhdessä asiakkaan kanssa ja antaa tälle aktiivinen rooli brändin kehittämisprosessissa. Hänen mielestä yrityksen tulee pyrkiä luomaan asiakkaaseen brändisuhde, joka antaa tuotteille, palveluille ja muille ratkaisun osatekijöiden yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä. Brändisuhde kehittyy asiakkaiden kokemien brändikontaktien myötä.

Brändikontaktit pitävät sisällään kaikki ne kontaktit, jotka asiakas kokee brändistä, kuten mainonnan, suunnitellun viestinnän, internetkeskustelut, tuotteiden ulkoasun, palvelun ja muut asiat. Nämä vaikuttavat siihen, minkälaisen mielikuvan asiakas brändistä saa. Kun brändisuhde on solmittu ja yritys on onnistunut vaalimaan sitä niin, että asiakas on sitoutunut palveluun ja kokee sen erottuvan kilpailevista brändeistä, asiakas haluaa usein kertoa siitä myös muille. Tämä puolestaan vahvistaa brändiin sitoutumista entisestään.

Yrityksen näkökulmasta asiakkaiden osallistaminen brändin rakentamiseen auttaa entistä paremmin sitouttamaan yrityksen asiakkaita brändiin. Sitouttaminen luo puolestaan entistä uskollisempia asiakkaita, mikä näkyy yrityksen brändiuskollisuuden kasvamisena ja mahdollisina lisäostoina. Brändiuskollisuus ei kuitenkaan tarkoita asiakkaan lukkiutumista brändiin, vaan yrityksen tulee jatkuvasti vaalia suhdetta ja pitää sitä yllä jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. (Chaudhuri & Holbrook 2001; Leino 2010: 52, 253.)

Brändisuhteiden lisäksi tutkimukset myös osoittavat, että brändiyhteisöjen avulla yritysten on mahdollista kehittää brändiuskollisuuttaan entisestään (Martensen & Gronholdt 2004; Rosenbaum, Ostrom & Kuntze 2005; Thompson & Sinha 2008; Avery 2012). Brändiyhteisöt syntyvät tietyn brändin ympärille ja brändiin liittyvät merkitykset ja tunnesiteet yhdistävät yhteisön kuluttajia. Menestyksenkäs brändiyhteisö mahdollistaakin kuluttajan osallistumisen brändin merkitysten luomiseen. (Schau, Muniz & Arnould 2009.) Brändiyhteisöt eivät ainoastaan vahvista brändiuskollisuutta, vaan myös horjuttavat kilpailevien brändien asemaa (Kuo & Feng 2013). Brändiyhteisön jäsenet myös puhuvat brändistä muille kuluttajille ja ovat monesti niin sanottuja brändin sanansaattajia ja puolesta-puhujia. Yrityksen näkökulmasta tämä on ilmaista ja luotettavampaa markkinointia kuin maksullinen mainonta (McAlexander, Schouten & Koenig 2002; Arora 2009). Brändiyhteisöt ovatkin loistava keino yritykselle saada arvokasta tietoa brändin käyttäjistä ja niistä tarpeista ja merkityksistä, joita brändiin liittyy (Brogi 2014). Tämä taas auttaa yritystä luomaan entistä syvällisempiä brändisuhteita asiakkaisiin, mikä puolestaan heijastuu yrityksessä kasvavana brändiuskollisuutena. Brändiuskollisuutta voidaankin pitää yhtenä tärkeimpänä osa-alueena brändipääomassa, koska se toimii vahvana suojana kilpailijoiden toimenpiteitä vastaan (Laakso 2004: 263).

Kaiken kaikkiaan brändiuskollisuuden voidaan nähdä olevan elinehto yrityksen menestymiselle, sillä ilman uskollisia asiakkaita yrityksen on lähes mahdotonta menestyä markkinoilla pitkällä aikavälillä. Edellä mainittujen teorioiden mukaan vahvan brändiuskollisuuden saavuttamiseksi yrityksen tulee tarkasti tuntea sen asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat sekä tiedostaa, minkälaisia merkityksiä, asenteita, tunteita ja identiteettiristiriitoja

brändi herättää sen käyttäjissä ja yhteisöissä. Brändiyhteisön avulla yrityksen on mahdollista saada edellä mainittuihin seikkoihin tarkempia vastauksia, mikä taas vahvistaa entisestään asiakkaiden uskollisuutta brändiä kohtaan ja näkyy mahdollisina positiivisina tulovirtoina yrityksen suuntaan.

#### 2.2.4. Koettu laatu

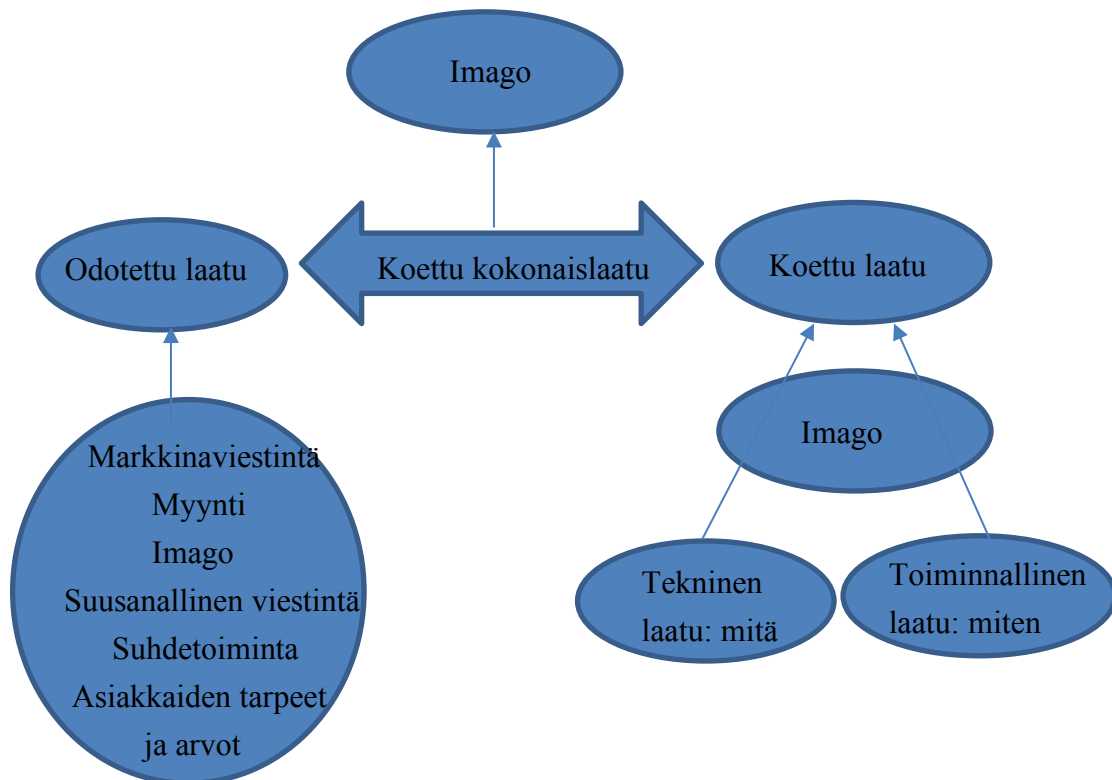
Koettu laatu on yksi brändipääoman osa-alueista, joka yrityksen tulee tarkasti ottaa huomioon, kun rakennetaan, kehitetään ja johdetaan yrityksen brändipääomaa. Aaker ja Joachimsthaler (2000: 39) pitävät koettua laatua brändimielleyhtymien erikoistapauksena, sillä sen merkitys brändin mielleyhtymiin ilmenee eri yhteyksissä ja koska sen on käytännössä osoitettu vaikuttavan kannattavuuteen. Brändin koettu laatu on myös vahvasti sidoksissa yrityksen tulokseen. Näin ollen koetun laadun voidaan nähdä olevan yksi yrityksen strategisista päämääristä liiketoiminnassa, jolla on vaikutusta myös siihen, minkälaisena brändiin liittyvät muut elementit nähdään. Brändin laadulla on syvälinen merkitys myös brändin identiteettiin sekä persoonallisuuteen, minkä johdosta se voidaankin asettaa myös positioinnin lähtökohdaksi brändipääomaa rakennettaessa. (Aaker 1996: 17-19.)

Koettu laatu ja laatu yleisesti ottaen on hyvin monisäkeinen ja vaikeasti määriteltävä käsite, joka monesti määritellään liian kapeasti. Grönroosin (2009: 100) mukaan koettu laatu rinnastetaan monesti tuotteen tai palvelun teknisiin erittelyihin tai ainakin niitä useasti pidetään koetun laadun tärkeimpänä piirteenä. Kuitenkin Grönroosin mukaan asiakkaat kokevan todellisuudessa koetun laadun yleensä huomattavasti laajemmin. Lisäksi heidän laatukokemuksensa perustuu usein aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Hänen mielestä laatu tulisikin määrittää samalla tavalla kuin asiakkaatkin sen määrittävät, jotta laatu nähtäisiin samalla tavalla, miten asiakkaat sen kokevat ja näkevät. Laadun parantamiseksi yrityksen tulisikin ensin määrittellä mitä laatu on, miten asiakkaat sen kokevat ja miten sitä voi edistää.

Koska nykypäivänä suurin osa yrityksistä on palveluihin orientoituneita yrityksiä tai ainakin niiden liiketoiminnassa on palveluihin liittyviä osa-alueita, on koetun laadun tarkastelu hohdokkaampaa koetun palvelun laadun näkökulmasta. Palvelut ovat useimmiten monimutkaisia, sillä ne koostuvat prosesseista, joissa kulutusta ja tuotantoa ei ole mahdollista täysin erottaa. Lisäksi palveluissa asiakas usein osallistuu itse aktiivisesti tuotantoprosessiin. Yrityksen näkökulmasta palveluiden ja johtamisen malleja työstäessä onkin

tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat miettiessään palvelun laatua. Tämä on yritykselle välttämätöntä, jotta he pystyvät hallitsemaan kuluttajien arvioita yrityksen haluamaan suuntaan. (Grönroos 2009: 98-99.)

Alla olevassa kuviossa 3 on Grönroosin (2009: 105) kehittämä koetun kokonaislaadun malli. Se havainnollistaa sitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun yrityksen tarjoamasta palvelusta.



**Kuvio 3.** Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009: 105)

Grönroosin (2009: 104-106) mallin mukaan laatua voidaan pitää hyvänä silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua, joka puolestaan heijastuu vahvana imagona. Odotettu laatu on kiinni monista tekijöistä, kuten markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta ja asiakkaiden tarpeista ja arvoista. Koetun laadun voidaan nähdä syntyvän kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat toiminnallinen laatu, tekninen laatu ja imago. Näistä ensimmäinen merkitsee sitä, miten asiakas saa palvelua eli minkälaisia vuorovaikutteisia kohtaamisia asiakkaalla on palvelun tarjoajan kanssa sekä miten asiakas tulkitsee saamansa palvelun. Teknisen

laadun ulottuvuus on taas sitä, mitä asiakas saa, kun hän asioi yrityksen kanssa, ja mitä hänellä jää, kun asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus on ohi. Kolmas ulottuvuus on puolestaan yrityksen imago. Asiakas pystyy monesti näkemään palveluyrityksen ja sen resurssit, toimintatavat ja prosessit. Tämän johdosta yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago on monissa palveluissa todella merkittävä tekijä. Näin ollen se voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos yritys on onnistunut luomaan itselleen vahvan imagon, asiakkaat myös antavat helpommin anteeksi yrityksen tekemiä virheitä. Imago voidaankin nähdä olevan jonkinlainen laadun suodatin, joka tulisi olla mahdollisimman hyvä.

Asiakkaan kokema laatu on tulosta odotusten yhdistelmästä eli siitä, minkälaista tietoa asiakkaalla on brändistä ja minkälaisia aikaisempia kokemuksia hänellä on. Tämä on taas tulosta edellä mainituista, jonka johdosta asiakkaat muokkaavat jatkuvasti uskomuksia ja merkityksiä brändiä kohtaan. (Vera 2015.)

Koska brändipääoman johtaminen ja kehittäminen on mahdollista vain tuntemalla asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat, yrityksen tulee asiakkaan kokeman laadun lisäksi ymmärtää mistä ja miten asiakkaat kokevat arvon. Myös arvo on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja vaikeasti tulkittava. Yleisesti ottaen asiakkaan kokema arvo voidaan nähdä olevan tuotteesta tai palvelusta koettua hyötyä (Huber, Herrmann & Morgan 2001). On myös tärkeä tiedostaa, että käsitteet eroavat toisistaan. Arvo koetaan henkilökohtaisemmin kuin laatu, minkä johdosta sitä voidaan pitää abstraktimpana käsitteenä. Asiakkaat voivat olla samaa mieltä laadusta, mutta silti tuntea tai kokea tuotteen tai palvelusta saatavan arvon eri tavalla. Myös asiakkaan kokemaan arvoon heijastuvat siitä syntyvät kustannukset tai vaivannäkö hyödykettä tai palvelua hankittaessa. Puolestaan laatuun, jonka asiakas kokee, ei niinkään vaikuta kustannukset tai vaivannäkö tuotetta tai palvelua hankkiessa. (Zeithaml 1988.)

Asiakkaan kokemalla arvolla ja asiakkaan kokemalla laadulla on kuitenkin vahva yhteys toisiinsa, vaikka ne käsitteenä eroavatkin toisistaan (Sanchez-Fernandez, Iniesta-Bonillo & Holbrook 2009). Zeithamlin (1988) näkee myös koetun laadun vaikuttavan asiakkaan kokemaan arvoon. Chen ja Dubinsky (2003) puolestaan näkevät, että koettu laatu heijastuu asiakkaan kokemaan arvoon siinä hetkessä, kun asiakas puntaroi saavutettujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten välistä suhdetta. Asiakkaan kokiessa palvelun tai tuotteen olevan laadukas, niin mitä luultavammin hän myös kokee saavansa siitä enemmän arvoa. Laadun ja arvon suhdetta on myös selvitetty suhteessa asiakastyytyvyyteen. Molemmilla on havaittu olevan myös merkitystä siihen. (McDougall & Levesque 2000.)

Arvoa ei ole olemassa ilman, että joku kokee sitä. Arvonluonti voidaan nähdä tapahtuvan yhdessä yritysten, asiakkaiden sekä sosiaalisten verkostojen ja instituutioiden kanssa. Näistä jälkimmäiset eli sosiaaliset verkostot ja instituutiot toimivat arvon yhteisluonnin välittäjinä. Koska jokaisella näistä on omat näkemykset arvosta, niin yritysten tulisi pyrkiä ottamaan huomioon ne kulttuuriset tekijät, jotka ovat asiakkaille tärkeitä. Arvon voidaan siis nähdä muodostuvan vuorovaikutuksessa ja se on sosiaalisesti rakentunut ja kulttuurisesti välittynyt kokemus. Arvon muodostuminen edellyttää myös sitä, että on jotain mihin sitä voi verrata. Arvoa ei ole olemassa, jos ei ole vertailukohtaa. Vertailulla ei tarkoiteta ainoastaan tuotteiden tai palveluiden vertailua keskenään, vaan se sisältää myös kulttuurista vertailua, esimerkiksi tuotteen tai palvelun symboliikkaa ja sitä, mitä tunteuksia se herättää asiakkaissa. (Bajde 2012: 333-334, 346.)

Lopputulena koettu arvo voidaan nähdä syntyvän yrityksen, asiakkaiden ja sosiaalisten verkostojen ja instituutioiden kautta. Arvo ei siis ole puhtaasti tuotteen tai palvelun sisäinen ominaisuus, vaan se syntyy kulttuurisessa merkityksenantoprosessissa, ja näin ollen se on henkilökohtainen ja sen vastaanottajasta riippuvainen. (Penaloza 2014 & Venkatesh 2014; Karababa & Kjeldgaard 2014.) Koska koettu laatu on vahvasti sidoksissa koettuun arvoon, niin yrityksen on myös tärkeää ymmärtää se, miten sen syntymiseen voidaan vaikuttaa edellä mainittujen osapuolien kanssa. Tämän johdosta yrityksen tulee jatkuvasti pyrkiä tarkastelemaan sen ympärillä olevia kulttuurillisia merkityksiä, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee brändin laadun ja sen arvon.

### 2.2.5. Brändimielleyhtymät

Brändimielleyhtymät voivat olla mitä tahansa, jotka asiakas yhdistää brändiin. Ne voidaan nähdä olevan käyttäjämielleyhtymiä, käyttötilanteita, tuoteominaisuuksia, organisaatiomielleyhtymiä tai vaikkapa brändin persoonallisuuden piirteitä tai symboleita. Brändin johtamisen keskeisiä tehtäviä onkin pyrkiä tunnistamaan ja tiedostamaan, mitkä ovat niitä miellelyhtymiä, joita halutaan kehittää. Tunnistamisen jälkeen yrityksen tulisi laatia suunnitelma tai ohjelma siitä, miten nämä miellelyhtymät on mahdollista liittää brändiin. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 39.) Yrityksen näkökulmasta brändiin liitetyt positiiviset miellelyhtymät ovat erittäin tärkeitä, koska niillä on osoitettu olevan vaikutusta asiakkaiden brändivalintoihin ja halukkuuteen brändiä kohtaan, minkä lisäksi ne mahdollistavat tuotteelle tai palvelulle korkeamman hinnan (Aaker 1991: 189).

Brändi-imago on käsitteenä hyvin lähellä brändimielleyhtymää. Erona näiden kahden käsitteen välillä on se, että brändi-imago on yksittäisten mielleyhtymien kokonaisuus, joita brändi sen käyttäjissä herättää. Brändimielleyhtymä on taas mikä tahansa yksittäinen assosiaatio, joka kuluttajan mieleen tulee liittyen brändiin. Brändi-imago voidaan siis nähdä olevan asiakkaiden kuva brändistä, joka muodostuu useista yksittäisistä brändimielleyhtymistä. Koska brändi-identiteetti on yrityksen haluttu kuva yrityksen brändistä, niin sen tulisi olla mahdollisimman lähellä yrityksen brändi-imagoa eli asiakkaiden kuvaa brändistä. (Keller 1993; Lindberg-Repo 2005: 67-68.) Tämä johdosta yrityksen tulisi mahdollisimman tarkasti tietää, millaisia mielleyhtymiä brändiin liitetään, jotta yrityksen olisi mahdollista kehittää brändistään entistä vahvemman ja halutummman. Vahva brändi-identiteetti sisältää ne vahvat brändiin liitetyt mielleyhtymät, jotka erottavat sen markkinoiden muista brändeistä.

Kellerin (1993) mukaan brändiin liitetyt mielleyhtymät voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat vahvasti kytköksissä brändi-imagoon, kuten aikaisemmin tutkimuksessa on jo todettu. Brändi-imago on taas kytköksissä brändin tunnettuuteen eli siihen, miten tunnettu brändi on kuluttajien keskuudessa. Nämä kolme brändimielleyhtymän kategoriaa ovat: attribuutit, hyödyt ja asenteet. Nämä nähdään pohjana, joista brändi-imago muodostuu. *Brändin attribuuteilla* Keller (1993) tarkoittaa niitä ominaisuuksia, joita asiakas liittää mielessään tuotteeseen tai palveluun. de Chernatony ja Cottam (2008) kertovat attribuuteiksi lukeutuvan organisaation yhdistyvät mielleyhtymät, brändin persoonallisuuden, koetun laadun ja brändin persoonallisuuden.

*Hyötyihin liitetyillä mielleyhtymillä* Keller (1993) tarkoittaa sellaisia mielleyhtymiä, jotka asiakas kokee havaitsevansa, kun hän ostaa tai käyttää tuotetta tai palvelua. Nämä taas voidaan jakaa kolmeen alakategoriaan eli funktionaalisiin, kokemuksellisiin ja symbolisiin hyötyihin. Funktionaaliset hyödyt ovat hyötyjä, jotka ovat oleellisimpia asiakkaan näkökulmasta, koska ne ovat hyötyjä, joita asiakas kokee saavuttavansa brändiä käyttämällä. Kokemukselliset hyödyt ovat nimensä mukaisesti koettuja tuntemuksia sekä kokemuksia, joita asiakas tulkitsee saavansa brändin kautta. Esimerkiksi mielihyvä ja muut kognitiivisiin hyötyihin lukeutuvat hyödyt voidaan nähdä kuuluvan kokemuksellisiin hyötyihin. Symbolisina hyötyinä voidaan puolestaan pitää hyötyjä, jotka vahvistavat tai auttavat asiakasta ilmaisemaan paremmin itseään. Näihin lukeutuvat esimerkiksi arvot, joita asiakas pitää tärkeinä ja joita asiakas olettaa brändin symbolisoivan. Cova ja Dall'i (2009) korostavatkin kuluttajan roolia siinä, miten brändiin liitetyt merkitykset syntyvät yhdessä muiden markkinatoimijoiden kanssa.

*Asenteisiin liitetyillä miellelyhtymillä* Keller (1993; 2003b) puolestaan tarkoittaa niitä käsitteitä ja kokonaisarvioita, joita asiakkaalla on liittyen brändiin ja sitä koskevaa informaatiota kohtaan.

Ranfagni, Guercini ja Crowth Camiciottoli (2015) näkevät, että nykypäivänä verkkoyhteisöt edustavat uusia markkinatiloja, joita on mahdollista hyödyntää brändimielleyhtymien selvittämisessä. Ne ovat vuorovaikutteisia yhteiskunnallisia konteksteja, jotka perustuvat digitaalisiin alustoihin, kuten blogit, foorumit, wikit ja sosiaaliset verkostot. Näissä kuluttajat ja käyttäjät toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vaihtaen tietoja keskenään. Tutkijat näkevätkin, että digitaaliset alustat antavat kuluttajille mahdollisuuden kommunikoida ja vaihtaa tietoja keskenään, mikä puolestaan voi edistää brändiin linkitettyä arvoa entisestään. Näiden vuorovaikutusten analysointi on tietoa, jota yritysten tulisi käyttää, jotta sen olisi entistä paremmin mahdollista saada selville, minkälaisia miellelyhtymiä brändi kuluttajissa mahdollisesti herättää ja mitä tulisi vahvistaa entisestään. Digitaalinen etnografia antaa yritykselle paremman mahdollisuuden havaita entistä paremmin niitä kulttuurillisia merkityksiä, joita brändiin liitetään. Tätä tietoa on taas mahdollista käyttää ja soveltaa yrityksen brändistrategioihin, mikä puolestaan näkyy brändipääoman vahventumisena.

Brändiin liitetyt miellelyhtymät ovat siis yrityksen näkökulmasta niitä miellelyhtymiä, joita brändi kuluttajissa herättää. Ilman minkäänlaisia miellelyhtymiä brändin on mahdollonta menestyä markkinoilla. Vaikka brändi herättäisi paljon erilaisia miellelyhtymiä, eivät ne kuitenkaan välttämättä ole aina positiivisia. Yrityksen tuleekin itse tiedostaa se, minkälaiseksi brändi mielletään kuluttajien keskuudessa, jotta sen on mahdollista kehittää brändiä-imagostaan entistä vahvempi. Brändimielleyhtymien joukosta yrityksen tulisi tietää ne miellelyhtymät, jotka vaikuttavat brändin menestymiseen. Tämä voi myös tarkoittaa yrityksen näkökulmasta negatiivisia miellelyhtymiä, joita brändiin kohdistuu. Näiden poistamiseksi, uusien positiivisten miellelyhtymien löytämiseksi ja vanhojen positiivisten miellelyhtymien vahvistamiseksi yrityksen on jatkuvasti pyrittävä ymmärtämään sitä kulttuurista kokonaisuutta, jonka ympäristössä brändi toimii ja vaikuttaa.

### 2.3. Brändipääoman erityispiirteet urheiluliiketoiminnassa

Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen liitetään käsitteenä usein perinteisiin tuotteita ja palveluita valmistaviin yrityksiin. Myös siihen kohdistuvat tutkimukset käsittelevät brändipääomaa yleensä edellä mainituin ehdoin. Tästä huolimatta brändipääoma on

johdon strateginen työkalu, jota voidaan käyttää myös perinteisestä liiketoiminnasta poikkeavissa yrityksissä, organisaatioissa tai järjestöissä. Koska tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on VPS:n brändinpääoman johtaminen ja kehittäminen, on kyseessä perinteisestä tuotteita ja palveluita valmistavasta yrityksestä poikkeava urheiluliiketoimintaan orientoitunut yritys ja urheiluseura. Tästä syystä on hyvä käsitellä lyhyesti myös niitä brändinpääoman johtamisen ja kehittämisen erityispiirteitä, joita urheiluliiketoiminta sille asettaa. Luvussa käsitellään, mitä urheiluliiketoiminta on, miten se eroaa perinteisestä tuotteita ja palveluita tarjoavasta liiketoiminnasta, minkälainen merkitys brändinpääomalla on urheiluliiketoiminnassa sekä mitkä ovat urheiluliiketoiminnan eri osa-alueiden suhde brändinpääomaan.

### 2.3.1. Urheiluliiketoiminta ja sen erot perinteiseen liiketoimintaan

Urheiluliiketoiminta pitää sisällään laajan kirjon erilaisia elementtejä, joista sen kokonaisuus liiketoimintana muodostuu. Seuratasolla puhuttaessa liiketoiminta käsittää lipunmyynnin, ottelutapahtuman, palvelut ja oheismyynnin, kannattajat, yhteistyökumppanit, median sekä sosiaalisen median, joiden kokonaisuudesta seuran toiminta yleisesti ottaen muodostuu. Päätuotteena seurajoukkueella voidaan nähdä olevan itse ottelutapahtuma, joka on luonteeltaan palvelu eli aineeton kokemus. Ottelutapahtuma taas itsessään käsittää paljon erilaisia tuotteita ja oheispalveluita, joita asiakkaiden on mahdollista kuluttaa tapahtuman aikana ja mahdollisesti myös tapahtuman ulkopuolella. Koska urheiluliiketoiminta rakentuu seuratasolla itse päätuotteesta eli ottelutapahtumasta ja siihen liitetyistä palveluista ja oheismyynnistä, niin se on tuotteista ja palveluista rakentuva kombinaatio. (Stewart & Smith 1999; Smith & Stewart 2010.)

Liiketoimintana urheiluseurojen toiminta poikkeaa perinteisistä tuotteista tai palveluita tarjoavista yrityksistä. Hyvä esimerkkinä tästä on toiminnan arviointi. Perinteisessä liiketoiminnassa menetyksen mittareita ovat yleensä osakkeenomistajien taloudellinen maksimointi ja täten yrityksen taloudellinen voitto. Urheiluliiketoiminta puolestaan käsittää taloudellisen menestymisen ja urheilullisen menestymisen jännitteen. Monesti urheilussa urheilullinen menestyminen, palveluiden tuottaminen sekä yhteiskunnallinen hyöty menevätkin taloudellisten indikaattoreiden edelle. Urheiluliiketoiminnassa osinkojen jako on myös huomattavasti harvinaisempaa kuin perinteisessä liiketoiminnassa, koska varat käytetään pääsääntöisesti ennemmin seuran kehittämiseen. Näin ollen urheiluseurojen on itse pyrittävä tarkasti määrittelemään ja priorisoimaan ne tavoitteet, jotka ovat sen omasta näkökulmasta sille tärkeitä. Kuitenkaan taloudellista menestymistä ei voi unohtaa, sillä

se on toiminnan kestävyuden kannalta erittäin oleellista ja tärkeää. Tämän lisäksi urheiluorganisaation taloudelliseen menestymiseen vaikuttaa yleensä myös ottelutapahtumien ennalta määritelty rajallinen määrä. (Stewart & Smith 1999; Stewart & Smith 2010; Giroux, Pons & Maltese 2017.)

Kuluttajan näkökulmasta urheilua voidaan luonnehtia sosiaalisesti kokemukseksi, joka on myös hyvin henkilökohtainen ja monesti sidoksissa myös henkilön omaan identiteettiin ja minäkuvaan. Vaikka urheilu ja sen seuraaminen paikan päällä on periaatteessa palvelua, niin se eroaa myös sen luonteen takia normaalista palveluita tarjoavasta liiketoiminnasta. Jos palveluntarjoaja ei pysty lunastamaan odotuksia, niin kuluttajat normaalisti lopettavat palveluntarjoajan käyttämisen. Urheilussa puolestaan tämä on monesti toisin, koska urheilussa palvelua arvioidaan monesti myös joukkueen menestymisen kautta. Vaikka palvelu ja muut osa-alueet olisivat olleet muuten hyvällä tasolla, mutta urheilullinen menestyminen ei ole ollut toivotulla tasolla, niin asiakkaat voivat arvioida palvelun heikoksi, mutta palata kuitenkin seuraaviin peleihin paikan päälle. Näin ollen urheilu on tuotteena hyvin epärationaalista kuluttamista, joka on kytköksissä moneen eri tekijään, joista seuran haluttavuus on kiinni. Ammattilaisurheiluseurat ovat myös vahvasti kytköksissä ympäröivään kulttuurin ja perinteisiin, jotka vaikuttavat siihen, mitä seurasta ajatellaan. (Abosag, Roper & Hind 2012.)

### 2.3.2. Brändipääoman merkitys urheiluliiketoiminnassa

Koska urheilu tuotteena ja palveluna herättää paljon ajatuksia ja tunteita kuluttajissa, niin se on vahvasti liitoksissa myös brändiin. Ilman vahvaa brändipääomaa urheiluorganisaation on vaikea menestyä taloudellisesti urheilullisesti heikkoina aikoina (Gladden 2014: 6). Girouxin, Ponsin ja Maltesen (2017) mukaan vahva brändipääoma edesauttaa urheiluorganisaatiota myös medianäkyvyydessä, takaa sille paremman lipunmyynnin korkeammilla hinnoilla, korkeamman oheistuotteiden ja palveluiden myynnin, paremman kyvyn luoda toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa sekä entistä paremman kokemuksen itse otteluissa ja sen ulkopuolella eri asiakassegmenttien näkökulmasta. Gladden (2014: 6) ja Ross (2006) näkevät myös, että urheiluorganisaation pohjan tulee perustua myös muuhun kuin pelkkään urheilulliseen menestymiseen. Urheilullinen menestyminen on usein suurin syy, joka ajaa ihmiset ottelutapahtumiin ja parempiin tuloihin oheismyynnissä. Kuitenkin urheilussa tulee myös mahdollisesti heikkoja urheilullisia hetkiä, jolloin urheiluorganisaation brändipääoma voidaan nähdä olevan tärkeässä roolissa. Näin ollen

brändipääoma voidaan nähdä oleva yksi ratkaisevimmista tekijöistä siinä, miten eri asiakassegmentit kokevat urheiluseuran heidän mielessään.

Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen edellyttävät myös urheiluorganisaatioilta osajoukkojen osa-alueiden kokonaisvaltaista hallitsemista kuin perinteisten liiketoimintaa harjoittavien yritysten eli brändin tunnettuuden, brändiuskollisuuden, koetun laadun sekä brändimielleyhtymien hallitsemista. Myös urheiluorganisaation tulee tarkasti pyrkiä määrittämään brändi-identiteetti ja miettimään, miten brändi on mahdollista positioida kannattajien mielessä mahdollisimman vahvaksi. Koska urheiluorganisaatioiden toiminta ja määränpäättäjät eroavat perinteisistä palveluista ja tuotteista tarjoavista yrityksistä, niin se asettaa kuitenkin myös omanlaisia ehtoja ja haasteita brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen. (Gladden, Milne & Sutton 1998; Shank & Lyberger 2015: 276-277.) Näiden viiden edellä mainitun osa-alueen lisäksi tutkimuksessa on otettu tarkasteluun myös koettu arvo, koska asiakkaat voivat olla samaa mieltä koetusta laadusta, mutta tuntea silti tuotteesta tai palvelusta saadun arvon eri tavalla (Zeithaml 1988).

### 2.3.3. Urheiluliiketoiminnan osa-alueiden suhde brändipääomaan

Urheiluorganisaatiossa brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen voidaan nähdä vaikuttavan kolme tekijää tai kategorioita. Nämä ovat joukkueeseen liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät ja markkinoihin liittyvät tekijät. Joukkueeseen liittyvät tekijät voidaan jakaa puolestaan joukkueen menestymiseen, päävalmentajaan ja tähtipelaajiin. Tutkimukset osoittavat, että aikaisempi menestys on kriittinen brändin luomisessa ja halutun lopputuloksen saavuttamisessa. Menestymisen on nähty lisäävän lipunmyyntiä sekä oheistuotteiden ja palveluiden myyntiä. Lisäksi se auttaa saamaan parempia tv-sopimuksia ja houkuttelemaan entistä parempia yhteistyökumppaneita. Myös joukkueen päävalmentajalla voi olla suuri rooli siinä, miten vahvaksi brändipääoma lopulta urheiluorganisaatiossa muodostuu. Myös joukkueen tähtipelaajilla on luonnollisesti suuri rooli joukkueen brändipääoman vahvuuteen. Hyvänä esimerkkinä on vuonna 2003 Cleveland Cavaliersiin hankittu LeBron James, joka vahvisti seuran brändipääomaa merkittävästi. (Gladden ym. 1998; Shank & Lyberger 2015: 276, 280.)

Organisaatioon liittyvät tekijät edustavat seuran mainetta ja traditioita sekä sitä viihde-, tuote- ja palvelukokonaisuutta, jonka organisaatio sen kannattajilleen tarjoaa. Seuran maine ja traditiot ovat vahvasti kytköksissä siihen, minkälainen alusta brändipääomalla on kehittymisen kannalta. Viihde- ja tuotekokonaisuudella on puolestaan vahva vaikutus

asiakkaan kokonaiskokemukseen. Vaikka seuran on suoranaisesti vaikea vaikuttaa urheilulliseen menestymiseen, niin tästä huolimatta sillä tulee olla muut kokemuksellisuuteen liittyvät asiat mahdollisimman hyvässä kunnossa, jotta brändistä on mahdollista kehittyä vahva. (Gladden ym. 1998; Shank & Lyberger 2015: 276, 280.)

Markkinoihin liittyvät tekijät voidaan puolestaan nähdä olevan tekijöitä, kuten median kattavuus, maantieteellinen sijainti, kilpailuvoimat ja tukeminen. Median kattavuudella tarkoitetaan sitä, miten urheilusta tuotteena puhutaan tiedotusvälineissä, kuten radiossa, televisiossa, lehdissä ja internetissä. On myös selvää, että median kattavuudella lajia kohtaan on suuri rooli brändipääoman kehittymisen kannalta. Maantieteellinen sijainti puolestaan liittyy vahvasti siihen, miten kyseinen laji tietyssä maassa mielletään. Myös maansisäisesti tietyillä alueilla vallitsee erilainen suosio tai kulttuuri eri lajien kesken. Kilpailuvoimilla on puolestaan todistettu olevan vaikutusta siihen, minkälainen asetelma brändillä on kehittyä ja vahvistua. Joissakin tapauksissa kilpailun on todettu lisäävän brändin arvoa, mutta tyypillisesti kova kilpailu samoista kuluttajista heikentää brändipääomaa ja sen vahvuutta. Seuran kannattajat ja heidän tukensa seuralle ovat kuitenkin tärkein ja merkittävin markkinoihin liittyvä tekijä. Ylpeys, samaistuminen, yhteisöllisyys ja kontaktit muiden kannattajien kanssa nähdäänkin monesti tutkimuksissa tärkeimpinä hyötyinä, joita kannattajat kokevat kannattaessaan jotakin tiettyä urheiluseuraa. Mitä enemmän seuralla on uskollisia faneja ja kannattajia, sitä vahvempi seuran brändipääoma luonnollisesti on. (Gladden ym. 1998; Bauer, Stokburger-Sauer & Exler 2008; Shank & Lyberger 2015: 53, 280.) Haasteita seurabrändille tuo myös sen heterogeeniset asiakkaat, mikä näkyy asiakkaiden erilaisina taustoina ja mieltymyksinä brändiä kohtaan, jotka seuran tulee pyrkiä tarkasti huomioimaan. Katsojilla voi olla hyvin erilaisia toiveita ja oletuksia siitä, minkälainen urheilutapahtuman tulisi olla. Perinteisten asiakkaiden tai kannattajien lisäksi seuralla on myös muitakin avainasiakkaita, kuten yhteistyökumppaneita, vip-vieraita ja mediaväkeä, joilla on myös omat intressinsä tapahtuman ja brändin suhteen. (Gladden & Funk 2002; Schilhanek 2008.) Varmasti myös seuran näkökulmasta on oleellista pohtia, miten sen on mahdollista luoda sellainen asiakaskokemusympäristö, jossa asiakas kokee myös brändiä pelien ulkopuolella.

Joukkueeseen liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvä tekijät ja markkinoihin liittyvät tekijät ovat niitä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat brändipääoman muodostumiseen ja siihen kuuluviin osa-alueisiin eli brändin tunnettuuteen, brändiuskollisuuteen, koettuun laatuun, koettuun arvoon ja brändimiellehtymiin. Brändin tunnettuus on tekijä, joka on vahvasti sidoksissa seuran brändipääomaan ja sen haluttavuuteen. Kun seuran brändi on tunnettu ja haluttu, niin se houkuttelee myös uusia katsojia ja kannattajia seuran peleihin. Tämä

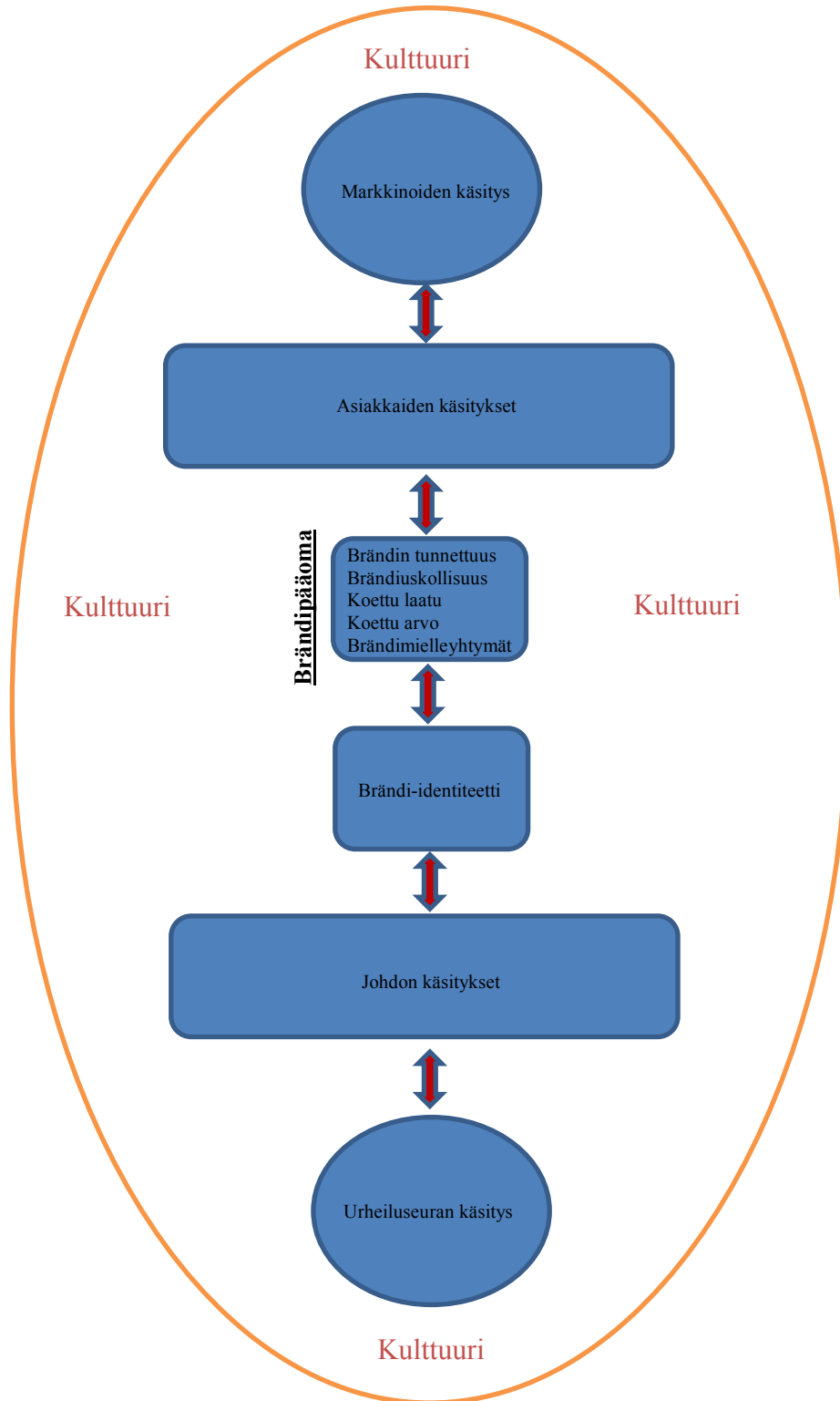
näky puolestaan lisämyyntinä seuran tarjoamissa oheistuotteissa ja palveluissa. Bränduskollisuus on taas tärkeää, jotta kannattajat seuraisivat otteluita myös heikompina urheilullisina aikoina. Seuran on pyrittävä jatkuvasti kehittämään yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koettu laatu on tärkeä, jotta kannattajat kokisivat seuran ja sen tarjoamat tapahtumat, oheispalvelut ja muut palvelut laadukkaina. Koetun arvon ollessa korkea, kannattajat tuntevat saavansa edellä mainituista asioista arvoa, kuten mielihyvää ja ylpeyttä seuraa kohtaan. Mielleyhtymiin lukeutuvat puolestaan kaikki ne assosiaatiot, joita kannattajat yhdistävät seuraan. Näiden taustatekijöiden huomioiminen ja brändipääomaan kuuluvien osa-alueiden kokonaisvaltainen johtaminen ja kehittäminen ovat edellytyksiä ja ehtoja sille, että seuran brändipääomasta olisi mahdollista kehittyä vahva. Brändipääoman osa-alueiden johtamisen ja hallinnan tuloksena syntyy puolestaan seurauksia. Nämä seuraukset ovat joko positiivisia tai negatiivisia riippuen siitä, kuinka hyvin seura on onnistunut hallitsemaan edellä mainittua kokonaisuutta. Vahvan brändipääoman on todettu johtavan seuravanlaisiin seurauksiin: median valloitukseen, oheistuotteiden ja palveluiden kasvuun, yhteistyökumppaneiden kasvuun, ilmapiirin kasvuun otteiluissa ja niiden ulkopuolella sekä lipputulosten kasvuun. (Gladden ym. 1998; Watkins 2014; Shank & Lyberger 2015: 281-282; Jinga & Iacobini 2017.)

#### 2.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Alla oleva kuvio 4 eli tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Aakerin (1991) lanseeraamaan asiakaslähtöiseen brändipääoman malliin. Tämän lisäksi teoreettiseen viitekehykseen otettiin mukaan myös koetun arvon ja brändi-identiteetin käsitteet. Koettu arvo nähtiin tärkeänä, jotta tutkimuksessa saataisiin syvällisempi kuva siitä, minkälaisia arvoja ja merkityksiä seura mahdollisesti sen kannattajissa ja potentiaalisissa kannattajissa herättää. Brändi-identiteetti on puolestaan tärkeä, koska sen tulee olla yrityksen strategian perustana ja se antaa brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen (Lindberg-Repo 2005: 71).

Brändipääoman vahvuus on monen eri muuttujan tulos, johon yrityksen tulee pyrkiä vaikuttamaan. Ympärillä olevalla kulttuurilla on suuri rooli, miten eri merkitykset ja käsitteet syntyvät vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Brändi-identiteetti on taas yrityksen haluama kuva yrityksestä, jonka se haluaa asiakkailleen viestittää. Samalla se on yrityksen strategian perusta, joka antaa yrityksen brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen. Näin ollen se on vahvasti sidoksissa brändipääomaan liittyviin osa-alueisiin. Koska brändi on juuri niin vahva kuin asiakkaat sen mielessään käsittävät, yrityksen on

pyrittävä tiedostamaan ja vaikuttamaan niihin asioihin, jotka vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin brändistä. Näin ollen johdon käsitysten ja yritysten käsitysten tulisi kohdata mahdollisimman paljon, jotta brändipääomaan kuuluvien osa-alueiden olisi mahdollista kehittyä vahvoiksi. Koska brändin merkitykset muuttuvat jatkuvasti asiakkaiden mielessä, yrityksen tulee mitata ja tarkastella brändipääomaa tasaisin väliajoin ja tiedostaa sen vahvuus kyseisellä hetkellä. (Gladden 2014: 19.



**Kuvio 4.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.5. Yhteenveto

Aikaisemman teorian pohjalta voidaan todeta, että vahvan brändipääoman rakentaminen edellyttää yritykseltä tai organisaatiolta kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden suunnitelmallista johtamista ja kehittämistä, missä olemassa olevien asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on vahvasti keskiössä. Halutun brändi-identiteetin saavuttaminen edellyttää yritykseltä asiakkaiden merkitysten ja mieltymysten tarkkaa tuntemista. Ilman brändin tunnettuutta yrityksen on mahdotonta menestyä. Pitkällä aikavälillä yrityksen menestymiseen vaikuttaa vahvasti asiakkaiden uskollisuus brändiä kohtaan. Koettu laatu puolestaan takaa, että asiakkaat pitävät brändiä laadukkaana, jolla on nähty olevan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Koettu arvo taas kertoo sen, minkälaista arvoa brändi tuo asiakkaille. Brändimielleyhtymät taas ovat niitä miellelyhtymiä, joita brändi käyttäjissään herättää. Näiden miellelyhtymien tulisi olla positiivisia, jotta brändi voi olla vahva. On siis selvää, että jokaisella osa-alueella on vaikutus siihen, kuinka vahva yrityksen tai organisaation brändipääoma lopulta on.

### 3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen metodologialuvussa kerrotaan, mitkä olivat tutkimuksen tieteelliset menetelmät ja miten näihin valintoihin lopulta päädyttiin. Luvun lopussa käsitellään ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1. Tutkimuksen metodologiset valinnat

Koska tutkielman tarkoituksena on analysoida VPS:n brändipääoma ja sitä, miten siitä olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi asiakasymmärryksen johdolla, niin tutkielma on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada syvällisempää ymmärrystä asiasta tai ilmiöistä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleistäminen on usein tutkielman lähtökohta. Laadullinen tutkimus on kontekstiin sidottua tutkimusta ja näin ollen se pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai asiaa syvällisesti ennemmin kuin laaja-alaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se pyrkii löytämään uutta sen sijaan, että vahvistettaisiin olemassa olevia teorioita ja hypoteeseja. Keskeisiä laadullisia tutkimusmetodeja ovat haastattelut, havainnointi, litterointi ja erityyppisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005: 152, 155; Ambert, Adler, Adler & Detzner 1995.)

Tutkimuksen paradigmalla tarkoitetaan perususkomusten joukkoa, mikä edustaa tutkijan maailmankuvaa sekä tutkimuksen tekemisen taustafilosofiaa (Metsämuuronen 2000: 10). Tässä tutkimuksessa taustafilosofiana voidaan pitää hermeneutiikkaa. Hermeneutiikka tieteenfilosofiana painottaa merkityksiä muodostavien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkitsemista. Hermeneutiikka tutkii siis ilmaisuja, koska ne pitävät sisällään merkityksiä. Merkityksiä voidaan filosofian mukaan lähestyä ymmärtämisellä ja tulkitsemisellä. (Laine 2007: 31.) Edellä mainittu soveltuu hyvin myös tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa haastateltiin ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta seuran johtoa sekä kannattajia ja potentiaalisia kannattajia. Heidän sanomisia tulkitaan ja analysoidaan, ja näiden pohjalta luodaan kokonaisymmärrys asiasta. Kokonaisymmärryksen pohjalta luodaan puolestaan kehitysehdotuksia VPS:n brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen.

Tutkimus on lähestymistavaltaan toiminta-analyttinen tutkimus. Se korostaa tutkijan roolia tiedon luomisessa, mikä näkyy tämän tutkimuksen haastatteluosiossa tutkijan tekeminä valintoina. (Neilimo & Näsi 1980: 29; Lukka 1991.) Toiminta-analyttisessä

tutkimuksessa pyritään tutkittavien asioiden tai ilmiöiden erittelemiseen, mutta myös niiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Toiminta-analyyttiseen lähestymistapaan lukeutuu myös hermeneutiikka, joka on myös tämän tutkimuksen paradigma, kuten aikaisemmin on jo todettu. Toiminta-analyyttisen tutkimuksen lopputuloksena voi olla uuden teorian luominen tai olemassa olevan teorian havainnollistaminen, tarkentaminen tai jopa testaaminen. Tässä tutkimuksessa olemassa olevalla teoriolla havainnollistetaan ja tuetaan sitä, mitä haastatteluaineistosta nousee esille. Tämä myös mahdollisesti synnyttää uutta teoriaa, joka tuodaan tutkimuksen johtopäätöksissä esiin. Kaiken kaikkiaan toiminta-analyttisessä tutkimuksessa pyritään tutkitun ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen kohdeyksikössä eli tässä tapauksessa VPS:ssa. (Kihn & Näsi 2011: 65.) Tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja sen vähäinen määrä tutkimusten valossa Suomen pääsarjatasolla tekevät tutkimuksesta mielenkiintoisen tutkittavan toiminta-analyttisin lähestymistavoin.

### 3.2. Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua ja tarkemmin ottaen teemahaastattelua. Vuorovaikutustilanteena haastattelulle on tyypillistä, että se on 1) ennalta suunniteltu; 2) haastattelijan alulle panema ja ohjaama; 3) haastattelijalla joutuu itse usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä; 4) haastattelijalla tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen; 5) haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2000: 86.)

Teemahaastattelu on haastattelutyyppejä, jossa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määritetty. Teemahaastattelumenetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten erittäin tarkka muoto ja järjestys. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueeseen sisältyvien aihealueiden järjestys ja laajuus voivat kuitenkin erota riippuen haastateltavasta ja tilanteesta yleisesti ottaen. (Eskola & Suoranta 2000: 86.) Haastattelumuotona teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä, jossa haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta niistä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen tarkka kysymysten asettelu. Siinä ei mennä kuitenkaan niin syvälliselle tasolle kuin syvähaastattelussa. Teemahaastattelussa aikaan saadut tulokset syntyvät vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Eskola & Vastamäki 2001: 33; Hirsijärvi & Hurme 2008: 47-48.) Tutkimusmetodia siis tarvitaan, jotta aineistossa selkeät havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. On tärkeää, että teoreettinen

viitekehys ja tutkimusmetodi sopivat yhteen, jotta tutkimusta todella voi syntyä. On myös tärkeää, että tutkijan näkökulmat ja ennakkoluulot eivät ohjaa tutkittavia ja täten vaikuta tutkimustuloksiin. Haluttavan tiedon ja kysymysten välillä on siis oltava yhteys, jotta on mahdollista saada oikeita tuloksia. (Alasuutari 1995: 82-83.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska aihe pitää sisällään selkeät teemat, joista haluttiin saada kattava käsitys kokonaiskuvan vuoksi. Aineiston määrän sijaan tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti saamaan kattava ymmärrys siitä, minkälaisia merkityksiä ja asioita ennalta määritetyistä aihealueista nousee esiin. Tämä on myös perimmäinen syy, jonka johdosta tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Tarkoituksena oli saada syvälinen käsitys ja ymmärrys halutusta ilmiöstä eli brändipääoman tilasta johdon ja kannattajien näkökulmasta, mikä ei määrällisin menetelmin olisi onnistunut samalla tavalla. Teemahaastattelun joustavuuden johdosta se soveltuu hyvin tutkittavaan ilmiöön. Se myös mahdollisesti nostaa esiin uusia asioita tai teemoja, joita tutkija ei ole tullut itse ajatelleeksi tai joita tieteellinen kenttä ei ole vielä tuonut esille. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 47-48.)

Jokaisella aineistonkeruumenetelmällä on myös hyviä ja huonoja puolia kuten myös teemahaastattelullakin. Hyvänä puolena teemahaastattelussa on, että se antaa vastaajalle mahdollisuuden tuoda esiin omia ja uusia näkemyksiä aiheesta, mikä on myös tärkeässä roolissa tässä tutkimuksessa. Haastatteluista on mahdollista saada myös syvällistä ymmärrystä aiheesta tai ilmiöstä, koska haastattelijan on mahdollista reagoida vastauksiin ja saada täten syvällistä ymmärrystä aihealueesta. Tämä myös auttaa siinä, että haastattelijan on mahdollista saada tietää, miksi jokin asia on juuri näin, mikä puolestaan auttaa tutkijaa saamaan entistä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 35.)

Teemahaastattelujen huonona puolena voidaan puolestaan pitää haastattelutilanteen mahdollista vaikeutta. Tässä suuressa roolissa on haastattelijan itse. Haastattelijan tulee luoda otollinen ilmapiiri haastatteluille ja varmistua siitä, ettei hän vaikuta haastateltavien vastauksiin. Tässä tutkimuksessa edellä mainittuun haastattelutilanteen mahdolliseen vaikeuteen pyrittiin vastaamaan mahdollisimman hyvällä valmistautumisella haastattelutilanteeseen ja hyvin suunnitelluilla tukikysymyksillä. Teemahaastatteluissa saattaa siis muodostua monia virheitä, jotka johtuvat erilaisista syistä. Ne voivat johtua esimerkiksi haastattelijasta, haastateltavasta tai kysymyksistä, jotka voivat näin ollen vääristää totuutta. Haastatteluiden toteuttaminen on myös työlästä ja aikaa vievää, ja ne voivat vaatia haastattelun järjestäjältä kustannuksia. Huonoina puolina voidaan myös nähdä, että niiden

tulkinta voi olla joskus haastavaa, koska useimmiten haastatteluille ei ole valmiita pohjia, joiden avulla aineisto olisi mahdollista purkaa. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 35.)

Jokainen tutkimusmetodi sisältää myös eettisiä kysymyksiä, niin myös teemahaastattelukin. Tutkimusetiikka korostaakin, että tutkimusaineisto on turvattava niin, että se ei voi joutua väärin käsiin ja tutkittavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan. Tutkijan olisi myös hyvä selvittää haastateltaville, miten anonymiteetti tutkimuksessa turvataan. Tämä myös voi edesauttaa tutkijan vapautta, koska tutkija tietää, että aratkin asiat on helpompi saada tietoon, kun tutkimus itsessään lupaa, että haastatteliijoita ei mainita tutkimuksessa heidän oikeilla nimillään, jos he eivät tätä halua. Myös tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimus on myös aina mahdollista keskeyttää, jos tarve niin vaatii. Haastateltaville tulisi myös aina antaa riittävä määrä informaatiota tutkimuksesta ja siihen liittyvistä asioista. Esimerkiksi haastattelutavan ilmoittaminen (yksilö- vai fokusryhmähaastattelu) tulee myös mainita ennen virallista haastattelua. Lisäksi haastateltavalle tulisi kertoa ennen haastattelua, mikäli se nauhoitetaan tai kuvataan. Haastateltava voi myös kieltäytyä haastattelusta milloin vain, eikä haastattelija saa painostaa haastateltavaa jatkamaan, ellei hän vapaaehtoisesti itse tätä halua. Kysymysten asettelussa tutkijan tulee myös tiedostaa, mitkä ovat sellaisia kysymyksiä, joita aihealueessa voi kysyä, ja mitkä ovat taas sellaisia, jotka ovat mahdollisesti liian arkoja haastateltavalle. (Vilkka 2005: 35; Kuula 2006: 25, 106-109, 214; Mäkinen 2006: 93-95, 114, 120.) Edellä mainitut asiat otettiin myös huomioon tässä tutkimuksessa ja haastateltavien oikeita nimiä ei käytetä, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä ei ole mahdollista todentaa.

### 3.3. Haastateltavien valinnat

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 henkilöä. Haastateltavat hankittiin lumipallo-otannon avulla, jossa haastattelija etsii ensin muutaman haastateltavan, jonka jälkeen hän kysyy haastatelluilta mahdollisia sopivia haastateltavia (Hirsijärvi & Hurme 2001: 58-60). Ensimmäisenä tutkimuksessa haastateltiin VPS:n toimitusjohtajaa Petri Fahleria, jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman kattava kuva johdon näkökulmasta. Tämän jälkeen tutkimuksessa tehtiin haastatteluja VPS:n kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kesken. Seuran kannattajat ovat kannattajia, jotka sanovat VPS:n olevan heidän suosikkiurheiluseura. Tämän lisäksi kannattajiin lukeutuvat kannattajat, jotka käyvät vähintään neljässä VPS:n ottelussa kauden aikana mutta jotka eivät välttämättä kuitenkaan pidä VPS:aa heidän suosikkiurheiluseuranaan. Potentiaaliset kannattajat on tutkimuksessa rajattu täysikäisiin miehiin ja naisiin, jotka ovat käyneet enintään kolmessa

ottelussa viimeisen kolmen kauden aikana. Potentiaalsiin kannattajiin lukeutuvat ihmiset, jotka asuvat Vaasassa tai sen lähiseuduilla. Tutkimuksessa haastateltavat tunnistaa nimen lisäksi myös termien kannattaja ja potentiaalinen kannattaja lyhenteistä nimen jälkeen. Seuraavassa taulukossa 2 on listattu tutkimuksessa tehdyt haastattelut. Haastateltavien nimet on muutettu, jotta haastateltavien identiteetti ei paljastuisi. VPS:n toimitusjohtajan nimeä ei puolestaan ole muutettu, koska siihen on tutkimuksessa saatu lupa. Taulukosta ilmenee haastateltavien nimi, ikä, ottelut viimeisen kolmen kauden aikana, haastattelun pituus ja haastattelun päivämäärä.

**Taulukko 2.** Haastateltavat

Nimi	Rooli	Ikä	Otte- lut/kolme kautta	Kesto	Päivä- määrä
Petri Fah- ler	CEO VPS Oy	47		1h 3min	23.2.2018
Petri Fah- ler	CEO VPS Oy	47		2h 3min	23.2.2018
Aimo	Potentiaali- nen kan.	24	1	24min	26.2.2018
Sakari	Potentiaali- nen kan.	24	1	42min	23.2.2018
Matti	Potentiaali- nen kan.	26	1	32min	26.2.2018
Kari	Potentiaali- nen kan.	31	2	45min	14.3.2018
Pekka	Potentiaali- nen kan.	34	1	55min	3.3.2018
Jukka	Kannattaja	25	15	36min	27.2.2018
Jonne	Kannattaja	24	13	34min	28.2.2018
Severi	Kannattaja	26	Yli puolet	1h	8.3.2018
Sami	Kannattaja	26	Melkein kaikki	1h 45min	27.2.2018
Riku	Kannattaja	26	Yli puolet	53min	4.3.2018

### 3.4. Analysointimenetelmä

Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Laadullinen sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää lähes kaikissa perinteisissä laadullisissa tutkimuksissa. Laadullista sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on mahdollista liittää erilaisiin analysointikokonaisuuksiin. Sen avulla on mahdollista tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91.)

Laadullisessa sisällönanalyysissä dokumentteja analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä tutkimuksessa sanalla dokumentti tarkoitetaan tutkimuksessa kerättyjä teemahaastatteluita VPS:n johdolta ja sen kannattajilta ja potentiaalisilta kannattajilta. Sisällönanalyysi sopii myös täysin strukturoimattoman aineiston analysointimenetelmäksi. Laadullisella sisällönanalyysillä on tarkoitus järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sen tarkoituksena voidaan nähdä olevan informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Laadullinen sisällönanalyysi perustuukin loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisella sisällönanalyysillä pyritäänkin saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103, 108.)

Päättelymuodoltaan tutkimus on abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimus. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa teoria ja empiria ovat niin sanotusti vuoropuhelussa keskenään ja niitä vertaillaan toisiinsa. Tutkimuksen löydöksiä tulkitaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin sekä vahvistuksen että erojen löytämiseksi. (Kananen 2015: 76.)

Ensimmäisenä tutkimuksessa litteroitiin haastatteluista saatu aineisto sanalliseen muotoon eli kirjoitettiin tekstimuotoon tietokoneelle. Haastattelut litteroitiin täydellisesti sanalta, jotta aineiston analysoinnissa ei jäänyt mitään tärkeää huomioimatta. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin kannattajien ja potentiaalisten kannattajien mukaan eli oliko haastateltava maininnut kannattavansa VPS:aa vai ei. Luokittelun jälkeen aineiston selkeyttämiseksi käytettiin apuna teemoittelua. Teemoittelussa litteroitu aineisto järjesteltiin aiheeseen kuuluvien pääteemojen alle, jotka tutkimuksessa olivat brändi-identiteetti, brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu, koettu arvo ja brändiin liitetyt mielenlyhtymät. Tämä selkeytti siinä, että haastatteluista saatua aineistoa oli mahdollista vertailla haastattelujen välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin. Kaiken kaikkiaan teemoittelussa

on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa edellä mainitun eli tiettyjen teemojen välisen vertailun, joka auttaa tutkijaa tekemään entistä tarkempia käsityksiä aineistosta. Lopuksi aineisto tyypiteltiin haastateltavien sanomisten mukaan teemoittain, jotta tutkimuksessa saatiin teemojen sisältä analysoitua, mitkä teemat ovat yleistettävissä niiden samankaltaisuuden johdosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 93.)

### 3.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustoiminnassa on aina mahdollisuus tehdä virheitä, niin pieniä kuin isojakin. Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, niin sitä tulee myös arvioida ja analysoida, miksi tutkimuksessa on päädytty tiettyihin valintoihin ja millä perustein. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi riippuu useasta tekijästä. Ensinnäkin siitä, onko tutkimus laadullinen vai määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vertailua vaikeuttaa myös menetelmien erilainen kieli, sillä määrällisen tutkimuksen metodisäännöt muodostuvat varsin erilaisesta sanastosta kuin laadullisessa tutkimuksessa. Tämä näkyy myös laadullisessa tutkimuksessa siinä, että kyseisessä menetelmässä on mahdollisuus kulkea huomattavasti vapaammin edestakaisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän johdosta myös kysymys luotettavuudesta rakentuu eri tavoin näiden kahden menetelmän välillä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen työväline. Tämä on myös laadullisen tutkimuksen ja määrällisen tutkimuksen keskeinen ero, sillä laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuteen liittyen puhutaan mittauksen luotettavuudesta, kun taas tutkijan toimenpiteiden osuutta ei ole tapana arvioida. (Eskola & Suoranta 1998: 209.)

Kun tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, tulee laatua tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkuutta on mahdollista tarkkailla monin keinoin, kuten tekemällä hyvä haastattelurunko. Haastatteluissa on myös pyrittävä tarkasti ennalta miettimään ja määrittelemään, miten teemoja voidaan syventää pohtimalla mahdollisia lisäkysymyksiä ja niiden muotoja. Teemahaastattelu ei siis ole pelkästään pääteemojen esittämistä, vaan tarkoituksena on myös mahdollisesti saada esille uusia teemoja tai merkityksiä aiheeseen

liittyen. Haastatteluiden luotettavuutta ja laatua parantaa myös haastattelijan harjaantuneisuus haastattelutilannetta varten. Haastattelijan on myös hyvä harjoitella haastattelua ennen virallista haastattelutilannetta, jotta haastattelija osaa varautua mahdollisiin ongelma-kohtiin. Haastattelupäiväkirjan pitäminen on myös yksi keinoista, joilla haastattelija voi merkitä muistiin itselleen sellaisia kysymysmuotoja, jotka ovat tuottaneet haastateltaville vaikeuksia tai puolestaan ovat olleet erityisen hyviä. Samoin haasteltava voi kirjata myös huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstään, jotka voivat helpottaa myöhempiä tulkintoja. Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista, etenkin kun tutkija itse haastattelee ja litteroi aineiston. (Hirsijärvi & Hurme 2001: 184-185.) Tässä tutkimuksessa edellä mainitut keinot otettiin vahvasti käyttöön, jotta tutkimuksen laadukkuus olisi haastattelujen ohella mahdollisimman korkea. Haastattelurungon kysymyksiä testattiin harjoitushaastatteluilla, jotta mahdolliset ongelmakohdat löydettiin ennen virallisia haastattelutilanteita. Haastattelupäiväkirjaan puolestaan merkittiin toimivat kohdat ja ongelmakohdat, jotta niihin pystyttiin reagoimaan mahdollisimman hyvin.

Haastatteluaineiston luotettavuus on vahvasti kytköksissä sen laatuun. On tärkeää, että haastattelija valmistautuu haastatteluihin ammattimaisesti sekä testaa laitteiston, jolla haastattelut nauhoitetaan. Litteroinnin osalta tutkijan on hyvä noudattaa yhteneväisiä sääntöjä tutkimuksen läpi, jotta haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana. (Hirsijärvi & Hurme 2001: 185.) Tässä tutkimuksessa aineiston ja tutkimuksen yleistä luotettavuutta arvioitiin laadukkuuden lisäksi *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistettavuuden* kriteereillä. Näitä kriteereitä peilataan tutkimuksessa käytettyihin metodologisiin valintoihin, tutkimuksen aineistoon ja sen analysointiin, tutkimuksen rakentamiseen sekä tutkijan omaan toimintaan tutkimustyössä. Tutkimusta on arvioitu läpi tutkimuksen.

*Uskottavuudella* arvioidaan sitä, miten totuudenmukaisesti aineistoa on tulkittu (Lincoln & Guba 1985: 296). Tutkimuksessa käytettiin paljon suoria lainauksia, jotta lukijan on mahdollista huomata, että tutkija ei itse vääristele tutkimuksen tuloksia.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimuksen tulokset siirtää toiseen kontekstiin eli onko tutkimus yleistettävissä. Yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä suoraan aineistosta, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Ratkaisevaa tutkimuksessa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen syvyys. Hyvänä sääntönä aineiston koossa voidaan pitää aineiston kylläntymistä eli kun uudet tapaukset eivät tuo enää uutta tutkimusongelman kannalta. Tutkijan tulee itse määrittää tutkimuskohtaisesti, milloin aineistoa on kerätty riittävästi,

jotta se kattaa tutkimusongelman. Haastateltavien valinnassa tulee kiinnittää huomiota, että haastateltavilla olisi jonkin verran tietoa tutkimusongelmasta sekä mahdollisesti jopa kiinnostusta itse tutkimusongelmaan. Yleistämistä parantavat myös tutkimuksen mahdolliset vertailuasetelmat, kuten aikaisempiin tutkimuksiin ja tulkintoihin vertaileminen. (Eskola & Suoranta 1998: 62-63, 66-68.) Tutkimuksessa pyrittiin kuvailemaan mahdollisimman selkeästi, miten tutkimus on toteutettu ja millä metodologisilla valinnoilla, jotta lukijan olisi mahdollista arvioida tulosten siirrettävyyttä. Haastateltavien suuren määrän sijaan tutkimuksessa pyrittiin samaan mahdollisimman syvälinen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liitetystä merkityksistä, jonka pohjalta tutkijan oli mahdollista luoda kehitysehdoituksia VPS:n brändipääoman kehittämiseen ja johtamiseen. Haastateltavien valinnoissa keskityttiin edellä mainittuihin asioihin eli siihen, että haastateltavilla oli varmasti jonkinlaista tietoa seuran toiminnasta, jotta aineisto olisi tutkimuksen kannalta hyödyllistä. Näillä samoilla metodologisilla valinnoilla tutkimus olisi mahdollista teettää myös erilaisissa urheiluseuroissa, koska tutkimuksen teoria on siirrettävissä myös erilaisista liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin.

*Varmuudella* tarkoitetaan, että tutkimusta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota potentiaalisiin virhetekijöihin (Lincoln & Guba 1985: 298-299). Eskolan ja Suorannan (1998: 213) mukaan tutkimuksen varmuutta lisätään ottamalla mahdollisuuksien mukaan huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Tässä tutkimuksessa varmuuden kriteeriä noudatettiin siinä, että tutkijalla ei itsellä ollut minkäänlaista sidosta tutkittavaan seuraan. Myös suurin osa haastateltavista oli tutkijalle itselle täysin vieraita, minkä johdosta tutkijalla ei ollut minkäänlaisia ennakkokäsityksiä siitä, minkälaisia ajatuksia tai merkityksiä haastateltavilta mahdollisesti nousisi esille.

*Vahvistettavuudella* tarkoitetaan sitä, miten tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998: 213). Tutkimuksessa aineistosta nousseita tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä peilattiin tutkimuksen teoriaan sekä tutkimuskirjallisuuteen ja niiden havaintoihin vastaavanlaisista ilmiöistä erojen ja vahvistusten löytämiseksi. Tämä myös auttaa lukijaa hahmottaan, mikä tutkimuksessa pohjautuu aikaisempaa teoriaan ja mikä on mahdollisesti uutta esille nostettua tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

#### 4. VAASAN PALLOSEURAN BRÄNDIPÄÄOMAN ANALYSOINTI

Tässä luvussa analysoidaan empiirisen aineiston perusteella, miten Vaasan Palloseuran brändipääomasta olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi. Luvussa pyritään löytämään vastaukset tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Tämä pääluku rakentuu kuudesta eri alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti, mistä osa-alueista VPS:n liiketoiminta muodostuu. Toisessa alaluvussa selvitetään ja analysoidaan, millaisia ajatuksia seuran johdolla on VPS:n brändipääomasta ja siihen kuuluvista osa-alueista. Kolmannessa alaluvussa pyritään puolestaan selvittämään ja analysoimaan seuran kannattajien ja potentiaalisten kannattajien ajatuksia brändipääomaan liittyvistä osa-alueista. Neljännessä alaluvussa havainnollistetaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla seuran johdon ja kannattajien ja potentiaalisten kannattajien käsityksiä brändipääoman nykytilasta VPS:ssä. Viidennessä alaluvussa esitetään kehitysehdotuksia VPS:n brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen. Lopuksi luvussa vedetään lyhyesti yhteen luvun ydinasiat.

##### 4.1. Vaasan Palloseuran liiketoimintaympäristö

Nykypäivänä urheilu on liiketoimintaa siinä missä muukin liiketoiminta. Toki se eroaa perinteisestä tuotteista ja palveluista tarjoavasta yrityksestä, kuten tutkimuksessa aikaisemmin todettiin. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Vaasan Palloseura Oy eli VPS, ja heidän brändipääoman johtaminen ja kehittäminen. VPS on vaasalainen ammattilaisjalkapalloseura, joka pelaa Veikkausliigassa. Tämän lisäksi VPS on yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa, jota se aktiivisesti johtaa ja kehittää. Kooltaan seura voidaan nähdä pk-yrityksenä, jossa työskentelee noin 27 henkilöä ja jonka liikevaihto oli vuonna 2017 noin 1,49 miljoonaa euroa. Seuraavaksi luvussa käsitellään VPS:n liiketoimintaympäristöä ja niitä osa-alueita, joista se muodostuu.

Kaupparekisterin mukaan VPS kuuluu *toimialaan* urheiluseurat (Fahler 2018). Nykypäivänä urheilu on paljon muutakin kuin urheilua, nimittäin viihdettä. Toimialallaan se ei kilpaile ainoastaan muita urheiluseuroja vastaan, vaan se kilpailee enenevässä määrin ihmisten vapaa-ajasta. Näin ollen se on vahvasti myös sidoksissa viihdetoimialaan. (Abosag, Roper & Hind 2012; Giroux, Pons & Maltese 2017.) Kilpailijoita VPS:lla ovat jääkiekkoseura Vaasan Sportin ja jenkkipalloseura Wasa Royalsin lisäksi myös ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat palvelut, kuten erilaiset tapahtumat, ravintolat ja muut viihteeseen liittyvät palvelut. Näistä Vaasan Sport ei suoranaisesti kilpaile katsojien vapaa-

ajasta, vaan kilpailu tapahtuu pääsääntöisesti seurojen tapahtuma-alustaan kohdistuvasta kilpailusta. VPS pelaa pelinsä Elisa Stadionilla, joka on Vaasan kaupungin omistama stadion, jota seura vuokraa. Seuralla on jatkuva vuokrasopimus stadionin vip-tiloihin eli ravintolatiloihin, joihin myös kuuluvat stadionin alkoholiluvat. Näitä tiloja VPS puolestaan jälleenvuokraa erilaisten tapahtumien ajaksi, joista seuralle syntyy tuloja. Vaasan Sport puolestaan pelaa ottelunsa Vaasa Areenassa, jonka omistavat Vaasan kaupunki ja Mustasaaren kuntayhtymä. Vaasa Areenassa järjestettävät tapahtumat ovat puolestaan tuloa Vaasan Sportin hyväksi. (Fahler 2018.)

*Kannattajat ja yhteistyökumppanit* ovat suurimmat tekijät seuran toiminnan kannalta. Ilman kannattajien kiinnostusta ei ole urheiluseuraa. Myös mitä enemmän seuralla on uskollisia kannattajia, sitä kiinnostuneempia yhteistyökumppanit ovat tekemään yhteistyötä seuran kanssa. VPS:n liiketoiminnassa kannattajat ovat ne, joiden takia liiketoimintaa tehdään. Lisäksi kannattajat ovat elintärkeitä seuran taloudellisen menestymisen kannalta, mutta myös tunnelman ja ilmapiirin takia. Tällä hetkellä VPS:n kannattajista noin 80 prosenttia on miehiä ja loput 20 prosenttia naisia. Tämä näkyy myös seuran sosiaalisen median luvuissa. Niistä käy ilmi, että lähes kaikissa julkaisuissa ikäryhmästä huolimatta tykkäykset jakautuvat edellä mainitun 80/20 mukaisesti. Viime kauden katsojakeskiarvo oli noin 2 250 henkilöä, joista 1 250 ovat aktiivikannattajia, jotka käyvät katsomassa suurimman osa kotiotteluista. Loput 1 000 henkilöä ovat niin sanottuja satunnaiskävijöitä, jotka käyvät otteluissa vain muutaman kerran kauden aikana seuran menestymisestä riippuen. Aktiivikannattajista eli 1 250 henkilöstä noin 50 kuuluu VPS:n ydinfaniryhmään eli Geezers Hietalahteen, jossa suurin osa on nuoria aikuisia miehiä. Suurin osa aktiivikannattajista on +35-vuotiaita ja vanhempia +60-vuotiaita, jotka ovat määrältään isoin osa VPS:n aktiivikannattajista, jotka seuraavat otteluita paikan päällä Elisa Stadionilla. Todellisuudessa seuralla on huomattavasti enemmän kuin 1 000 satunnaiskävijää eli niin sanottua potentiaalista kannattajaa, jotka seuraavat otteluita paikan päällä hyvin pitkälti seuran menestymisen mukaan. Yhteistyökumppaneita seuralla on listassa noin 500 nimeä, jotka ovat olleet seuran kanssa tekemisissä viimeisen viiden vuoden aikana. Näistä noin 250 yhteistyökumppania ovat sellaisia, joita seura laskuttaa vuoden aikana. Noin 100 yhteistyökumppania tuo seuran kannalta merkittävän rahasumman. Yhteistyökumppanien rooli onkin seuralle hyvin merkittävä, koska se tuo liikevaihdoista noin puolet, kun taas lipputulot tuovat vain 15 % liikevaihdosta. (Fahler 2018.)

*Ottelutapahtuma ja oheismyynti* ovat loogisesti seuran kannalta elintärkeitä. Nykypäivänä ihmisten vapaa-aika on entistä enemmän kortilla, koska myös monet muut palvelut ja tapahtumat vievät ihmisten vapaa-aikaa. Myös televisoidut ottelut ja niiden näkyminen

nettipalveluiden kautta ovat osakseen vaikeuttaneet seurojen toimintaa ja katsojien sitouttamista ottelutapahtumiin. Monesti urheilusta kiinnostuneet henkilöt ovat myös kiinnostuneita muista sarjoista ja urheilulajeista, mikä osaltaan laskee ihmisten osallistumisasatetta urheilutapahtumiin. (Solberg & Mehus 2014.) Tämä on myös vahvasti huomioitu VPS:n toiminnassa. VPS pelaa nykyisin ottelunsa vuonna 2016 uudistetulla Elisa Stadionilla, mikä on luonut seuralle mahdollisuuden kehittää ottelutapahtumistaan entistä parempia. Kuluttajapuolella ottelutapahtuma sisältää ottelun lisäksi peruspalvelut, kuten makkaraa, olutta, virvoitusjuomia, kahvia ja muuta pientä syötävää. VIP-ravintola puolestaan tarjoaa puitteet, jossa asiakkailta on mahdollista nauttia erilaisia ruoka- ja juomavaihtoehtoja. Konseptiin kuuluu myös ennen ottelua erilaista ohjelmaa, kuten haastatteluja ja muuta aktiviteettia. (Fahler 2018.) Oheismyyntien suhteen seura tarjoaa peruspalvelut ja fanituotteet, joita stadionilla on saatavilla. Tämän lisäksi seuralla on nettikauppa, josta kannattajien on mahdollista ostaa fanituotteita ja erilaisia lippupaketteja. Stadionilla VIP-ravintolaa ja alkoholijuomia lukuun ottamatta oheismyynteistä kertyvät tulot menevät seuran Juniori ry:lle, joka on suuressa määrin vastuussa myös ottelutapahtuman kehittamisestä. Tässä tietenkin myös VPS Oy on vahvasti mukana, vaikka tulot menevätkin Juniori ry:n hyväksi.

*Resurssit* ovat suuri haaste jokaiselle ammattilaisurheiluseuralle. Myös tutkimukset osoittavat, että monissa pienissä ammattilaisjalkapalloseuroissa taloudelliset resurssit ovat suurin haaste liiketoiminnan kehittämiseksi. Monesti ammattilaisurheiluseuroissa puntaroidaan taloudellisen menestymisen ja urheilullisen menestymisen välistä suhdetta ja sitä, miten taloudelliset resurssit jakautuvat näiden välillä. (Gerrard 2005; Moore & Levermore 2012.) VPS Oy ei myöskään ole poikkeus tähän. Se on pieni 27 henkilön toimiva yritys, jonka liikevaihto oli vuonna 2017 noin 1,49 miljoonaa euroa. Se on suuri parannus vuoden 2016 liikevaihtoon, joka oli noin 1,3 miljoonaa euroa, josta tilikauden tulos oli miinuksella noin 294 000 euron verran. Tappiollinen tulos vuodelta 2016 johtui suurelta osin silloisen uuden Elisa Stadionin viivästymisestä, mikä johti siihen, että seura ei täysin pystynyt hyödyntämään uuden stadionin tuomia mahdollisuuksia liikevaihdon kasvattamisessa. Viime tilikauden eli vuoden 2017 liikevoitto oli 110 000 euroa, mikä oli merkittävä parannus edelliseen kauteen verrattuna. Tämä johtui osittain myös VPS:n hyvästä menestymisestä Eurooppaliigan karsintaotteluissa, mutta myös seuran hyvästä kokonaistoiminnasta, joka näkyi positiivisena tuloksena. On siis selvää, että resurssit ohjaavat seuran toimintaa ja brändipääoman johtamista ja kehittämistä jatkuvasti. (Fahler 2018.)

#### 4.2. Brändipääoma johdon näkökulmasta

Tutkielman teoriassa brändipääomaa tarkasteltiin Aakerin (1991) kehittämän asiakasläh- töisen brändipääoman mallin kautta, joka muodostuu brändin tunnettuudesta, brändius- kollisuudesta, koetusta laadusta ja brändimielleyhtymistä. Tämän lisäksi malliin lisättiin käsitteet brändi-identiteetti ja koettu arvo, jotka vahvasti liittyvät brändin johtamiseen ja kehittämiseen. Näistä osa-alueista koostui myös tutkielman teoreettinen viitekehys, joka kulkee tutkimuksen läpi. Seuraavana tutkimuksessa analysoidaan, millaisia käsityksiä seuran johdolla on VPS:n brändipääomasta ja siihen kuuluvista osa-alueista eli brändi- identiteetistä, brändin tunnettuudesta, brändiuskollisuudesta, koetusta laadusta, koetusta arvosta ja brändiin liitetyistä mielleyhtymistä.

*Brändi-identiteetin* tulisi olla yrityksen strategian perustana. Sen tulisi antaa yrityksen brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen. (Lindberg-Repo 2005: 71.) Grönroosin (2009: 391) mukaan yrityksen on mahdollista saavuttaa haluttu brändi vain, jos asiakkai- den ja organisaation arvot ovat keskenään yhteneväisiä ja täydentävät toisiaan. Myös VPS:ssa on pohdittu paljon sitä, millainen seura haluaa brändinsä suhteen olevan. Brändi- identiteetin sekä seuran tulevaisuuden vision ja arvot Fahler (2018) määrittelee seuraa- vasti:

*”Siis kaikkihan nää, ku me olla urheiluseurat, ni liittyy liiketoimintaa ja mitä me halutaan olla brändin kannalta. Ni kyllähän me halutaa olla ja me halu- taan olla alueen ykkösseura ja sillä tavalla, et me ei olla niinku Vaasan Sportti. Kylhän me niinku ollaa, ku puhutaa ihan junioripuolesta, ni me ha- lutaa olla se haluttavin seura ja oikee polku niille kasvaville junioireille, tää on ehkä se niinku valmennuksen kannalta, et se tuottaa materiaalia sinne, et tää on yks se mitä me halutaa olla. Me halutaa olla se haluttava seura, ku meidän lapsi pelaa täällä. Et siinä on ehkä se niinku tärkein. Se on se junio- ripuoli, me halutaa, et me ollaa se paras valmennus, ja me halutaa olla liike- toiminnallisesti kannattava ja antaa sitä kautta hyvää fiilistä ulospäin, et me- nee aika hyvin, et jengi käy siellä ja haluu olla mukana tässä. Me halutaa olla isoo perhettä mitä me ollaa nytte.” -Fahler*

*”Kyllähän meidän visio ja puhutaa nyt tavotetilasta strategiassa, siis urheilu edellä, et nyt ei puhuta liiketoiminnasta, liiketoiminnan pitää olla kannatta- vaa ja määrättyillä prosenteilla nousta. Et me ollaa niinku huippujalkapallo- seura. Ensimmäinen kalvo on, et me ollaa huippujalkapalloseura, joka tais- telee mestaruudesta niinku jatkuvasti. Meillä lukee arvoissa näin: siis täällä on just terveelliset elämäntavat, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, sitoutu- neisuus ja suvaitsevaisuus. Mä oon sitä mieltä, et nää on arvoja joo, mut ei nää, et nää pitää ohjata jo automaattisesti, mut jos sä haluut seuran arvoja, et nää on ne mitkä on paperilla.” -Fahler*

Brändi-identiteetin osalta seura haluaa olla haluttava seura, joka kattaa niin pelillisen puolen, junioripuolen kuin myös kannattajat. Seura pyrkii tekemään myös liiketoiminnallisesti itsestään haluttavan, jotta yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät olisivat kiinnostuneita tekemään VPS:n kanssa yhteistyötä. Seuran tavoite ja visio on olla huippujalkapalloseura, joka tavoittelee joka vuosi Veikkausliigan voittoa, mikä on itsessään erinomainen tavoite ja visio. Myös arvot pohjautuvat hyvin perinteisiin urheiluun liittyviin arvoihin. Kuitenkin VPS:n brändi-identiteetti oli itsessään vielä hyvin laaja ja vaikeasti tulkittava sen moniulotteisuuden johdosta. Kuten teoriassa todettiin, niin brändi-identiteetin perimmäisenä tarkoituksena on viestittää brändin sisältö ja tarkoitukset asiakkaille sekä selventää nämä asiakkaan mieleen. Varmasti myös seuran tulee tarkasti pyrkiä miettimään niitä käsityksiä ja merkityksiä, joita seuran kannattajilla ja potentiaalisilla kannattajilla on, jotta seuran brändi-identiteetistä eli halutusta kuvasta on mahdollista kehittyä vahva myös asiakkaiden mielissä.

Se miten seura on pyrkinyt viestimään haluttua brändi-identiteettiään seuran sisällä ja sen ulkopuolella on vielä vaiheessa, koska seuran strategia ja liiketoiminta on uuden stadionin myötä uudistunut vanhasta. Seuran johdon mukaan on vaikea sanoa, millaisena seura näkee brändi-imagon ja vastaako se sitä, mitä asiakkaat ajattelevat brändistä. Uuden stadionin ja sitä myötä uuden strategian kautta seura on vasta ottanut ensimmäisiä askelia brändin kehittämisessä.

*”Mut siis kylhän Vepsun brändi on ollu vähän sellanen paikalle seisahtanu vanha jalkapalloseura, et se ei herätä, jos varsinki, jos mennää Vaasan ulkopuolelle, ni ei se herätä mitää, et se on vaa Vaasas siellä, et Vaasa on yleisestki sellanen paikka. Et ku se ei herätä tunteita sillä tavalla, nyt on ensimmäinen eli viime kesä ja edellisesä, ku toi Peten pelityyli, ku nää tajus, ne jotka ymmärtää jalkapallosta, ni ne ymmärtää mitä se hakee, ja ne pitää sitä kauheen edelläkävijänä, et on HJK ja muut. Ja nyt ku tuli Portugalin pojat, ni se on aivan mahtavaa. Tässä on se, et se riippuu keltä kysytää. Et perus kuluttajalta, ni se pelaa siellä. Et kohtaako se odotusarvo sit ni...” -Fahler 2018.*

Tämän korostaa myös hyvin sitä, että uuden strategian ja Elisa Stadionin myötä seura on vasta strategian implementointivaiheessa. Samalla seura pohtii, miten seuran eri kannattajaryhmät mieltävät seuran brändin. Seurassa on tapahtunut suuria muutoksia myös urheilullisesti. Kaksi vuotta sitten vaihtunut valmentaja on uudistanut seuraa pelillisesti, mikä on herättänyt seurassa tunteita molemmin puolin. Koska urheilullinen menestyminen ja joukkueen pelillinen identiteetti vaikuttavat paljon seuran haluttuun brändikuvaan,

niin seuran on pyrittävä myös tarkasti huomioimaan tämä halutun kuvan luomisessa. Tämä kävi myös hyvin ilmi VPS:n toimitusjohtaja Petri Fahlerin kanssa keskusteltaessa.

*Brändin tunnettuus* on tärkeä tekijä, jotta seuran brändin on mahdollista olla kiinnostava. Ilman brändin tunnettuutta sen on mahdotonta menestyä markkinoilla pitkään. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 38.) Samalla se myös vaikuttaa siihen, miten brändi mielletään asiakkaiden keskuudessa. Tutkimuksessa brändin tunnettuus nähdään koostuvan teorian mukaisesti kahdesta aiemmin esitetystä käsitteestä: brändin tunnistamisesta ja brändin mielen palauttamisesta (Keller 2013: 73-74). Myös VPS:ssa on pyritty tiedostamaan sitä, miten tunnettu seura on Vaasan alueella ja myös sen ulkopuolella. Kilpailijoihin nähden seura on pyrkinyt myös tiedostamaan, miten tunnettu se on muihin nähden.

*”Mut kuinka tunnettu me ollaa, mut somessahan me ollaa nelonen tunnettuuden puolesta ja toi on mitattu. Mut kuinka me ollaa, mä väittäisin sen, et lehdistömällä metrillä koko maasta, ni me ollaa neljän parhaan joukossa kans. Et silläki tasolla me ollaa aika tunnettuja, mut ne on paikallislehtiä, et mitenkä se näkyy muualle. Et kaikki tietää Vepsun, ketä jalkapalloa seuraa, mutta se että suomalaiset futisseurat, et mitä tulis mielee, HJK aina, mut sit pitää miettiä, mut jotenki mulle tulee KuPS, ja sit Ilveski on uus seura. Mut jos tollasen kysymykset tekee, ni toiki olis mielenkiintonen, et aseta neljä tai viis mikä sul tulee mielee. Mä en osaa siihen vastata. Brändiarvossa ollaa nelonen, se on tutkittu tietoo. Mut siit on vuosii. Mut se on taas se kohderyhmä ketä meitä seuraa.” -Fahler*

*”Sporttii verrataa, ni kyl me nyt samalla viivalla ollaa, mut meidän maine on paljon parempi, varsinkin yrityspiireissä. Historia on niin pitkä, me ollaa päästy tosi vähällä negatiivisella. Sportti saa kuraa, ehkä ansaitseeki sen, mut sit jos verrataa niinku, urheiluseurojen, ni Sporttihan teki tutkimuksen, niinku vaikutusalueella, et paljon ne tuo rahaa, ni kylhän me vaikutetaa niinku vaasalaisen elämää, ni jalkapallo koskettaa useempaa prosenttia väestöstä, se on niinku niin iso vaikutus. Ja se on enemmän ku lätkässä ja nyt puhutaa lätkässä. Futiksessa on pelkästää Vepsun et me ollaa samanakokosia Sportin kanssa, mut vaasa IFK:llaki on jo saman verran futisjunnuja ku meillä. Ja nää muut, ni jalkapallossa on junioreita, suomessa on joku 150 000 lisenssi-pelaajaa futiksessa ja lätkässä on 60-70 000. Kuluttajatasolla vaikee, nyt jos tehää, ni me ollaa paljon parempi, me ollaa voitettu kaikki cupin pelit ja Sportti on hävinny, mä en ees tiä koska ne on voittanu viimeks. Se vaikuttaa se menestyksen ja ajan hetki siihen. Sportilla on vissii viis kotipeliä ja vaikka ne voittais kaikki ne on sijalla 13.” -Fahler*

Brändin tunnettuuden puolesta seura on pyrkinyt olemaan aktiivinen etenkin sosiaalisen median puolella. Tämä näkyy myös numeerisina tuloksina, joita seuralla on antaa. On myös erittäin tärkeää, että seura pyrki jatkuvasti mittamaan, miten tunnettu seura on

muihin Veikkausliigaseuroihin verrattuna. Tämä antaa seuralle myös näkemystä siitä, miten sosiaalinen media on toiminut. Myös Fahlerin (2018) mukaan tulevaisuudessa ja tulevalla kaudella seura haluaakin luoda brändin tunnettuutta enenevissä määrin uuden videotuotannon avulla, jonka tarkoituksena on pyrkiä saamaan kannattajat entistä lähemmäksi seuraa. Tämä osoittaa myös hyvin sen, että seura pyrkii luomaan myös sisällöllisesti kiinnostavaa materiaalia, joka brändin tunnistamisen ja mieleen palauttamisen lisäksi loisi niitä mielleyhtymiä, joita seura haluaa sen kannattajissaan herättävän. Tunnettuuden tasolla seuran johto ei kuitenkaan ole varma VPS:n brändin tunnettuudesta Vaasan alueen ulkopuolella muuten kuin jalkapallopiireissä. Kilpailijoihinsa nähden brändin tunnettuudessa Fahler (2018) näkee VPS:n olevan samalla viivalla kuin Vaasan Sport. Tähän hän näkee syynä seuran pitkän historian ja sen, että seura on säästynyt suuremmilta imagotappioilta. Tämä on myös asia, johon seurassa tulee kiinnittää tarkasti huomiota, koska seuran tunnettuuden ei tule nojata pelkkään urheilulliseen menestymiseen. Tutkimuksen teorian mukaan brändin tunnettuuteen liittyvien viestintätoimenpiteiden tulisikin tukea niitä merkityksiä ja kokemuksia, joita brändin käyttö asiakkaassa herättää, jotta markkinoitviestinnän on mahdollista saavuttaa myönteistä brändin tunnettuutta. Brändin tunnettuus on siis vahvasti sidoksissa myös seuran brändi-identiteettiin.

Yhtenä keskeisenä teemana brändipääoman kehittämisessä ja johtamisessa on *brändiuskollisuus*. Kuten jo aiemmin tutkimuksessa on nostettu esille, niin brändiuskollisuudella on vaikutusta siihen, miten vahva brändipääomasta lopulta muodostuu. Brändiuskollisuus voidaan nähdä mittarina, joka kuvastaa kuluttajien mieltymystä tiettyä brändiä kohtaan (Aaker 1991: 39). Brändiuskollisuus näkyykin yhteisöllisyytenä brändin ympärillä ja kuluttajien käyttämänä aikana brändiä kohtaan (Keller 2008: 92). Yhtenä teemana VPS:n brändin rakentamisessa onkin luonnollisesti ollut brändiuskollisuus ja sen kehittäminen. Tällä hetkellä seuran kaikista kannattajista noin 45–50 prosenttia ovat uskollisia kannattajia, jotka seuraavat VPS:n otteluita paikan päällä urheilullisesta menestymisestä huolimatta. Määrällisesti uskollisia kannattajia on siis viime kauden lukujen perusteella noin 1000–1200 kannattajaa, joista toinen vastaava määrä on satunnaiskävijöitä, joihin VPS erityisesti haluaa panostaa. (Fahler 2018.)

Uskollisuuden näkökulmasta tulevaisuudessa onkin tarkoitus vanhojen kannattajien brändiuskollisuuden lisäksi pyrkiä herättämään kiinnostusta myös potentiaalisissa kannattajissa. Näistä yhtenä tärkeänä ryhmänä Fahler (2018) näkee opiskelijat ja seuran juniorit sekä näiden vanhemmat:

*”Mut meidän on pakko alottaa tää alkuvuosi ensin opiskelijoista, et millä me saada ne, jos me saadaa ne, ku 90 % varmaa katoa toukokuussa. Mut me tulla tekee samat ja aktivoi näitä, siis se on aivan sama mikä järjestö sä oot, oot ammattiliitto ihminen vai opiskelija, Punanen Risti tai muuta tällästä. Ni niitä me tulla kehittämää tässä, ja sit aktivoi noita omia junioreita, koska nekää kaikki ei käy täällä, vaikka ne pääsee käytännössä ilmasiks tänne. Mä ymmärrän, ettei ne lapset tuu, koska see vaatii sen isin tai äitin. Ja miten me saadaa just et isi ja äiti tulis tänne ainaki kerran vuodessa, tai siis jompikumpi ees. Et tällästä me tulla tekee. Ja ne kasvaa ne lapset siihen, et ku sul on iskä ja äiti mukana, ni sit siinä on se alku, ja sit se jatkuu, et ollaa kasvatettu sitä kulttuuria. Toi millä me saadaa sitä uutta, jotta me voitais ottaa siitä sit jälkikätee, ni kaikki on A kuluttajia siinä vaiheessa niin, ni me vedätää ne järjestöt mukaa, ni me ei otetaa rahaa niiltä, stadion kierroksia, teil on kahvi ja makkara kätee. Me ollaa tehty tätä pienessä mittakaavassa. Mut niinku tällässiä. Ne tekee fiiliksen tonne päätyy ja meiän omat fanit on tuolla toisessa päädyssä.” -Fahler*

Tällä hetkellä seuran selvänä tavoitteena on saada uskollisten kannattajien lisäksi potentiaaliset kannattajat kiinnostumaan seuran toiminnasta. Opiskelijoiden, järjestöjen ja seuran junioreiden aktivoiminen on myös tehtävälliställä korkealla, joiden avulla seuraa pyrkii luomaan yhteisöllisyyden tunnetta. Omien junioreiden aktivoiminen on myös varmasti hyvä keino luoda seuran kulttuurista vahvempi. Opiskelijoiden ja järjestöjen kanssa suunniteltu yhteistyö herättää varmasti kiinnostusta myös muissa ihmisissä, mikä mahdollisesti näkyy myös brändin tunnettuuden kasvamisena. Opiskelijoiden aktivoiminen ja kiinnostuksen herättäminen ovat varmasti myös tekijöitä, joihin seuran tulee pyrkiä tulevaisuudessa panostamaan. Tässä ilmeisenä haasteena on opiskelijoiden liikkuvuus kesällä toisiin kaupunkeihin töiden perässä. Seura pyrkii myös luomaan merkityksiä, joka kiinnittäisi kuluttajan seuran toimintaa. Tästä esimerkkinä on Fahlerin (2018) mainitsema stadionkierros, jossa asiakkaiden on mahdollista päästä näkemään seuraa tarkemmin sisältäpäin. Myös Grönroos (2015: 387) näkee, että brändiä tulisi kehittää yhdessä asiakkaan kanssa ja antaa tälle aktiivinen rooli brändin kehittämisprosessissa. Hänen mielestä yrityksen tulee pyrkiä luomaan asiakkaaseen brändisuhde, joka antaa tuotteille, palveluille ja muille ratkaisun osatekijöiden yhdistelmille merkityksen asiakkaiden mielissä. Varmasti juuri kannattajien ja potentiaalisten kannattajien osallistaminen seuran toimintaan edesauttaa heitä luomaan kontakteja brändiin. Onnistuneet kontaktit yhdessä seuran kanssa auttavat puolestaan luomaan brändisuhteen. Onnistunut brändisuhde auttaa myös yritystä erottumaan helpommin sen kilpailijoistaan.

Koska brändiuskollisuus on vahvasti sidoksissa myös urheilulliseen menestymiseen, niin se vaikuttaa vahvasti kannattajien ja potentiaalisten kannattajien uskollisuuden tasoon. Tämä on myös vahvasti läsnä VPS:n toiminnassa.

*”Sehän vaikuttaa just niin, et ku ei oo menestytty. Esim. viime vuonna puolen kauden jälkeen, ni se näky suoraa 500 ihmisen, tai yli 500 ihmisen miinuksena joka matsissa. Se on ihan puhtaasti, se on ihan fakta. Katsojakeskiarvo oli puolee kautee 2 400, pikkusen vajaa. Mutta ne loppukauden matsit niinku, sen takii se oliko noin, tai ei se nyt pieni ollu, se oli ihan normilinjassa. Sitä avausvuotta ei kannatta kattoo, ku meil oli melkee 4 000, ku meil oli loppuunmyytyjä matseja niin paljon. Mut se, että se puolen välin, viimeset matsit niinku oli 1 200 hlöä katsomassa, niinku siis sieltä puuttuu niinku 1 000 ihmistä, ni se vaikuttaa ihan suoraa näin. Mut sit taas, et vaikka me oltais ykkönen, ni ei sekää tätä taloa täytee tuo, mut se tuo sen kolmosella alkavan luvun (3 000), et me taistellaa niinku korkeimmista paikoista, se ei täytä saleja. Jos me oltais Suomen mestari, eihän HJK:aan täytä, mutta se niinku tuo sen jengin kyllä. Mut enemmän kattoo ihmisiä, jos ei menesty.” -Fahler*

Tällä hetkellä urheilullinen menestyminen on selvästi suurella roolilla siinä, miten kiinnostuneita katsojat ovat seuran otteluista. Myös teorian mukaan urheilullinen menestys on vahvasti sidoksissa seuran kiinnostavuuteen ja uskollisuuteen. Tämä on myös yksi suurimmista haasteista, joita urheiluseurat liiketoiminnassaan kohtaavat. Samalla se on myös suurimpia syitä, jonka johdosta brändipääoman osa-alueiden tulisi olla mahdollisimman hyvässä kunnossa, jotta seuran taloudellinen menestyminen ei nojaisi pelkkään urheilulliseen menestymiseen. Tämä on myös Fahlerin (2018) mukaan seuran tavoitteena, jonka johdosta seura on myös osaltaan pyrkinyt uudistamaan strategiaansa.

Koska urheiluseurojen toiminnassa on vahvasti urheilullisen menestymisen ja liiketoiminnallisen menestymisen jännite, niin yrityksen tulee pyrkiä luomaan merkityksiä ja tunteita, jotka sitouttavat asiakkaan seuran toimintaan. Yhtenä suurena tekijänä tässä on yhteisöllisyyden käsite, joka on vahvasti sidoksissa brändiuskollisuuteen. Aikaisemman teorian mukaan ylpeys, samaistuminen, yhteisöllisyys ja kontaktit muiden kannattajien kanssa nähdäänkin tärkeimpinä hyötyinä, joita kannattajat kokevat kannattaessaan jotain tiettyä urheiluseuraa. Myös mitä enemmän seuralla on uskollisia kannattajia, sitä vahvempi seuran brändipääoma tutkimusten mukaan on. Yhteisöllisyyden kehittäminen ja kannattajien osallistaminen ovat myös tärkeässä roolissa VPS:n näkökulmasta, mikä on myös tullut aiemmin jo tutkimuksessa esille.

*”Miten sitä sit kehitetään, ni se on edelleeki se kulttuuri mistä se kasvaa, mut kylhän sitä yhteisöllisyyttä, ku sä tuut tosta ovelta sisälle, tai ennen ku ees sä oot sisällä, ni sä tiedät et sä tuut Vepsun matsii. Et ei tuol näy se missää, ei*

*me olla saatu laittaa mitää, et ei se oo meistä kiinni, nyt mä oon tilannu koko aidan lakanat tohon ottelupäiviks ja mä meinaan teipata, mut siis tällästä. Tää on jo sitä, et sä tiedät ees mihin sä tuut. Nythän tää on hienon näkönen tää stadion, mut sä tuut stadionille ni mikä tääl on tai kuka tääl pelaa. Et tosta se niinku alkaa ja sillä asiakaskokemuksella mikä sul tulee ku sä astut ovesta sisää, me vaihdetaa noi lipunlukijatki nyt. Siis se, että meil on lippuja luettu kännykällä, ni se et sä tuut töihin tonne vapaaehtosena vanhempana ja siinä on se koodi ja se ei toimi, ja se et osaa lukee sitä, ni se alkaa jo niinku päin helvettä, et sul on huono fiilis se joka on töissä ja sit se kuka tulee ni sil on huono fiilis. Et nää perusjutut pitää olla kunnossa, et tää vaikuttaa kaikkee. Mut siis se yhteisöllisyys on tärkeä ja miten sitä sit kasvatetaa ja muuta se, ni se menestyskulttuuri, peruspalvelu, se miten me toimitaa täällä, ja saada fanien kanssa kasvatettua.” -Fahler*

*”Joo, kunnellaa. Et kylhän fanit saa meiltä lippupaketteja myyntiin, et saatte vaik 100 lippua tai niin paljon ku myytte vaikka vitosella et meille vitonen, et sillä tuetaan sitä, et ne pystyy tekee juttuja, olee meidän toiminnassa mukana. Nyt on se, et me mieltii et pelipäivänä vois olla pikku stadionkiekka tosta, että saa kävellä pukukoppii, et sä saat tulla tästä ja mennä läpi, et tehdää tällästä. Ja fanit vois tehdä sen. Me kehitetää tota baarii toimintaa tos fanipäädyn 2. kerroksessa ja muutenki niinku, et ei me siitä mitää kesäpubia avata, mutta ollaa vähän enemmän varmaa auki ja oikeesti häppäri niinku, et myydää parin euron bissee koko ajan. Et jengi on ihan tyytyväinen, et vähän kalustaa ja sisustaa ja nää tehää siis fanien kanssa, et mitä ne haluaa ja mitä te teette. Kyl se yhteisöllisyys tärkein juttu on.” -Fahler*

Myös VPS:n toiminnassa on havaittavissa tutkimuksessa esitettyjä asioita. Seuran johto pyrkiikin kasvattamaan yhteisöllisyyttä osallistuttamalla kannattajiaan seuran järjestämiin tapahtumiin. Kulttuurin rooli nähdään suurena tekijänä siinä, miten eri kannattajat suhtautuvat seuran toimintaan ja laajin ylipäänsä. Myös näkyvyyden parantaminen ja yhteisöllisen ilmapiirin luominen koetaan tärkeiksi tekijöiksi kannattajien sitouttamisessa. Kuten tutkimuksessa on todettu, brändin tunnettuudella on vaikutuksia seuran houkuttelevuuteen, joka näkyy myös lisämyyntinä seuran tarjoamissa oheistuotteissa ja palveluissa. On erittäin tärkeää, että seuran johto tiedostaa niitä ajatuksia ja merkityksiä, joita kannattajilla ja potentiaalisilla kannattajilla seurasta on, jotta brändiä on mahdollista kehittää ja johtaa oikeaan suuntaan. Seuran näkökulmasta varmasti jatkuvan dialogin kehittäminen yhdessä kannattajien ja potentiaalisten kannattajien välillä on keino, joilla seuran on mahdollista tehdä entistä tehokkaampia toimenpiteitä sitouttaakseen sen potentiaalisista kannattajista ja kannattajista entistä uskollisempia.

*Koettu laatu* on yksi brändipääoman tekijöistä, joka on edellä mainittujen osa-alueiden kanssa kytköksissä brändipääomaan vahvuuteen. Samalla se on myös sidoksissa muiden brändipääoman osa-alueiden kanssa. Kuten teoriassa on aiemmin kerrottu, brändin koettu laatu on brändimielleyhtymien erikoistapaus, koska sen merkitys ilmenee eri yhteyksissä ja samalla se on vaikutuksissa yrityksen kannattavuuteen. Grönroosin (2009: 100) mukaan koettu laatu tulisikin määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, jotta laatu nähtäisiin samalla tavalla kuin asiakkaat sen kokevat ja näkevät. Myös VPS miettii jatkuvasti sitä, miten koettua laatua on mahdollista parantaa.

*”Siis ottelutapahtuman laatua mitataan Palloliiton käsikirjalla rumasti sanottuna. Siis siel on manuaali, miten pitää toimia. Jokaisessa ottelussa on aina delegaatti, yks tai kaks, jotka tarkkaillee toimintaa, voi olla myös mysteeriäjiä. Siis delegaatti on ylivaltasin äijä koko matsissa, se voi keskeyttää matsin, et ei oo turvallista. Mut delegaatti käy kattoo siis ihan perusasioita, et onko turvallisuus kunnossa, onko vessat kunnossa, ne on antanu vaikka huomatuksia tai ehdotuksia. Me ei olla saatu huomatuksia, et myyntipisteet on ollu liian tukossa. Se saa rahansa Palloliitolta ja tekee raportin joka pelistä, esim. oliko vaikka soihtu pelissä, et vaikka soihtu 57 min vieraspelipäädystä ja todennäköisesti sieltä tulee sit sakkoo. Onko turvallisuus kunnossa ja muut tilat, me ollaa hoidettuu siis esimerkillisesti.” -Fahler*

*”Ton ottelutapahtuman laadun mittaa siis tää delegaatti niinku näitisti sanottuna. Ja asiakas mittaa laadun niinku sillä kokemuksella varmaa ja tätä me ei, et tää on nyt toka kausi ku alkaa tässä talossa, että ja nyt me taas tehdää lisää asioita jotka vaikuttaa siihen kokemuksee ja siis. Mut se et, et ei me sitä mitata. Mä mittaa sitä sillä palautteella et mitä me saadaan ja pääsääntöisesti palaute on vipistä, niin jos arvosanoja annetaan ni 0–5 ni on niinku hyvä, siis paras mahdollinen käytännössä. Kuluttajatasolla, jos on normit matsi, ni on 2 300 ihmistä ni me ollaa hyviä, mut auta armias jos on yli 3 000 ni toi on tukossa. Sen takia me yritetää saada myyntipisteitä laajennettua stadionille. Nii sit se laatu mitataa asiakaspalautteesta, et ei meillä oon siihen niinku mittää mittaria niinku sillä tavalla. Sitä mä mietinki sitä hymiöö siis ihan oikeesti, et se vois olla, mut siin on siin hymiöjutussa se ongelma, et ku lapset voi vääristää sitä ja onks se tälläsessä paikassa hyvä, ku se on niitten mielestä hauska painaa sitä ja se vääristää sitä tulosta. Et se, että ois varmaa ainut, miten me saatais se palaute niinku vastaan, mutta ku meille tulee tosi vähän palautetta niinku meilillä tai millään itse tapahtumasta. Se on ainut mitä mä oon miettiny. Mähän käyn joka matsissa useasti, ni mä kävelen läpi ton ja havainnoin et mitä tuol tapahtuu.” -Fahler*

Laadun suhteen Veikkausliigassa toimii delegaatti, joka tarkastaa yleisen laadun, kuten Fahlerin (2018) kommentteista käy ilmi. Veikkausliigan asettamien kriteerien perusteella seuran peruspalvelut toimivat hyvin. Tämä ei kuitenkaan todellisuudessa kerro, miten muut sidosryhmät kokevat laadun. Toki se on edellytys siihen, että koettu laatu on

mahdollista olla myös hyvä seuran asiakkaiden näkökulmasta. Kommenteista on selvästi havaittavissa myös seuran uuden strategian jalkauttaminen, joihin seura pyrkii parhaillaan löytämään vastauksia ja toimenpiteitä niiden ratkaisemiseksi. Asiakkaan kokema laatu on tulosta odotusten yhdistelmästä eli siitä, minkälaista tietoa asiakkaalla brändistä on ja minkälaisia aikaisempia kokemuksia hänellä on. Näin ollen koettu laatu on jatkuvasti elävä ja muuttuva, asiakkaan subjektiivinen näkemys laadusta. On siis positiivista, että seura pyrkii saamaan palautetta asiakkailta, jotta seuran olisi mahdollista tunnistaa niitä tekijöitä, joita asiakkaat jo pitävät laadukkaana ja joissa on eniten kehitettävää. Myös palautteen antamisen helppouden kehittäminen ja siihen kannustaminen ovat niitä asioita, joihin seuran tulisi pyrkiä kiinnittämään enemmän huomiota edellä mainituista syistä.

Ottelutapahtuman suhteen koetun laadun arvioinnissa on monta tekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten laadukkaana asiakkaat pitävät tapahtumaa. Urheilullinen menestys sekä pelaajien ja päävalmentajan rooli ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat oletetusti siihen, miten asiakas mielessään laadun kokee. Fahler (2018) kommentoi edellä mainittuja asioita ja laatua yleisesti seuraavasti:

*”Sehän jättää sen muistikuvan sulle, vaikka me oltais voitettu peli, mehän voitettiin pelejä 1–0 tai maalilla käytännössä aina. Siis tolla vanhalla viime vuoden hyvällä pelityylillä, jota nyt on onneks vielä parannettu, ni sehän vaikuttaa mun mielestä aika negatiivisesti siihen fiiliksee, ku puhutaa pääkatsomofanille tai normikuluttajalle, ni sehän jättää huonon muistikuvan pääsääntöisesti, koska se ei et sä ku syöttää taaksepäin ku ennen oli pitkä ja perää, ni sehän jätti ni sitä tuli tosi paljon niinku koko ajan, mut auta armias sitte ku ne teki sen maalin välillä, ni te ootte kyllä hyviä, mut ennen oli paljon haus-kempaa, ku pitkä ja perää siis karrikoiden. Et se vaikuttaa, et sil on yllättävän iso vaikutus, koska iso osa niinku meidän mitä pääkatsomofanista on niitä vanhempia, jotka on ollu täällä aina, ni kylhän se sitä kautta vaikuttaa. Kysymys oli se, et vaikuttaaks pelaajien ja päävalmentajan tekeminen laatuun, ni vaikuttaa. Vaikka me voitettais peli, ni kaikki ei tykkää siitä, miten me pelataan. Siis lipunmyynti toimii portilla, netissä ja sun verkkokauppa on kunnossa ja fanitavaraa kysytään aina. Sun vippi-puoli on kunnossa, et prosessit on kunnossa, et miten sä tuut, ja ketä sut vie sisällä. Perusasiat toimii, sul on vessoja riittävä määrä, ruokapisteitä ja palvelut siis toimii. Ja sen jälkeen ottelutapahtumalla ei oo mitää merkitystä, jos sul on hyvä fiilis. Se on niinku, meil perusasiat toimii kaikki tosi hyvin. Nyt onki et nyt niitä yritetään viilata et toi ei toimi ja pieniä parannuksia ja uusia juttuja. Palveluhan on hyvä sana. Tunne on tosi iso sana tässä hommassa. Palvelu on niinku yks, tunne ja siihen liittyy siis se koko fiilis ja se mitä tuolla tapahtuu. Mun mielestä peli ei sais olla pääosassa vaikka se on. Se voitto, se on varmaa se tärkein. Me haluaa olla huippujalkapalloseura ja ilman voittoja se ei oo mahdollista.” -Fahler*

Urheilullinen menestyminen ja päävalmentajan rooli ovat selvästi suuressa roolissa siinä, miten asiakas kokee laadun. Varmasti tutkimuksessa aiemmin esitelty Grönroosin (2009 104-106) kehittämä koetun kokonaislaadun malli osaltaan selittää myös tätä. Kokonaislaatu on siis vahvasti sidoksissa odotettuun laatuun ja koettuun laatuun. Mallin mukaan laatua voidaan pitää hyvänä silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli koetua laatua. Tämä puolestaan heijastuu vahvana imagona. Odotetussa laadussa seuran viestintä, myynti, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta, asiakkaiden tarpeet ja arvot vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaisena asiakkaat odottavat laadun olevan. Mallin mukaan koettuun laatuun vaikuttavat kolme tekijää eli tekninen laatu, toiminnallinen laatu ja imago. Näistä teknisen laadun voidaan nähdä olevan se, mitä asiakas saa, kun hän tulee ottelutapahtumaan. Toiminnallista laatua ovat puolestaan ne palvelukontaktit, joita asiakas kokee, kun hän menee ottelutapahtumaan. Imago puolestaan on se mielikuva, joka asiakkaalla on palvelusta jo ennen kuin hän käyttää palvelua. Näin ollen seuran on pyrittävä tarkasti viestimään niitä asioita, joita se todella uskoo pystyvän lunastamaan, jotta odotettu laatu ja koettu laatu vastaisivat toisiaan.

Koska koettu laatu on asiakkaan subjektiivinen käsitys laadusta, kuten tutkimuksen teoriassa jo todettiin, niin voivat asiakkaat kuitenkin kokea laadun ja arvon eri tavalla, jonka syystä on hyvä myös tarkastella *koetun arvon* käsitettä. Koettu arvo voidaan nähdä syntyvän yrityksen, asiakkaiden ja sosiaalisten verkostojen ja instituutioiden kautta (Penalosa & Venkatesh 2014; Karababa & Kjeldgaard 2014). Tämä on myös oleellinen ero seuran näkökulmasta, jotta seura tietäisi, miten laatu ja arvo mahdollisesti kannattajien näkökulmasta eroavat. Koetun arvon suhteen Fahler (2018) kommentoi seuraavalla tavalla:

*”Se et se saa olla ylpee siitä seura. Se on niinku se ensimmäinen siinä mun mielestä. Jos sä oot oikee kannattaja, ni mitä arvoa sä saat, ni sä oot se perheenjäsen, se on niinku oikee. Toivon mukaan, ainaki sä tunnet olemassa. Ainaki ne ketkä on lähellä, ni tuntee sen, näin mä luulen. Ne on suurin osa siitä isosta faniryhmä ni on lähellä, jotka on sitä Vepsu-perhettä. Et sä saat sen tunteen, et sä oot osa sitä pakettia ja perhettä. Jos peruskuluttajasta puhuta ni sit me kilpailla lauantai-iltana perus ravintoloiden kanssa etko-paikkana ja minkälaista arvoa ja lisäarvoa ne sais ku ne tulis tänne, ni kylhän se on et sit päästä siihen asiakaskokemuksen kautta. Ku sä tuut kuluttajan tost ovesta sisälle ensimmäistä kertaa Vepsun matsii ja sua ei kiinnosta jalkapallo, ni mitä arvoa sä saat, et sä tunnet kuuluvas perheeseen ku sä oot uus. Vihteellisyys on niinku itsestään selvä asia.” -Fahler*

Koetun arvon suhteen seura pyrkii selkeästi vaikuttamaan asiakkaiden aisteihin kokemuksellisuuden kautta. Selvästi myös seuran arvoihin kuuluva yhteisöllisyys on vahvasti

esillä niissä arvoissa, joita seura haluaa myös sen kannattajien ja potentiaalisten kannattajien tuntevan. Yhteisöllisyys ja sen korostaminen on teema, johon myös VPS pyrkii toiminnallaan pääsemään. Seuraylpeys ja yhteisöllisyys ovatkin niitä teemoja, joihin seuran on varmasti hyvä jatkossakin pyrkiä koetun arvojen suhteen panostaan. Nämä ovat myös samalla hyötyjä, jotka tutkimusten valossa ovat niitä, joita kannattajat kokevat tärkeimmiksi kannattaessaan tiettyä seuraa (Gladden ym. 1998; Bauer, Stokburger-Sauer & Exler 2008; Shank & Lyberger 2015: 53, 280). Ottelutapahtuman ulkopuolella taas kausikortin uudistaminen ja siihen luodut ominaisuudet tuovat kannattajille arvoa myös stadionin ulkopuolella.

*”Se mitä me tehdää uutta, ni meil on uudet kausarit ja meil on yhteistyökumppaneita mukana, siis kausareissahan on älyä sisällä rakennettu nyt, oot sä sit vippi tai kuluttaja. Esim. jos sä meet Bocksii ja vedät meidän kausarin läpi, ni sä saat sillä jotain ja me saadaa jotain järkevää. Sä pystyt jopa maksamaa sillä kausarilla siellä tai meillä täällä. Tää ei oo ees alkuvaiheessa, se on ollu olemassa jo alusta asti. Meil on mobiiliappi mitä me tarjotaa niin ku kuluttajalle, ja siel on verkkokaupat, kausikortti saat sinne, sä pystyt lataa siihen jotain, sä pystyt vaihtaa kausaripaikkaa niinku tälläsenä uutena” -Fahler*

Brändiin liitetyt mielleyhtymät ovat niitä mielleyhtymiä, jotka asiakas yhdistää brändiin. Brändiin liitettyjen mielleyhtymien tiedostaminen onkin brändin johtamisen ja kehittämisen keskeisiä tehtäviä, jotta yrityksen on mahdollista vahvistaa olemassa olevia mielleyhtymiä entistä vahvemaksi. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 39.) Brändiin liitettyjen mielleyhtymien puolesta Fahler (2018) näkee VPS brändiin liitettävän seuraavia piirteitä:

*”Siis kyllä mä uskon, ja niinku mä sanoin, ni se on perinteinen ja ehkä vähän vanhanaikainen osaltaan. Siis jos puhutaan nuorisolle. Mut kyllä me ollaa niinku aika luotettava. Jos niinku jalkapallo tulee, ni kyl mulla tuu mikä muu mieleen ja tullu ikinä, siis et Vepsu et se on sitä, haluttava me ei olla. Kiinnostava me ollaa ehkä nytte osaltaan ja sit Elisa Stadion liittyy kans siihen.” -Fahler*

VPS:n brändiin liitettyistä mielleyhtymistä Fahler (2018) näkee vahvuutena seuran perinteikkyyden ja pitkän historia. Kuitenkin seuraa leimaa hänen mielestä myös vanhanaikaisuus, johon varmasti vaikuttaa myös seuran pitkä historia vanhalla Hietalahden Stadionilla. Fahler (2018) ei vielä pidä seuraa täysin haluttavana, koska seura on uudessa muutosvaiheessa uuden Elisa Stadionin ja strategian myötä.

Taas brändiin liitettyjen mielleyhtymien vahvistamiseksi tutkimuksessa edellä mainittujen toimenpiteiden, kuten yhteisöllisyyden, näkyvyyden ja kokemuksellisuuden lisäksi seurassa tehdään Fahlerin (2018) mukaan seuraavaa:

*”Ne isot on osatekijät on nyt ne, ku on näit tapahtumia ja muita jalkapallo ulkopuolisia tapahtumia: konsertteja mis me ollaa mukana, juniorit myy pääsylippuja, niinku ne vahvistaa sitä, et Vepsu on niinku haluttava kumppani jo. Mun mielestä strategiassa on niinku liiketoiminta ja valmennus ja se juniori polku, ja sit siel on yhtenä isona osana se brändin vahvistus, ni nää kaikki on suhteessa siihen, et me tehdään sitä liiketoimintaa hyvin, yritetään tehdä sitä parhaimman mukaan ja kannattavasti joo. Ja valmennus, me ollaa sitä kautta haluttava ja juniorit haluaa ja tälläset Fabut mikä tossa kävi, ni meidän junioripelaaja sopimuksessa vahvistaa sitä koko kuvaa. Iltapäiväkerho, mä luulen et mä rupeen nostaa sitä itte jos ne ei sitä tee, että me tehää tällässiä ja sitku se taas vaikuttaa ihmisten ajatuksii sellasten ketä ei kiinnosta jalkapallo yhtään.” -Fahler*

Seura on myös selvästi suunnitellut toimenpiteitä vahvistaakseen edellä mainittua vanhentunutta mielikuvaa seurasta. Tähän se pyrkii pääsemään rohkeilla ja uusilla toimenpiteillä. Seuran johto miettii myös jatkuvasti sitä, millä tavoin olemassa olevilla resursseilla on mahdollista pyrkiä parantamaan seuraan kohdistuvia mielikuvia. Tutkimuksessa aikaisemmin mainittu jatkuva dialogi ja palautejärjestelmän kehittäminen auttavat seuraan entistä paremmin ymmärtämään niitä merkityksiä ja asenteita, joita seuraan liitetään.

Kaiken kaikkiaan aineiston perusteella on havaittavissa, että jokaisella tutkimuksessa määritetyillä brändipääoman osa-alueilla on yhteys toisiinsa. Kokonaisvaltainen brändipääoman kehittäminen vaatiikin seuralta jokaisen osa-alueen jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä, jotta brändipääoman on mahdollista kehittyä jatkuvasti. Koska brändi on juuri niin vahva kuin asiakkaat sen mielessään mieltävät, niin seuran toiminnan on perustuttava mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen.

#### 4.3. Brändipääoma kannattajien- ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta

Seuraavana tutkimuksessa analysoidaan seuran nykyisten kannattajien ja potentiaalisten kannattajien käsityksiä ja vertaillaan niitä seuran johdon käsityksiin, joiden pohjalta tutkimuksessa havainnollistetaan seuran nykyistä brändipääoman tilaa. Asiakaslähtöinen brändipääoma voidaan nähdä joukkona omaisuuseriä, jotka liittyvät brändiin, symboleihin ja sen nimeen, jotka lisäävät vai vähentävät asiakkaan kokemaa arvoa (Aaker &

Joachimsthaler 2000: 38). Näin ollen asiakkaat lopulta itse päättävät, kuinka vahvaksi brändipääoma yrityksessä muodostuu.

*Brändin tunnettuuden* puolesta kannattajat ja potentiaaliset kannattajat arvioivat seuran tunnettuutta seuraavasti:

*”No kyl mä luulen et VPS tiedetää, et Veikkausliigassa on VPS, mutta en mä tiedä tiedetääkö meidän värejä niinku ympäri Suomea esimerkiksi. HJK värit tietää varmasti kaikki, ketkä vähänkää urheilua tai urheiluruutua seuraa, et just ehkä toi meidän mustavalkoraita ja meidän tollanen. Tai siis ku vertaa monee kaupunkiin, ni siel näkee niiden urheiluseurojen paljon niinku niitä värejä ja mainoksia, ni sä tiedät niinku et mä oon nyt tullu vaikka KUPS:in kotikaupunkii tai näin, ni ehkä semmonen vähän puuttuu.” - Jonne kan.*

*”Mun mielestä Vepsu on viel melko pieni Suomessa kaikkinesa. Tunnettu Vaasassa, muualla vähän ehkä mitäänsanomaton.” -Sakari poten.*

Tämä näkyi niin kannattajien kuin potentiaalisten kannattajien kommenteissa. Lähes jokainen piti VPS:aa tunnettuna Vaasassa, mutta ei muualla Suomessa. Myös VPS:n toimitusjohtaja Petri Fahler piti seuraa tunnettuna Vaasassa, mutta sen ulkopuolella seura ei välttämättä ole hänenkään mielestä samalla tavalla tiedossa, jos verrataan esimerkiksi Helsingin Jalkapalloklubiin HJK:hon. Tähän vaikuttaa varmasti suuresti myös maantieteellinen sijainti, kuten teoriassa todettiin. Myös resurssit ja seuran menestys ovat vahvasti sidoksissa siihen, miten tunnettu seura on. HJK on resursseiltaan ja menestykseltään ollut viime vuosina selvästi se suurin ja mahtavin, mikä näin ollen on myös varmasti herättänyt eniten näkyvyyttä seuran keskuudessa. Brändin tunnettuuden tasolla seuran tulee kiinnittää huomiota juuri brändin tunnistamiseen ja brändin mieleen palauttamiseen. Seuran värit, identiteetti ja slogan ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat myös seuran tunnettuuteen yleisellä tasolla. Kuten aiemmin todettiin, jos seura ei tunnettuuden tasolla ole riittävän tunnettu, niin siihen on vaikea liittää vahvoja positiivisia mielleyhtymiä.

Näkyvyyden puolesta VPS:aa pidettiin osaltaan vielä vähän näkymättömänä kaupungissa. Vaikka seura selvästi tunnetaan vaasalaisten keskuudessa, niin se ei välttämättä ole tarpeeksi esillä seuran kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta:

*”Tottakai mä nään somen kautta ja muiden kanavien kautta, mut sehän on niinku, ja se on hyvä asia, et se on ja siel tapahtuu. Oli liian hiljasta siin talvella siin yhdessä vaihees. Mut pitäis jatkua joka päivä just tää, et mennää kulissien taakse, et pitäis tapahtuu koko ajan ja kommenttii tulla. Mut sit muuten, ni tää menee siihen samaa, et se näkyvyys siin kaupunki ja katukuvassa. Mä oon aina miettiny, et jos mietit et, ku sä tuut Vaasaa vaikka junalla tai*

*lentsikalla tai autolla, ni kylhän sun pitäis jumalauta tietää, sä tuut kaupunkii mis pelaa VPS. Ei se näy mitenkää. Ku tänne tulee uus opiskelija, ni senhän pitäis saada ekana vapaaliput kouraa ja kaulahuivit. Sporttihan teki ton nyt, sit varmaa siel joku hiffas, et monet opiskelijat ei vaihda kirjoja tänne. Jos sä vaihdat kirjat tänne, ni mitä sä sit saat, tyylit kuukauden ilmasen kuntosalin ja tyylit pari ilmasta lippuu Sportin pelii, mikä on tosi hyvä idea, mut miks se ei vois olla aina ku joku muuttaa tänne. Et tota, onnittelut hyvästä valinnasta ja että tota, kertoo vähän millassii ihmisii tääl länsirannikolla asuu, se vois olla tällänen puolhumoristinenki. Sama ku sä tuut junalla asemalle, ni pitäis heti, et sä tuut, ni mustavalkoraidat pitäis olla keskustan alueella selkeästi esillä.” -Sami kan.*

*”No se riippuu vähän missä kulkee, mä ite asun Palosaarella ja mun koulu on Palosaarella, ni en mä oo varmaa ikinä nähny Vepsun mainosta täällä. Sen muistan et tulee, oisko kerran viikossa tai kerran kuussa joku futislehti, semmonen ilmaisjakelu.” -Aimo poten.*

Brändinsä puolesta VPS:aa pidetään vielä jokseenkin näkymättömänä kaupungin katukuvassa. Myös tunnettuuden puolesta molemmissa segmenteissä VPS:aa pidettiin liian hiljaisena. Tämä on selvästi haaste myös seuralle itselleen, koska resurssit markkinointiin ja näkyvyyden kasvattamiseen eivät ole yhtä suuret kuin esimerkiksi HJK:lla, joka on resurssien puolesta omassa luokassaan Veikkausliigassa. Hyvänä esimerkkinä näkyvyyden, brändin tunnistamisen ja brändin mieleen palauttamisen parantamiseksi on juuri seuran arvojen ja identiteetin kirkastaminen siten, että asiakkaat altistuvat seuran brändille mahdollisimman useasti. Varmasti brändi-identiteetin kirkastaminen, arvojen tuominen entistä enemmän esille ja seuran värien näkyminen katukuvassa edesauttavat mielenkiintoisen sisällöntuotannon lisäksi herättämään kiinnostusta seurasta. Tällä hetkellä seuran haasteena on saada sellaista näkyvyyttä, joka herättää mielenkiintoa seuraa kohtaan. Brändin tunnettuuden kehittämiseksi seura on pyrkinyt käyttämään hyväkseen monipuolisesti erilaisia kanavia. Etenkin nuorten ihmisten tavoittamiseksi seura on pyrkinyt aktiivisesti luomaan sisältöä sosiaaliseen mediaan. Näistä seura on käyttänyt hyväksi Facebookia, Instagramia, YouTubea ja Snapchattia. Myös erilaiset tapahtumat ja konseptit, joita seura on pyrkinyt ja pyrkii tuomaan esille, ovat hyviä keinoja nostaa seuran tunnettuutta entisestään. Monien mielestä seuran tärkeimpiä tehtäviä onkin olla mahdollisimman näkyvä. Näkyvyyttä ja brändin tunnettuutta pidettiinkin kannattajien ja potentiaalisten keskuudessa tekijänä, joka nostattaa kiinnostusta seuraa kohtaan, mutta ennen kaikkea luo yhteisöllisyyttä ja ylpeyttä seuraa kohtaan:

*”Onhan se tärkeä, se on tärkeätä ja tietenki niinku. Siinä on tää ylpeyden puoli, tota että, niikun et VPS saa tunnustusta siitä hienosta työstä, mitä ne tekee. Mut siin on sit tää, et yhteistyökumppaneiden ja niinku et niiden kanssa,*

*et ne saa näkyvyyttä ja näin. Ja tota, on se tosi tärkeätä. Meiän pitäis kertoa niistä hienoista asioista mitä me tekee.” -Sami kan.*

*”Kyl se tuo mulle sit, et jos jotku sitä viittii kannattaa ni ei se voi huonokaa jengi olla. Jos jotku oikeesti kannattaa, ni se yleensä kertoo, et jengillä on sellanen niinku kulttuuri ja ne myös välittää kannattajistaan. Selvästi on helppo olla ylpee sellasesta. On helpompi samaistua siihen hommaa sit.”  
-Sakari poten.*

Brändin tunnettuuden lisäksi *brändiuskollisuus* on tärkeimpiä tekijöitä, kun puhutaan kannattajista ja heidän kiinnostuksesta kannattaa jotain tiettyä urheiluseuraa. Kuten jo tutkimuksessa aiemmin ollaan tuotu esille, niin uskollinen asiakas on myös yrityksen näkökulmasta erittäin kannattava. On siis jo selvää, että tutkimuksessa seuran olemassa olevat kannattajat ovat niitä, jotka ovat jo uskollisia seuraa kohtaan ja potentiaaliset kannattajat taas puolestaan niitä, joista seuraa pyrkii saamaan uskollisia kannattajiaan. Haastateluista kävikin hyvin ilmi se, kuinka suuressa roolissa seuran urheilullinen menestyminen on siinä, miten kiinnostuneita kannattajat ja potentiaaliset kannattajat ovat seurasta ja heidän otteluista:

*”No varmaa paremman tekemisen puute, ei tääl hirveesti oo mitää aktiviteetteja ja eventtejä. Ja tottakai mua futis kiinnostaa ja kesällä erityisesti kun on kiva keli ja siel on porukkaa. Kyl niinku kotimainen liiga ja futis kiinnostaa. Ja sit tietysti, jos on hyvä matsi niinku ennakkoo vaik joku Pohjanmaan derby ni se kiinnostaa tietenki enemmän.” -Jukka kan.*

*”No kyl se menestyminen itelle on tosi tärkeä, ku en oo muutenkaa niin kiinnostunu futiksesta. Jos ne ei pärjää, ni en mä nää, et siel on tällä hetkellä mitää muuta, mikä mut sais menee sinne. Kyl se filis ja tunnelma on aika kiinni siitä, miten se jengi menestyy, ainaki tällä hetkellä mun mielestä. - Pekka poten.*

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kommentteista oli myös selvästi havaittavissa tällä hetkellä urheilullisen menestymisen vaikutus heidän kiinnostuksen tasoon seurasta. Isona erona kuitenkin oli, että kannattajat seurasivat kuitenkin seuran otteluita myös urheilullisesti heikompiina aikoina. Puolestaan potentiaaliset kannattajat olivat tällä hetkellä järjestään hyvin riippuvaisia seuran urheilullisesta menestymisestä. Tämä näkyi hyvin myös VPS:n toimitusjohtajan tutkimuksen aiemmin mainitusta kommentista: *”Katsojakeskiarvo oli 2 400, pikkusen vajaa, mut se, että se puolen välin, viimeiset matsit niinku oli 1200 hlöä katsomassa, niinku siis sieltä puuttuu niinku 1000 ihmistä, ni se vaikuttaa ihan suoraa näin.”* Tämä kuvastaa hyvin sitä haastetta, joka myös VPS:lla on heidän

toiminnassaan eli katsojien katoaminen, kun seura ei menesty urheilullisesti hyvin. Tämä on myös hyvin tiedossa seuran johdolla, minkä johdosta seura pyrkii myös tekemään tutkimuksessa aiemmin mainittuja toimenpiteitä, kuten lisäämään yhteisöllisyyttä ja osallistuttamalla katsojia seuran toimintaan. Myös seuran kannattajat ja potentiaaliset kannattajat pitävät tätä erittäin tärkeänä asiana:

*”Mä luulen kyl et se on tosi tärkeätä, et sehän tavallaa tulee siihen, et jos mä käyn peleissä ja menee huonosti, ni tota jos merkitsee jotain sulle se seura, ni vaikeempi jäädä pois peleistä. Tai sanotaako helpompi käydä peleissä. Mut et se on kyl sinänsä tämmöset videojutut ja näin, et pääsee tavallaa tämmönen tavis pääsee lähemmäks tota seuraa ja pelaajia, et ne on niinku tuttuja tavallaa, ni tota se on kyl helvetin tärkeätä.” -Severi kan.*

*”Kylhän se niinku yhteisöllisyys, sehän on se mistä kannattamisessa on kyse. Sehän se pitäis koko pohja olla ja perustua siihen. Et sen takia et sehän se on sillä niinku sillä tavalla luodaan sitä fiilistä ja sillä tavallahan sitä pystyis vaikuttamaa joukkueeseenki, et on yhteisöllisyyttä katsomossa ja se vaikuttaa sit sinne kentälleki.” -Matti poten.*

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne olkikin isoimpia tekijöitä, jotka nousivat haastatteluista esille. Tämä tukee myös tutkimuksessa käytettyä teoriaa, jossa yhteisöllisyyttä, seuraylpeyttä ja ylpeyttä pidetään monesti tärkeimpinä asioina, jotka vaikuttavat kannattajien uskollisuuden tasoon. Myös VPS:n puolelta oli selvästi havaittavissa yhteisöllisyyden korostaminen seuran näkökulmasta. Tätä pidettiin tärkeimpänä kehityskohteena, johon seurassa pyritään uuden strategian myötä vaikuttamaan. Tällä hetkellä kannattajat ja potentiaaliset kannattajat arvioivat seuraa yhteisönä seuraavasti:

*”Kyl mä sanoisin, et siin on se Djurgarden, Toisaalta Ruotsis on vähän eri asetelma, ku sielhän on se 50+1 säänt, elikkäs ne on kaikki seuraomistettuja. Mut on sinänsä enemmän niinku perhettä ja tottakai se ehkä helpottaa ehkä se lätkä ku voi käydä molemmissa. Mut en mä tiedä, et kyl se tuntuu siltä et se on enemmän perhe, ku Vepsu ku just se on vähän sillee mikä on Vepsu ja mitä se merkitsee kaikille, ni se on vähän epäselvää mun mielestä verrattunu siihen.” -Severi kan.*

*”No en välttämättä koe mitää yhteisöä ite tällä hetkellä. Pitäis olla muutaki, ku pelkkä matsi. Se oheistoiminta ja muu sellanen yhteenkuuluvuus, tulee kyl just siitä, et on se porukka mis on ja kannattaa.” Kari poten.*

Kommenteista on tulkittavissa selvästi vielä se, että tällä hetkellä suurin osa molemmista kannattajaryhmistä ei vielä koe seuraa yhteisönä, joka sitouttaa katsojan seuran toimintaan. Tämä näkyi potentiaalisten kannattajien lisäksi myös olemassa olevien kannattajien

kommenteissa, joissa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden parantamiseksi ehdotettiin seuraavia kehitysehdotuksia:

*”Kyl mä peräänkuuluttaisin esim. kannattajatapaamisia, tämmössii niinku, et mennää vaikka jonnekki safkaa, tai et siel on joku tällänen illanistujaiset tai vastaavaa. Et se ois tälläst jatkuvaa, et ei vaa kerran vuodessa mikä menis hyvin ja huonosti. Jatkuva dialogi, TPS:llä on aika hyvin, et Laurikaise Mika oli sport baaris, Mika avas about tunnin ajan miten Tepsin pelifilosofia, mitä kannattaa seurata, nää on tämmössii juttu. Nää on tämmössi juttuja mihin kannattaa panostaa ja näin pois päin. Et täytyy miettii, ihmiset on kuitenkin ihmisii. Sit siin tuli joku chämppäri peli tulossa jälkeinpäin, sit ne avas sitä pelifilosofiaa, oisko siin ollu jotain kyssäriä tilaisuudes, syötii siin vähän bur-saa samalla ja sit puoltuntii ennen pelii, ni Laurikainen nosti pointit siit tulevasta chämppäri pelistä. Eihän toi maksa mitää järjestää. Jos tämmössii järjestettäis.” -Sami kan.*

*”Mun mielestä olis mielenkiinnostosta, jos vaik joskus olis jotain eeventtii, et pääsis tutustuu seuraa vaik tarkemmin. Vois vaikka just nähä pelaajia ja kuulla niistä enemmän, ja tälläst mikä tois sitä yhteisöllisyyttä”. -Kari poten.*

Ehdotukset yhteisöllisyyden parantamiseksi puhuvat vahvasti myös sen puolesta, jotka kävivät ilmi myös seuran toimitusjohtajaa haastateltaessa. Aineistosta on myös tulkittavissa juuri kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kiinnostus päästä seuran toimintaan myös itse mukaan. Tällä hetkellä molemmilla segmenteillä on havaittavissa tunne siitä, että he eivät koe täysin olevansa seuran haluamaa perhettä. Myös toimitusjohtajaa haastateltaessa tuli ilmi, että seura pyrkiikin uuden strategian kautta tuomaan entistä enemmän mahdollisuuksia osallistuttaa katsojat seuran toimintaa. Ylpeys, samaistuminen, yhteisöllisyys ja kontaktit muiden kannattajien kanssa ovat myös tutkielman aineiston pohjalta oivia sanoja kuvailemaan niitä hyötyjä ja merkityksiä, joita seuran kannattajat ja potentiaaliset kannattajat odottavat seuralta vielä enemmän.

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta VPS:n koettua laatua arvioitiin pääsääntöisesti seuran ottelutapahtuman laadun arvioinnin kautta, mutta myös seuran tarjoamien oheistuotteiden ja palveluiden kautta. Laadukas urheilutapahtuma pitää sisällään seuran kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta seuraavia asioita:

*”Tietenki, et kaikki asiat stadionilla toimii. Pääsee nopeesti sisää, on jotain tapahtumaa ennen matsii, ja voi fiilistellä yhdessä siel. On safkat ja juomapuoli kunnossa, ja sit et stadion on muuten viihtysä. Pelin taso vaikuttaa siihen, miten ainaki ite koen sen laadukkaana.” -Riku kan,*

*”Laadukas urheilutapahtuma niinku, siin on niin paljon asioita. Se on just, ensimmäisenä tulee just mielee se, et siel on se henki, se fiilis koko ajan. Se on niinku se tärkeää asia, se pitää pysyy. Mut sit, et siel on kans tauoilla jotain muutaki ku se pelkkä kaljatelttä. Esim. NHL. Siin on kaikkee sellast pientä oheishommaa. Menee sinne, ni siel on esittelykojuja, ja se on niin ku enemänkin tulee mielee sellaset messut siitä pelistä. Tosi paljon oheisjuttuja. Siinä kohtaa, ku on se erätauco, ni ei tarvi mennä pelkästää kaljalle, vaa sä voit mennää kattoo millasen tuotteen vaikka uus Iphone on tehny, tai mennä kattoo millaselta näyttää vaik uus Mustangin sisältö. Ideana, et se ei pelkästää oo siihen urheilu ja juomaa, vaan voi tustua mihin lystää. Tietenki se on vähän eri mittakaavan tapahtuma tottakai. Mut pointtina kuitenkin” -Sakari poten.*

Perusasiat, kuten jonojen sujuvuus, yhdessä olo, tunnelma, oheistuotteiden tarjonta ja tapahtuman viihtyvyys ovat keskeisiä teemoja, jotka molempien kannattajien näkökulmasta on oltava kunnossa, jotta koettu laatu on kunnossa. Nämä ovat selvästi asioita, joita molemmat segmentit odottavat tapahtumalta laadun suhteen. Tämä näkyi myös seuran johdon näkökulmasta, jossa korostettiin perusasioiden toimivuutta, jonka päälle on vasta mahdollista luoda muuta arvoa lisäävää toimintaa. Yleisesti ottaen uutta Elisa Stadionia pidettiin hyvänä paikkana järjestää ottelutapahtumia, varsinkin kun stadionia verratetaan muihin Veikkausliigan stadioneihin. Vaikka perusasiat koettiin tapahtumassa toimiviksi, niin seuralla on muuten paljon kehitettävää koetun laadun suhteen tapahtumaan liittyen:

*”No onhan se vähän niin ja näin. Ei siel oikee oo ku se peli tällä hetkellä. Tosi paljon riippuu sen pelin tuloksesta, miten sen tapahtuman kokee. Mun mielestä pitäis olla jotain ohjelmaa, et ei ois pelkkä peli, vaa ku on kuitenkin paljon jengii ketä se matsi ei välttis ees hirveesti kiinnosta. Safkapuoli kans sais olla laajempi.” -Riku kan.*

*”Onhan se ihan ok. Just kaikki palvelut pelaa, sen mitä oon ite käyny. Toki hirveesti ei oo ollu tota jengii, mikä sit latistaa sitä tunnelmaa. Ja ehkä safkapuoli vois olla kans laajempi. Toki peli vaikuttaa tosi paljon siihen, miten laadukkaana ite pidän sitä. Jos tulee menestystä, ni toki mä koen sen sit automaattiseks ehkä laadukkaampana”-Pekka kan.*

Myös koetun laadun suhteen seuran ottelutapahtuma nojaa vielä liian paljon kenttätapah- tumiin ja juuri urheilulliseen menestymiseen. Koetun laadun ja odotetun laadun parantamiseksi seuran on pyrittävä keventämään juuri koetussa laadussa urheilullisen menestyksen roolia pienemmäksi. Tämä on juuri se haaste, joka tutkimuksessa on jo usein noussut esiin. Tämä liittyy myös kaikkiin muihin brändipääoman osa-alueisiin, joita tutkimuk- sessa on käsitelty. Kokonaisvaltainen laadun kehittäminen edellyttääkin seuralta juuri

aikaisemmin mainittua dialogia ja keskustelua seuran sidosryhmien kanssa, jotta urheilullisen menestyksen roolia on mahdollista keventää muilla toimenpiteillä, jotka tukevat niitä merkityksiä, joita kannattajat hakevat. Tämä on myös hyvin tiedossa seuran johdolla, kuten aiemmin Fahlerin (2018) kommenteista oli tulkittavissa. Seura haluaakin kehittää tapahtumasta entistä enemmän sellaisen, joka ei nojaa urheilulliseen menestymiseen. Tässä kuitenkin Fahler (2018) huomautti, että ilman voittoja seura ei voi päästä tavoitteeseensa eli olla huippujalkapalloseura, joka taistelee joka vuosi Veikkausliigan kärkipaikoista. Seuran johto onkin hyvin tietoinen siitä, että perusasioiden lisäksi tapahtumassa on paljon kehitettävää. Tämä auttamatta vaikuttaa siihen, miten laadukkaaksi katsojat kokevat brändin ja tapahtuman yleisesti. Kehityskohteita laadun suhteen ottelutapahtumasta nousi esille yhteisöllisyyden, tapahtuman yleisen viihtyvyyden ja oheismyynnin parantaminen, jotta tapahtuma ei nojaa vain itse otteluun. Myös tapahtuman laadun kehittämisessä juuri yhteisöllisyys nousi hyvin esille, mikä oli seuran näkökulmasta kehityskohde, johon halutaan kohdentaa panostuksia.

*”Safkaa vois kehittää. Mut et kyl siel olis, et olis kiva tulla sinne safkaa ennen pelii, ni tämmönen mahdollisuus. Miks ei joku street food, se on hyvä idea. Miks ei siel voi olla ennen pelii, olis vaikka eri tämmöset ruuanvalmistajat tulis sinne tekee omia juttuja ja myymää, ja sit vois olla pienpanimo päivät, et voi mennä maistelelee niitä. Et siel olis just sitä tapahtumaa. Et sit mieltii niinku, se laajempi niinku kyl siel olis hyvä ruoka ja juoma, just tää, et jos on loukkaantuneita pelaajia, ni ne tulis jubailee. Miks ei sul vois olla lounasravintolatoimintaa päivisin.” -Sami kan.*

*”Ehkä se on just se, et jotenki, et jengi tulee siihen matsii ennen. Vaasas on ja Suomessa on ylipäänsä, et jengi tulee sinne 5 min ennen matsii tai jos hyvä et näkee ees avauspotkua. Et se jotenkis semmonen hit and run -tyylinen juttu. Mä uskon siihen kyl, et kulttuuria voi aina muuttaa. Mut esimerkiksi siellä, jos menee kattoo motarin toiselle puolelle, ni Sportilla on ollu monta monta vuotta just joku, mä en tiedä edes onko niillä sitä enää, mutta just matsin jälkee tai jotain tämmöstä niinku, on voinu jäädä sinne parit bisset ja ne haastattelee jotain ja näin. Ja sit pitäähän mieltii sitä myös vähän myynninki kannalta. Se matsilippu on aika halpa, ni jos siel joku ostaa 4 bissee ja maksaa 20 e, ni kai se on ees jotain.” -Severi poten.*

Myös kannattajat kokevat, että ottelutapahtuman ei tulisi nojata pelkkään urheiluun. Edellä mainitut termit ovat siis helposti havaittavissa kannattajien kommenteista, jotka lieventävät katsojien roolia heikompina urheilullisina aikoina. Seura on varmasti myös oikeassa suunnassa tuodessaan uuden strategian kautta toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on juuri luoda tunnelmaa, viihteellisyyttä ja ennen kaikkea yhteisöllisyyttä uusilla toimenpiteillään. Koetun laadun suhteen seuran tulee tiedostaa tarkasti myös se, mistä

laatu koostuu asiakkaan näkökulmasta, koska lopulta laadun määrittelee asiakas itse. Tähän seuran tulisikin käyttää apunaan juuri aikaisemmin mainittua jatkuvaa dialogia ja palautteiden antamista, jotta seuran on mahdollista myös mitata, kohtaako odotettu laatu koetun laadun suhteen. Tämä nousi myös esille aineistosta:

*”Avataan vaikka joku sähköpostiosote, ja sitte vaikka jossain paikoissa kotisivuilla et se ois niinku lokeroitu ja kootaan ne aina ja puretaan läpi. Ja sit ois tapahtumia, jossa käydään niitä läpi. Koska sekin, että tää et sä lähetä palautetta, ja tulee et otetaan se huomioon. Kyl mä koen et se interaktio, silloin ku Oka oli valmentaja, me oltii sky baarissa siel ylhäällä ja siel oli kannattajatapaaminen ja tämmönen. Oot ekaa kertaa tapaamassa ni se on vähän jäykkää, mut jos tehtäis useemmin ni vois ystäväystyykki. Mut tietenki siinä, et kannattaja antaa palautetta, ni se pitäis aina pysyä, ku on pieni seura, et mitä mä vois tehdä auttaakseni seuraa. Ja mä en tiedä miettiikö kannattajat sitä, mut mun mielestä se on niinku tämmösten sen interaktiivisuuden kautta valjastaa sitä, että se mahdollistais mun mielestä mä en ymmärrä, miks kannattajat ei vois ehdottaa, et jos me hoidetaan 200 kausaria päätyy, ni meidän tyypit jotka tän tekee ni saa ilmasen kausarin. Mut jonku täytyy miettii out of the box, ja jos ei se näin tapahdu, ni sit ne pitää saada samaa paikkaa miettimää, ja jonku täytyy ottaa ote ja näin.” -Sami kan.*

Laadun suhteen VPS:aa kuvailtiin seuraavin termein:

*”Kyl mä sanosin, et aika sellanen tasapainonen, tyylikäs, potentiaalinen jopa. Hyvä perusta kuitenkin mille rakentaa.” -Jukka kan.*

*”En mä oikee voi sanoo mitää, ei mul tuu oikee mitää sellassii esille. Sil olis potentiaali, sil on ihan hyvä suunta, ja nyt ku on hyvä hype, ni sitä pitäis käyttää enemmän hyväksee. Ei oikee oo mitää selviä laatusanoja, mitä tulee mielee Vepsusta. Miljöö on tosi hyvä, mut muuten ei tuu mitää. Ei tuu negatiivista tai positiivista, vähän sellai mitäänsanomaton ehkä.” -Sakari kan.*

Myös seuran brändiin kohdistuvat laatusanat kuvailevat hyvin tällä hetkellä aikaisemmin mainittuja kommentteja molemmilta kannattajasegmenteiltä. Seura ei herätä negatiivisia tunteita, mutta ei myöskään vahvoja positiivisia tunteitakaan. Potentiaalinen, tasapainoinen ja kelvollinen ovat oivia sanoja kuvailemaan niitä yleisiä tunteita, joita molempien ryhmien kommentteista voi laadun suhteen nostaa esille.

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta koetun arvon ja laadun erotteleminen toisistaan oli jokseenkin haastavaa, mikä osittain näkyi myös haastateltavien epäroivinä vastauksina. Kannattajat ja potentiaaliset kannattajat vastasivat seuraavasti kysyttäessä, mitä arvoa olet kokenut, kun olet seurannut VPS:n otteluita paikan päällä:

*”No just se on ehkä tää ylpeys. Vepsuki on aika vanha ja perinteikäs seura sillee niin. Se on mun mielestä siisti asia, et omas lempiseuras on, et ollaa perinteikäs ja vanha seura. Ja kyl sit tietysti, ku pärjätää, ni siitä ollaa ylpee ja varsinki seinäjokilaisille kavereille voi vähän kukkoilla.” Jonne kan.*

*”No tota, kait sellast, tota hyvää fiilistä ehkä. Ei kyl mitää ihmeempää. Va-paa-ajan viettoa ja vähän sellasta arjen unohtamista.” -Kari poten.*

Nämä samat tekijät tulivat myös VPS:n johdon puolesta esille. Ylpeyden lisäksi viihteellisyys, kokemuksellisuus ja tutkimuksessa jo paljon esille noussut yhteisöllisyys olivat myös arvoina sellaisia, jotka nousivat esille kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kommentteista. Nämä ovat myös niitä tekijöitä, joihin VPS pyrkii vaikuttamaan uuden strategian myötä. Seuran johto pyrkii myös luomaan arvoa ottelutapahtuman ulkopuolella, jotta koettu arvo ei olisi riippuvainen pelkästään ottelutapahtumasta. Tästä hyvänä esimerkkinä on juuri uudistettu kausikortti, johon seura on luonut ominaisuuksia, joita asiakkaiden on mahdollista käyttää myös stadionin ulkopuolella. Koska kannattaminen on paljon muutakin kuin pelkkä ottelutapahtumakokemus, niin on varmasti hyvä pyrkiä luomaan konsepteja, joiden avulla seuran on mahdollista sitouttaa heidän sidosryhmiään. Tämä oli myös vahvasti esillä molempien segmenttien toiveissa:

*”Jos just tarjottais lisää noit tollassii erikoistapahtumii, et pääsee peli ennen matsii, ja vois kuulla vähän valmentajan löpinöitä ja ottaa siin saman ehkä bissee sun muuta.” -Riku kan.*

*”No tottakai pitäis just luoda sitä eeventtiä, myydä eri safkoja ja bissejä. Kyl mua kiinnostais hyvillä keleillä, ni tulla safkaa. Et sellasta tapahtumaa just, ja eri teemoja, mikä ei oo vaa siihen pelii sidonnainen.” -Sakari poten.*

Tämän lisäksi arvojen kirkastaminen ja esille tuominen on varmasti seurassa tarpeen, koska tällä hetkellä seuran kannattajat ja potentiaaliset kannattajat eivät selvästi tiedä niitä arvoja, joita seuraa vaalii. Kaiken kaikkiaan seuran näkökulma ja kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmat olivat kuitenkin linjassa toistensa kanssa. Tämä auttaa seuraa jalkauttamaan strategiaansa siten, että se tukee molempien segmenttien käsitteitä koetusta arvosta.

*Brändiin liitettyjen miellelyhtymien puolesta kannattajasegmentit liittivät seuraavia miellelyhtymiä VPS:n brändiä kohtaan:*

*”No siis mulle on vähän sellanen, et neutraali. Vähän sellanen hajuton ja mauton ehkä. Ihan ok rohkeudella tullu Pohjaanmaan jengiks. Ja pelitapa on*

*vähän mitä muilla ei oo. En mä usko, et nyt et Vepsun niinku muissa Veikkausliiga vastustajissa herättää mitä kummempia tunteita.” -Jukka kan.*

*”No ei mul mitää sellassii hirveen isoja. Mul on Vepsusta tosi positiivnen kuva kaikinensä. Ensinnäkin Vaasassa kaikki on niin hyvin sen takana, ni tulee heti sellanen fiilis heti, et miks mäki en olis sen takana nyt ku asuu täällä. Ja sit just se, et ne on pärjänny nyt ja siit tulee menestyksellisesti sellai toiveikas fiilis. Ei mul ainakaa huonoa sanottavaa löydy Vepsusta, mut ei mitää isoja säfäreita herätä.” -Sakari poten.*

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien keskuudessa VPS:n brändiin liittyvät mielleyhtymät olivat jokseenkin samantyyllisiä kuin mitä seuran toimitusjohtaja Petri Fahler kertoi. Suurin osa kannattajista piti seuran pelillistä identiteettiä hyvänä ja jopa edelläkävijänä. Toki myös osa potentiaalisista kannattajista oli yleisesti Suomen jalkapalloilun tasosta huolissaan ja pitivät sitä kansainväliseen tasoon verrattuna huonona. Mielleyhtymien suhteen potentiaaliset kannattajat pitivät VPS:aa brändinä vähän harmaana ja vähän puhuttelevana. Sen sijaan kannattajien keskuudessa VPS:aa pidettiin juuri pelillisesti ja kentän puolella edelläkävijänä, mutta näkyvyyden puolella on monen mielestä paljon parantamisen varaa. Tällä hetkellä VPS ei herätä vahvoja mielleyhtymiä suuntaan tai toiseen. Juuri kukaan ei puhunut seurasta negatiivisessa valossa. Kannattajasegmentit antoivat seuraavia toimenpiteitä olemassa olevien mielleyhtymien parantamiseksi:

*”Joo, mun mielestä tos vois niinku ottaa. Tosta naapurikaupungista tosta SJK:sta mallia. Ne on viel paremmin tehny siitä semmosen niinku oman jutun, et se on niinku meidän juttu, niinku koko Seinäjoella. Ja siel on paljon ihmisii, ketkä ei ikinä ennen oo ollu ees futiksesta ollu kiinnostuneita ja nyt ne on niinku ihan SJK silleee et jes SJK sitä ja tätä se on meidän. Et ehkä viel, niinku yrittäis saada sitä enemmän tätä niinku kaupungin jutuks. Mun mielest siel on luotu hyvin niinku sellanen meininki. Ne on tehny siitä stadionista niiden joukkueen näkösen. Et tääl se ei oo samanlailla mahdollista ku pelaa muitaki seuroja.” -Jonne kan.*

*”Näkyvyys on aina ihan ensimmäinen, et kylhän niinku enemmän sanotaa täällä Sportti näkyny mun mielestä. Sport on sellanen enemmän, ku sil on niit on ni sä näät et nyt on matsi. Ja siin luodaa sellast vastakkainasettelua. Ja Vepsu lähtee enemmän sellasest traditiost, et oletetaa et Vepsu-SJK on kova juttu eikä sitä tuoda tarpeeks esille.” -Matti poten.*

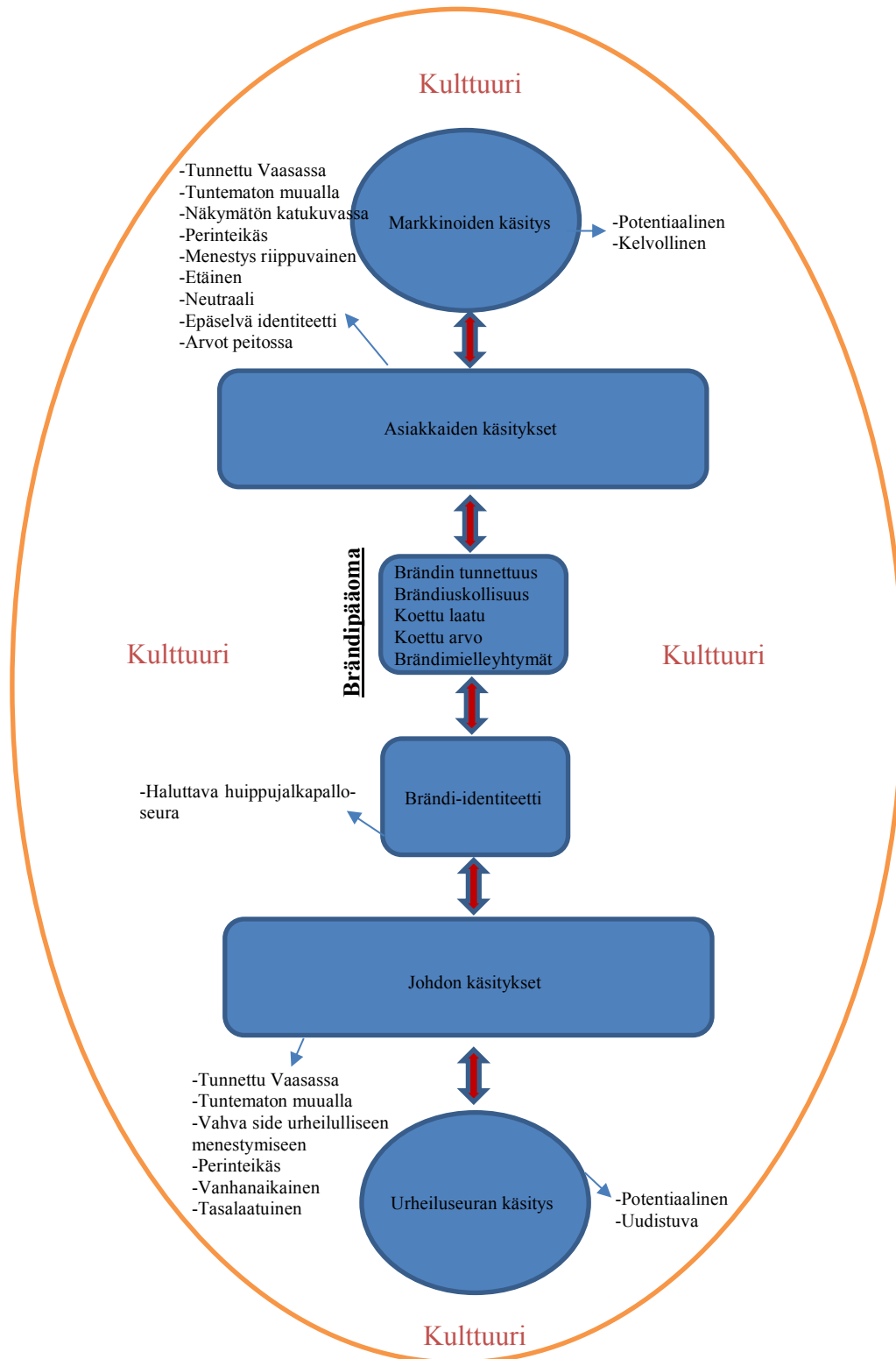
Myös mielleyhtymien osalta yhteisöllisyys ja brändin näkyvyys on tärkeässä roolissa siinä, miten kannattajasegmentti mieltävät seuran. Mielleyhtymien puolesta seuran tuleekin tarkasti pohtia, mitkä ovat niitä ominaisuuksia, joita asiakas olettaa brändillä olevan ja mitkä ovat puolestaan niitä hyötyjä, jotka kannattaja tai potentiaalinen kannattaja saa,

kun hän tulee tapahtumaan. Kolmantena seuran tulee tietää ne asenteet, joita molemmilla segmenteillä on liittyen brändiin ja sitä koskevaa informaatiota kohtaan. Kaiken kaikkiaan brändiin liitetyt mielleyhtymät ovat myös vahvasti kytköksissä brändipääoman muihin osa-alueisiin, joiden johtaminen ja kehittäminen ovat avain brändipääoman kehitymiselle.

Seuraavana tutkimuksessa nostetaan esille aineistosta löydettyjä keskeisiä havaintoja perustuen teoreettiseen viitekehykseen, jolla havainnollistetaan seuran nykyistä brändipääoman tilaa.

#### 4.4. Aineiston yhteenveto brändipääoman nykytilasta Vaasan Palloseurassa

Kuten aineistosta ja sen analysoinnista kävi ilmi, VPS:n brändipääoman tila on vielä selvästi vaiheessa uuden strategian myötä. Vielä ei voida puhua vahvasta brändipääoman tilasta, koska seuran sisällä on tapahtunut isoja uudistuksia uuden Elisa Stadionin sekä uuden strategian myötä. Edellisessä luvussa analysoidut osa-alueet kuvaavat myös hyvin, miten brändipääoman osa-alueet ovat vielä kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta osaltaan kelvollisella tasolla. Alla oleva kuvio havainnollistaa, mikä on seuran käsitys VPS:n brändipääoman tilasta ja mikä puolestaan on markkinoiden eli kannattajien ja potentiaalisten kannattajien käsitys.



**Kuvio 5.** Brändipääoman nykyinen tila seuran johdon, kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta

Tällä hetkellä VPS:n käsitystä brändipääoman tilasta voidaan pitää uudistuvana ja potentiaalisena. Seura on kokenut suuria muutoksia edellä mainitun uuden Elisa Stadionin myötä ja uudistuneen strategian johdosta, jossa yhtenä suurena kehityskohteena on myös brändin kehittäminen. Tämä näkyi seuran toimitusjohtajan Petri Fahlerin sanomisissa, joissa oli hyvin havaittavissa uuden strategian jalkauttaminen seuran toimintaan. Brändi-identiteetin osalta seura haluaakin olla tulevaisuudessa huippujalkapalloseura, joka tavoittelee Veikkausliigan voittoa joka vuosi. Tämän lisäksi seura haluaa olla myös haluttava urheiluseura niin junioripuolen, kannattajien ja yhteistyökumppanien suhteen. Johdon käsitykset brändipääoman osa-alueista, kuten tunnettu Vaasassa, tuntematon muualla, vahva side urheilulliseen menestymiseen, perinteikkyyys, vanhanaikaisuus, yhteisöllisyys ja tasalaatuisuus ovat oivia kuvia havainnollistamaan sitä, minkälaisena johto tällä hetkellä näkee seuran brändipääoman. Tämä on myös osaltaan syy, jonka johdosta seura on luonut uutta strategiaansa vahvistaakseen kyseisiä asioita. Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta sanat potentiaalinen ja kelvollinen kuvastavat hyvin sitä, millaisena molemmat segmentit yleisesti ottaen pitävät brändipääoman nykyistä tilaa VPS:ssa. Tätä voidaan myös pitää yhteisesti markkinoiden käsityksenä, joka tässä tutkimuksessa koostuu molempien kannattajasegmenttien käsityksistä. Tunnettu Vaasassa, tuntematon muualla, näkymätön katukuvassa, perinteikäs, menestyksestä riippuvainen, etäinen, neutraali, epäselvä identiteetti ja arvot peitossa kuvaavat hyvin niitä käsityksiä, joista markkinoiden käsitys muodostuu. Tutkimuksessa ”etäisellä” tarkoitetaan kannattajien ja potentiaalisten kannattajien tunnetta yhteisön ja yhteisöllisyyden osittaisesta puuttumisesta molempien segmenttien näkökulmasta.

Kaiken kaikkiaan seuran johdon, kannattajien ja potentiaalisten kannattajien käsitykset ovat hyvin pitkälti samantyyllisiä. Tämä kertoo hyvin sen, että seurassa ollaan tietoisia siitä, mihin asioihin uuden strategian myötä tulee kiinnittää huomiota brändin kehittämisen osalta. Tällä hetkellä ”kelvollinen” ja ”potentiaalinen” ovat oivia sanoja kuvailemaan VPS:n brändipääoman nykyistä tilaa. Myös kulttuurilla on selvä vaikutus siihen, millaisia käsityksiä ja merkityksiä brändipääomaan liittyvistä osa-alueista muodostetaan. Tämä näkyi myös molemmin puolin eli seuran johdon, kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kommentteista.

#### 4.5. Kehitysehdotukset

Koska tutkimuksessa brändipääomaa tarkastellaan asiakaslähtöisen brändipääoman näkökulmasta, niin tutkimuksessa ei ole tarkoituksena antaa tarkkaa numeeriseen analyysiin perustuvaa yksityiskohtaista kuvausta brändipääoman nykytilasta. Tarkoituksena olikin antaa edellisissä luvuissa kuva siitä, mitkä ovat kannattajien ja potentiaalisten kannattajien keskuudessa niitä asioita, joissa on suurimmat kehityskohteet brändipääoman kehittämisen kannalta. Seuraavana tutkimuksessa tarjotaan kehitysehdotuksia VPS:n brändipääomaa vahvistamiseksi. Kehitysehdotukset pohjautuvat tutkielmassa esiteltyihin brändipääomaan osa-alueisiin, jotka ovat brändi-identiteetti, brändin tunnettuus, brändiuskollisuus, koettu laatu, koettu arvo ja brändiin liitetyt mielleyhtymät. Kehitysehdotukset eivät ole pelkkiä yksityiskohtaisia toimenpiteitä VPS:n brändipääoman vahvistamiseksi, vaan yleisiä ehdotuksia, jotka antavat seuralle suunnan implementoida niitä omien resurssien mukaisiksi.

Ensimmäinen kehitysehdotus on seuran brändi-identiteetin ja arvojen kirkastaminen. Tällä hetkellä seuran brändi-identiteetti ja siihen liittyvät arvot ovat jokseenkin varjon peitossa. Brändi-identiteetin kirkastamiseksi seuran on hyvä pyrkiä määrittelemään todella tarkasti se, mitä seuraa haluaa olla. Tämän on hyvä pohjautua myös siihen, mitä muut sidosryhmät olettavat ja haluavat seuran olevan. Näin myös kannattajien ja potentiaalisten kannattajien on mahdollista kiinnittyä seuraan helpommin. Hyvänä esimerkkinä vahvasta ja paljon puhuttelevasta brändi-identiteetistä on jääkiekon puolelta Helsingin IFK. Pitkä historia, vahvat arvot (punainen, stadilainen, taisteleva, kaksikielinen) ja selkeä brändi-identiteetti ovat tehneet seurasta jo pidemmän aikaa paljon puhuttelevan ja molemmin puolin tunteita herättävän jääkiekkoseuran. Brändi-identiteetin eli halutun kuvan kirkastamiseksi jokaisen seuran jäsenen tulee tietää, mitä seuraa haluaa olla. Sama pätee myös seuran arvoihin. Kun jokainen seuran jäsen tietää, minkälainen seura haluaa brändinä olla ja mihin arvoihin sen toiminta perustuu, niin niistä viestiminen ulospäin on helpompaa. Tällä hetkellä VPS haluaa olla haluttava seura. Tämä kattaa niin kannattajat eri segmentteittäin kuin myös juniorit ja yhteistyökumppanit. Visiona seuralla on olla huippujalkapalloseura, joka taistelee Veikkausliigan kärkipaikoista joka vuosi. Seuran arvot puolestaan ovat yhteisöllisyys, terveelliset elämäntavat, oikeudenmukaisuus, sitoutuneisuus ja suvaitsevaisuus. Toimenpiteet seuran brändi-identiteetin kirkastamiseksi voisi liittyä yhteisöllisyyteen ja sen korostamiseen, joka vahvasti nousi myös tutkimuksessa esille. Myös Helsingin IFK tukeutuu identiteetissään vahvasti tähän (En Gång IFK, Alltid IFK). Koska yhteisöllisyys on myös johdon näkökulmasta seuran tärkeimpiä asioita, niin miksi seura ei voisi brändi-identiteetiltään positioitua seuran olemassa olevan

mainoslauseen mukaan: ”*Kun yhdessä seistään, ollaan jotain kauniimpaa!*” Tämä kuvastaa loistavasti myös kannattajien keskuudessa sitä ydinarvoa, joka keskusteluissa nousi esille eli yhteisöllisyyttä ja sen tuomista esiin. Arvojen puolesta varmasti merkitykset, kuten rohkeus, perinteikkyys, edelläkävijyys ja yhteisöllisyys voisivat kuvata niitä arvoja, joita seuran tulisi vaalia. Nämä olivat myös arvoja, joita kannattajat ja potentiaaliset kannattajat nostivat esille. Yksittäisiä toimenpiteitä brändi-identiteetin ja arvojen vahvistamiseksi ei voida antaa, koska sen tulee olla jatkuvaa tekemistä, joka näkyy päivittäisessä tekemisessä pelaajien, valmentajan ja seuran toiminnassa. Jatkuva avoimuus ja johdonmukainen viestiminen seuran halutusta kuvasta ja arvoista ovat niitä keinoja, joilla seuran on mahdollista saavuttaa kyseiset asiat ulkoisten sidosryhmien silmissä. Brändi-identiteetin tulee olla yrityksen strategian perustana (Ghodeswar 2008).

Toinen kehitysehdotus on brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen. Yksi selvistä ongelmista haastattelujen perusteella on VPS:n brändin näkymättömyys ihmisten keskuudessa. Myös tietoisuus brändin tarjoamista hyödyistä on selvä haaste, johon seuran tulee pyrkiä kiinnittämään huomiota. Seuran tunnettuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi seura tekeekin hyvää työtä sosiaalisen median puolella, mikä on näkynyt hyvinä tuloksina vertailtaessa niitä muihin Veikkausliigaseuroihin. Myös videoihin panostaminen on varmasti hyvä asia, jotta kannattajien on mahdollista nähdä seuran sisälle. Mutta jos seuran toiminta ja tekeminen eivät välity riittävästi muualla kuin sosiaalisen median puolella, niin potentiaaliset kannattajat jäävät helposti markkinointiviestinnän ulkopuolelle. Näin ollen he ovat tiedottomia seuran otteluista ja muista brändin tarjoamista hyödyistä. Toimenpiteitä brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kohentamiseksi seuran tulisi pyrkiä luomaan itsestään tunnettu myös kaupungin katukuvassa. Tässä seuralla on monia mahdollisuuksia, kuten pyrkiä tuomaan esille mustavalkoraitaa ja seuran värejä kaupungin keskeisillä paikoilla. Tämän lisäksi seuran tulee pyrkiä altistamaan ihmiset brändille mahdollisimman paljon ja luomaan seurasta kuva, että se todella toimii ja vaikuttaa aktiivisesti Vaasassa. Koska Vaasa on opiskelijakaupunki ja myös hyvin tunnettu siitä, niin seuran tulee pyrkiä myös vaikuttamaan kaupungin opiskelijoihin. Toimenpiteitä tähän voisi olla Samin (2018) antama ehdotus siitä, miten seura voisi parantaa brändin tunnettuuden ja tietoisuuden tasoa opiskelijoiden keskuudessa. Hänen mukaan seuran tulisi tehdä yhteistyötä oppilaitoksissa toimivien ainejärjestöjen kanssa. Hyvä esimerkkinä tästä voisi olla VPS:n brändilähettiläs. Brändilähettiläs on jalkapallosta ja mahdollisesti VPS:sta kiinnostunut opiskelija, joka on tiiviisti yhteistyössä seuran kanssa kehittääkseen opiskelijoiden kiinnostavuutta ja tietoisuutta VPS:n brändiä kohtaan. Palkan suhteen seuran tulee itse pyrkiä määrittämään, mikä on oikeutettu korvaus brändilähettilään tekemästä työstä. Brändilähettilään avulla seuran on myös mahdollista saada arvokasta tietoa siitä,

minkälaisia mielleyhtymiä ja kulttuurisia merkityksiä VPS brändinä herättää. Erilaisten opiskelijatapahtumien järjestäminen yhdessä ainejärjestön kanssa on oiva tapa parantaa brändin tunnettuutta. Tästä esimerkkinä VPS:n ravintolassa järjestetyt sitsit ennen ottelua.

Kolmantena kehitysehdotuksena on yhteisöllisyyden kehittäminen ja kasvattaminen seurassa. Koska yhteisöllisyys oli selvästi johdon sekä kannattajien ja potentiaalisten kannattajien mielestä tärkeimpiä asioita, niin se on myös vahvasti kehitysehdotuksissa mukana. Yhteisöllisyys korostuu etenkin, kun puhutaan brändiuskollisuudesta ja sen kehittämisestä. Kellerin (2008: 92) mukaan brändiuskollisuus näkyikin yhteisöllisyytenä tietyn brändin ympärillä ja asiakkaan käyttämänä aikana brändille. Toimenpiteitä seuran yhteisöllisyyden kehittämiseen ja kasvattamiseen voisi olla erilaisten tapahtumien järjestäminen ja kannattajien aktivoiminen entisestään. Koska monien mielestä tällä hetkellä uskollisuuden taso on hyvin riippuvainen seuran urheilullisesta menestyksestä, niin seuran on pyrittävä luomaan myös toisenlaista arvoa, joka ei ole riippuvainen seuran menestyksestä. Näin ollen kehitysehdotus liittyy vahvasti koettuun arvoon brändiuskollisuuden lisäksi. Ehdotuksena seuran yhteisöllisyyden ja koetun arvon parantamiseksi voisi olla vaikkapa Contact-rekrytointimessut tai pienpanimopäivät seuran Elisa Stadionilla. Nämä ovat myös kuluttajien kiinnostuksen ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi oivia keinoja herättämään muiden sidosryhmien kiinnostusta, kuten yhteistyökumppanien. Tämä mahdollisesti auttaa myös seuraa uusien yhteistyökumppanien hankkimisessa. Myös erilaiset tapahtumat seuran kannattajien ja potentiaalisten kannattajien kanssa yhdessä joukkueen henkilöiden kanssa voidaan nähdä toimivina tapoina parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta entisestään. Tämä liittyy myös vahvasti seuran brändi-identiteetin ja arvojen kirkastamiseen, koska seuran toiminnan tulee myös nojata niihin arvoihin ja identiteettiin, jotka seura on sen asiakkaita kuunnellen määrittänyt.

Neljäs kehitysehdotus on koetun laadun ja arvon kehittäminen yhdessä seuran asiakkaiden kanssa. Koska brändi on juuri niin vahva kuin sen asiakkaat siitä ajattelevat, niin tulee yrityksen kehittää brändiään asiakkaiden merkityksiä ja tarpeita tunnistamalla ja kuunnellen. Tällä hetkellä seura ei ole onnistunut ottamaan tarpeeksi hyvin kuluttajapuolen kannattajia huomioon brändin johtamisessa ja kehittämisessä. Seura ei myöskään voi miellyttää kaikkia, mutta sen tulee tästä huolimatta tietää, miten laadukkaaksi ja arvokkaaksi kannattajat brändin kokevat. Tällä hetkellä peruspalveluita pidetään laadukkaina, mutta silti ottelutapahtuma koetaan pohjautuvan liian paljon itse otteluun. Toimenpide seuran koetun laadun ja arvon kehittämiseksi on avoimen dialogin luominen seuran kannattajien ja potentiaalisten kannattajien välille. Seuran on mahdollistettava se, että kannattajat, potentiaaliset kannattajat ja yhteistyökumppanit pystyvät antamaan mahdollisimman helposti

palautetta seuran toiminnasta. Myös Fahlerin (2018) ajatus palautelaitteesta voisi olla hyvänä tukena tässä. Yksinään se ei kuitenkaan anna vastauksia niistä kulttuurisista merkityksistä ja miellelyhtymistä, jotka kertovat, mitä sidosryhmät ajattelevat VPS:sta brändinä. Yhtenä mahdollisuutena on pyrkiä tuomaan paremmin esille seuran mobiiliapplikaatiota ja liittää siihen erilaisia palautteenantamismahdollisuuksia. Tämän lisäksi olisi hyvä pyrkiä luomaan yleinen ja aktiivinen kanava, jossa ihmisten on mahdollista keskustella seuran kanssa. Myös online data-analytiikan käyttäminen on varmasti hyödyllistä, jotta digitaalisen markkinoinnin kohdentaminen olisi mahdollisimman optimoitua.

Viidentenä ja viimeisenä kehitysehdotuksena on VPS:n liittyvien miellelyhtymien kehittäminen haastatteluista saatujen kehitysehdotusten avulla. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena haastatteluista nousi esille kannattajan antama ehdotus siitä, että seura voisi tarjota mahdollisuuden seurata vierasotteluita Elisa Stadionilla. Jos seura haluaa vahvistaa miellelyhtymiä yhteisöllisenä seurana, niin tämä voisi olla loistava tapa kehittää yhteensuuluvuuden lisäksi myös paikallista jalkapallokulttuuria. Brändin tunnettuus ja tiedottaminen ovat vahvasti kytköksissä siihen, ovatko ihmiset kiinnostuneita seuraamaan seuran vierasotteluita Elisa Stadionilla. Myös yleinen tarjoilu on oltava kunnossa, jotta kannattajat voivat nauttia pelin ohessa ruokaa ja juomaa. Toisena ehdotuksena esille nousi yhteistyö VPS:n ja Sportin kesken. Yhteistyön tekeminen voi olla positiivinen asia, sillä se voi mahdollistaa seuralle korkeamman myynnin, jos jääkiekosta kiinnostuneet seuraavat myös VPS:n otteluita. Kolmantena kehitysehdotuksena esille nousi yhteistyökuvioiden kehittäminen. Tässä korostui etenkin miellelyhtymä eli rohkeus ja edelläkävijäisyys myös toimiston ulkopuolella. Yhteistyöhön liittyen kannattaja antoi esimerkin, jossa seura tekee yhteistyötä paikallisen hotellin kanssa, jossa työmatkalla oleva ihminen saa hotelliin kirjautumisen yhteydessä lipun ja kyytimahdollisuuden illan otteluun. Tutkimuksen haastatteluissa nousseiden miellelyhtymien, kuten harmaa, neutraali, näkymätön ja vanhanikäinen parantamiseksi seuran tuleekin pyrkiä olemaan markkinoinnillisesti rohkea edelläkävijä, joka uskaltaa rakentaa brändiään asiakasymmärryksen johdolla. Tähän liittyy vahvasti myös edellä mainittu avoin dialogi seuran eri kannattajasegmenttien ja yhteistyökumppanien kautta, jotta seuran on todella mahdollista tunnistaa niitä asenteita ja merkityksiä, joita VPS brändiin liitetään.

Kehitysehdotukset ja toimenpiteet VPS:n brändipääoman kehittämiseksi ei välttämättä ole tarkoituksena implementoida sellaisenaan seuran strategiaan, vaan antaa kuva siitä, minkälaisia asioita seurassa tulisi brändipääoman kannalta pohtia. VPS:ssa ollaan selvästi hyvin tietoisia niistä asioista, joihin tulevaisuudessa seuran tulee kiinnittää huomiota.

#### 4.6. Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että VPS:n brändipääoman nykyinen tila ei vielä ole sellaisenaan vahva. Kuitenkin se omaa vahvan potentiaalin kehittyä sellaiseksi oikeilla toimenpiteillä ja jatkuvalla kehittämisellä. Edellä mainitut kehitysehdotukset ovat niitä suuntaa-antavia toimenpiteitä, jotka edesauttavat rakentamaan seuran brändiä asiakasymmärryksen johdolla. Brändi-identiteetin ja arvojen kirkastaminen, brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen ja kehittäminen, koetun laadun ja arvon kehittäminen sekä brändiin liitettyjen mielleyhtymien parantaminen ovat niitä teemoja, joihin seuran on hyvä pyrkiä löytämään ratkaisuja, jotta brändipääoman on mahdollista kehittyä vahvaksi. Tämä edellyttää seuralta syvällistä ymmärtämistä heidän asiakkaistaan, jotka lopulta päättävät, onko brändi vahva vai ei.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida VPS:n brändipääomaa ja sitä, miten siitä olisi mahdollista johtaa ja kehittää entistä vahvempi. Tutkimuksen tarkoituksen saavuttamiseksi tutkimuksessa asetettiin kolme tavoitetta.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli avata brändipääoma liikkeenjohdon työkaluna ja antaa lukijalla kuva, minkälaisia osa-alueita sen johtaminen ja kehittäminen pitävät sisälleen. Tämän lisäksi tutkimuksessa kuvailtiin, mitkä ovat brändipääoman johtamisen ja kehittämisen erityispiirteet urheiluliiketoiminnassa. Ensimmäisen tavoitteen kautta luotiin myös tutkielman teoreettinen viitekehys, joka pohjautui Aakerin (1991) asiakaslähteisen brändipääoman malliin. Tämän lisäksi teoreettiseen viitekehykseen otettiin mukaan koetun arvon ja brändi-identiteetin käsitteet. Koettu arvo nähtiin tärkeänä, jotta tutkimuksessa saataisiin syvällisempi kuva siitä, minkälaisia arvoja ja merkityksiä seura mahdollisesti sen nykyisissä kannattajissa ja potentiaalisissa kannattajissa herättää. Brändi-identiteetti on puolestaan tärkeä, koska sen tulee olla yrityksen strategian perustana ja antaa brändille suunta, tarkoitus ja merkitys (Lindberg- Repo 2005: 71).

Selvästi alan kirjallisuuden ja teorian mukaan näillä kuudella osa-alueella eli brändi-identiteetillä, brändin tunnettuudella, brändiuskollisuudella, koetulla laadulla, koetulla arvolla ja brändiin liitetyillä mielleyhtymillä on suuri vaikutus siinä, minkälaisena asiakas mielessään kokee tietyn brändin. Tätä voidaan kutsua brändipääomaksi, jota yrityksen tulee jatkuvasti johtaa ja kehittää yrityksen toimintamuodosta riippumatta. Näin ollen se on samalla myös yrityksen strateginen työkalu, joka tulisi olla jokaisen yrityksen ja organisaation työkalupakissa. Tässä tutkimuksessa brändipääomaa ja sen johtamista ja kehittämistä tarkasteltiin suomalaisen urheiluseuran toimintaympäristössä, joka eroaa perinteisestä tuotteista ja palveluista valmistavasta yrityksestä. Teorian näkökulmasta suurimpana erona perinteisen yrityksen ja urheiluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen välillä nähtiin olevan toiminnan arvioinnissa. Tämä näkyi siinä, että perinteistä tuotteita ja palveluita valmistavaa yritystä arvioidaan hyvin pitkälti numeerisin mittarein, kuten osakkeenomistajien taloudellisen maksimoinnin tai yrityksen voiton kautta. Urheiluliiketoiminnassa taas toimintaa arvioidaan myös seuran urheilullisen menestymisen kautta, joka edellyttää seuralta taloudellisia investointeja pelaajiin, valmentajiin ja muihin avainhenkilöihin. Nämä vaikuttavat urheilulliseen menestykseen, mutta heikentävät yrityksen taloutta väliaikaisesti. Näin ollen seuralla on jatkuva jännite urheilullisen menestymisen ja taloudellisen menestymisen välillä, mikä puolestaan vaikuttaa brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen. Seuran johdon ja omistajien tuleekin itse pyrkiä määrittämään,

mikä on taloudellisen menestymisen ja urheilullisen menestymisen suhde seuran toiminnassa. Myös teoria osoitti, että jos joukkueen brändi on mitänsanomaton, niin sen on vaikea menestyä taloudellisesti myös urheilullisesti heikompina aikoina, koska katsojat ovat kiinnittyneitä vain urheilulliseen menestymiseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli analysoida saadun haastatteluaineiston avulla, mikä brändipääoman nykyinen tila on VPS:ssa. Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että seuran nykyistä brändipääoman tilaa kuvastavat hyvin sanat ”kelvollinen” ja ”potentiaalinen”. Empiirisestä aineistosta nousi selvästi esille myös se, että seuran johto on hyvin tietoinen siitä, missä asioissa seuralla on kehitettävää brändiin liittyvien asioiden osalta. Tällä hetkellä haasteet brändipääoman kehittymisen kannalta liittyvät yleisesti vahvasti brändi-identiteetin ja arvojen kirkastamiseen, brändin tunnettuuteen ja tietoisuuden kohentamiseen, yhteisöllisyyden kehittämiseen, koetun laadun ja koetun arvon kehittämiseen yhdessä seuran kannattajien kanssa ja vanhentuneen sekä neutraalin kuvan vahvistamiseen. Nämä kaikki ovat myös kytköksissä toisiinsa, mihin vaikuttaa myös ympärillä oleva kulttuuri. Tämä puolestaan muovaa niitä asenteita ja merkityksiä, joihin seura kytkeytyy. Brändipääoman osa-alueiden lisäksi seuran on pyrittävä tiedostamaan vallitsevan kulttuurin vaikutus seuran sidosryhmiin, jotta se pystyisi entistä paremmin vaikuttamaan heihin.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli tarjota kehitysehdotuksia VPS:n brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen asiakasymmärryksen johdolla. Aineiston analysoinnin ja nykyisen tilan määrittämisen pohjalta tutkimuksessa tarjottiin kehitysehdotuksia. Brändi-identiteetin ja arvojen kirkastaminen, brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen, yhteisöllisyyden kehittäminen ja kasvattaminen, koetun laadun ja arvon kehittäminen, koetun laadun ja arvon kehittäminen yhdessä seuran asiakkaiden kanssa ja VPS:n liittyvien mielle yhtymien kehittäminen haastatteluista saatujen kehitysehdotusten avulla olivat ne tärkeimmät suunnat, joihin seuran on syytä tulevaisuudessa keskittyä. Tutkimuksessa annetut konkreettiset toimenpiteet ovatkin vain ideoita ja esimerkkejä siitä, kuinka seuran on mahdollista kehittää brändipääomaan liittyviä osa-alueita.

Teoriassa esitetyt Gladdenin ym. (2009) brändipääomaan johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavat tekijät, kuten joukkueeseen liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät ja markkinoihin liittyvät tekijät olivat myös vaikutuksissa VPS:n brändipääomaan. Kerätty aineisto vahvisti käsitystä siitä, että seuran urheilullinen menestyminen on tällä hetkellä todella suuressa roolissa siinä, minkälaisena seura mielletään. Urheilullisen menestymisen lisäksi joukkueeseen liittyvistä tekijöistä nousi esille myös päävalmentajan vaikutus

brändipääomaan. Joukkueen valmennusjohtoa pidettiin kannattajien näkökulmasta edelläkävijöinä suhteessa muihin Veikkausliiga seuroihin. Edelläkävijyyttä toivottiin myös seuran kenttätapahtumien ulkopuolelle muihin toimenpiteisiin, kuten ottelutapahtuman ja yleisen toiminnan kehittämiseen. Potentiaalisissa kannattajissa puolestaan valmentaja ei herättänyt suurempia tunteita, joka osaltaan johtui varmasti siitä, että potentiaalisten kannattajien kokemukset VPS:n otteluista olivat määrältään vielä vähäisiä. Pelaajien rooli puolestaan nousi esille yhteisöllisyyden johdosta, jossa molemmat kannattajasegmentit toivoivat saavan kontakteja myös joukkueen pelaajiin. Organisaatioon liittyvissä tekijöissä perinteikkyyks ja ennen kaikkea viihteellisyys olivat tekijöitä, jotka korostuivat molempien segmenttien kommentteista. Seuraa pidetään perinteikkäänä, mutta samalla se koetaan osaltaan hieman harmaaksi ja neutraaliksi. Tähän selvästi vaikutti tämän hetkinen ottelutapahtuma, joka osittain koettiin vielä hieman tasapaksuksi ja ottelun tapahtumiin nojaavaksi. Markkinoihin liittyvissä tekijöissä kilpailuvoimat ja kannattajien tuki ovat niitä ydinasioita, joilla on suuri suhde myös VPS:n brändipääoman vahvuuteen. Ylpeys, samaistuminen, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne olivatkin suuressa roolissa molempien segmenttien kommentteissa arvioidessa VPS brändinä ja urheiluseurana. Tästä selvästi tärkeimpinä tekijöinä nousi esille yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne, jotka seurassa koettiin vielä keskinkertaiseksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että brändipääoma ja siihen kuuluvat osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yhden osa-alueen vahvuus tai heikkous vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin. Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen tulee olla jatkuva toimenpide, jota seuran tulee tarkkailla koko ajan. Teoriassa nousseet asiat tukivat myös hyvin niitä esille nousseita asioita, joita VPS:n brändipääoman liittyvissä osa-alueissa nousi aineistossa esille. Brändi-identiteetin ja arvojen kirkastaminen, brändin näkyvyyden ja tietoisuuden kasvattaminen, yhteisöllisyyden kehittäminen ja kasvattaminen seurassa, koetun laadun ja koetun arvon kehittäminen yhdessä seuran asiakkaiden kanssa, sekä VPS:n liittyvien miellelyhtymien kehittäminen haastelluista saatujen kehitysehdotusten avulla ovat niitä pääteemoja, joita aineistosta nousi esille. Brändipääoman johtaminen ja kehittäminen VPS:ssa on selvästi vielä alkutekijöissään seuran uuden strategian ja Elisa Stadionin myötä. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin brändipääoman johtamista ja kehittämistä kahden kannattajasegmentin kautta eli kannattajien ja potentiaalisten kannattajien käsitysten mukaan, niin ei tutkimuksessa ollut tarkoitus luoda molemmista segmenteistä segmenttikohtaista ja yksityiskohtaista kuvaa, vaan luoda näiden kahden yhteinen käsitys seuran brändipääomasta. Tällä hetkellä VPS:n suurimmat haasteet brändipääoman kanalta taloudellisten resurssien lisäksi onkin saada kannattajat ja potentiaaliset kannattajat mukaan kehittämään seuran brändiä. Koska brändi on juuri niin vahva kuin asiakkaat sen

mielessään käsittävät, niin on yrityksen pyrittävä tiedostamaan ja vaikuttamaan niihin asioihin, jotka vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin brändistä. Tästä syystä VPS:n tulee kokonaisvaltaisesti huomioida asiakkaiden tarpeita, merkityksiä ja asenteita, joita brändiin liitetään, jotta seuran brändipääomasta on mahdollista todella kehittyä vahva.

### 5.1. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista paneutua tarkemmin siihen, miten brändipääoman johtaminen ja kehittäminen eroaa seuran paikkakunnan suhteen, sillä jo kotimaan sisällä seuran tilanteet ovat hyvinkin erilaisia toisiinsa nähden kilpailun, olosuhteiden ja muiden tekijöiden johdosta. Tutkittavana voisi olla kaksi seuraa, jotka ovat jo omalla paikkakunnallaan onnistuneet rakentamaan vahvan brändipääoman. Myös vallitseva kulttuuri voi olla hyvin erilainen eri paikkakuntien välillä. Mitä luultavimmin tämä asettaa erilaisia haasteita seuran brändipääoman johtamiseen ja kehittämiseen, jotka tässä tutkimuksessa jätettiin tarkastelun ulkopuolelle analysoitaessa vain yhtä urheiluseuraa.

## LÄHDELUETTELO

- Aaker, David A. (1991). *Managing brand equity on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, David A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, David A. & Erich Joachimsthaler (2000). *Brandien Johtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aaker, David A. (2002). *Building Strong Brands*. USA: Simon & Schuster UK Ltd.
- Abosag, Ibrahim & Stuart, Roper & Daniel, Hind (2012). Examining the relationship between brand among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing* 46:9, 1233-1251.
- Alasuutari, Pertti (1995). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ambert, Anne-Marie & Patricaia A., Adler & Peter, Adler & Daniel, Detzner F. (1995). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 57: No. 4, 879-893.
- Arora, Harsh (2009). A Conceptual Study of Brand Communities. *The Icfai University Journal of Brand Management* 6:2, 7-21.
- Avery, Jill (2012). *The relational roles of brands*. Teoksessa: Penaloza, Lisa, Nil, Toulouse & Luca., Visconti (2012). *Marketing Management: A Cultural Perspective*. USA: Routledge.
- Bajde, Domen. *Value and price*. Teoksessa: Penaloza, Lisa, Nil, Toulouse & Luca., Visconti (2012). *Marketing Management: A Cultural Perspective*. USA: Routledge.
- Bauer, Hans A., Nicola E., Stokburger-Sauer & Stefanie, Exler (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management* 22:2, 205-226.

- Brogi, Stefano (2014). Online brand communities: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 109, 385-389.
- Chaudhuri, Arju & Morris B., Holbrook (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing* 65:2, 81-93.
- Chen, Zhan & Alan J., Dubinsky (2003). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology & Marketing* 20:4, 323-347.
- Cova, Bernard & Daniele, Dalli (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory* 9:3, 315-339.
- de Chernatony, Leslie (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- de Chernatony, Leslie & Susan, Cottam (2008). Interactions between organizational cultures and corporate brand. *European Journal of Innovation Management* 6:1, 64-74.
- Eskola, Jari & Juha, Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Juha, Suoranta (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Jaana, Vastamäki (2001). *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa Juhani, Aaltolta & Raine, Valli (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-42.
- Freling, Traci H., Jody L., Crosno & David H, Henard (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39:3, 392-406.

- Gerrard, Bill (2005). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management* 19, 143-169
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008). Building brand identity in competitive a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management* 17:1, 4-12.
- Giroux, Marilyn, Frank, Pons & Lionel, Maltese (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* 18:2, 180-195.
- Gladden, James M., George R., Milne & William A., Sutton (1998). A Conceptual Framework for Assessing Brand Equity in Division Equity I College Athletics. *Journa of Sport Management* 12: 1-19.
- Gladden, James M. & Daniel C., Funk (2002). Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examing the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 16, 54-81.
- Gladden, James M. (2014). *Brand Equity: Management and Measurement in Sport*. Teoksessa: Pritchard, Mark P. & Jeffrey L. Stinson (2014). *Leveraging Brands in Sport Business*. USA: Routledge.
- Gounaris, Spiros & Vlasis, Stathakopoulos (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Brand Management* 11:4, 283-306.
- Grönroos, Christian (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, Christian (2015). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.
- Harvey, Bill (1997). The Expanded ARF Model: Bridge to the Accountable Advertising Future. *Journal of Advertising Research* 32:2, 11-1.
- Hirsijärvi, Sirkka, Pirkko, Remes & Paula, Sajavaara (2005). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylän: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Hirsijärvi, Sirkka & Helena, Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena, Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huber, Frank, Andreas, Herrmann & Robert E., Morgan (2001). Gaining competitive advantage through customer value-oriented management. *Journal of Consumer Marketing* 18:1, 41-53.
- Jinga, Gheorghe & Adrian, Iacobini (2017). Building a Fan Community for Sports Clubs. *Revista de Management Comparat International* 18:3, 308-314.
- Kananen, Jorma (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamakura, Wagner A. & Gary J, Russell (1993). Measuring brand value with scanner data. *Journal of Research in Marketing* 10, 9-22.
- Karababa, Eminiegül & Dannie, Kjeldgaard (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory* 14:1, 119-127.
- Karam, Asaad A., & Serdar, Saydam (2015). An Analysis Study of Improving Brand Awareness and Its Impact on Consumer Behavior Via Media in North Cyprus – A Case Study of Fast Food Restaurants. *International Journal of Business and Social Science* 6:1, 66-80.
- Kapferer, Jean-Nöel (2004). *The New Strategic Brand Management*. London: Les Editions d'Organisation.
- Kapferer, Jean-Nöel (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and strategic thinking*. London: Kogan Page.
- Kathman, Jerry (2002). Brand identity development in the new economy. *Desing Issues* 18:1, 24-35.

- Keller, Kevin L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57, 1-22.
- Keller, Kevin L. (2003a). *Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Keller, Kevin L. (2003b). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research* 29:4, 595-600.
- Keller, Kevin L. (2008). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Keller, Kevin L. (2013). *Strategic Brand Management – Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Courier/Kendalville: Pearson Education.
- Kihn, Lili-Anne & Salme, Näsi (2011). *Tilintarkastusta käsittelevien väitöskirjojen tutkimusstrategiset valinnat – Aihepiiri ja tutkimusote*. In: *Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. Essays in Honour of Professor Teija Lahtinen*. Acta Wasaensia 234, 61-87. Eds Annukka Jokipii & Johanna Miettinen.
- Kim, Hong-bumm, Woo Gon, Kim & Jeong A., An (2003). The effect of customer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing* 20:4, 335-351.
- Kuenzel, Sven & Sue V., Halliday (2010). The chain of effects from reputation and brandpersonality congruence to brand loyalty: the role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 18:3, 167-176.
- Kuo, Ying-Feng & Lien-Hui, Feng (2013). Relationships among community interaction characteristics, perceived benefits, community commitment, and oppositional brand loyalty in online brand communities. *International Journal of Information Management* 33:6, 948-962.

- Kuula, Arja (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Jyväskylä: Gummerus.
- Laakso, Hannu (2004). *Brändin kilpailuetuna – Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä*. Helsinki: Talentum.
- Laine, Timo (2007). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Juhani, Aaltolta & Raine, Valli (toim). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 29-45.
- Lassar, Walfried, Banwari, Mittal & Arun, Sharma (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer marketing* 12:4, 11-19.
- Leino, Antti (2010). *Dialogin aika. Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lincoln, Yvonna S. & Egon G., Guba (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005). *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – miten johtaa brändin arvoprosesseja*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Luedicke, Marius K. (2012). *Driving a deeply rooted brand – Cultural marketing lessons learned from GM's Hummer advertising*. Teoksessa: Penaloza, Lisa, Nil, Toulouse & Luca M., Visconti (2012). *Marketing Management: A Cultural Perspective*. USA: Routledge.
- Lukka, Kari (1991). Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketalouden aikakausikirja* 40:2, 161-186.
- Marmai (2015). Veikkausliiga selvitti joukkueiden brändien arvot – yksi ylitse muiden. [Online].
- Martensen, Anne & Lars, Gronholdt (2004). Building brand equity: a customer-based modelling approach. *Journal of Management Systems* 16:3, 37-51.

- McAlexander, James A., John W., Schouten & Harold F., Koenig (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing* 66:1, 38-54.
- McDougall, Gordon H.G. & Terrence, Levesque (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing* 14:5, 392-410
- Metsämuuronen, Jari (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Moore, Neil & Roger, Levermore (2012). English professional football clubs – Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied? *Sport, Business and Management: An International Journal* 2:3, 196-209.
- Mäkinen, Olli (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.
- Naik, Anish Y. & Anil, Gupta (2013). Illuminating Viewer-Based Brand Equity in Sports. *International Journal of Engineering and Management Sciences* 4:2, 160-172.
- Neilimo, Kari & Juha, Näsi (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston yrityksen ja taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja A2:Tampere.
- Oliver, Richard L. (1999). When Consumer Loyalty. *Journal of Marketing* 63, 33-44.
- Oksanen, Risto (2015). An Evaluation of the application of ISO 10668 brand valuation for Finnish football clubs. *MBA 202F Finland 2012-2014*, 1-57. [Online].
- Pappu, Ravi, Pascale G., Qeuster & Ray W., Cooksey (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management* 14:3, 143-154.
- Penaloza, Lisa & Alladi, Venkatesh (2014). The value of value in CCT. *Marketing Theory* 14:1, 135-138.

- Puntoni, Stefano, Jonathan E., Schroeder & Mark, Ritson (2010). Meaning matters. *Journal of Advertising* 39:2, 51-64.
- Ranfagni, Silvia, Simone, Guercini & Belinda, Grawford Camiciottoli (2015). An interdisciplinary method for brand association research 52:4, 724-736.
- Rosenbaum, Mark S., Amy L., & Ronald Kuntze (2005). Loyalty programs and a sense of community. *Journal of Services Marketing* 19:4, 222-233.
- Ross, Stephen D. (2006). A Conceptual Framework for Understanding Spectator-Based Brand Equity. *Journal of Sport Management* 20, 22-38.
- Rossiter, John R. & Larry, Percy (1991). A Better Advertising Planning Grid. *Journal of Advertising Research* 31:5, 11-21.
- Sánchez-Fernández, Raquel, M. Ángeles, Iniesta-Bonillo & Morris B., Holbrook (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research* 51:1, 93-113.
- Schau, Hope J., Albert M., & Eric J., Arnould (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing* 73:5, 30-51.
- Schilhanek, Michael (2008). Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society* 5:1, 43-62.
- Shank, Matthew D. & Mark R., Lyberger (2015). *Sports Marketing – A Strategic Perspective*. New York: Routledge.
- Smith, Aaron C.T. & Bob, Stewart (1999). The Special features of Sport. *Annals of Leisure Research* 2, 87-99.
- Smith, Aaron C.T. & Bob, Stewart (2010). The Special Features of Sport: A critical revisit. *Sport Management Review* 13, 1-13.
- Solberg, Harry & Ingar, Mehus (2014). The Challenge of Attracting Football Fans to Stadia? *International Journal of Sport Finance*. 9, 3-19.

- Srivastava, Rajendra K. & Allan D., Shocker (1991). Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement. *Marketing Science Institute Report* 91-124.
- Thompson, Scott A. & Rajiv, K. Sinha (2008). Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty. *Journal of Marketing* 72, 65-80.
- Tucker, William T. (1964). The Development of Brand Loyalty. *Journal of Marketing Research* 1:3, 32-35.
- Tuomi, Jouni & Anneli, Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vepsu (2018). Kotisivut. [Online].
- Vera, Jorge (2015). Perceived brand quality as a way to superior customer perceived value crossing by moderating effects. *Journal of Product & Brand Management* 24:2, 147-156.
- Vilkkä, Hanna (2005). *Tutkija kehittää*. Helsinki: Tammi.
- Watkins, Brandi (2014). Revisiting the Social Identity–Brand Equity Model: An Application to Professional Sports. *Journal of Sport Management* 28, 471-480.
- Yoo, Boonghee & Naveen, Donthu (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research* 52:1, 1-14.
- Zeithaml, Valerie (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52:3, 2-22.

## LIITE 1. Teemahaastattelurunko: VPS:n liiketoimintaympäristö

### **VPS**

Nimi ja rooli, aika ja paikka

Liikevaihto

Työntekijät

### **Teema 1: Toimiala ja kilpailijat**

Mihin toimialaan VPS kuuluu?

Ketkä ovat VPS:n kilpailijat?

Mitkä ovat VPS:n vahvuudet ja heikkoudet suhteessa sen kilpailijoihinsa?

Seurataanko kilpailijoiden toimia aktiivisesti ja miten?

Tehdäänkö seurassa toimiala ja kilpailija-analyysejä?

### **Teema 2: Kannattajat**

Keitä ovat VPS:n asiakkaita ja kannattajia?

Millaisia asiakassegmenttejä VPS:lla on?

Millä perusteilla asiakkaat ovat segmentoitu seurassa?

Mitkä ovat seuran kannalta tärkeimmät segmentit?

Miten markkinointiviestintä kohdennetaan segmenttikohtaisesti?

Mikä rooli potentiaalisilla kannattajilla on seuran näkökulmasta?

### **Teema 3: Yhteistyökumppanit**

Monta yhteistyökumppania VPS:lla on?

Kuinka tärkeä rooli yhteistyökumppaneilla on VPS:n toiminnan kannalta?

Minkä johdosta yhteistyökumppaneiden tulisi tehdä yhteistyötä VPS:n kanssa?

Miten aktiivisesti yhteistyökumppaneiden suhdetta hoidetaan?

Kuinka aktiivisesti VPS tavoittelee uusia yhteistyökumppaneita?

### **Teema 4: Resurssit:**

Minkälaiset taloudelliset resurssit VPS:lla on?

Miten taloudelliset resurssit vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja brändin rakentamiseen?

Miten yrityksen taloudelliset varat jaetaan eri osa-alueiden suhteen, esim. joukkueen kehittämisen, ottelutapahtuman kehittämisen ja asiakkaiden hankkimisen suhteen?

Esim. pelaajabudjetit ja joukkueen kehittämiseen liittyvät budjetit?

**Teema 5: Ottelutapahtuma ja oheismyynti:**

Miten kuvailisit VPS:n ottelutapahtuman?

Miten ottelutapahtuma suunnitellaan segmenttikohtaisesti?

Minkälaista oheismyyntiä ja palveluita VPS:lla on ottelutapahtuman aikana ja sen ulkopuolella?

Miten suuri rooli ottelutapahtumalla on kokonaiskuvan/liiketoiminnan kannalta?

Miten suuri rooli oheismyynnillä ja palveluilla on kokonaiskuvan/liiketoiminnan kannalta?

LIITE 2. Teemahaastattelurunko: VPS:n liiketoimintastrategia ja brändipääoma

**Teema 1: Seuran visio ja arvot**

Seuran visio

Seuran arvot

**Teema 2: Brändi-identiteetti**

Seuran brändi-identiteetti

Mitä pitää sisällään?

**Teema 3: Brändin tunnettuus**

Tunnettuus Vaasassa

Tunnettuus muualla

Tunnettuus kilpailijoihin nähden

Tunnettuuden tärkeys

**Teema 4: Brändiuskollisuus**

Seuran kannattajien uskollisuus

Brändiuskollisuuden vaikutus seuraan

Menestymisen vaikutus uskollisuuteen

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien osallistuminen seuran toimintaan

Brändiuskollisuuden vaikutus seuraan yleisesti

Yhteisöllisyys seurassa

**Teema 5: Koettu arvo**

Koettu arvo ottelussa ja sen ulkopuolella

**Teema 6: Brändiin liitetyt mielleyhtymät**

VPS liitetyt mielleyhtymät

vaikuttavat tekijät kyseisiin mielleyhtymiin

VPS hyötyinä

VPS persoonana

LIITE 3. Teemahaastattelurunko: Brändipääoma kannattajien ja potentiaalisten kannattajien näkökulmasta

**Taustatiedot:**

Nimi, ikä, asuinpaikka

-otteluiden määrä viimeisen kolmen kauden aikana

-suosikki urheiluseura ja siihen liitetyt merkitykset

**Teema 1: Brändi-identiteetti**

Seuran brändi-identiteetti

-mitä pitää sisällään?

**Teema 2: Brändin tunnettuus**

Tunnettuus Vaasassa

Tunnettuus muualla

Tunnettuus kilpailijoihin nähden

Tunnettuuden tärkeys

**Teema 3: Brändiuskollisuus**

Seuran kannattajien uskollisuus

Brändiuskollisuuden vaikutus seuraan

Menestymisen vaikutus uskollisuuteen

Kannattajien ja potentiaalisten kannattajien osallistuminen seuran toimintaan

Brändiuskollisuuden vaikutus seuraan yleisesti

Yhteisöllisyys seurassa

**Teema 4: Koettu arvo**

Koettu arvo ottelussa ja sen ulkopuolella

**Teema 5: Brändiin liitetyt mielleyhtymät**

VPS liitetyt mielleyhtymät

-vaikuttavat tekijät kyseisiin mielleyhtymiin

VPS hyötyinä

VPS persoonana