



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Joonatan Ögård

Urheiluseurojen brändiuudistukset

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Tekijä:	Joonatan Ögård		
Tutkielman nimi:	Urheiluseurojen brändiuudistukset		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Minna-Maarit Jaskari		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	149

TIIVISTELMÄ:

Urheiluseurat herättävät tunnereaktioita, jotka ovat voimakkaampia kuin millään muulla toimialalla. Samalla urheiluseurat kytkettyvät tiiviisti kannattajiensa identiteettiin. Nämä tunteet ja seuraan identifioituminen kiinnittyvät usein urheiluseurojen keskeisiin brändielementteihin, kuten logoon ja väreihin. Tästä syystä brändiuudistuksilla on urheiluseurojen kontekstissa poikkeuksellisen suuri merkitys. Brändiuudistuksista on muodostunut yleinen ja vakiintunut ilmiö urheiluseuroissa. Esimerkiksi Euroopan ja Yhdysvaltojen suurimpien urheilusarjojen seuroista noin puolet ovat uudistaneet brändiään viimeisen kymmenen vuoden aikana. Urheiluseurabrändien merkittävästä roolista ja brändiuudistusten yleisyydestä huolimatta aihetta on tutkittu melko rajallisesti, mikä osoittaa tarpeen syvemmälle tarkastelulle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä urheiluseurojen brändiuudistuksista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitkä ovat urheiluseurojen brändiuudistusten syitä, motivaatioita ja tavoitteita, millainen on brändiuudistusprosessi, minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia brändiuudistuksilla on sekä mitkä tekijät vaikuttavat brändiuudistusten onnistumiseen.

Tutkielman teoriaosuudessa tarkastellaan aiempaa tieteellistä kirjallisuutta urheiluseurabrändeistä, brändiuudistuksista yleisellä tasolla sekä urheiluseurojen brändiuudistuksista. Näiden pohjalta on muodostettu tutkielman teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu laadullisena monitapaustutkimuksena. Tapauksiksi on valittu neljä suomalaista urheiluseuraa, jotka ovat toteuttaneet brändiuudistuksen viimeisen kolmen vuoden aikana. Nämä seurat ovat Kiekko-Espoo, Porin Ässät, Ilves Football ja Salon Vilpas. Tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on toteutettu seurojen brändiuudistuksista vastanneiden henkilöiden kanssa, sekä seurojen ja muiden toimijoiden tuottamasta ja julkaisemasta materiaalista.

Tutkimuksen tulokset muodostavat kokonaisvaltaisen kuvan urheiluseurojen brändiuudistuksista. Tutkimuksessa tunnistettiin brändiuudistusten syitä, motivaatioita ja tavoitteita, kuvattiin brändiuudistusprosessia sekä tarkasteltiin uudistusten tuloksia ja vaikutuksia. Tutkittujen seurojen brändiuudistukset osoittautuivat onnistuneiksi useilla mittareilla, joten tutkimuksessa tunnistettiin myös menestystekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen brändiuudistuksen. Näihin lukeutuvat selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet uudistukselle, kannattajien ja yhteisön osallistaminen ja huomioiminen prosessissa, seuran identiteettiin, historiaan ja perinteisiin liittyvien keskeisten brändielementtien jatkuvuus, uusien paikallisuuteen, historiaan tai seuran identiteettiin pohjautuvien brändielementtien luominen, kokonaisvaltainen lähestymistapa pelkän visuaalisen uudistuksen sijaan, uudistettuun brändiin pohjautuvien kannattajatuotteiden lanseeraaminen, organisaation ulkopuolisten ammattilaisten hyödyntäminen prosessissa sekä uuden brändin huolellinen jalkautus ja jatkokehitys uudistuksen jälkeen.

AVAINSANAT: Brändi, brändiuudistus, urheiluseurabrändi, urheiluseurat, kannattajat, urheilumarkkinointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote	9
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
1.4	Keskeiset käsitteet	11
2	Urheiluseurojen brändiuudistukset	13
2.1	Urheiluseurabrändit	13
2.1.1	Urheiluseurabrändin osa-alueet ja muodostuminen	14
2.1.2	Kannattajat	21
2.1.3	Urheiluseurojen brändäys ja kaupallisuus	28
2.2	Brändiuudistus	33
2.2.1	Brändiuudistuksen eri muodot	34
2.2.2	Brändiuudistusten syyt	35
2.2.3	Brändiuudistuksen prosessi	36
2.2.4	Onnistuneen brändiuudistuksen elementit	38
2.2.5	Brändiuudistusten tulokset ja vaikutukset	40
2.3	Brändiuudistukset urheiluseuroissa	43
2.4	Teoreettinen viitekehys	49
3	Metodologia	54
3.1	Tutkimusmenetelmät	54
3.2	Tutkimusaineisto	56
3.2.1	Teemahaastattelu	57
3.2.2	Muu aineisto	59
3.3	Tapausten esittely	59
3.4	Aineiston analyysi	62
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	63
4	Tulokset	66

4.1	Kiekko-Espoo	66
4.2	Porin Ässät	73
4.3	Ilves Football	84
4.4	Salon Vilpas	93
4.5	Tapausten vertailu ja tulosten yhteenveto	104
4.5.1	Urheiluseurojen brändiuudistusten syyt, motivaatiot ja tavoitteet	104
4.5.2	Urheiluseurojen brändiuudistusten prosessi	106
4.5.3	Urheiluseurojen brändiuudistusten tulokset ja vaikutukset	112
4.5.4	Urheiluseurojen brändiuudistusten menestystekijät	115
5	Johtopäätökset	122
5.1	Yhteenveto	122
5.2	Liikkeenjohdolliset päätelmät	128
5.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	129
	Lähteet	132
	Liitteet	143
	Liite 1. Haastattelurunko	143
	Liite 2. Muu aineisto	145

Kuvat

Kuva 1 Kiekko-Espoon vanha ja uusi logo.	69
Kuva 2 Kiekko-Espoon vaihtoehtoisia logoja.	69
Kuva 3 Ässien vanha ja uusi logo.	76
Kuva 4 Pata Headline-fontti.	77
Kuva 5 Karhulogo.	78
Kuva 6 Ässien brändiuudistuksen visuaalista materiaalia.	80
Kuva 7 Tammelan Stadion.	86
Kuva 8 Ilveksen logo.	87
Kuva 9 Ilveksen uusia vaihtoehtoisia logoja.	88
Kuva 10 Salon Vilppaan vanha ja uusi logo.	98
Kuva 11 Eri versioita Salon Vilppaan logosta.	99

Kuviot

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista.	53
Kuvio 2 Viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista.	127

Taulukot

Taulukko 1 Haastatteluiden tiedot.	58
------------------------------------	----

1 Johdanto

Urheilu herättää ihmisissä voimakkaita tunteita. Tämä ilmenee erityisen selvästi urheiluseuroissa, jotka herättävät kannattajissaan emotionaalisen reaktion, joka on voimakkaampi kuin millään muulla toimialalla (Couvelaere & Richelieu, 2005). Vaikka urheiluseurat rakentuvat urheilun ympärille, ne ovat paljon enemmän kuin pelkästään urheiluorganisaatioita: ne toimivat esimerkiksi alueellisen identiteetin, kulttuurin ja paikallisen ylpeyden symboleina (Gómez-Bantel, 2016). Urheiluseurat ulottuvat myös kannattajien henkilökohtaiseen identiteettiin, ja monet kannattajat identifioituvat vahvasti seuraansa (Underwood ja muut, 2001). Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että kannattajat puhuvat seurasta ”me”-muodossa sekä kantavat seuran symboleja ja värejä ylpeänä päällään (Heere ja muut, 2007; Derbaix & Decrop, 2011).

Urheiluseuran brändi-imago muodostuu monista tekijöistä, kuten sekä suoraan urheiluun liittyvistä että siihen liittymättömistä brändiattribuuteista, brändihyödyistä ja brändiasenteista (Bauer ja muut, 2008). Urheilun ulkopuoliset brändiattribuutit, kuten seuran logo, värit, kannattajat, stadion sekä historia ja perinteet, ovat seuran brändihyötyjen kannalta lähes kolme kertaa tärkeämpiä kuin urheilusuorituksiin liittyvät tekijät (Bauer ja muut, 2008). Esimerkiksi seuran logo nähdään usein pyhänä symbolina, joka ilmentää seuran arvoja ja ominaisuuksia sekä kannattajien yhteyttä seuraan (Barnes, 2023). Vastaavasti seuran värit on todettu kannattajien näkökulmasta yhdeksi tärkeimmistä brändielementeistä (Simmons ja muut, 2023). Kaikki nämä urheiluseurojen brändiattribuutit ovat erittäin merkityksellisiä, sillä niillä on keskeinen rooli seuran ja kannattajien välisen lojaalisuuden rakentumisessa (Bauer ja muut, 2008). Tästä syystä brändinhallinta ja brändistä huolehtiminen ovat olennaisia osa-alueita urheiluseurojen strategisessa toiminnassa.

Urheiluun liittyvän korkean tunnesiteen, kannattajien vahvan seuraan identifioitumisen sekä urheiluseurojen brändielementtien tärkeyden vuoksi brändiuudistuksilla on poikkeuksellisen suuri merkitys urheilukontekstissa. Brändiuudistukset ovat yksinkertaisuudessaan muutosta alkuperäisen ja uuden brändin välillä (Merrilees &

Miller, 2008). Brändiuudistus voi näkyä esimerkiksi uuden nimen, logon, visuaalisten elementtien tai designin luomisena, jotta brändi pystyisi positioitumaan uudelleen kuluttajien ja muiden sidosryhmien mielessä (Muzellec & Lambkin, 2006). Brändiuudistus ei aina kuitenkaan johda uuteen positiointiin, vaan sen tarkoituksena voi olla myös brändin päivittäminen (Muzellec & Lambkin, 2006).

Brändiuudistukset ovat olleet aina osa urheiluseurojen toimintaa. On harvinaista löytää jo vuosikymmeniä olemassa olleita seuroja, jotka eivät olisi jossain vaiheessa suorittanut brändiuudistusta. Esimerkiksi Yhdysvaltojen neljän suurimman ammattilaisurheilusarjan (NFL, NBA, NHL, MLB) seuroista noin puolet ovat suorittaneet brändiuudistuksen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vastaavasti Euroopan niin sanotuissa ”Top viisi” jalkapallosarjoissa (Serie A, Bundesliiga, Valioliiga, Ligue 1 ja La Liga) tällä hetkellä pelaavista seuroista myös noin puolet ovat uudistaneet brändiään viimeisen kymmenen vuoden aikana. Näin ollen voidaan todeta, että brändiuudistukset muodostavat urheiluseurojen keskuudessa varsin yleisen ja vakiintuneen ilmiön.

Vaikka brändiuudistuksia on tutkittu yleisellä tasolla useista näkökulmista (esimerkiksi Muzellec & Lambkin, 2006; Merrilees & Miller, 2008), ja urheiluseuroja puolestaan on tutkittu laajasti muun muassa niiden brändin osa-alueiden (esimerkiksi Gladden & Funk, 2002; Bauer ja muut, 2008), brändin rakentumisen (esimerkiksi Brand ja muut, 2024; Couvelaere & Richelieu, 2005) sekä kannattajien seuraan identifioitumisen ja sitoutumisen osalta (esimerkiksi Underwood ja muut, 2001; Gladden & Funk, 2001), on näiden kahden ilmiön yhdistävää, eli urheiluseurojen brändiuudistuksiin kohdistuvaa tutkimusta, tehty toistaiseksi melko rajallisesti.

Urheiluseurojen brändiuudistuksissa käsitellään brändielementtejä, jotka muodostavat keskeisen osan seuran brändi-identiteettiä ja ovat siten erityisen merkityksellisiä sekä seuralle että kannattajille. Tämän vuoksi brändiuudistuksen onnistuminen on ratkaisevaa esimerkiksi seuran brändi-imagon, brändipääoman sekä kannattajien lojaalisuuden kannalta (Walsh ja muut, 2018; Williams & Son, 2022). Urheiluseurojen

brändiuidistusten yleisyys, urheiluseurabrändien merkittävä rooli sekä ilmiön rajallinen aiempi tutkimus osoittavat selkeän tarpeen lisätutkimukselle. Syvällisempi ymmärrys brändiuidistuksista urheiluseurojen kontekstissa voisi tarjota arvokasta tietoa niin brändiuidistusta suunnitteleville seuroille kuin myös edistää urheilumarkkinoinnin ja brändijohtamisen käytäntöjen kehittämistä. Tämän vuoksi on keskeistä selvittää, miksi urheiluseurat ryhtyvät brändiuidistuksiin, miten brändiuidistusprosessi suoritetaan, millaisia tuloksia ja vaikutuksia brändiuidistuksilla on sekä mitkä tekijät edistävät brändiuidistusten onnistumista.

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä urheiluseurojen brändiuidistuksista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mitkä ovat syitä, motivaatioita ja tavoitteita urheiluseurojen brändiuidistuksille, minkälainen on brändiuidistusprosessi, minkälaisia tuloksia ja vaikutuksia brändiuidistuksilla on sekä mitkä tekijät vaikuttavat brändiuidistusten onnistumiseen. Tutkimuksen tarkoitusta tukevat seuraavat kolme tavoitetta.

Ensimmäisenä tavoitteena on luoda aiempaan teoriaan pohjautuva teorettinen viitekehys urheiluseurojen brändiuidistuksista. Tämä toteutetaan tarkastelemalla ja analysoimalla aiempaa tieteellistä kirjallisuutta brändiuidistuksista, urheiluseurojen brändeistä sekä urheiluseurojen brändiuidistuksista.

Toisena tavoitteena on toteuttaa tapauskuvaukset neljän urheiluseuran brändiuidistuksesta. Tämä suoritetaan monitapaustutkimuksena analysoimalla ja tutkimalla neljän suomalaisen urheiluseuran viimeisen kolmen vuoden aikana toteuttamia brändiuidistuksia.

Kolmantena tavoitteena on vertailla tapauksia keskenään ja tarkastella tuloksia suhteessa aiempaan teoriaan. Tulosten pohjalta rakennetaan viitekehys, joka kokoaa

yhteen urheiluseurojen brändiuudistusten syyt, motivaatiot ja tavoitteet, brändiuudistusprosessin, uudistusten tulokset ja vaikutukset sekä menestystekijät, jotka mahdollistavat onnistuneen brändiuudistuksen urheiluseuroissa.

1.2 Tutkimusote

Tutkimusotteeksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle, tapahtumalle tai toiminnalle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.). Laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu valinta tähän tutkielmaan, sillä tutkielman tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä urheiluseurojen brändiuudistuksista.

Tutkielma on toteutettu monitapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on hyvä keino tuottaa kokonaisvaltaista, kontekstuaalista sekä perusteellista tietoa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 132). Yksi syy tapaustutkimuksen suosioon on sen kyky esittää monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavia asioita ja toimintoja käytännönläheisesti, ymmärrettävästi, konkreettisesti (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 133). Urheiluseurojen brändiuudistukset ovat luonteeltaan monitahoisia ja laajoja ilmiöitä, joita on tutkittu toistaiseksi melko rajallisesti. Täten monitapaustutkimus tarjoaa tarkoituksenmukaisen ja perustellun lähestymistavan tutkielman toteuttamiseen.

Tutkimuksen tapauksiksi on valittu neljä suomalaista ammattilaisurheiluseuraa, jotka ovat toteuttaneet brändiuudistuksen viimeisten kolmen vuoden aikana. Nämä seurat ovat Kiekko-Espoo, Porin Ässät, Ilves Football sekä Salon Vilpas. Seurat edustavat kolmea eri lajia, ja niitä yhdistää suomen mittakaavalla vahva tunnettavuus sekä asema omassa lajissaan. Tutkimuksen aineisto koostuu teemahaastatteluista, jotka on toteutettu seurojen brändiuudistuksista vastanneiden henkilöiden kanssa, sekä seurojen ja muiden toimijoiden tuottamasta ja julkaisemasta materiaalista. Aineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin tunnistuen keskeisiä teemoja ja tekijöitä urheiluseurojen brändiuudistusten eri osa-alueista.

Tutkielmassa pyritään tarkastelemaan urheiluseurojen brändiuudistuksia liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Seurajohto on keskeinen toimija brändiuudistuksen kaikissa vaiheissa: se tekee päätöksen uudistuksesta, vastaa sen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä kantaa vastuun uudistuksen lopputuloksista. Kun tavoitteena on ymmärtää brändiuudistuksia kokonaisvaltaisesti, seurajohdon näkökulma muodostuu luontevimmaksi ja tarkoituksenmukaisimmaksi tarkastelutavaksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus jakautuu viiteen päälukuun. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan aiheeseen ja avaa tutkimuksen tarpeellisuutta, ajankohtaisuutta, tarkoitusta ja tavoitteita. Toisessa luvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys analysoimalla aiempaa tutkimusta urheiluseuroista ja brändiuudistuksista. Kolmannessa luvussa käsitellään sekä perustellaan tutkielman metodologiset valinnat. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen empiiriset tulokset ja viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia urheilumarkkinoita ja niillä toimivia ammattilaisurheiluseuroja. Tutkimuksessa on pyritty ottamaan huomioon erilaisia urheilulajeja ja tutkimuksessa esiintyykin kolmea eri lajia edustavia seuroja. Kaikki tutkimukseen osallistuneet seurat ovat Suomen mittakaavalla omassa lajissaan suuria seuroja, jotka pelaavat suomen korkeimmalla sarjatasolla.

Tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle yksilöurheiluun keskittyvät seurat, sillä yksilöurheilussa keskiössä ovat henkilöbrändit seurabrändien sijaan. Tämän vuoksi olisi epäluontevaa tarkastella yksilöurheilua ja seurajoukkueita samassa tutkimuksessa. Samoin tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty muut urheiluorganisaatiot kuin seurat, kuten urheilusarjat ja -liitot. Urheilujoukkueiden osalta tutkimuksesta on rajattu pois maajoukkueet sekä pienemmät seurat, jotka toimivat alemmilla sarjatasoilla.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat brändi, urheiluseurabrändi ja brändiuudistus. Seuraavaksi avataan lyhyesti näitä käsitteitä.

Brändi

Brändi on esimerkiksi nimi, symboli, termi, design tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa tietyn tuotteen tai palvelun muista (American Marketing Association, 2022). Brändit ovat kuitenkin enemmän kuin pelkkiä nimiä ja symboleja (Kotler ja muut, 2016, s. 266). Brändi edustaa kaikkea sitä, mitä esimerkiksi tuote, palvelu tai organisaatio, merkitsee kuluttajille (Kotler ja muut, 2016, s. 266).

Urheiluseurabrändi

Urheiluseurabrändit ovat osa laajempaa urheilubrändien käsitettä, johon sisältyy useita eri toimijoita, kuten urheiluliitot, urheilusarjat, urheiluseurat, urheilijat, valmentajat, investoijat, omistajat, tapahtumat sekä sponsorit (Kunkel & Biscaia, 2020). Urheiluseuran brändi rakentuu sekä seuran itse rakentamasta brändi-identiteetistä että vuorovaikutuksesta keskeisten sidosryhmien, kuten fanien, sponsorien ja median kanssa (Couvellaere & Richelieu, 2005; Brand ja muut, 2024).

Urheiluseuran brändi-imago koostuu monista tekijöistä, kuten suoraan urheiluun liittyvistä ja siihen liittymättömistä brändiattribuuteista, brändihyödyistä sekä brändiasenteista (Bauer ja muut, 2008). Suoraan urheiluun vaikuttamattomat brändiattribuutit, kuten urheiluseuran logo, värit, kannattajat, stadion sekä historia ja perinteet, ovat brändihyötyjen kannalta lähes kolme kertaa tärkeämpiä kuin suoraan urheiluun liittyvät tekijät (Bauer ja muut, 2008). Urheiluseuran brändimielikuva on tärkeä osa kannattajien lojaalisuutta ja brändisuhdetta (Bauer ja muut, 2008). Täten

seuran brändin kehittäminen ja vaaliminen ovat keskeisiä tekijöitä urheiluseuran markkinointistrategiassa.

Brändiuudistus

Brändiuudistus on yksinkertaisuudessaan muutosta alkuperäisen ja uuden brändin välillä (Merrilees & Miller, 2008). Tarkemmin brändiuudistuksella tarkoitetaan jollekin jo vakiintuneelle brändille esimerkiksi uuden nimen, logon, visuaalisten elementtien tai designin luomista, jotta se pystyisi positioitumaan uudelleen kuluttajien ja muiden sidosryhmien mielessä (Muzellec & Lambkin, 2006). Brändiuudistus ei aina kuitenkaan johda uuteen positiointiin, vaan sitä voidaan tehdä myös brändin päivittämiseksi (Muzellec & Lambkin, 2006). Brändiuudistus voi olla pieniä muutoksia ja päivityksiä yrityksen brändiin, tai suurempia yrityksen brändiä uudelleen määrittäviä muutoksia (Muzellec & Lambkin, 2006).

2 Urheiluseurojen brändiuudistukset

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista. Tämä toteutetaan tarkastelemalla ja analysoimalla aiempaa tieteellistä kirjallisuutta urheiluseurojen brändeistä, brändiuudistuksista yleisellä tasolla sekä urheiluseurojen brändiuudistuksista. Aluksi analysoidaan urheiluseurabrändejä, jotta lukijalle rakentuu selkeä käsitys tutkimuksen kontekstista ja siitä, minkälaisia brändejä tutkimuksessa käsitellään. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan brändiuudistuksia yleisellä tasolla, kuten brändiuudistusten syitä, prosessia ja tuloksia toimialasta riippumatta. Tällä tavoin luodaan kattava kokonaisvaltainen ymmärrys brändiuudistuksista, jonka jälkeen voidaan lähteä käsittelemään aihetta urheilukontekstissa. Luvun lopuksi esitetään urheiluseurojen brändiuudistuksia käsittelevä teoreettinen viitekehys, joka toimii perustana tutkielman empiiriselle osuudelle.

2.1 Urheiluseurabrändit

Tässä osiossa tarkastellaan urheiluseurabrändejä ja niiden erityispiirteitä. Tarkastelu kohdistuu esimerkiksi urheiluseurabrändien osa-alueisiin ja elementteihin, brändin rakentumiseen sekä seurojen kaupallisiin ja brändäykseen liittyviin toimenpiteisiin. Lisäksi analysoidaan kannattajia, sillä heidän syvä tunnesiteensä, vahva identifioituminen sekä aktiivinen vuorovaikutuksensa seuran kanssa muodostavat keskeisen osan urheiluseurabrändien kokonaisuutta.

Urheiluseurabrändit ovat osa laajempaa urheilubrändien käsitettä, johon sisältyy useita eri toimijoita, kuten urheiluliitot, urheilusarjat, seurat, urheilijat, valmentajat, investoijat, omistajat, tapahtumat sekä sponsorit (Kunkel & Biscaia, 2020). Nämä toimijat vaikuttavat merkittävästi toisiinsa: esimerkiksi pelaajilla on vaikutusta seuran brändiin ja seuralla sponsorin brändiin (Kunkel & Biscaia, 2020). Huolimatta urheilijoiden henkilöbrändien kasvavasta vaikutuksesta, on kannattajien ensisijainen identifikaatiopiste edelleen itse urheiluseurat (Merten ja muut, 2023).

Vertaillessa urheiluseurojen brändejä muihin brändeihin, korostuu urheiluseurojen brändeissä kuluttajien vahva tunneside urheiluseuroihin (Underwood ja muut, 2001). Urheilukontekstissa kuluttajia, joilla on vahva tunneside seuraan, kutsutaankin usein kannattajiksi tai faneiksi. Tässä tutkielmassa termejä fani ja kannattaja käytetään synonyymeina viittaamaan urheiluseuraa seuraavaan ja siihen jollain tavoin sitoutuneeseen henkilöön. Kannattajat kokevat usein seuran osaksi identiteettiään ja identifioituvat seuraan vahvasti (Underwood ja muut, 2001). Tämä näkyy muun muassa siinä, että kannattajat puhuvat seurasta "me"-muodossa ja pitävät seuran symboleja ja värejä ylpeänä päällään tämän identiteetin ilmaisemiseksi (Heere ja muut, 2007; Derbaix & Decrop, 2011). Täten kun verrataan urheiluseurabrändejä muihin brändeihin, on tärkeää ottaa huomioon tämä erittäin vahva brändisuhde ja kannattajien kiintymys esimerkiksi seuran brändielementteihin, arvoihin ja historiaan.

Gómez-Bantel (2016) korostaa, että jalkapalloseurat ovat enemmän kuin pelkkiä urheiluseuroja, ne ovat merkittäviä alueellisen identiteetin, kulttuurin ja paikallisen ylpeyden symboleja. Urheiluseurat nivoutuvat syvästi paikallisiin yhteisöihin, ja niiden kautta fanit voivat ilmaista omaa identiteettiään sekä kokea yhteenkuuluvuutta (Gómez-Bantel, 2016). Useita seuroja pidetään alueensa edustajina, mikä edelleen vahvistaa kannattajien keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja paikallisyylpeyttä (Gómez-Bantel, 2016). Tämä on yksi merkittävä ero urheiluseurojen ja muiden yritysten välillä.

2.1.1 Urheiluseurabrändin osa-alueet ja muodostuminen

Urheiluseuran brändi muodostuu kuluttajan mielessä olevien brändiassosiaatioiden kumulatiivisena tuotoksena (Bauer ja muut, 2008). Gladden ja Funk (2002) olivat ensimmäisiä, jotka tunnistivat brändiassosiaatioita, joita kannattajilla saattaa olla urheiluseuroihin liittyen. He rakensivat Kellerin (1993) teorian pohjalta urheilukontekstiin soveltuvan mallin, jossa brändiassosiaatiot jaetaan kolmeen pääkategoriaan: attribuutit, hyödyt ja asenteet. Attribuutteihin kuuluvat heidän mallissaan menestys, päävalmentaja, tähtipelaajat, seurajohto, stadion, logo, otteluiden

toteutus sekä seuran perinteet. Hyötyihin sisältyy seuraan identifioituminen, nostalgia, paikallisylypeys, arjesta irtautuminen sekä sosiaalinen hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus. Asenteita edustavat puolestaan brändin koettu tärkeys, tietoisuus brändistä sekä tunnepohjainen suhtautuminen brändiin. Myös Ross ja muut (2006) tutkivat urheiluseurojen brändiassosiaatioita ja tunnistivat yksitoista fanien kokemuksiin perustuvaa assosiaatioulottuvuutta. Näitä ovat heidän mukaansa seuran henkilöstö, menestys, historia, stadion ja sen ympäröimä yhteisö, pelityyli, brändielementit, sitoutuminen ja omistautuminen (commitment), organisaation ominaisuudet, ruoka- ja juomatarjonta otteluissa, sosiaalinen vuorovaikutus sekä kilpailuasetelma (rivalry).

Bauer ja muut (2008) jatkoivat urheiluseurabrändien tutkimusta ja totesivat myös urheiluseuran brändi-imagon koostuvan brändiattribuuteista, brändihyödyistä ja brändiasenteista. Brändiattribuutit jaetaan heidän mukaansa tuotteeseen, eli tässä tapauksessa urheiluun liittyviin ja siihen liittymättömiin attribuutteihin. Tuotteeseen liittyvät attribuutit käsittävät suoraan joukkueen suoritukseen vaikuttavia tekijöitä, ja niihin kuuluvat *joukkue, päävalmentaja, menestys, tähtipelaajat sekä joukkueen peliesitys*. Tuotteeseen liittymättömiin brändiattribuutteihin kuuluvat puolestaan tekijät, jotka vaikuttavat kannattajien mielikuvaan, mutta eivät suoraan urheilullisiin tapahtumiin. Näitä ovat *seuran logo ja värit, stadion, historia ja perinteet sekä kannattajat*. Näistä kahdesta eri brändiattribuuttien kategoriasta Bauer ja muut (2008) toteavat, että *tuotteeseen liittymättömien attribuuttien vaikutus brändihyötyihin on lähes kolminkertainen tuotteeseen liittyviin attribuutteihin verrattuna*, mikä tekee niistä keskeisen osa-alueen seuran brändistrategiassa.

Bauer ja muut (2008) jatkavat, että brändihyödyt kuvaavat faneille syntyvää arvoa ja merkitystä, jonka he liittävät brändiattribuutteihin. Nämä brändihyödyt jaetaan *symbolisiin hyötyihin (identifioituminen seuraan sekä sosiaalisen hyväksyntä, joka syntyy seuran kannattamisesta) sekä kokemuksellisiin hyötyihin (nostalgia, arjesta irtautuminen, sosiaalinen kanssakäyminen, tunne-elämykset sekä viihdearvo)*. Tutkimuksen mukaan fanien kokemat brändihyödyt vaikuttavat merkittävästi viimeiseen brändi-imagon

kategoriaan, eli fanien muodostamiin brändiasenteisiin, jotka ilmentävät tunnepohjaista suhtautumista seuraan. Näitä asenteita mitattiin Bauerin ja muiden (2008) tutkimuksessa muun muassa seuran koetun ainutlaatuisuuden, luotettavuuden, herättämien positiivisten tunteiden sekä seuran miellyttävyyden kautta. Tutkimuksessa havaittiin, että myönteiset brändiasenteet selittävät merkittäväällä tavalla fanien lojaalia käyttäytymistä, kuten otteluihin osallistumista, fanituotteiden ostamista ja seuran tunnusten käyttöä. Tämän vuoksi brändin rakentaminen ja kokonaisvaltaisen brändi-imagon vaaliminen ovat keskeisiä tekijöitä urheiluseuran toiminnassa.

Myös Biscaia ja muut (2013) jatkoivat aiempaa urheiluseurojen bränditutkimusta kehittämällä kuluttajälähtöistä brändipääomaa kuvaavan mallin. Heidän mallissaan urheiluseuran brändipääoma rakentuu kahdesta keskeisestä tekijästä: kannattajan sisäisestä samaistumisesta seuraan (internalization) sekä joukosta brändiassosiaatioita, jotka kattavat muun muassa menestyksen, historian, seurajohdon ja valmentajan, stadionin, seuran brändielementit, fanien sitoutuneisuuden, ruoka- ja juomatarjonnan ottelutapahtumissa, sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä organisaation fanimyönteiset arvot ja toimintatavat. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat kannattajien tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen, kuten otteluihin osallistumiseen, seuran tuotteiden ostamiseen sekä seuran suositteluun, mikä puolestaan vahvistaa seuran brändiarvoa ja taloudellista asemaa. Myös Bauer ja muut (2005) toteavat, että brändipääoma vaikuttaa merkittävästi seuran taloudelliseen menestykseen, erityisesti katsojamääriin. He jatkavat, että on kuitenkin tärkeää huomioida, että urheilullinen menestys ja brändipääoma ovat erillisiä käsitteitä, eikä taloudellinen menestys ole pelkästään riippuvainen otteluiden voittamisesta. Täten seurojen tulisivat keskittyvä myös brändäykseen ja kannattajien sitouttamiseen urheilullisen puolen lisäksi (Bauer ja muut, 2005).

Hattulan (2018) mukaan seuran brändipääomalla on myös vaikutusta seuran urheilulliseen tasoon. Hän tutki brändipääoman vaikutusta menestykseen saksalaisessa seurajalkapallossa analysoiden 1781 jalkapallo-ottelua. Tuloksissa kävi ilmi, että korkeamman brändipääoman omaavat seurat suoriutuvat myös kentällä paremmin.

Tämä brändipääoman tuoma hyöty kuitenkin heikkeni brändipääoman kasvaessa. Suurinta hyötyä seura sai siis kehittämällä brändiään siinä vaiheessa, kun seuran brändipääoma oli vielä alhainen (Hattula, 2018).

Kun käsitellään urheiluseurojen näkyviä brändielementtejä, korostuu esimerkiksi logon ja värien merkitys. Barnes (2023) on korostanut, että logot ovat urheiluseuroissa enemmän kuin pelkkiä yritysten tunnuksia, ne ovat faneille pyhiä symboleita, jotka ilmentävät seuran arvoja ja ominaisuuksia sekä kannattajien yhteyttä seuraan (Barnes, 2023). Tästä syystä niitä ei tule kohdella pelkästään yritysten logoina. Schleifer ja Tamir (2023) korostavat värien merkitystä urheilussa. Heidän mukaansa seuran värit ovat yksi näkyvimmistä ja keskeisimmistä joukkueen symboleista, jotka paitsi erottavat seuran visuaalisesti muista, myös toimivat tärkeänä välineenä fanien sitoutumisessa ja identifioitumisessa. Nykyaikaisessa urheilussa seuran värit ovatkin yksi vakaimmista ja tunnistettavimmista ominaisuuksista ja ne säilyttävät hyvin seuran sisimmän olemuksen jatkuvien muutosten keskellä (Schleifer & Tamir, 2023). Tätä näkemystä tukevat myös Derbaixin ja Decropin (2011) havainnot, joiden mukaan värit ovat keskeinen osa kannattajuutta ja toimivat merkittävänä identiteetin ja yhteisöllisyyden rakentajina.

Samoin kuin monilla muilla toimialoilla, myös urheiluseurojen kontekstissa yhteiskuntavastuun merkitys on noussut yhä keskeisemmäksi osaksi toimintaa. Blumrodt ja muut (2012) tarkastelivat kuluttajien kokemusta urheiluseuran eettisyydestä osana seuran brändimielikuvaa. Tämä sisältää esimerkiksi erilaisia vastuullisuustoimintoja, kuten yhteiskuntavastuun sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden. Nämä toimenpiteet voivat heidän mukaansa parantaa seuran brändikuvaa, mutta eivät välttämättä suoraan vaikuta kannattajien ostokäyttäytymiseen. Kim ja Manoli (2020) taas havaitsivat, että fanien kokema seuran yhteiskuntavastuu lisää seuraan identifioitumista. Lobillo Mora ja muut (2012) tarkastelivat espanjalaisseura Real Betisin vastuullisuustoimia. Heidän tutkimuksensa mukaan kannattajat arvostivat seuran vastuullisuutta, mutta kokivat sen ensisijaisesti imagon parantamiseen tähtäävänä toimintana, kuin koko seurayhteisölle suunnattuna kehotuksena vastuullisuuden edistämiseen.

2.1.1.1 Urheiluseuran brändipersonallisuus

Urheiluseurojen brändipersonallisuus on myös keskeinen tekijä seuran brändi-identiteetin rakentamisessa. Schade ja muut (2014) kehittivät mallin, joka jakaa seurojen brändipersonallisuuden neljään ulottuvuuteen, jotka sisältävät erilaisia persoonallisuuspiirteitä. Näitä ovat seuran ekstroversio (perinteisyys, uskollisuus, seurallisuus, perhekeskeisyys, huumorintajuisuus ja iloisuus), kapinallisuus (rohkeus, vaihtoehtoisuus ja kapinallisuus), avoimuus (toleranttius, avoimuus, hienostuneisuus ja sosiaalinen vastuullisuus) ja tunnollisuus (ahkeruus, taistelutahtoisuus, tunnollisuus ja kovuus). Näitä ulottuvuuksia voidaan hyödyntää seurojen erottuvuuden ja brändi-identiteetin vahvistamisessa (Schade ja muut, 2014).

Carlson ja muut (2009) tutkivat urheiluseuran brändipersonallisuuden eri ominaisuuksien vaikutusta siihen, kuinka vahvasti kannattajat identifioivat itsensä seuraan. He havaitsivat, että fanien voimakkaalla identifioitumisella seuraan oli merkittävä myönteinen vaikutus katsottujen pelien määrään sekä seuraan liittyviin ostoksiin. Tutkimuksen mukaan erityisesti seuran positiivisuudella ja rehtiydellä (wholesomeness) sekä menestyksellä (successfulness) oli positiivinen vaikutus seuran arvostettavuuteen (prestige). Vastaavasti seuran mielikuvituksellisuus (imaginativeness) ja sinnikkyys (toughness) vaikuttivat positiivisesti seuran omaperäisyyteen ja erilaisuuteen (distinctiveness). Yllättävä havainto tutkimuksessa oli, että menestys vaikutti negatiivisesti seuran koettuun omaperäisyyteen. Tämän mahdolliseksi selitykseksi nostettiin esiin se, että heikommin menestyvät seurat saavat vähemmän näkyvyyttä kuin menestyneet seurat ja niitä pidetään siksi ainutlaatuisempina. Koska fanien vahva identifioituminen seuraan johtaa yleensä suurempaan ajan- ja rahankäyttöön seuraan kohtaan, Carlson ja muut (2009) suosittelevat seuroja kiinnittämään erityistä huomiota arvostettavuutensa ja omaperäisyytensä vahvistamiseen.

Myös Karjaluoto ja muut (2016) totesivat brändipersonallisuuden olevan tärkeä tekijä kannattajien lojaalisuuden kannalta. He tutkivat suomalaisen jääkiekkoseuran JYP:n

faneja ja havaitsivat, että seuran brändipersonallisuus vaikuttaa sekä asenteelliseen (emotionaalinen kiintymys) että käyttäytymiseen perustuvaan lojaalisuteen (esimerkiksi otteluiden seuraaminen ja seuran tuotteiden ostaminen). Brändipersonallisuus rakentuu heidän mukaansa viidestä ulottuvuudesta: kilpailullisuus, arvostus, moraalisuus, aitous ja uskottavuus. He jatkavat, että näiden avulla kehittynyt vahva ja uniikki brändipersonallisuus lisää fanien identifioitumista seuraan. Kun fanisuhde pitenee, muut tekijät, kuten tottumukset, rutiinit ja normit, alkavat kuitenkin vaikuttaa lojaalisuuden ylläpitämiseen enemmän kuin brändipersonallisuus. Tutkimus korostaa, että urheiluseurojen tulisi panostaa brändipersonallisuusmarkkinointiin erityisesti uusien fanien houkuttelemiseksi.

2.1.1.2 Urheiluseurabrändien eri tasot

Couvelaere ja Richelieu (2005) toteavat, että urheiluseurat eroavat toisistaan muun muassa kokonsa ja brändipääomansa perusteella, ja ne voidaan luokitella paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin sekä kansainvälisiin brändeihin. Paikallinen brändi toimii pienellä alueella, kuten tietyssä kaupungissa, ja sen tavoitteena on vahvistaa asemaansa paikallisesti sekä kehittyä alueelliseksi toimijaksi. Markkinoinnin työkaluista tärkeitä brändin kehittämisen kannalta tällä tasolla ovat esimerkiksi fanituotteiden myynti, erilaiset markkinointikampanjat sekä asiakassuhteiden oikeanlainen hallinta. Couvelaere ja Richelieu (2005) jatkavat, että alueellinen brändi toimii laajemmalla alueella ja pyrkii kasvattamaan tunnistettavuuttaan myös kansallisesti. Tässä vaiheessa keskeisiä toimia ovat tuotteistamisen ja medianäkyvyyden laajentaminen sekä tähtipelaajien hankinta. Kansallinen urheiluseurabrändi on taas heidän mukaansa merkittävä toimija tietyssä maassa ja näiden seurojen tavoitteena on varmistaa paikkansa kansallisesti sekä havitella kansainvälisen tason brändiksi pääsemistä. Kansainvälisen brändin saavuttamiseksi seura voi esimerkiksi tehdä yhteistyötä ulkomaalaisten tai globaalien yritysten kanssa, pelata otteluita ulkomailla, hankkia ulkomailla tähtipelaajan statuksen omaavia pelaajia sekä yrittää saada kansainvälistä näkyvyyttä esimerkiksi liigansa puolesta. Kansainvälisellä urheiluseurabrändillä on Couvelaeren ja Richelieun (2005)

mukaan merkittävä asema monessa eri maassa. Sen tavoitteena on säilyttää paikkansa globaalisti sekä parantaa olemustaan kansainvälisillä markkinoilla. Tälle tasolle pääsy vaatii usein urheilulajin, joka on tunnettu ympäri maailmaa. Täten esimerkiksi jalkapalloseuran on helpompi päästä tähän asemaan kuin jääkiekkoseuran. Lopuksi Couvelaere ja Richelieu (2005) huomauttavat, että seuran etenemiseen tasolta toiselle vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, joista keskeisin on urheilullinen menestys, sillä se heijastuu suoraan muun muassa rahoitukseen ja medianäkyvyyteen.

Seurabrändin kasvu kansainvälistymisen myötä vaikuttaa monin tavoin fanien lojaalisuuteen. Maderer ja Holtbrügge (2019) tutkivat, miten erilaiset kansainvälistymistoimet vaikuttavat fanien asenteelliseen (emotionaaliseen) ja käyttäytymiseen liittyvään lojaalisuuteen. Heidän mukaansa ulkomaisten fanien ja sponsorien houkuttelemisen vahvistaa molempia lojaalisuuden muotoja. Sen sijaan kansainvälistymistoimenpiteet, jotka koetaan uhkana paikalliselle identiteetille, kuten otteluiden pelaaminen ulkomailla, ulkomainen omistus tai ulkomaisten pelaajien ja valmentajien yliedustus, heikentävät asenteellista lojaalisuutta, mutta eivät silti vaikuta kannattajien käyttäytymiseen. Paikalliset fanit suhtautuvat kielteisemmin näihin toimiin kuin ulkomaalaiset fanit, jotka usein kokevat kansainvälistymisen keinona lähentää suhdetta suosikkiseuraansa (Maderer & Holtbrügge, 2019).

Kansainvälistymisen myötä uusien kannattajien tavoittaminen ulkomailla nousee keskeiseksi brändistrategian osa-alueeksi. Bodet ja muut (2020) tutkivat englantilaisten jalkapalloseurojen vetovoimatekijöitä Kiinan markkinoilla sekä tapoja ulkomaisten kannattajien tavoittamiseen. He tunnistivat kuusi keskeistä vetovoimatekijää: tähtipelaajat, joukkueen urheilullinen suorituskyky, seuran brändi-identiteetti, markkinointi ja fanituotteet, lokalisointi sekä kannattajan henkilökohtainen yhteys seuraan (esimerkiksi ottelukokemukset ja side seuran kotikaupunkiin). Näistä tähtipelaajat ja seuran menestys olivat tärkeimmät vetovoimatekijät kiinalaisille faneille. Mielenkiintoista on, että toisin kuin esimerkiksi Bauerin ja muiden (2008) tutkimuksessa,

jossa korostuivat ei-urheilulliset tekijät, tässä tutkimuksessa urheilullinen suorituskyky nousi ulkomaisten kannattajien seuranvalintaa ohjaavaksi keskeiseksi tekijäksi.

Brändiassosiaatioiden vaikutus brändilojaalisuuteen vaihtelee sen mukaan, toimiiko urheiluseura kehittyneillä vai kehittyvillä urheilumarkkinoilla, mikä on usein yhteydessä myös seuran asemaan eri bränditasoilla. Maderer ja muut (2016) toteavat, että menestys ja tähtipelaajat eivät yksinään riitä takaamaan kannattajien pitkäaikaista lojaalisuutta, ja kehittyneillä markkinoilla liiallinen keskittyminen näihin tekijöihin voi jopa heikentää lojaalisuutta. Nämä tekijät houkuttelevat kannattajia, mutta lojaalisuuden rakentaminen vaatii myös emotionaalisia siteitä seuraan. Tunneperäiset tekijät, kuten nostalgia, paikallisylypeys ja arjesta irtautuminen vaikuttavat erityisesti kehittyneillä markkinoilla kannattajien lojaalisuuteen voimakkaammin kuin pelilliset tekijät. Maderer ja muut (2016) suosittelevatkin, että kehittyneillä markkinoilla kannattajat tulisi sitouttaa seuran historian ja perinteiden avulla, kun taas kehittyvillä markkinoilla menestyksen ja tähtipelaajien rinnalle tulisi tuoda mahdollisuuksia emotionaaliseen sitoutumiseen, jotta kannattajat sitoutuisivat seuraan pysyvämmiin.

2.1.2 Kannattajat

Kannattajat muodostavat keskeisen osan urheiluseurojen toiminnan kokonaisuutta. Tässä luvussa tarkastellaan kannattajia ja heidän merkitystään urheiluseuroille. Käsitellyssä ovat esimerkiksi eri fanityypit, kannattajaksi kehittymisen prosessi, seuraan identifioituminen sekä fanien sitoutuminen ja lojaalisuus.

Kolyperas ja muut (2019) korostava, että fanit eivät ole pelkkiä passiivisia kuluttajia, vaan aktiivisia arvon yhteisluojia. Heidän mukaansa fanit esimerkiksi integroivat arvolupaukset osaksi henkilökohtaista tai kollektiivista kokemustaan, muokkaavat ja määrittelevät brändin merkityksiä uudelleen - usein jopa itsenäisesti, ilman brändin suoraa vaikutusta - sekä vahvistavat ja oikeuttavat seuran arvolupauksia, tuoden niihin

aitoutta kulttuuristen ja sosiaalisten tekijöiden kautta. Tämän aktiivisen roolinsa vuoksi fanien huomioiminen seuran toiminnassa on tärkeää.

Delian ja Jamesin (2018) mukaan urheiluseuran merkitys faneille rakentuu kolmesta keskeisestä ulottuvuudesta: paikasta, menneisyydestä ja nykyhetkestä. Paikka viittaa joukkueen maantieteelliseen sijaintiin, kuten kaupunkiin ja stadioniin. Menneisyys puolestaan koostuu joukkueen historiasta, entisistä pelaajista, kilpakumppanuuksista (rivarly) sekä perinteistä, jotka yhdessä muodostavat joukkueen perinnön (legacy). Nykyhetki taas muodostuu joukkueen nykyisistä pelaajista, valmentajista ja ottelupäivän perinteistä, jotka aktiivisesti muokkaavat joukkueen identiteettiä. Delia ja James (2018) myös toteavat, että seuraidentiteetti ei ole staattinen, vaan dynaaminen kokonaisuus. Vaikka paikka ja menneisyys luovat vakautta, nykyhetken tekijät - kuten pelaajat ja suoritustaso - muuttuvat jatkuvasti. Fanit kuitenkin mukautuvat näihin muutoksiin, ja heidän suhteensa seuraan säilyy. Tämä osoittaa, että kannattajien lojaalisuus ei perustu pelkästään yksittäisiin tekijöihin, vaan rakentuu kokonaisvaltaiselle merkitykselle, jonka seura saa fanien elämässä (Delia & James, 2018).

2.1.2.1 Kannattajatyypit ja kannattajaksi kehittymisen prosessi

Kannattajia on monen eri tasoisia. Hunt (1999) ja muut ovat tunnistaneet viisi erilaista urheilufania motivaation ja seuraan kiintymisen tason perusteella. Näitä ovat (1) väliaikainen fani, joka osoittaa fanimaista käytöstä vain tietyn tapahtuman tai ajanjakson ajan, (2) paikallinen fani, joka kannattaa seuraa ensisijaisesti maantieteellisen läheisyyden vuoksi, (3) omistautunut fani, joka pysyy uskollisena seuralle tai pelaajalle läpi elämän, riippumatta muista tilapäisistä kiinnostuksen kohteista tai maantieteellisistä siteistä, (4) fanaattinen fani, joka on erittäin sitoutunut ja näkyvä kannattaja, jolle seura on tärkeä osa omaa identiteettiä sekä (5) dysfunktionaalinen fani, joka identifioituu seuraansa niin voimakkaasti, että siitä tulee hänen identiteettinsä ydin, mikä voi esimerkiksi johtaa jopa häiriökäyttäytymiseen. On tärkeää, että urheiluseurat

tunnistavat nämä erilaiset fanityypit ja kohdentavat toimintaansa niiden erityispiirteiden mukaisesti.

Funkin ja Jamesin (2006) mukaan prosessi, jossa henkilöistä kehittyy seuralleen uskollisia kannattajia, etenee vaiheittain. Ensin henkilö tulee tietoiseksi seurasta (awareness), minkä jälkeen syntyy kiinnostus (attraction). Tämän jälkeen muodostuu tunneside seuraan (attachment), ja lopulta syntyy pysyvä lojaalisuus (allegiance). Funk ja James (2006) jatkavat, että seurasta tulee kannattajalle merkityksellinen silloin, kun seuran ominaisuudet - kuten nostalgia, vicarious achievement (eli ylpeyden tai itsetunnon kohottaminen seuran menestyksen kautta), tähtipelaajat, arjesta irtautumisen mahdollisuus sekä urheilullinen menestys - saavat aikaan henkilökohtaisia, symbolisia tai emotionaalisia merkityksiä. Tutkimus osoittaa, että pelkkä kiinnostus tai esimerkiksi seuran menestys voivat toimia lähtökohtana fanisuhteen muodostumiselle, mutta ne eivät yksinään riitä pitkäaikaisen lojaalisuuden rakentamiseen ilman syvempää psykologista yhteyttä. Lojaalisuus kehittyy silloin, kun seura integroidaan osaksi yksilön identiteettiä (Funk & James, 2006). Myös Velicia Martin ja muut (2020) tutkivat tätä kannattajan ja seuran brändisuhteen rakentumista. He totesivat tutkimuksessaan jalkapallofanien brändirakkauden rakentuvan viidestä tekijästä: intohimosta, yhteydestä brändiin, sisäisesti syntyneestä ilosta (intrinsic rewards), tunnesiteestä sekä brändin toistuvasta ajattelusta ja sen kanssa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Toisin kuin monissa muissa kuluttajakonteksteissa, tutkimus osoitti, että brändin laatu - kuten seuran menestys - ei ole ratkaiseva tekijä brändirakkauden syntymisessä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että brändirakkaus johti fanien vahvaan lojaalisuuteen, positiiviseen suositteluun (word-of-mouth) sekä valmiuteen investoida aikaa, rahaa ja vaivaa seuran tukemiseen.

2.1.2.2 Kannattajien identifioituminen

Kannattajan identifioituminen seuraan on olennainen osa seuran ja kannattajan välisen yhteyden muodostumista. Seuraan identifioitumisella tarkoitetaan sitä, kuinka

kannattaja tuntee seuran olevan osa omaa identiteettiään. Urheiluseurat tarjoavat erityisen vahvan esimerkin kuluttajien identifioitumisesta, sillä fanit kokevat seuransa menestyksen tai tappion henkilökohtaisina voittoina tai häviöinä (Underwood ja muut, 2001). Underwood ja muut (2001) tunnistivat neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat kuluttajan identifioitumiseen urheiluseurabrändin kanssa. Näitä ovat (1) ryhmäkokemus, joka luo yhteisöllisyyttä ja emotionaalisia siteitä fanien kesken, (2) historia ja perinteet, jotka rakentavat lojaalisuutta ja jatkuvuuden tunnetta, (3) fyysinen ympäristö (esimerkiksi stadion), joka toimii brändin konkreettisena ilmentymänä sekä (4) rituaalit, jotka tukevat brändi-identiteettiä ja fanien sitoutumista. Myös Boyle ja Magnusson (2007) vahvistivat nämä tekijät tutkimuksessaan, jonka lisäksi he myös totesivat, että kannattajien vahvempi identifioituminen seuraan parantaa seuran brändipääomaa.

Watkins (2014) jatkoi tutkimusta fanien identifioitumisesta seuroihin sekä tämän vaikutuksesta brändipääomaan, tällä kertaa koripalloliiga NBA:n kontekstissa. Tutkimus vahvisti, että vahva identifioituminen seuraan lisää brändipääomaa, mikä puolestaan vahvistaa brändilojaalisuutta ja -sitoutumista. Hänen tutkimuksensa tarjosi kuitenkin mielenkiintoisen kontrastin aiempaan tutkimukseen: vaikka ryhmäkokemus, tapahtumapaikka sekä rituaalit vahvistivat fanien identifioitumista, historia ja perinteet eivät osoittautuneet hänen tutkimuksessaan tilastollisesti merkittäviksi tekijöiksi fanien identifioitumisessa. Tämä poikkeama voi selittyä sillä, että historian merkitys vaihtelee seuroittain. Osa seuroista omaa pitkän ja vakiintuneen historian, kun taas toiset ovat suhteellisen uusia toimijoita, joilla ei vielä ole ehtinyt muodostua merkittävää historiaa ja perinteitä. Näin ollen voidaan todeta, että seuran historia, silloin kun sellainen on olemassa, voi muodostua keskeiseksi tekijäksi kannattajien identifioitumisessa.

Lee ja muut (2023) osoittivat, että seuraan identifioituminen on merkittävä tekijä fanien käyttäytymisessä. Heidän tutkimuksensa mukaan vahva identifioituminen on yhteydessä seuran tapahtumiin osallistumiseen, median kulutukseen, fanituotteiden ostamiseen sekä seuran suositteluun. Tämä viittaa siihen, että mitä vahvemmin fanit

identifioituvat seuran kanssa, sitä aktiivisemmin he kuluttavat siihen liittyvää sisältöä ja osallistuvat sen toimintaan (Lee ja muut, 2023).

Fanien identifioitumisen rakentumista on tarkasteltu myös suomalaisessa kontekstissa. Lintumäki ja Koll (2024) tutkivat suomalaisten jääkiekkokannattajien identifioitumista seuraansa keskittyen erityisesti paikallisten ja etäfanien - eli fanien, jotka eivät ole koskaan asuneet seuran kotialueella - välisiin eroihin. Tutkimuksessa tunnistettiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat seuraan identifioitumiseen. Seuran ainutlaatuisuus ja erottuvuus osoittautuivat tärkeiksi tekijöiksi kaikille faniryhmille: sekä paikalliset että etäfanit kokivat vetoa seuroihin, joita he pitivät ainutlaatuisina ja erottuvina. Näiden kahden faniryhmän välillä ilmeni myös eroja. Paikalliset fanit näkivät seuran usein alueellisena symbolina, kun taas etäfanit kiinnittyivät seuraan sen pelityylin tai tähtipelaajien takia. Tämän lisäksi etäfanit saattoivat valita suosikkiseuransa tietoisena keinona erottautua paikallisesta enemmistöstä. Tutkimus osoitti myös, että paikalliset fanit kokevat vahvempaa samaistumista seuroihin, joiden arvot ja ominaispiirteet heijastavat heidän omia arvojaan. Etäfaneilla tällainen yhteys ei merkittävästi vaikuttanut identifioitumiseen. Yllättäen seuran arvostus tai menestys ei merkittävästi vaikuta fanien samaistumiseen kummassakaan faniryhmässä. Tämä haastaa yleisen oletuksen, jonka mukaan etäfanit suosisivat arvostettuja ja menestyneitä seuroja. Yksi mahdollinen selitys tälle on, että tutkimuksessa tarkasteltiin faneja, jotka olivat jo muodostaneet sosiaalisen identiteetin suosikkiseuransa kannattajina. Täten on mahdollista, että seuran arvostus ja menestys ovat tärkeitä tekijöitä kannattajaksi ryhtymisen alkuvaiheessa, mutta myöhemmin näiden puuttuminen ei heikennä identifioitumista. Lintumäki ja Koll (2024) korostavat tutkimuksensa pohjalta, että seurojen tulisi huomioida fanien maantieteelliset erot markkinoinnissa, ja kohdentaa viestintää eriytetysti paikallisille ja etäfaneille.

Wang ja Tang (2018) ovat jaotelleet seuraan identifioitumisen kahteen osaan: seuraan identifioitumiseen (team identification) sekä seuran brändiin identifioitumiseen (brand identification). Heidän tutkimuksensa mukaan seuraan identifioitumista vahvistavat

yhteisöllinen ryhmäkokemus, seuran historia sekä ennen kaikkea fanien rituaalit. Seuran brändiin identifioitumista puolestaan tukevat brändin koettu sopivuus omaan identiteettiin sekä seurabrändin maine. Vaikka molemmat identifioitumisen muodot edistävät brändipääoman kehittymistä, seuraan identifioitumisella on Wangin ja Tangin (2018) mukaan vahvempi vaikutus kuin pelkällä brändiin identifioitumisella.

2.1.2.3 Kannattajien sitoutuminen ja lojaalisuus

Toisena keskeisenä elementtinä urheiluseurojen ja kannattajien suhteessa identifioitumisen rinnalla on kannattajien sitoutuminen seuraan. Sitoutuminen voi ilmetä muun muassa aktiivisena vuorovaikutuksena seuran kanssa, osallistumisena ottelutapahtumiin sekä seuran tuotteiden ja palveluiden kuluttamisena. On kuitenkin tärkeää huomioida, että identifioituminen ja sitoutuminen eivät ole toisistaan irrallisia ilmiöitä, vaan ne ovat vahvasti toisiinsa kytkeytyneitä ja toisiaan vahvistavia tekijöitä.

Yoshidan ja muiden (2014) mukaan fanien sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, joka koostuu muun muassa seurajohdon ja fanien välisestä yhteistyöstä, sosiaalista vuorovaikutusta tukevista toiminnoista sekä fanien toleranssista seuran suoritusasoa kohtaan. Heidän mukaansa seuraan identifioituminen ja seuran menestyksen reflektointi, eli se, että fani esimerkiksi käyttää seuran fanituotteita ja viittaa seuraan me-muodossa, lisäävät fanien sitoutumista. He myös toteavat, että seuran heikon suoritusason sietäminen lisää merkittävästi ostoaikeita, ja uskolliset fanit ostavat tuotteita ja lippuja riippumatta seuran suorituksista kentällä. Fanien sitouttaminen lisää näin ollen brändilojaalisuutta ja tuo taloudellista vakautta, minkä vuoksi urheiluseurojen tulisi aktiivisesti seurata ja vahvistaa fanien sitoutumista erilaisin strategisoin keinoin (Yoshida ja muut, 2014). Myös Yun ja muut (2021) korostavat sitoutumisen tärkeyttä. Heidän mukaansa fanien sitoutuminen parantaa seuran brändi-imagoa ja fanityytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa sekä asenteellista että käyttäytymiseen perustuvaa lojaalisuutta. Huetterman ja muut (2022) tarjoavat laajemman näkökulman fanien sitoutumiseen, tunnistaen sekä sen positiivisia että negatiivisia seurauksia.

Positiivisia vaikutuksia ovat heidän mukaansa fanien resurssien (aika, raha, osaaminen) käyttäminen seuraan sekä seurasta oppiminen ja tämän tiedon jakaminen. Näiden toimien kautta fanit osallistuvat vahvemmin arvon yhteisluontiin. Negatiivisina vaikutuksina voivat näkyä taas fanien sääntörikkomukset, seuraan kohdistuva vastarinta sekä fanien identiteettikonfliktit.

Urheiluseurojen kannattajat ovat tunnettuja lojaalisuudestaan. Gladden ja Funk (2001) tunnistivat neljä keskeistä tekijää, jotka vahvistavat brändiuskollisuutta urheilukontekstissa. Näitä ovat fanien identifioituminen seuraan (tutkimuksen mukaan merkittävin tekijä), nostalgia eli seuraan liittyvät muistot ja tunteet, arjesta irtautumisen mahdollisuus sekä tuotteen laatu, kuten ottelukokemus. Tutkimuksessa havaittiin myös, että seuran menestys ei ollut merkittävä lojaalisuuden ennustaja vahvasti sitoutuneiden kannattajien kohdalla. Tämä erottaa urheilufanit muista kuluttajaryhmistä ja korostaa urheilukontekstin ainutlaatuisuutta brändilojaalisuuden näkökulmasta. Tätä erityispiirrettä tukee myös Koenigstorferin ja muiden (2010) tutkimus, jossa tarkasteltiin Saksan Bundesliigasta pudonneiden seurojen fanien sitoutumista seuraan. Tulokset osoittivat, että putoaminen ei heikentänyt fanien suhdetta seuraan. Päinvastoin fanien tyytyväisyys ja yhteys (self-connection) seuraa kohtaan vahvistuivat kauden päättymisen jälkeen, verrattuna loppukauden tilanteeseen, jolloin putoaminen ei ollut vielä varmaa. Fanit eivät etäännyneet seurastaan, vaan heidän taipumuksensa liittää itsensä seuran identiteettiin ja menestykseen (basking in reflected glory) vahvistui. Vaikka nämä fanit kokivat surua ja pettymystä, he tunsivat samalla ylpeyttä seurastaan. Santana ja Tocora (2022) tunnistivat viisi keskeistä tekijää, jotka voivat selittää fanien lojaalisuutta heikosti menestyvälle urheiluseuralle. Näitä ovat esimerkiksi (1) seuran uniikit ominaisuudet sekä historia, (2) yhteisöllisyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus, (3) emotionaalinen nautinto ja arjesta irtautuminen, (4) pelipäivän elämykset ja stadionin tunnelma sekä (5) vähäisempänä tekijänä seuran sen hetkiset ominaisuudet, kuten nykyiset pelaajat ja ottelusuoritukset.

2.1.3 Urheiluseurojen brändäys ja kaupallisuus

Urheiluseurat ovat siirtyneet yhä vahvemmin kohti strategisesti johdettua bränditoimintaa ja kaupallista ajattelua. Brändäyksestä on tullut keskeinen osa seurojen identiteetin rakentamista, fanien sitouttamista ja taloudellisen kestävyden turvaamista. Toisaalta urheilun erityispiirteet, kuten vahva yhteisöllisyys, perinteet ja historia sekä tunnepohjainen kannattaminen, asettavat kaupallistumiselle ja brändäykselle omat rajoitteensa. Tässä luvussa tarkastellaan urheiluseurojen brändäyksen keskeisiä periaatteita sekä urheiluseurojen kaupallistumisen ja fanisuhteiden välistä dynamiikkaa.

2.1.3.1 Urheiluseurojen brändäys

Couvelaere ja Richelieu (2005) toteavat, että urheiluseuran brändipääoman rakentaminen etenee kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on seuran identiteetin määrittely. Identiteetti kumpuaa esimerkiksi seuran historiasta, maantieteellisestä sijainnista, kulttuurista, arvoista, yhteisöstä tai muista ominaispiirteistä. Toisessa vaiheessa brändi positioidaan markkinoilla edellisessä vaiheessa määritetyn identiteetin pohjalta. Kolmannessa vaiheessa kehitetään varsinainen brändistrategia, jossa suunnitellaan ja toteutetaan konkreettisia toimia brändin rakentamiseksi ja hyödyntämiseksi. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi kannattajatuotteet, yritysyhteistyöt, viestintä sekä vuorovaikutus kannattajien kanssa ja heidän sitouttamisensa.

Urheiluseuran brändi ei kuitenkaan muodostu ainoastaan seuran itsensä toimesta, vaan sen rakentuminen on moniulotteinen ja yhteisöllinen prosessi. Brand ja muut (2024) kuvaavat urheiluseuran brändin ekosysteeminä, jossa useat sidosryhmät - kuten fanit, sponsorit, media, työntekijät sekä itse seura - osallistuvat yhdessä brändi-identiteetin muodostamiseen ja muokkaamiseen. Seura toimii tässä prosessissa brändikonduktorina, eli fasilitoi brändin yhteisluomista, mutta ei hallitse sitä yksinvaltaisesti. Brändin kehittäminen rakentuu kahdesta toisiinsa kytkeytyvästä prosessista: seura määrittää ja

viestii brändi-identiteettiään eri kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa ja ottelutapahtumissa, minkä jälkeen eri sidosryhmät osallistuvat brändimerkitysten yhteisluomiseen sekä seuran hallinnoimilla alustoilla että ulkopuolisilla fani- ja medialähtöisillä alustoilla. Brändi täten kehittyy jatkuvasti eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (Brand ja muut, 2024).

Fanituotteet muodostavat keskeisen osan urheiluseurojen brändäystä ja operatiivista toimintaa sekä taloudellisesta että symbolisesta näkökulmasta. Ne eivät ainoastaan tuota tuloja, vaan toimivat myös välineenä fanien identiteetin ilmaisussa. Stroebel ja muut (2021) tutkivat saksalaisten koripallofanien fanituotteiden käyttöä ja sen vaikutuksia seuraan identifioitumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että fanituotteet eivät ole pelkästään tulonlähde, vaan ne vahvistavat seuraan identifioitumista, mikä puolestaan lisää fanityytyväisyyttä ja lojaalisuutta. Merkittävä havainto oli, että tuotteiden käyttäminen ei ole pelkästään seurausta vahvasta identifioitumisesta, vaan se myös aktiivisesti rakentaa ja vahvistaa tätä identifioitumista. Lisäksi fanien kokema tyytyväisyys tuotteiden laatuun, valikoimaan ja hinnoitteluun vahvistaa heidän ostohalukkuuttaan. Tämän vuoksi seurojen on perusteltua panostaa laadukkaaseen ja monipuoliseen fanituotevalikoimaan – ei ainoastaan taloudellisen hyödyn vuoksi, vaan myös pitkäaikaisen fanisuhteen ja sitoutumisen edistämiseksi (Stroebel ja muut, 2021). Myös Derbaixin ja Decropin (2011) tutkimus osoittaa, että fanituotteilla on keskeinen rooli muun muassa identiteetin rakentamisessa ja ilmaisussa sekä yhteisöllisyyden vahvistamisessa.

Koska historialla on urheilussa keskeinen merkitys, sillä on tärkeä asema myös seurojen markkinoinnissa. Scola ja Gordon (2018; 2019) ovat tutkineen retromarkkinoinnin hyödyntämistä urheiluseuroissa. Heidän mukaansa retromarkkinointia voi hyödyntää urheiluseuroissa esimerkiksi viidellä seuraavalla käytännön osa-alueella: peliasujen, logojen sekä brändäyksen retrodesignissa, fanituotteissa, stadionin historiaa korostavissa elementeissä, retrotemaisissa ottelutapahtumissa sekä nostalgiaa hyödyntävässä mainonnassa. He jatkavat, että retromarkkinoinnin tehokkuus perustuu

nostalgian herättämiin tunteisiin, visuaalisen retrodesignin vetovoimaan sekä sen kykyyn luoda vahva yhteys seuran historiaan. Myös Burton (2024) tutki nostalgian merkitystä ja toimivuutta urheilumarkkinoinnissa. Tutkimus keskittyi NHL:n retropelipaitoihin ja osoitti, että fanien myönteiset reaktiot perustuivat designien kykyyn luoda merkityksellisiä yhteyksiä seuran historiaan. Pelipaidat, jotka vastasivat fanien käsitystä seuran historiasta, saivat positiivista palautetta, kun taas epäaidoilta tai epäselviltä tuntuneet nostalgiset elementit herättivät kritiikkiä. Tutkimus osoittaa, että nostalgian hyödyntäminen urheilubrändäyksessä vaatii fanien tunteiden ja mielipiteiden huomioimista, historiallista johdonmukaisuutta ja selkeää viestintää. Täten on tärkeää, että nostalgiamarkkinointia tehdään perustellen ja johdonmukaisesti sekä fanien kokemuksiin ja historiallisiin yhteyksiin pohjautuen.

Myös kannattajia voi hyödyntää osana seuran markkinointistrategiaa. Uhlman ja Trail (2012) tutkivat fanikulttuuria ja suosittelevat sen aktiivista hyödyntämistä paitsi fanien sitouttamisen välineenä myös markkinoinnissa. Heidän mukaansa fanien lojaalisuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten lajikiintymys, yhteys paikallisyhteisöön, saavutuksen kokeminen seuran kautta, seuraan identifioituminen sekä fanien kokema paremmuudentunto, eli uskomus siihen, että heidän kannattamansa seuran fanit ovat muita parempia. Erityisesti fanien paremmuudentunto vaikuttaa merkittävästi lippumyyntiin ja sitä voidaan hyödyntää onnistuneesti markkinoinnissa. Lisäksi yhteisölähtöinen markkinointi ja fanikulttuurin korostaminen voivat vahvistaa kannattajien lojaalisuutta (Uhlman & Trail, 2012).

2.1.3.2 Urheiluseurojen kaupallisuus

Vaikka urheiluseurat toimivat yhä enenevässä määrin kaupallisin tavoittein, urheilua ei voida tarkastella pelkästään liiketoimintana. Tässä alaluvussa tarkastellaan kaupallistumisen synnyttämiä jännitteitä seurojen ja fanien välillä sekä sitä, kuinka taloudelliset tavoitteet voidaan sovittaa yhteen kannattajien odotusten ja urheilun perinteisten arvojen kanssa.

Gammelsæter (2021) argumentoi, että urheilujohtamista ei tulisi käsitellä pelkästään kaupallisena toimialana, vaan sen tulisi ensisijaisesti perustua urheilun omaleimaisiin piirteisiin. Hän kritisoi urheilun kasvavaa kaupallistumista, joka on hänen mukaansa johtanut tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden korostamiseen urheilun sisäisten arvojen kustannuksella. Tämä kehitys on hänen mukaansa aiheuttanut monia kielteisiä seurauksia, kuten urheilijoiden kasvavaa ottelukuormitusta, epäeettisiä käytäntöjä sekä hallinnollisia ongelmia, kuten korruptiota. Vaikka urheiluun usein liitetään kaupallisia hyötyjä, Gammelsæter (2021) painottaa, että niiden ei tulisi ohjata urheilujohtamista, vaan sen tulisi keskittyä urheilun omaan merkitykseen, arvoihin ja käytäntöihin.

Vaikka nykyaikainen urheilu on vahvasti kaupallistunut, seurat, joilla on vahva alueellinen identiteetti, pystyvät säilyttämään uskollisen fanikuntansa (Gómez-Bantel, 2016). Erityisesti "ultrat", eli intohimoisimmat kannattajaryhmät suhtautuvat erittäin kriittisesti jalkapallon liialliseen kaupallistumiseen, sillä he, niin kuin monet muutkin kannattajat, näkevät seuran paljon muunakin kuin vain liiketoimintana (Gómez-Bantel, 2016). Cholujin ja muiden (2020) tutkimuksessa tarkastellaan jalkapalloseura Legia Warszawian ja sen ultra-kannattajien välistä suhdetta, jossa intohimoinen fanikulttuuri kohtaa kaupallistumisen ja modernin jalkapallon realiteetit. Tutkimus osoittaa, että kannattajat eivät ole pelkkiä kuluttajia, vaan he muodostavat olennaisen osan seuran identiteettiä ja ovat erittäin keskeinen osa seuran toimintaa. Vaikka ultrat tiedostavat, että tietynasteinen modernisaatio ja kaupallisuus on väistämätöntä, he suhtautuvat siihen kriittisesti ja varauksella. He kokevat kaupallistamisen sekä modernin säätelyn tuovan kontrollin uhkaavan seuran identiteettiä, perinteitä ja aitoutta, rajoittavan fanien toimintaa sekä muuttavan seuraa yhteisöllisestä kaupalliseksi. Vaikka seura arvostaa kannattajien tuottamaa panosta sekä ottelutunnelmaa, on seuran pysyttävä mukana taloudellisessa kehityksessä sekä noudatettava säätelystä esimerkiksi katsomokäyttäytymisen suhteen. Tutkimuksessa korostetaan avoimen keskustelun ja

yhteistyön merkitystä, jotta fanien sitoutuneisuus ja jalkapallon modernisaatio voidaan sovittaa yhteen kestävästi.

Renfree ja muut (2024) tutkivat fanien näkemyksiä seurojen taloudellisista ja liiketoiminnallisista haasteista. Heidän tutkimuksensa mukaan fanit ymmärtävät kaupallisen toiminnan merkityksen seurojen selviytymisen ja kehityksen kannalta, mutta eivät koe sen parantavan omaa kannattajakokemustaan. Koska fanit muodostavat urheiluseuroille keskeisen sidosryhmän, on seurojen pyrittävä löytämään tasapaino kaupallisten tavoitteiden, taloudellisen kestävyuden ja vahvojen fanisuhteiden ylläpitämisen välillä (Renfree ja muut, 2024). Busse ja Damiano (2019) toteavat, että kaupallistuminen vaikuttaa fanin ja seuran väliseen emotionaaliseen siteeseen. Kasvava kaupallistuminen ja jalkapallon globaali laajentuminen voivat heidän mukaansa aiheuttaa monia kielteisiä vaikutuksia fanien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan fanit kokevat joutuneensa pois seurojen keskiöstä ja ovat huolissaan jalkapallon tulevaisuudesta. Vaikka useat kannattajat kokevat, että heidän kiinnostuksensa jalkapalloa kohtaan on tästä syystä saattanut hiipua, side omaan seuraan pysyy kuitenkin lujana. Busse ja Damiano (2019) korostavat, että seurojen tulisi ylläpitää aktiivista vuoropuhelua fanien kanssa ja muovata yhdessä tulevaisuutta, jossa jalkapallon perinteet ja fanikulttuuri säilyvät, eikä kaupallistuminen tapahtuisi fanien kustannuksella. Tämä kannattajien huomiointi tärkeää, sillä esimerkiksi Biscaian (2012) tutkimuksen mukaan tunteilla on keskeinen vaikutus jalkapallokatsojien tyytyväisyyteen, mikä puolestaan heijastuu heidän käyttäytymiseensä. Tyytyväiset katsojat todennäköisemmin osallistuvat tuleviin otteluihin, suosittelevat seuraa muille sekä ostavat seuran tuotteita (Biscaia, 2012).

Vaikka monet fanit suhtautuvat varauksella urheilun kaupallistumiseen, tutkimuksissa on myös havaittu, että tietyin ehdoin kaupalliset toimenpiteet voivat olla faneille hyväksyttäviä. Abosag ja muut (2012) tutkivat norjalaisten jalkapalloseurojen fanien suhtautumista brändäykseen ja brändilaajennuksiin. Tulosten mukaan emotionaalisesti seuraan kiintyneet fanit hyväksyvät todennäköisemmin brändäyksen ja kaupalliset

toimenpiteet, kunhan ne ovat linjassa seuran historian, identiteetin ja arvojen kanssa. Tutkimuksessa korostetaan, että urheiluseurojen tulisi strategisesti suunnitella brändilajennuksia siten, että ne vahvistavat seuran perinteitä, kilpailukykyä ja fanisuhteita sen sijaan, että ne vieraannuttaisivat kannattajia (Abosag ja muut, 2012).

Guschwan (2016) toteaa, että vaikka fanit eivät ole pelkkiä kuluttajia vaan keskeisiä seurabrändin rakentajia, joiden intohimo, lojaalisuus ja stadionilla luoma tunnelma lisäävät seuran brändiarvoa, markkinoinnin näkökulmasta ihanteellisena pidetään kuitenkin fania, joka sitoutuu seuraan emotionaalisesti ja taloudellisesti, mutta ei vaadi osallistumista omistajuuteen tai päätöksentekoon. Tämä ei kuitenkaan ole realistista, sillä faneilla on valtava vaikutus seuran toimintaan, jopa tilanteissa, jossa seura ei aktiivisesti osallista kannattajia. Tämän nostavat esille Esimerkiksi McDougall ja muut (2024) Columbus Crew -jalkapalloseuraa käsittelevässä tapaustutkimuksessaan. Tutkimuksessa kuvataan tilanne, jossa fanien aktiivinen toiminta ja heidän organisoimansa kampanja estivät seuran siirtymisen toiseen, maantieteellisesti kaukana sijaitsevaan kaupunkiin. Fanien toiminta ei ainoastaan vaikuttanut seuran pysymiseen alkuperäisessä sijainnissaan, vaan johti myös seuran omistajuuden vaihtumiseen. Tutkimus korostaa jännitteitä seurajohdon liiketoimintalähtöisen ajattelun ja fanien yhteisöllisyyteen perustuvan lojaalisuuden välillä. Samalla se osoittaa, kuinka merkittävä rooli faneilla voi olla urheiluseuran toiminnassa (McDougall ja muut, 2024).

2.2 Brändiuudistus

Tässä alaluvussa tarkastellaan brändiuudistuksia yleisellä tasolla. Analyysin kohteena on tieteellinen kirjallisuus, joissa brändiuudistuksia käsitellään toimialasta riippumatta. Yleisluonteinen lähestymistapa on tässä vaiheessa tutkielmaa perusteltu, sillä aihetta on tutkittu laajemmin ja syvällisemmin yleisellä kuin urheiluseuroihin rajatulla tasolla. Täten brändiuudistusten analysointi ensin yleisellä tasolla mahdollistaa kattavamman ymmärryksen luomisen aiheesta. Kun myöhemmässä vaiheessa siirrytään tarkastelemaan urheiluseurojen brändiuudistuksia, voidaan arvioida, mitkä yleiset

näkökulmat pätevät myös urheilukontekstissa ja mitkä eivät. Tästä syystä urheiluseuroihin liittyviä brändiuudistuksia käsitellään tutkielman teoriaosuudessa vasta myöhemmin, eikä tässä alaluvussa vielä tarkastella pelkästään urheiluseurojen brändiuudistuksia käsitteleviä lähteitä.

Merrilees ja Miller (2008) määrittelevät brändiuudistuksen muutoksena alkuperäisen ja uuden brändin välillä. Tarkemmin brändiuudistuksella tarkoitetaan jollekin jo vakiintuneelle brändille esimerkiksi uuden nimen, logon, visuaalisten elementtien tai designin luomista, jotta se pystyisi positioitumaan uudelleen kuluttajien ja muiden sidosryhmien mielessä (Muzellec & Lambkin, 2006). Brändiuudistuksen ei kuitenkaan aina tarvitse johtaa uuteen positiointiin, vaan brändiuudistuksen voi tehdä myös brändin päivittämiseksi (Muzellec & Lambkin, 2006).

2.2.1 Brändiuudistuksen eri muodot

Koska brändiuudistuksia on monenlaisia, ne voidaan luokitella erilaisiin kategorioihin esimerkiksi uudistuksen laajuuden ja tavoitteiden perusteella. Brändiuudistukset voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan niiden laajuuden mukaan: evolutiivisiin ja revolutiivisiin (Muzellec & Lambkin, 2006). Evolutiivinen (evolutionary) brändiuudistus on vähäisempään brändin muokkaamista, mitä lähes kaikki yritykset tekevät ajan kuluessa (Muzellec & Lambkin, 2006). Revolutiiviset (revolutionary) brändiuudistukset tarkoittavat taas brändin merkittävää uudistamista, mikä usein määrittelee yrityksen kokonaan uudelleen (Muzellec & Lambkin, 2006). Stuart ja Muzellec (2004) toteavat, että revolutiivisissa brändiuudistuksissa muutoksen kohteena ovat kolme keskeistä brändielementtiä - nimi, logo ja slogan - kun taas evolutiivisessa brändiuudistuksessa muutokset koskevat vain slogania tai logoa. Evolutiivinen brändiuudistus on usein parempi vaihtoehto, kun yrityksellä on vahva markkinapositioni ja suuri asiakaskunta, ja he silti haluavat viestittää muutoksista brändin strategiassa tai haluavat tavoittaa uusia asiakassegmenttejä (van Grinsven & Das, 2015). Revolutiivista brändiuudistusta taas

käytetään, kun yritys haluaa viestiä esimerkiksi uudesta brändi-identiteetistään tai päästä eroon negatiivisista brändiassosiaatioista (van Grinsven & Das, 2015).

Brändiuudistukset voi myös jaotella strategiseen ja taktiseen sen perusteella, pidetäänkö brändiuudistusta strategisena muuttujana itsessään vai pidetäänkö sitä pelkästään reaktiivisena toimenpiteenä (Muzellec & Lambkin, 2006). Taktinen brändiuudistus kattaa brändiuudistukset, jotka eivät liity yrityksen markkinointiin tai strategiaan, kun taas strategisella brändiuudistuksella pyritään luomaan uutta arvoa yritykselle brändiä uudistamalla (Muzellec & Lambkin, 2006).

Lomaxin ja Madorin (2006) mukaan brändiuudistukset voidaan jakaa neljään pääkategoriaan sen perusteella, vaihtuuko yrityksen nimi ja kuinka merkittävästi brändin arvot ja ominaispiirteet muuttuvat. He jatkavat, että ensimmäisessä kategoriassa (Re-Iterating) kumpikaan ei muutu, sillä brändi vastaa hyvin kuluttajien tarpeita. Toisessa kategoriassa (Re-Naming) nimi muuttuu vastaamaan yrityksen brändin ulkoista kuvaa, mutta brändin muut elementit eivät juurikaan muutu. Kolmannessa kategoriassa (Re-Defining) yrityksen nimi pysyy samana, mutta arvot ja ominaisuudet muutetaan paremmin sopiviksi vastaamaan yrityksen ulkoisia sekä sisäisiä odotuksia. Neljäs kategoria (Re-Starting) sisältää eniten muutosta. Siinä yritys muuttaa sekä nimeään että arvojaan ja ominaisuuksiaan korjatakseen perusteellisia ongelmia brändissä.

2.2.2 Brändiuudistusten syyt

Brändiuudistusten taustat vaihtelevat tapauskohtaisesti, ja jokaisella organisaatiolla on omat syyt, motivaatiot sekä tavoitteet brändiuudistuksen suorittamiselle. Kun käsitellään revolutiivisia brändiuudistuksia, joissa muuttuu yrityksen nimi, on usein syynä organisaation suuret muutokset, kuten päätökset, tapahtumat tai prosessit, jotka aiheuttavat riittävän suuruisen muutoksen yrityksen rakenteessa, strategiassa tai suorituskyvyssä, mikä viittaa siihen, että yrityksen identiteetti on määriteltävä perusteellisesti uudelleen (Muzellec & Lambkin, 2006). Nämä syyt voidaan jakaa neljään

kategoriaan, joita ovat omistusrakenteiden muutokset, strategiset muutokset, kilpailuposition muutokset ja ulkoiset muutokset (Muzellec & Lambkin, 2006). Myös Lomax ja Mador (2006) tunnistavat kaksi pääasiallista syytä nimen muuttamiselle: yrityksen rakenteellinen muutos sekä huoli yrityksen ulkoisesta kuvasta ja toiminnasta.

Todor (2014) taas esittää seuraavat mahdolliset syyt brändiuudistukselle: (1) sekava tai olematon brändi-imago, (2) yrityksen väärä strateginen suunta, (3) siirtyminen uuteen liiketoimintaan, johon nykyinen positio ei sovi, (4) suuremman toimijan kohdistama kilpailu samalle markkinalle tai kilpailun seurauksena brändin heikkeneminen, (5) organisaatiokulttuurin muutos sekä (6) yrityksen halu laajentaa toimintaansa.

Toisinaan uudistuksen taustalla voi kuitenkin olla yksinkertaisempi motiivi, kuten yrityksen halu päivittää brändinsä vastaamaan paremmin nykyaikaisia odotuksia ja trendejä (Stuart & Muzellec, 2004). Tällöin kyseessä on tyypillisesti vähäisempi, evolutiivinen brändiuudistus, jossa muutokset ovat luonteeltaan asteittaisia ja säilyttävät vahvan yhteyden brändin aiempaan identiteettiin (van Grinsven & Das, 2015).

2.2.3 Brändiuudistuksen prosessi

Tieteellisessä kirjallisuudessa on esitetty erilaisia viitekehyksiä brändiuudistuksen prosessista. Daly ja Moloney (2004) ovat kehittäneet mallin, joka koostuu kolmesta päävaiheesta: analyysistä, suunnittelusta ja arvioinnista. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan kattava sisäinen ja ulkoinen analyysi, joka toimii perustana seuraaville vaiheille. Tässä vaiheessa päätetään myös, mitkä brändielementit säilytetään ja mitkä poistetaan, sekä valitaan suunta uudelle brändille. Suunnitteluvaiheessa luodaan brändiuudistusstrategia ja lähdetään toteuttamaan sitä analyysivaiheen tietojen pohjalta. Tässä vaiheessa on tärkeää ottaa huomioon kaikki markkinointimixin osa-alueet. Kolmas vaihe, eli arviointivaihe alkaa jo prosessin aikana, sillä on tärkeää arvioida ja seurata prosessia jo sen aikana, jotta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Prosessin päätyttyä tulisi lisäksi tehdä kattava loppuarviointi.

Merrilees ja Miller (2008) ovat puolestaan kehittäneet kuuteen periaatteeseen perustuvan brändiuudistuksen viitekehyksen. Nämä periaatteet voidaan jäsentää kolmeen toisiinsa liittyvään kokonaisuuteen: brändivision uudistaminen, sisäinen sitouttaminen sekä uuden brändin käyttöönotto ja lanseeraaminen. Ensimmäinen kokonaisuus, brändivision uudistaminen, sisältää kolme periaatetta. Ensimmäinen näistä on sellaisen brändivision luominen, joka on edelleen linjassa yrityksen ydinideologian kanssa, mutta samalla kehittää brändiä siten, että se pysyy ajankohtaisena. Toinen periaate on, että uudessa brändissä tulisi säilyttää joitakin jo olemassa olevan brändin ydinelementtejä, jotta vanhan ja uuden brändin välille muodostuu yhteys. Kolmantena periaatteena nousee esiin, että brändin uudistamisen yhteydessä tulisi mahdollisuuksien mukaan vastata uusien markkinasegmenttien tarpeisiin aiempien segmenttien lisäksi. Toinen kokonaisuus sisältää vain yhden periaatteen, joka liittyy sisäisten sidosryhmien sitouttamiseen. Merrilees ja Miller (2008) korostavat, että yrityksen tulee viestiä uudistettu brändivisio tehokkaasti sisäisesti esimerkiksi viestinnän, koulutuksen ja sisäisen markkinoinnin keinoin, jotta kaikki sisäiset sidosryhmät omaksuvat uuden brändin. Kolmas kokonaisuus koskee uuden brändin käyttöönottoa ja lanseerausta ja sisältää kaksi periaatetta. Ensimmäinen näistä on, että kaikki markkinointimixin osa-alueet ja brändielementit integroidaan ja sovitetaan yhteen uuden brändin kanssa. Viimeisenä periaatteena on tehokas ja laadukas markkinointi ja viestintä, joiden avulla kaikille sidosryhmille muodostuu selkeä kuva uudesta brändistä.

Chad (2015) vahvisti nämä kuusi periaatetta tutkimuksessaan, mutta esitti myös parannusehdotuksia. Esimerkiksi henkilöstön osallistaminen tulisi aloittaa hänen mukaansa jo brändin uudelleenvisiointivaiheessa, sillä henkilöstön varhainen osallistuminen varmistaa heidän sitoutumisensa ja mahdollistaa heidän panoksensa huomioimisen brändiuudistusprosessissa. Lisäksi hän ehdottaa prosessin kahden viimeisen osa-alueen yhdistämistä, sillä viestintä on osa markkinointimixiä eikä sitä tulisi käsitellä erillisenä toimintona. Chad (2015) myös huomauttaa, ettei prosessin tarvitse olla lineaarinen, vaan eri vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata uudelleen.

Myös Miller ja muut (2014) jatkoivat Merrileesin ja Millerin (2008) mallin kehittämistä. He toivat malliin mukaan kontekstin huomioinnin, tavoitteiden määrittämisen sekä laukaisevan tekijän. Muutoin edellä mainitut kolme kokonaisuutta esiintyivät myös heidän mallissaan. Lisäksi he painottivat Dalyn ja Moloneyn (2004) tapaan brändiuudistusprosessin ja sen tulosten seuranta ja arviointia.

Shen ja Lin (2021) korostavat, että logomuutoksen onnistumiseksi yritysten tulee huomioida kuluttajien mielipiteet ja suunnitella uudistus huolellisesti brändin nykyisen imagon pohjalta. He suosittelevat edistymisen tarkastelemista ja arviointia kolmessa vaiheessa: ennen muutosta, sen aikana ja sen jälkeen. Ennen muutosta on heidän mukaansa tärkeää tehdä perusteellinen kuluttaja- ja markkinatutkimus, jonka pohjalta voidaan määritellä brändiuudistusstrategia, joka perustuu brändin ydinarvoihin. Muutosprosessin aikana yrityksen henkilöstön sekä logosuunnittelijoiden tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä ja varmistaa, että uusi logo säilyttää alkuperäisen logon symbolisen arvon ja tukee brändin ydinsanomaa. Muutoksen jälkeen on myös tärkeää jatkaa aktiivista vuorovaikutusta ja viestintää kuluttajien kanssa sekä seurata markkinareaktioita ja tehdä tarvittaessa strategisia muutoksia (Shen & Lin, 2021).

2.2.4 Onnistuneen brändiuudistuksen elementit

Brändiuudistus on monivaiheinen prosessi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Tässä alaluvussa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka edesauttavat brändiuudistuksen onnistumista ja nostetaan esiin yleisimpiä esteitä, jotka taas voivat aiheuttaa sen epäonnistumisen.

Miller ja muut (2014) määrittelevät kuusi osa-aluetta onnistuneeseen brändiuudistukseen. Näitä ovat vahva johtaminen, brändiymmärrys, sisäinen brändäys, brändin tärkeiden ominaisuuksien jatkuvuus, sidosryhmäsuhteiden koordinointi sekä integroitu markkinointisuunnitelma. Lomax ja Mador (2006) puolestaan korostavat viittä

tekijää onnistuneelle nimenmuutokselle. Näitä ovat (1) ylimmän johdon selkeä visio organisaation strategisesta suunnasta ja brändin merkityksestä sen heijastamisessa, (2) henkilöstön sitouttaminen koko prosessin ajan, (3) perusteellinen suunnittelu, mukaan lukien valmiussuunnitelmat mahdollisia kriisejä varten, (4) riittävät resurssit esimerkiksi henkilöstön, osaamisen, rahoituksen ja ajan osalta sekä (5) jatkuva, johdonmukainen ja tavoitteellinen viestintä sidosryhmien kanssa.

Miller ja muut (2014) identifioivat myös viisi estettä brändiuudistuksen onnistumiselle. Näitä ovat johtajien huono kommunikointi ja osallistaminen, sidosryhmien väliset jännitteet, kapea brändin uudelleenarviointi, riittämätön tutkimus sekä riittämätön asiakaslähtöisyys. Myös Gotsi ja Andriopoulos (2007) määrittelevät neljä mahdollista estettä onnistuneelle brändiuudistukselle: yrityksen ydinstrategiasta irtaantuminen, sidosryhmien tarpeiden ja näkökulmien huomioimatta jättäminen, keskittyminen vain ulkoisiin asioihin (kuten nimiin ja logoihin) syvempien merkitysten sijaan sekä yrityksen monet eri identiteetit.

Collange ja Bonache (2015) tutkivat tuotebrändien uudistamista ja löysivät tekijöitä, jotka edesauttavat brändiuudistuksen onnistumista. Erityisen tärkeää heidän mukaansa on, että yritys informoi kuluttajia brändin nimenmuutoksesta, jotta kuluttajat voivat paremmin sopeutua muutokseen eivätkä kehitä negatiivisia tunteita. Onnistunut viestintä vähentää yllätysten ja negatiivisten vaikutusten riskiä ja vahvistaa kuluttajien luottamusta yritykseen (Collange & Bonache, 2015). Pelkkä informointi ei kuitenkaan riitä, vaan kuluttajien tulee myös ymmärtää syyt muutokseen. Tutkimuksessa painotetaan myös, että markkinointitoimien tulee olla kuluttajalle yksinkertaisia ja muutoksen mahdollisimman vaivaton, jolloin vältetään hämmennystä ja kielteisiä reaktioita.

Myös yrityksen sisäiset sidosryhmät, kuten työntekijät tulee ottaa huomioon brändiuudistusta tehdessä. Joseph ja muut (2021) painottavat tehokkaan sisäisen viestinnän merkitystä, sillä selkeä viestintä yrityksen uudistetuista visioista, arvoista ja

tavoitteista tukee työntekijöiden sopeutumista ja sitoutumista muutokseen. Vahva viestintä, henkilöstön samaistuminen brändiin sekä uuden brändin hyväksyntä ovatkin avaintekijöitä onnistuneelle sisäiselle brändiuudistukselle (Joseph ja muut, 2021).

On myös hyvä huomoida kuluttajien suhtautuminen brändiin brändiuudistusta tehdessä. Len ja muiden (2014) mukaan silloin, kun kuluttajilla on positiivinen brändimielikuva tietyn brändin nimestä, on evolutiivinen brändiuudistusstrategia parempi vaihtoehto brändikuvan ehostamisessa. Jos taas kuluttajien mielikuva nimestä on negatiivinen, kannattaa yrityksen harkita nimen muutosta, jotta nimi olisi enemmän linjassa yrityksen markkinaposition kanssa, ja täten parantaisi kuluttajien brändimielikuvaa. Täten on tärkeää tehdä tutkimusta kuluttajien mielipiteistä yrityksen alkuperäistä nimeä kohtaan ennen brändiuudistuksen toteuttamista (Le ja muut, 2014).

2.2.5 Brändiuudistusten tulokset ja vaikutukset

Brändiuudistusten vaikutukset voivat olla laaja-alaisia ja merkittäviä. Kuluttajilla saattaa olla hyvin erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä brändiuudistuksista, mikä heijastuu suoraan heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Tämä puolestaan voi vaikuttaa suoraan yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen brändi-imago ja -pääoma muodostavat usein keskeisen osan sen kokonaisarvosta ja kilpailukyvyistä. Täten onnistunut brändiuudistus voi vahvistaa brändin arvoa ja tuoda merkittäviä etuja, kun taas epäonnistunut uudistus voi johtaa brändin heikkenemiseen ja aiheuttaa huomattavia haittoja liiketoiminnalle.

Mensah ja Brew (2024) toteavat, että kuluttajien tunneside brändiin, tässä tapauksessa tuotebrändiin, vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia asenteita kuluttajat muodostavat brändiuudistusta kohtaan. Nämä asenteet puolestaan määrittävät sen, vahvistuuko vai heikkeneekö brändilojaalisuus. Positiiviset asenteet tukevat lojaalisuutta, kun taas kielteiset mielikuvat voivat heikentää sitä. Mensah ja Brew (2024) toteavat myös, että brändin uniikki identiteetti vahvistaa brändilojaalisuutta. Heidän mukaansa onnistunut brändiuudistus edellyttää, että uudistetussa brändissä säilytetään tunnistettavia ja

kuluttajille merkityksellisiä elementtejä. Tällöin uudistus voi tukea kuluttajien sitoutumista ja edistää lojaalisuuden säilymistä uudistetulle brändille. Myös Walsh ja muut (2010) tutkivat kuluttajan ja brändin välisen suhteen vaikutusta brändin uuteen logoon suhtautumisessa. Heidän mukaansa kuluttajat, joilla on vahva tunneside brändiin arvioivat logon muutoksen negatiivisemmin, ja se huonontaa heidän brändimielikuvaansa, kun taas kuluttajilla, jotka eivät olleet yhtä sitoutuneita brändiin, on parempi asenne brändiä kohtaan logon uudistamisen jälkeen.

Van Grinsvenin ja Dasin (2015) mukaan huomattava muutos logossa vaikuttaa negatiivisesti erityisesti ennestään brändistä hyvin tietoisien kuluttajien logon käsittelyn nopeuteen (logo processing speed), eli siihen kuinka nopeasti kuluttaja assosioi logon tiettyyn brändiin. Korkean bränditietoisuuden omaavilla kuluttajilla on enemmän assosiaatioita ja tietoa brändistä, jolloin heidän on vaikeampaa sisäistää uusia brändielementtejä. Tämän takia kyseiset kuluttajat ovat myös yleensä herkempiä reagoimaan negatiivisesti brändien logojen uudistamiseen. Van Grinsven ja Das (2015) kuitenkin jatkavat, että lisätty näkyvyys uudelle logolle lisää logon käsittelyn nopeutta kuluttajissa jopa merkittävässä logon muutoksissa. Logoihin voi siis myös tehdä isoja muutoksia, ilman että logon käsittelyn nopeus kärsii, mutta tällöin on tärkeää lisätä markkinointia sekä tehdä kattava lanseeraussuunnitelma, jotta uusi brändi saisi paljon näkyvyyttä ja täten tulisi nopeammin tutuksi kuluttajille. Van Grinsven ja Das (2015) ehdottavatkin, että on hyvä idea ottaa brändistä erittäin tietoisista kuluttajia mukaan uuden logon suunnitteluprosessiin. Shen ja Lin (2021) myös korostavat, että uudistetun logon sopivuudella (appropriateness) sekä tuttuudella (familiarity) on positiivinen vaikutus sekä kuluttajien asenteeseen brändiä kohtaan että brändilojaalisuuteen. Näin ollen myös nämä tekijät on syytä huomioida huolellisesti logomuutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Müller ja muut (2013) toteavat, että logojen muutos vaikuttaa usein positiivisesti brändin modernisuuteen. Modernisuuteen ei kuitenkaan vaikuta logon muutoksen suuruus, joten suuria muutoksia logoon ei välttämättä tarvitse tehdä modernimman

kuvan saavuttamiseksi. Bolhuis ja muut (2018) ovat tutkimuksessaan samaa mieltä siitä, että yrityksen visuaalisen identiteetin muutos luo modernimpaa kuvaa yrityksestä. He kuitenkin myös toteavat, että tällaisella muutoksella saattaa olla vaikeaa muuttaa kuluttajien kokonaisvaltaisempaa mielikuvaa organisaatiosta. Bolhuis ja muut (2018) nostivat myös tutkimuksessaan esille eri havaintoja yrityksen visuaalisen identiteetin muutosten tuloksista. Ensinnäkin visuaalisella muutoksella on yleensä suurempi vaikutus työntekijöihin kuin kuluttajiin, sillä työntekijöille kyseinen yritys ovat suurempi osa elämää kuin kuluttajille, joille se on usein vain yritys muiden joukossa. Reaktio visuaaliseen muutokseen saattaa myös erota ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä, joten on tärkeää huomioida näiden eri sidosryhmien näkökulmat. On myös tärkeää panostaa uuden visuaalisen ilmeen viestintään, sillä sekä kuluttajat että työntekijät arvostavat enemmän uutta ilmettä, kun heille kerrotaan tarkemmin sen syistä ja taustoista.

Myös se, kuinka laaja brändiuudistus on kyseessä, vaikuttaa kuluttajien mielipiteisiin. Collange ja Bonache (2015) toteavat, että revolutiivisissa brändiuudistuksissa, joissa tuotteen nimi vaihtuu, kuluttajien reaktiot jakautuvat kahtia: noin puolet kuluttajista suhtautuvat muutokseen negatiivisesti, kun taas toinen puoli reagoi neutraalisti. Tutkimus osoittaa, että revolutiivinen brändiuudistus voi muodostua merkittäväksi riskiksi, mikäli se on toteutettu huonosti. Roy ja Sarkar (2015) taas tutkivat evolutiivisia brändiuudistuksia ja niiden vaikutusta asiakaslähtöiseen brändipääomaan. Tulokset osoittivat, että brändiuudistukset voivat heikentää vakiintuneiden brändien asiakaslähtöistä brändipääomaa, koska ne häiritsevät kuluttajien mielissä olevia hyvin vakiintuneita assosiaatioita. Toisaalta brändiuudistus voi parantaa vähemmän tunnettujen brändien asiakaslähtöistä brändipääomaa luomalla vahvempia assosiaatioita ja parantamalla brändin mielikuvaa. Tutkimuksessa myös havaittiin, että monien samanaikaisten muutosten, kuten sekä logon että yrityksen värien vaihtaminen, vaikuttavat brändipääomaan voimakkaammin kuin yksittäiset muutokset.

Collange (2015) havaitsi palveluiden brändiuudistusta koskevassa tutkimuksessaan, että brändinimen vaihtaminen heikensi merkittävästi kuluttajien arviota palvelusta. Hän kuitenkin tunnisti kolme tekijää, jotka voivat lieventää tätä kielteistä vaikutusta: uuden brändin ja palvelun välinen selkeä yhteys, uuden brändin imagon paremmuus alkuperäiseen verrattuna sekä asiakkaiden kiintymys palvelupaikkaan.

2.3 Brändiuudistukset urheiluseuroissa

Brändiuudistukset ovat olleet aina osa urheiluseurojen toimintaa. On harvinaista löytää jo vuosikymmeniä olemassa olleita seuroja, jotka eivät olisi jossain vaiheessa suorittanut brändiuudistusta. Esimerkiksi Yhdysvaltojen neljän suurimman ammattilaisurheilusarjan (NFL, NBA, NHL, MLB,) seuroista noin puolet ovat suorittaneet brändiuudistuksen viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vastaavasti Euroopan niin sanotuissa ”Top viisi” jalkapallosarjoissa (Valioliiga, Serie A, Bundesliiga, Ligue 1 ja La Liga) tällä hetkellä pelaavista seuroista myös noin puolet ovat uudistaneet brändiään viimeisen kymmenen vuoden aikana. Voidaankin siis todeta, että brändiuudistukset ovat yleinen ja vakiintunut ilmiö urheiluseurojen keskuudessa. Tässä luvussa tarkastellaan urheiluseurojen brändiuudistuksia analysoimalla aihetta käsittelevää aiempaa tieteellistä kirjallisuutta.

Kuten jo aikaisemmin on todettu, jokainen brändiuudistus on omanlaisensa ja täten myös syitä brändiuudistuksille on lukuisia erilaisia. Walshin ja muiden (2018) mukaan urheiluseurojen brändiuudistukset voidaan kuitenkin jakaa viiteen eri kategoriaan, joita ovat nostalgia, alueellinen ylpeys, modernisointi, kannattajien palaute sekä brändin uusi alku (rebirth). Vaikka nämä syyt on eroteltu, voi useampi niistä samanaikaisesti vaikuttaa brändiuudistuksen taustalla. Nostalgia, eli seuran historian ja perinteiden korostaminen, oli yleisin motiivi brändiuudistukselle Walshin ja muiden (2018) Pohjois-Amerikan urheiluseuroja koskevassa tutkimuksessa. Tutkituista seuroista noin 59 % oli sellaisia, joissa nostalgia oli ainakin osatekijänä brändiuudistuksen taustalla. Nostalgia ilmeni esimerkiksi vanhojen logojen ja värien palauttamisena osaksi visuaalista identiteettiä. Toiseksi yleisin syy oli alueellinen ylpeys. Tutkimuksen mukaan 53 % seuroista pyrki

vahvistamaan yhteyttään omaan kaupunkiinsa tai alueeseensa. Kolmanneksi yleisin syy oli modernisointi, ja tutkituista seuroista 42 % uudisti brändiään sen nykyaikaistamisen vuoksi. Nykypäivänä onkin yleistä, että seuran brändiä halutaan uudistaa, jotta brändi toimisi paremmin digitaalisilla alustoilla ja loisi kansainvälistä vetovoimaa (Barnes, 2023).

Kuten useat urheiluseuroja käsittelevät lähteet osoittavat, kannattajat muodostavat keskeisen osan seurojen toimintaa, minkä vuoksi myös heidän antamallaan palautteella on seuroille huomattavaa merkitystä. Walshin ja muiden (2018) tutkimuksessa 42 % seuroista toteuttikin brändiuudistuksen fanien palutteen seurauksena. Viidenneksi yleisin syy brändiuudistukselle oli brändin uusi alku (rebirth). Tutkituista seuroista 36 % toteutti brändiuudistuksen brändin uuden alun symboloimiseksi. Tämä liittyi usein tilanteisiin, joissa seura halusi viestiä uuden aikakauden alkamisesta, esimerkiksi omistajavaihdoksen, organisaatiomuutoksen, maantieteellisen siirtymisen tai pitkään jatkuneen heikon menestyskauden jälkeen.

Walshin ja muiden (2018) tutkimuksesta kävi myös ilmi, että vaikka seurat jopa odottivat reaktioiden olevan negatiivisia, fanien ensireaktiot brändimuutoksiin olivatkin hyvin myönteisiä. Tutkimuksessa todettiin myös, että onnistuneilla brändiuudistuksilla oli positiivinen vaikutus brändipääomaan. Lisäksi seurat kokivat merkittävää fanituotemyynnin kasvua brändiuudistuksen jälkeen. Tästä huolimatta Walsh ja muut (2018) toteavat, että fanituotemyynnin kasvattaminen ei saisi olla brändiuudistuksen ensisijainen syy. Lisäksi he korostavat, että fanien osallistaminen prosessiin on ratkaisevan tärkeää brändiuudistuksen onnistumisen kannalta.

Brändiuudistusta tehdessä on tärkeää, ettei seura tee sellaisia muutoksia, jotka vahingoittavat seuran identiteettiä. Pauwels-Delassus ja Mogos Descotes (2018) tutkivat jalkapallofaneja ja heidän suhtautumistansa seuran identiteetin muutosta kohtaan. Tutkimus osoittaa, että seuran identiteetin muutokset, kuten esimerkiksi merkittävä arvojen, toiminnan, logon tai värien muuttuminen, voivat aiheuttaa fanien keskuudessa vastarintaa. Tämä vastarinta voi ilmetä esimerkiksi fanien haluttomuutena puhua

seurasta positiiviseen sävyyn tai aktiivisena vetäytymisenä seuran tukemisesta. Vastarintaa kiihdyttävät seuran perinteiden ja historian rikkominen, fanien muutosprosessiin osallistamisen puute sekä faneille epäselvät tai riittämättömät henkilökohtaiset ja seuratason hyödyt muutoksesta. Tutkimuksen mukaan mitä enemmän fanit kokevat olevansa mukana muutoksessa ja näkevät sen tuottavan heille tai seuralle konkreettista hyötyä, sitä vähemmän vastarintaa esiintyy. Tutkimuksen mukaan vastarintaa voidaan vähentää ottamalla fanit mukaan muutosprosessiin sekä viestimällä selkeästi ja avoimesti muutoksen syistä ja sen mahdollisista hyödyistä.

Simmons ja muut (2023) tutkivat NFL-seura Washington Commandersin brändiuudistusta ja fanien näkemyksiä siitä, mitkä brändiassosiaatiot vaikuttavat eniten heidän suhtautumiseensa uudistusta kohtaan. Tutkimuksessa havaittiin, että värit olivat tärkein yksittäinen elementti kannattajille brändiuudistuksen hyväksymisessä. Seuran värien säilyttäminen oli ratkaisevaa, ja niiden mahdollinen muuttaminen johti huomattavaan vastustukseen sekä vanhan brändin suosimiseen. Värien merkitys oli vähintään kolminkertainen muihin brändiassosiaatioihin verrattuna. Muita merkittäviä tekijöitä olivat yhteisöllisyys ja paikallisen identiteetin säilyttäminen, erityisesti paikallisten fanien keskuudessa. Lisäksi fanien intohimon taso vaikutti uudistuksen vastaanottoon. Tutkimuksen mukaan vähemmän intohimoiset fanit olivat avoimempia muutoksille kuin enemmän intohimoiset kannattajat. Tulokset korostavat, että värit ovat keskeinen osa urheiluseuran brändiä, ja niiden säilyttäminen voi ratkaista brändiuudistuksen onnistumisen.

Myös Williams ja muut (2021) sekä Williams ja Son (2022) ovat korostaneet värien merkitystä urheilukontekstissa tehtävissä brändiuudistuksissa. Heidän tutkimuksissaan tarkasteltiin UFC-vapaaotteluorganisaation logon uudistamisen vaikutusta esimerkiksi kannattajien lojaalisuuteen, brändiasenteisiin sekä ostokäyttäytymiseen. Vaikka tutkimukset eivät kohdistuneet urheiluseuraan, tarjoavat tulokset arvokasta näkökulmaa logonmuutosten vaikutuksista urheilubrändien ja fanien suhteeseen. Williamsin ja muiden (2021) tutkimuksessa havaittiin, että positiivisesti brändiuudistukseen

suhtautuvien fanien lojaalisuus ei heikentynyt merkittävästi, riippumatta logomuutoksen laajuudesta. Sen sijaan lojaalisuus heikkeni voimakkaimmin niillä faneilla, jotka suhtautuivat uudistukseen kielteisesti. Erityisesti logon värien muuttaminen sekä muut suuret muutokset johtivat lojaalisuuden laskuun, kun taas pelkkä logon muodon muuttaminen aiheutti vähäisemmän negatiivisen vaikutuksen. Tulokset korostavat, että värit näyttävät kannattajille erityisen merkityksellisinä.

Williamsin ja Sonin (2022) tutkimus osoitti, että sekä paljon että vähän identifioituvat fanit ilmaisivat negatiivisempia asenteita brändiä kohtaan sen jälkeen, kun heille esitettiin logo, jossa oli tehty värimuutos tai suurempi (revolutionary) visuaalinen uudistus. Sen sijaan pienet, evolutiiviset muutokset logon muotoon eivät juuri vaikuttaneet asenteisiin brändiä kohtaan. Erityisesti värimuutos johti kaikkein negatiivisimpiin asenteisiin brändiä kohtaan, riippumatta fanin identifioitumisen asteesta. Tutkimuksessa myös todettiin, että korkeasti identifioituneiden fanien ostohalukkuus laski selvästi silloin, kun logo oli muuttunut joko väriltään tai merkittävästi muilta osin. Vähemmän identifioituneiden fanien ostoaikomuksiin logon muutoksella ei taas ollut merkittävää vaikutusta, mikä saattaa johtua siitä, että heidän ostohalukkuutensa oli jo lähtökohtaisesti matala. Fanien identifioituminen brändiin näyttöytyi siis merkittävänä ostoaikomuksia selittävänä tekijänä, mutta ei vaikuttanut merkittävästi asenteeseen brändiä kohtaan. Williams ja Son (2022) suosittelevat tutkimuksensa pohjalta urheilukontekstin brändiuudistuksessa suosimaan evolutiivisia muutoksia, säilyttämään brändin värit, ottamaan fanit mukaan brändiuudistusprosessiin sekä panostamaan laadukkaaseen viestintään uudistuksen yhteydessä.

Ahn ja muut (2013) tutkivat NBA-seurojen logomuutosten vaikutuksia fanien asenteisiin seuran brändiä kohtaan sekä heidän ostoaikoihinsa. Tutkimus osoitti, että vahvasti seuraan identifioituneiden fanien asenne seuran brändiä kohtaan heikkeni sekä pienissä että erityisesti suurissa muutoksissa. Matalasti identifioituneiden fanien asenne brändiä kohtaan parani pienissä muutoksissa, mutta ei muuttunut merkittävästi suurten muutosten yhteydessä. Keskitasoisesti identifioituneilla faneilla asenteet paranivat

pienissä ja heikkenivät suurissa muutoksissa. Ostoaikoiden osalta vahvasti identifioituneiden fanien halukkuus ostaa uuden logon sisältäviä fanituotteita kasvoi, vaikka heidän asenteensa brändiä kohtaan heikkeni. Matalasti ja keskitasoisesti identifioituneiden fanien ostoaikheet pysyivät ennallaan pienissä muutoksissa, mutta kasvoivat suurten muutosten yhteydessä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa Williamsin ja Sonin (2022) havaintojen kanssa, sillä Ahnin ja muiden (2013) tutkimuksessa vahvasti identifioituneet fanit lisäsivät ostoaikomuksiaan, kun taas Williamsin ja Sonin (2022) tutkimuksessa heidän ostohalukkuutensa laski merkittävästi revolutiivisten muutosten yhteydessä. Lisäksi Ahnin ja muiden (2013) tutkimuksessa fanien asenteet vaihtelivat selvemmin identifioitumisen tason mukaan, toisin kuin Williamsin ja Sonin (2022) tutkimuksessa, jossa identifioitumisen tasolla ei ollut merkittävää vaikutusta brändiasenteisiin.

Myös Agha ja muut (2016) tarkastelivat brändiuudistusten vaikutusta seuran taloudellisiin tekijöihin. He tutkivat millaisia vaikutuksia MLB:n farmijoukkueiden (eli alemmalla sarjatasolla pelaavien seurojen, jotka toimivat yhteistyössä MLB-seurojen kanssa) nimenmuutoksilla oli seuran katsojamääriin ja fanituotemyyntiin. Tutkimuksessa analysoitiin neljää erilaista brändiuudistuksen tyyppiä: siirtymistä MLB-seuran nimestä paikallisnimeen, paikallisnimestä MLB-nimeen, MLB-nimestä toiseen sekä paikallisnimestä toiseen paikallisnimeen. Tulokset osoittivat, että yleisömäärät laskivat merkittävästi niissä tapauksissa, joissa joukkue luopui paikallisesta nimestään, riippumatta siitä, vaihtuiko nimi MLB-nimeen vai uuteen paikalliseen nimeen. Sen sijaan MLB-nimestä luopuminen paikallisen nimen hyväksi tai vaihtaminen yhdestä MLB-nimestä toiseen ei vaikuttanut merkittävästi katsojamääriin. Fanituotemyynnin osalta havaittiin, että suurin kasvu tapahtui, kun seurat omaksuivat uuden, paikallisesti tunnistettavan ja ainutlaatuisen nimen. Siirtyminen MLB-nimeen ei taas lisännyt merkittävästi fanituotemyyntiä. Tulokset osoittavat, että paikallinen brändi-identiteetti tukee tehokkaammin kannattajien osallistumista ottelutapahtumiin sekä fanituotemyyntiä, mikä korostaa paikallisuuden merkitystä urheiluseurojen brändiuudistuksissa.

Onnistunut brändiuudistus voi tuottaa seuralle laaja-alaisia positiivisia vaikutuksia. Wear ja muut (2018) tutkivat Charlotten NBA-seuran paluuta alkuperäiseen Hornets-brändiin muutaman vuoden käytössä olleen Bobcats-brändin jälkeen. Uudistuksen taustalla oli havainto, että Hornets-brändi herätti Charlottessa vahvaa nostalgiaa ja paikallista ylpeyttä, kun taas Bobcats-brändi koettiin etäiseksi ja epäautenttiseksi. Tulokset osoittivat merkittäviä positiivisia vaikutuksia: yleisömäärät kasvoivat huolimatta heikosta urheilullisesta menestyksestä, fanituotemyynti kasvoi 300 %, ja yrityskumppanuudet lisääntyivät, sillä Hornets-brändi koettiin Bobcats-brändiä vahvemmaksi. Tutkimus osoittaa, että onnistunut brändiuudistus voi elvyttää jopa kriisissä olevan seuran hyödyntämällä historiallisia ja emotionaalisia elementtejä. Wear ja muut (2018) kuitenkin toteavat, että pelkkä nostalgia ei riitä pitkän aikavälin menestykseen, vaan brändiä ja markkinointia on kehitettävä jatkuvasti.

Brändiuudistus ei kuitenkaan aina onnistu, jolloin se voi aiheuttaa seuralle negatiivisia vaikutuksia. Epäonnistuneesta brändiuudistuksesta kertoo Taftin (2024) tapaustutkimus Utah Jazzin vuosien 2022–2023 brändiuudistuksesta, jossa seura siirtyi keltamustavalkoiseen värimaailmaan ja toi samalla takaisin retrohenkisen violetin kolmannen peliasun. Tulokset osoittivat, että brändiuudistus heikensi fanien identifioitumista, lojaalisuutta ja ostohalukkuutta. Fanit kokivat heikomman tunnesiteen seuraan, osallistuivat vähemmän otteluihin ja suosivat selvästi retrohenkistä violettia peliasua verrattuna uuteen pääasialliseen värimaailmaan. Uudistus ajoittui myös organisaation murrosvaiheeseen, johon liittyivät omistajuuden, valmennuksen ja pelaajiston muutokset, mikä saattoi myös vaikuttaa tuloksiin. Tutkimus korostaa, että revolutiiviset brändiuudistukset ovat riskialttiimpia kuin evolutiiviset uudistukset. Fanien osallistaminen uudistusprosessiin ja seuran historiaan yhteyden säilyttäminen voivat tutkimuksen mukaan auttaa sitouttamaan faneja ja edesauttaa brändiuudistuksen onnistumista. Myöhemmin Utah Jazz reagoi fanien antamaan palautteeseen ja palautti historiasta tutun violetin pääväriseksi kaudesta 2024–2025 alkaen. Tämä sai faneilta paljon paremman vastaanoton, mikä korostaa sitä, että brändiuudistuksen

epäonnistumisen jälkeen on tärkeää kuunnella kannattajia ja tehdä korjaustoimenpiteitä heidän mielipiteiden pohjalta.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa on tarkasteltu urheiluseurojen brändiuudistuksia aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen perustuvan analyysin pohjalta. Ensin on käsitelty urheiluseurabrändejä, jotta lukijalle muodostuu kuva tutkielman kontekstista. Tämän jälkeen on käsitelty brändiuudistuksia ensin yleisellä tasolla, minkä jälkeen huomio kohdistui lopulta urheiluseurojen brändiuudistuksiin. Luvun keskeisten havaintojen pohjalta on rakennettu tutkielman teoreettinen viitekehys (Kuvio 1).

Brändiuudistuksen kokonaisuus saa alkunsa sen taustalla vaikuttavista syistä, motivaatioista ja tavoitteista. Teoreettisessa viitekehyksessä on tässä yhteydessä ensisijaisesti hyödynnetty Walshin ja muiden (2018) esille nostamia taustatekijöitä urheiluseurojen brändiuudistuksille (nostalgia, alueellinen ylpeys, modernisointi, kannattajien palaute sekä brändin uusi alku), joita on täydennetty Muzellecin ja Lambkinin (2006) sekä Todorin (2014) esittämällä taustatekijöillä, joiden on todettu soveltuvan myös urheilukontekstiin. Todorin (2014) esittämistä brändiuudistusten syistä urheilukontekstiin todettiin sopivan organisaatiokulttuurin muutos sekä halu laajentaa toimintaa. Muzellecin ja Lambkinin (2006) esiin nostamista taustatekijöistä urheilukontekstissa relevantteina näyttäytyvät erityisesti strategiset sekä kilpailuposition muutokset.

Brändiuudistusprosessin vaiheet on jaettu neljään osaan: (1) analyysi, (2) suunnittelu, (3) lanseeraus sekä (4) arviointi. Näistä vaiheet 1, 2 ja 4 perustuvat pääosin Dalyn ja Moloneyn (2004) esittämään malliin, kun taas lanseerausvaihe rakentuu Merrileesin ja Millerin (2008) tutkimuksen pohjalta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan kattava sisäinen ja ulkoinen analyysi, joka toimii perustana seuraaville vaiheille (Daly & Moloney, 2004). Suunnitteluvaiheessa lähdetään toteuttamaan uudistusta analyysivaiheen

tietojen pohjalta (Daly & Moloney, 2004). On tärkeää, että kaikki brändin osa-alueet ja elementit integroidaan ja sovitetaan yhteen uuden brändin kanssa (Daly & Moloney, 2004; Merrilees & Miller, 2008). Tämän jälkeen toteutetaan lanseeraus laadukkaalla viestinnällä ja markkinoinnilla, jotta kaikille sidosryhmille muodostuu selkeä kuva uudesta brändistä (Merrilees & Miller, 2008). Tässä vaiheessa on myös tärkeää perustella muutos ja muutoksen syy kuluttajille (Collange & Bonache, 2015). Tämän jälkeen on tärkeää jatkaa prosessin seuraamista ja arviointia sekä tehdä mahdollisia korjausliikkeitä ja jatkotoimenpiteitä tarvittaessa (Daly & Moloney, 2004; Miller ja muut, 2014; Shen & Lin, 2021). Viitekehyksessä esiintyvä kaksisuuntainen nuoli kuvastaa sitä, ettei prosessi ole välttämättä täysin lineaarinen (Chad, 2015).

Viitekehyksessä tuodaan esiin myös keskeisiä huomioita, jotka ovat erityisen tärkeitä urheiluseurojen brändiuudistuksia toteutettaessa. Sidoryhmien merkitystä korostavat yleisellä tasolla esimerkiksi Miller ja muut (2014), Lomax ja Mador (2006) sekä Gotsi ja Andriopoulos (2007). Koska urheiluseurojen brändi rakentuu eri sidoryhmien yhteistyössä (Brand ja muut, 2024), on sidoryhmien huomioiminen keskeinen osa onnistunutta brändiuudistusta. Erityisesti kannattajat nousevat esiin tärkeänä sidoryhmänä, ja moni lähde korostaakin kannattajien syvän tunnesiteen, identifioutumisen, sitoutumisen sekä toiminnan merkitystä urheiluseuroille (Kolyperas ja muut, 2024; Underwood ja muut, 2001; Watkins, 2014, Lee ja muut, 2023; Wang & Tang, 2018; Yoshida ja muut, 2014; Yun ja muut, 2021; Cholujin ja muut, 2020; McDougall ja muut, 2024). Täten kannattajien huomioiminen ja heidän osallistamisensa brändiuudistusprosessiin on tärkeää (Walsh ja muut, 2018; Williams & Son, 2022; Pauwels-Delassus & Mogos Descotes, 2018).

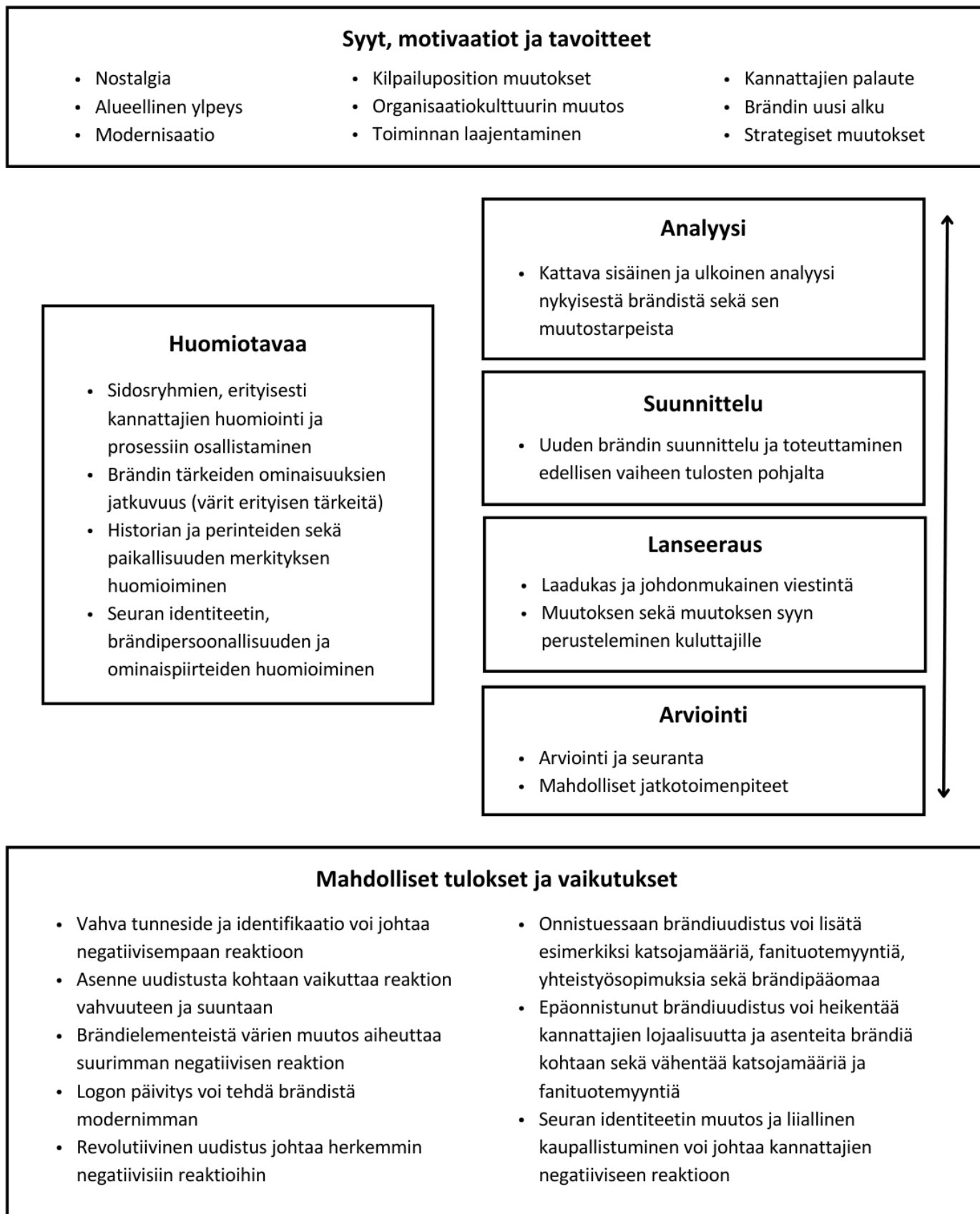
Urheiluun suoraan liittymättömät brändiattribuutit, kuten seuran logo, värit, historia sekä perinteet ovat keskeisiä tekijöitä urheiluseuran brändissä, joten niihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota (Bauer ja muut, 2008). On tärkeää arvioida, mitkä brändielementeistä ovat seuralle keskeisiä ja miten niitä tulisi uudistuksessa painottaa, sillä esimerkiksi Miller ja muut (2014) sekä Mensah ja Brew (2024) korostavat brändin

tärkeiden ominaisuuksien jatkuvuutta. Yksittäisistä brändielementeistä erityisesti väreillä on merkittävä rooli (Simmons ja muut, 2023; Schleifer & Tamir, 2023, Williams & Son, 2022; Williams ja muut, 2021), minkä vuoksi niiden muutokset tulee perustella huolellisesti tai jopa välttää kokonaan. Kannattajien mielipiteissä korostuu myös esimerkiksi historian ja perinteiden merkitys, joten myös nämä ovat oleellista huomioida brändiuudistusta tehdessä (Underwood ja muut, 2001; Boyle & Magnusson, 2007; Wang & Tang 2018; Santana & Tocora, 2022; Choluj ja muut, 2020; Abosag ja muut, 2012). Näiden lisäksi myös paikallisuus on olennainen huomioon otettava tekijä (Gómez-Bantel, 2016; Agha ja muut, 2016). Tämän ohella tulisi myös tarkastella kokonaisuudessaan seuran identiteettiä, sillä sen muuttaminen aiheuttaa kannattajissa vastareaktioita (Pauwels-Delassus & Mogos Descotes, 2018). Myös seuran brändipersoonallisuus ja ominaispiirteet (Schade ja muut, 2024; Carlson ja muut; Karjaluoto ja muut, 2016) sekä se, millä tasolla seura operoi on hyvä ottaa huomioon prosessissa (Couvelaere & Richelieu, 2005).

Brändiuudistusten tuloksiin ja vaikutuksiin vaikuttavat monet eri tekijät. Vahva tunneside ja identifioituminen seuraan voivat altistaa negatiivisille reaktioille (Walsh ja muut, 2010; Ahn ja muut, 2013; Simmons ja muut, 2023). Näiden lisäksi myös asenteet brändiuudistusta kohtaan vaikuttavat reaktioiden voimakkuuteen ja suuntaan (Mensah & Brew, 2024; Williams ja muut, 2021). Uudistuksen laajuudella on myös keskeinen merkitys, ja usein suurempi revolutiivinen uudistus voi johtaa herkemmin negatiivisiin reaktioihin (Collange & Bonache, 2015; Ahn ja muut, 2013; Williams ja muut, 2021; Williams ja Son, 2022). Tämän vuoksi on tärkeää arvioida, millainen brändiuudistus on tarkoituksenmukainen kyseessä olevalle seuralle. Usein urheiluseurojen kontekstissa oikea ratkaisu on evolutiivinen brändiuudistus (Williams & Son, 2022; Taft, 2024).

Brändielementtien osalta logon päivittäminen voi tehdä brändistä modernimman (Muller ja muut, 2013; Bolhuis ja muut, 2018), mutta erityisesti väreihin kohdistuvat muutokset voivat aiheuttaa kielteisiä reaktioita (Simmons ja muut, 2023; Williams ja muut, 2021; Williams & Son, 2022). Onnistuessaan brändiuudistus voi kasvattaa seuran

brändipääomaa (Walsh ja muut, 2018) ja taloudellisesta näkökulmasta onnistuneella brändiuudistuksella voi olla vaikutusta esimerkiksi katsojamääriin, yhteistyösopimuksiin ja fanituotemyyntiin (Agha ja muut, 2016; Wear ja muut, 2018; Walsh ja muut, 2018; Ahn ja muut, 2013). Toisaalta epäonnistuessaan brändiuudistus voi johtaa kielteisiin seurauksiin, kuten kannattajien lojaalisuuden heikkenemiseen, negatiivisiin asenteisiin seuraan ja sen brändiä kohtaan sekä katsojamäärien ja fanituotemyynnin laskuun (Ahn ja muut, 2013; Agha ja muut, 2016; Taft, 2024). Myös liiallinen keskittyminen kaupallistamiseen saattaa aiheuttaa negatiivisia reaktioita sekä vieraannuttaa kannattajia (Gómez-Bantel, 2016; Busse ja Damiano, 2019; Renfree ja muut, 2024; Choluj ja muut 2020). Erityisesti seuran identiteetin muutos aiheuttaa vastareaktioita kannattajissa (Pauwels-Delassus & Mogos Descotes, 2018).



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista.

3 Metodologia

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen metodologiaan. Aluksi esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät. Lopuksi käsitellään aineiston analysointia ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle, tapahtumalle tai toiminnalle (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.). Laadullinen tutkimus keskittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas määrällinen tutkimus keskittyy hypoteesien testaamiseen ja tilastolliseen analyysiin (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 5). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkielmaan erinomaisesti, sillä tutkielman tarkoituksen on lisätä ymmärrystä urheiluseurojen brändiuudistuksista.

Tutkimusmenetelmänä toimii monitapaustutkimus. Tapaustutkimus on hyvä keino tuottaa kokonaisvaltaista, kontekstuaalista sekä perusteellista tietoa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 132). Yksi syy tapaustutkimuksen suosioon on sen kyky esittää monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavia asioita ja toimintoja käytännönläheisesti, ymmärrettävästi ja konkreettisesti (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 133). Tapaustutkimusmenetelmää suositellaan usein erityisesti silloin, kun tutkimuksen keskiössä ovat kysymykset kuten "mitä", "miten" tai "miksi" (Eriksson & Koistinen, 2014). Menetelmä on hyödyllinen myös silloin, kun aihepiiristä on tarjolla niukasti empiiristä tutkimustietoa tai kun tutkimuskohteena on ajankohtainen ja käytännössä esiintyvä ilmiö (Eriksson & Koistinen, 2014).

Urheiluseurojen brändiuudistukset ovat luonteeltaan monitahoisia ja laajoja ilmiöitä, joita on tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Lisäksi aihe kytkeytyy vahvasti nykyhetken käytäntöihin ja tapahtumiin. Näistä syistä monitapaustutkimus muodostuu tarkoituksenmukaiseksi lähestymistavaksi. Menetelmän avulla voidaan vastata ilmiön ymmärtämisen kannalta keskeisiin "mitä", "miten" ja "miksi" -kysymyksiin sekä tuottaa kokonaisvaltaista, kontekstuaalista ja syvällistä tietoa. Monitapaustutkimus mahdollistaa brändiuudistusten tarkastelun konkreettisten esimerkkien kautta, tuoden esiin uudistusten taustoja, prosesseja ja vaikutuksia. Useamman tapauksen vertailu puolestaan auttaa tunnistamaan ilmiölle ominaisia yhteisiä piirteitä ja eroja, mikä syventää ymmärrystä ilmiön kokonaisuudesta.

Tässä tutkielmassa käytetään Eisenhardt-menetelmää, joka on monitapaustutkimukseen pohjautuva teoriaa rakentava lähestymistapa (Eisenhardt, 1989). Menetelmän keskeinen tavoite on uuden teorian kehittäminen monen tapauksen analyysin avulla, jolloin tutkimus voi tuottaa syvällistä ymmärrystä monimutkaisista ilmiöistä (Eisenhardt, 2021). Menetelmä yhdistää tapaustutkimuksen logiikan ja teoreettisen argumentaation, minkä ansiosta se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa aiempaa teoriaa on vain vähän (Eisenhardt, 2021). Koska urheiluseurojen brändiuudistuksia on toistaiseksi tutkittu melko rajallisesti, toimii tämä menetelmä lähestymistapana tässä kontekstissa varsin hyvin. Tutkimuksessa luodaankin teoriaa urheiluseurojen brändiuudistusten ympärille ilmiötä tarkastelemalla ja analysoimalla. Eisenhardt-menetelmässä tapaukset valitaan strategisesti sen perusteella, että ne tarjoavat rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eisenhardt, 2021). Kaikki tutkielman neljä tapausta on valittu siten, että ne antavat kokonaisvaltaisen, laadukkaan ja rikkaan kuvan brändiuudistuksista. Analyysissä hyödynnetään jatkuvaa vertailua, jossa tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja tarkastellaan systemaattisesti (Eisenhardt, 2021).

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tapausvalinnat rajattiin ensisijaisesti sen perusteella, oliko seura toteuttanut brändiuudistuksen viimeisten kolmen vuoden aikana. Lisäksi valintaan vaikutti seuran koko ja asema suomalaisessa urheilukentässä: mukaan valittiin ainoastaan seuroja, jotka pelaavat pääsarjatasolla ja jotka voidaan katsoa oman lajinsa merkittäviksi toimijoiksi Suomessa. Monipuolisuuden varmistamiseksi aineistoon pyrittiin sisällyttämään eri lajien edustajia. Kolmantena keskeisenä rajauskriteerinä oli brändiuudistuksen laajuus. Esimerkiksi pelkkää logon uudistamista ei katsottu riittäväksi, vaan mukaan otettiin ainoastaan sellaisia seuroja, joiden brändiuudistus oli kokonaisvaltaisempi.

Tutkijalla oli entuudestaan hyvä käsitys seuroista, jotka olivat hiljattain toteuttaneet brändiuudistuksen. Tätä ennakkotietoa täydennettiin verkkohakujen avulla, jonka avulla varmistettiin kaikki mahdolliset tapaukset, ja todennettiin niiden täyttävän valintakriteerit. Tapaustutkimukseen sopivia seuroja lähestyttiin sähköpostitse haastattelujen sopimiseksi. Tämän pohjalta tutkimuksen tapauksiksi valikoitui lopulta neljä seuraa. Neljän tapauksen koettiin muodostavan tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden, sillä määrä mahdollistaa teoreettisen tarkastelun ja havaintojen yleistettävyyden, mutta ei heikennä yksittäisten tapausten analyysin syvyyttä.

Tutkimuksen tapauksiksi valittiin neljä suomalaista ammattilaisurheiluseuraa, jotka ovat toteuttaneet brändiuudistuksen viimeisten kolmen vuoden aikana. Nämä seurat ovat Kiekko-Espoo, Porin Ässät, Ilves Football sekä Salon Vilpas. Seurat edustavat kolmea eri lajia, ja niitä yhdistää suomen mittakaavalla vahva tunnettavuus sekä asema omassa lajissaan.

Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista seuran brändiuudistuksesta vastanneiden henkilöiden kanssa, sekä seurojen tai muiden toimijoiden julkaisemasta tai tuottamasta materiaalista. Hyödyntämällä useita aineistoja tapaustutkimuksessa tutkija voi rikastaa kuvausta ja syventää tietämystään tapauksista, mikä auttaa saavuttamaan

tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvän lopputuloksen (Eriksson ja Koistinen, 2014).

3.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelut etenevät tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.1.1). Haastatteluissa käsitellään kaikki teemat, mutta niiden järjestys, laajuus ja kysymysten muotoilu voivat vaihdella haastatteluiden välillä (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Onnistumisen kannalta tutkijan on ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti ilmiön keskeiset elementit ja siihen vaikuttavat tekijät, jolloin tutkielman teoreettinen osuus sekä tutkijan ymmärrys aiheesta muodostavat pohjan teemarungolle (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Tässä tutkimuksessa teemat olivat (1) brändiuudistusten syyt, motivaatiot sekä tavoitteet, (2) brändiuudistuksen prosessi sekä (3) brändiuudistuksen tulokset ja vaikutukset. Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko (Liite 1), jota kuitenkin mukautettiin hieman kunkin haastattelun yhteydessä. Tämä mahdollisti seurojen yksilöllisten erityispiirteiden huomioimisen ja niihin syventymisen. Haastattelujen teemat sekä valtaosa kysymyksistä säilyivät kuitenkin yhteneväisinä kaikille seuroille, mikä mahdollisti aineiston vertailtavuuden. Tämän lisäksi haastatteluiden aikana esitettiin myös tilannekohtaisia tarkentavia kysymyksiä, joilla syvennyttiin eri aihealueisiin.

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa, on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasti ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.). Haastattelun yksi eduista on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla nimenomaan on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Haastateltaviksi valikoitui täten seurojen edustajia, jotka olivat vastuussa brändiuudistuksesta. Näin varmistettiin, että

haastateltavat pystyivät tarjoamaan asiantuntevaa, käytännönläheistä ja kokonaisvaltaista tietoa brändiuudistuksista.

Haastatteluista kolme toteutettiin Zoom-kokoustyökalun avulla ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella myöhempää litterointia ja analyysiä varten. Haastattelutilanteissa pyrittiin avoimeen ja vuorovaikutteiseen ilmapiiriin, mikä mahdollisti haastateltavien näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen heidän omista lähtökohdistaan käsin. Tämä lähestymistapa tuki laadullisen tutkimuksen pyrkimystä tavoittaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Alla olevasta taulukosta ilmenevät tarkemmat tiedot toteutetuista haastatteluista.

Taulukko 1 Haastatteluiden tiedot.

Seura	Haastateltava	Rooli	Ajankohta	Kesto
Kiekko-Espoo	Oscar Visa	Markkinointi- ja viestintäpäällikkö	3.3.2025	1h
Porin Ässät	Samu Mäkisalo	Markkinointipäällikkö	5.3.2025	1h 10 min
Ilves Football	Risto Niklas-Salminen	Toimitusjohtaja	11.3.2025	1h 5 min
Salon Vilpas	Jere Aalto	Markkinointipäällikkö	12.3.2025	1h 20min

3.2.2 Muu aineisto

Tutkimuksen muu aineisto (Liite 2) koostuu seurojen itse tuottamasta tai julkaisemasta materiaalista sekä muiden ulkoisten toimijoiden tekemistä julkaisuista. Seuran itse tuottamiin materiaaleihin kuului esimerkiksi brändikirjoja ja -ohjeistuksia, seuran verkkosivuilta löytyvää tietoa seurasta ja sen brändistä, seuran tiedotteita ja uutisia sekä seuran sosiaalisen median julkaisuja. Seurojen ulkopuolinen materiaali taas koostui esimerkiksi eri medioiden julkaisemista artikkeleista.

3.3 Tapausten esittely

Seuraavaksi esitellään tutkielman tapaukset eli ne urheiluseurat, joiden brändiuudistuksia tutkimuksessa analysoitiin. Kunkin tapauksen esittelyssä keskitytään lyhyesti seuran taustaan, sen brändiin sekä pintapuolisesti toteutettuun brändiuudistukseen. Tarkempi ja syvällisempi kuvaus ja analyysi brändiuudistuksista esitetään tulokset-luvussa.

Kiekko-Espoo

Kiekko-Espoon on espoolainen jääkiekkoseura, joka pelaa suomen korkeimmalla sarjatasolla Liigassa. Kiekko-Espoo perustettiin vuonna 1984, ja seura nousi ensimmäistä kertaa Suomen korkeimmalle sarjatasolle 1990-luvun alussa (Kiekko-Espoo, n.d.). Vuosituhannen taitteessa seura otti käyttöön nimen Espoo Blues, jolla se tunnettiin vuosina 1998–2016 (Kiekko-Espoo, n.d.). Tuona ajanjaksona seura koki suurinta menestystään, esimerkiksi kahden SM-hopean muodossa. Bluesin tarina kuitenkin päättyi konkurssiin vuonna 2016. Täten Kiekko-Espoo perustettiin uudelleen täyttämään Espooseen jäänyttä jääkiekkotyhjiötä. Seura aloitti toimintansa Suomen kolmanneksi korkeimmalta sarjatasolta Suomi-sarjasta vuonna 2018 (Kiekko-Espoo, n.d.). Kiekko-Espoo pelasi pitkään menestyksekkäästi Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla

Mestiksessä, ja pääsi nousemaan takaisin Liigaan kaudeksi 2024–2025. Tämän yhteydessä Kiekko-Espoo suoritti kokonaisvaltaisen brändiuudistuksen ja lanseerasi ensimmäisen Liigakautensa alla uuden brändinsä sloganilla ”*Uudestisyntynyt Kiekko-Espoo*” (Kiekko-Espoo, 2024).

Porin Ässät

Ässät ovat porilainen jääkiekkoseura, joka pelaa suomen korkeimmalla sarjatasolla Liigassa. Porin Ässät perustettiin 1967, kun porilaiset jääkiekkoseurat Porin Karhut ja Rosenlewin Urheilijat-38 yhdistettiin. Tämän jälkeen Ässät ovat pelanneet käytännössä koko historiansa ajan Liigassa ja juhlineet mestaruutta kolmesti. Ässien ikoninen patalogo, punaiset pelipaidat sekä vahva yhteys seuran kotikaupunki Poriin tunnetaan vahvasti ympäri Suomea, ja Ässien brändi kuuluu Suomen tunnetuimpiin urheiluseurabrändeihin (Vallin, 2017). Vuonna 2023 Porin Ässät toteutti laajamittaisen brändiuudistuksen, jonka myötä päivitettiin muun muassa seuran logoa, lanseerattiin uusi vaihtoehtoinen logo ja kolmospelipaidat sekä otettiin käyttöön oma fontti (Ässät, 2023). Lisäksi seuralle luotiin uusi porilaisuuteen pohjautuva puhetapa sekä laadittiin kattavat brändiohjeet sekä brändikirja (Ässät, 2023).

Ilves Football

Ilves on vuonna 1931 perustettu tamperelainen monilajiseura, jonka brändi on noussut yhdeksi vahvimmista urheilubrändeistä Suomessa (Ilves, n.d.). Seuralla on omat jaostonsa monessa eri lajissa, tunnetuimpana jalkapallossa sekä jääkiekossa. Tässä tutkielmassa käsitellään Ilveksen jalkapallojaostoa. Ilves on jäsenmäärältään Suomen suurin jalkapalloseura, sillä sen riveissä toimii yli 6000 jäsentä.

Ilveksen jalkapallojaoston edustusjoukkuetta hallinnoiva Ilves Edustus Oy on osa Ilves-konsernia, johon kuuluvat myös Ilves Hockeyn sekä Tammelan stadionin taustayhtiöt. Konsernitason toiminta näkyy muun muassa siinä, että konsernin yritykset jakavat resursseja esimerkiksi henkilöstön osalta fanituotekaupan, viestinnän ja markkinoinnin sekä taloushallinnon toiminnoissa. Konsernin strateginen tavoite kiteytyy *Ilves 365* -konseptiin, jonka tarkoituksena on kehittää seuratoimintaa eri lajien avulla ympärivuotiseksi ja tarjota arvoa niin kannattajille kuin muille sidosryhmille vuoden jokaisena päivänä.

Ilves on lähes satavuotisen historiansa aikana juhlinut Suomen mestaruutta kerran sekä Suomen cupin voittoa neljästi. Suomen korkeimmalla sarjatasolla Veikkausliigassa pelaava Ilves kävi läpi suuria muutoksia kauden 2024 alla, kun seura siirtyi uudelle stadionilleen Tammelaan. Tämän yhteydessä suoritettiin brändiuudistus, missä tehtiin pieniä muutoksia seuran nimeen sekä logoon, tuotiin brändiin uusia elementtejä sekä yhtenäistettiin brändiä Ilveksen jääkiekkojaoston kanssa (Ilves, 2024).

Salon Vilpas

Salon Vilpas on vuonna 1908 perustettu yleisseura (Salon Vilpas, n.d.). Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on seuran koripallojaosto, joka on paitsi tunnetuin myös suurin ja menestynein Salon Vilppaan alajaosto. Koripalloa on pelattu seurassa 1940-luvulta lähtien, ja lajin asema organisaatiossa vahvistui entisestään, kun edustusjoukkue nousi ensimmäistä kertaa miesten SM-sarjaan vuonna 1996. Tällöin koripallojaosto eriytettiin pääseurasta omaksi yksikökseen (Salon Vilpas, n.d.).

Salon Vilpas pelaa kotiottelunsa Salohallissa. 2000-luvulla seura on vakiinnuttanut paikkansa Korisliigassa, Suomen korkeimmalla sarjatasolla, jossa se on pelannut lähes katkeamatta. Vilpas saavutti historiansa ensimmäisen koripallon Suomen mestaruuden keväällä 2021. Salon Vilpas on yksi Suomen seuratuimmista koripalloseuroista ja se

kuuluu Korisliigan katsojakeskiarvojen kärkikastiin, mikä korostaa sen vaikutusta niin paikallisella tasolla kuin myös laajemmin suomalaisessa koripallossa.

Vuosina 1996–2023 seuran edustusjoukkue tunnettiin nimellä Vilpas Vikings. Vuonna 2023 toteutetun brändiuudistuksen myötä seura palasi alkuperäiseen nimeensä Salon Vilpas, jonka yhteydessä seuran brändiä uudistettiin kokonaisvaltaisesti.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa asiaa, ja analyysin tavoitteena on muodostaa siitä selkeä ja kattava sanallinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.2). Tässä tutkielmassa aineiston analyysikeinoksi on valittu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on yksi yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmistä, jota hyödynnetään empiirisen aineiston jäsentämiseen ja tulkintaan (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Se ei kuitenkaan ole yksittäinen ja tarkasti rajattu menetelmä, vaan pikemminkin viitekehys, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Sisällönanalyysissä pyritään tiivistämään aineisto ymmärrettäväksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi, säilyttäen samalla sen keskeinen sisältö ja informaatio (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.4.2).

Laadullinen sisällönanalyysi keskittyy aineiston sisältöön korostaen sitä, mitä aineistossa sanotaan ja tehdään, mutta myös sitä, miten tai miksi jokin asia ilmaistaan tai toteutetaan (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120). Tapaustutkimuksen sisällönanalyysi etenee vaiheittain. Ensiksi analysoidaan kutakin yksittäistapausta erikseen, minkä jälkeen siirrytään tapausten väliseen vertailuun ja analyysiin, jossa etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä tapausten välillä että teoriaan peilaten (Eriksson ja Kovalainen, 2016, p. 142). Yksi apukeino tapausten vertailuun on teemoittelu, jolloin aineiston analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle tarkasteltavalle tapaukselle (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Teemat voivat syntyä eri vaiheissa: ne voivat olla ennalta määriteltyjä, keruuvaiheessa hahmottuneita tai analyysin aikana tunnistettuja (Puusa ja muut, 2020, luku 9).

Tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valikoitui abduktiivinen analyysi, joka edustaa kolmatta päättelytapaa induktiivisen, eli aineistolähtöisen sekä deduktiivisen, eli teorialähtöisen lähestymistavan rinnalla (Earl Rinehart, 2021). Tässä lähestymistavassa teoria ja empiirinen osuus ovat jatkuvassa vuoropuhelussa sen sijaan, että toinen olisi selvästi merkittävämmässä roolissa (Earl Rinehart, 2021).

Aineiston analysointi käynnistyi haastattelujen litteroinnilla sekä muun aineiston kokoamisella ja järjestämisellä. Kun haastattelut oli litteroitu ja muu aineisto jäsennelty, laadittiin yksittäiset tapauskuvaukset. Seuraavassa vaiheessa kaikkien neljän tapauksen aineisto teemoitettiin, jotta tapausten välinen vertailu olisi johdonmukaista ja selkeää. Lopuksi aineisto yhdistettiin teemoittain, mikä muodosti perustan tulosluvun tapausten vertailua käsittelevälle osuudelle.

Tutkimuksessa suoritettujen teemahaastattelujen osia on esitetty suorina sitaatteina. Kaikki kyseisen seuran osiossa esitetyt sitaatit ovat peräisin kyseisen seuran edustajan teemahaastattelusta. Haastateltavien vastauksia kuvaavia sitaatteja ei ole esitetty täysin sanatarkasti, vaan sitaatteja on muokattu kielellisesti sujuvammiksi. Muokkaukset ovat koskeneet esimerkiksi puhekielisyyksien poistamista sekä täytesanojen karsimista. Tässä prosessissa on säilytetty haastateltavien vastausten alkuperäinen merkitys ja asiasisältö muuttumattomana. Tämä lähestymistapa tukee tutkimuksen luottavuutta ja ymmärrettävyyttä ilman, että vastausten sisältöä muokataan tai tulkitaan väärin. Samalla on huolehdittu siitä, että haastateltavien näkökulmat ja painotukset välittyvät autenttisinä.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä, on tutkijan tärkeää vakuuttaa lukijat tutkimuksen tieteellisyydestä, laadusta ja uskottavuudesta (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 304). Näitä tekijöitä voidaan todentaa esimerkiksi luotettavuuden (dependability), siirrettävyyden (transferability), uskottavuuden (credibility) sekä vahvistettavuuden (confirmability)

avulla (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 308). Selkeiden arviointikriteerien käyttö lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä sekä antaa tutkijalle mahdollisuuden tuoda esiin tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 304).

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljitettävissä ja asianmukaisesti dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 308). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty vahvistamaan esittämällä tutkimusprosessin kulku selkeästi ja systemaattisesti. Lisäksi tutkielmassa käsitellyt tapaukset on esitetty avoimesti ilman anonymiteettiä, mikä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tukee sen jäljitettävyyttä.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksessa on esitetty yhteneväisyyksiä aikaisempien samaa aihetta käsittelevien tutkimusten kanssa (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 308). Tämä on tärkeää, koska se auttaa arvioimaan, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa tai ymmärtää muissa konteksteissa. Vaikka urheiluseurojen brändiuudistuksia käsittelevää aiempaa tutkimusta on rajallisesti, tämän tutkimuksen ja olemassa olevan kirjallisuuden välillä havaittiin selkeitä yhtymäkohtia. Lisäksi tutkijan omat havainnot tukivat aiempien tutkimusten esiin nostamia teemoja, mikä vahvistaa tulosten siirrettävyyttä.

Uskottavuudella tarkoitetaan, että tutkija tuntee aiheen ja tutkimuksessa on riittävästi aineistoa väitteiden tueksi (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 308). Uskottavuus ilmenee esimerkiksi siinä, että löydökset ja tulkinnat ovat loogisesti yhteydessä toisiinsa, ja että myös muut tutkijat voisivat saman aineiston perusteella päätyä samankaltaisiin johtopäätöksiin (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 308). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta tukee se, että aihe oli tutkijalle jo entuudestaan erittäin tuttu: tutkija seuraa urheilumaailmaa aktiivisesti ja tuntee hyvin urheiluseuroihin ja niiden brändeihin liittyviä ilmiöitä. Lisäksi tutkija perehtyi laajasti aiempaan tieteelliseen kirjallisuuteen, mikä vahvisti ymmärrystä aiheesta ja tuki aineiston analyyttistä tarkastelua. Empiiristä

aineistoa pyrittiin keräämään mahdollisimman kattavasti, jotta aineistosta voisi tehdä todenmukaisen ja kattavan analyysin.

Vahvistettavuus taas tarkoittaa, että tutkimuksen löydökset ja tulokset on yhdistettävä aineistoon tavalla, joka on muiden helposti ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2016, s. 308). Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta on pyritty edistämään selkeällä ja systemaattisella aineiston esitystavalla. Aineisto (teemahaastatteluja lukuun ottamatta) on esitetty kokonaan tutkielman liitteissä. Tulosluvussa on taas ensin esitetty yksityiskohtaiset tapauskuvaukset kustakin tutkittavasta seurasta, minkä jälkeen on siirrytty vertailevaan analyysiin ja johtopäätösten tekemiseen. Täten lukijalla on mahdollisuus seurata ja arvioida tutkimusprosessia sekä sen tuloksia läpinäkyvästi.

4 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan Kiekko-Espoon, Porin Ässien, Ilveksen sekä Salon Vilppaan brändiuudistuksia. Aluksi esitetään kukin tapaus erikseen tapauskuvausten muodossa. Tämän jälkeen siirrytään tapausten väliseen vertailuun, jossa nostetaan esiin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä tapauksille ominaisia erityispiirteitä.

4.1 Kiekko-Espoo

Brändiuudistus tuli Kiekko-Espoolle ajankohtaiseksi, kun nousu suomijääkiekon korkeimmalle sarjatasolle Liigaan alkoi näyttämään todennäköiseltä. Kiekko-Espoon edellinen brändi oli luotu vuonna 2018, samaan aikaan kun seura herätettiin henkiin pitkän tauon jälkeen. Kyseisellä brändillä toimittiin aina vuoteen 2024 saakka, ajanjaksona, jolloin seura pelasi sekä Suomen kolmannella sarjatasolla Suomi-sarjassa että toisella sarjatasolla Mestiksessä. Nyt kun seura oli jälleen nousemassa Liigaan, nähtiin tarpeelliseksi päivittää myös brändi vastaamaan uutta urheilullista ja organisaationallista tasoa.

”Kun mennään ns. kirkkaihin valoihin ja joukkue sekä organisaatio nousee yhden stepin, niin brändikin vaatii sen yhden stepin lisää.”

Kiekko-Espoon brändi koettiin jo tunnistettava, mutta sitä haluttiin lähteä terävöittämään. Peruselementit haluttiin kuitenkin pitää samana.

”Sitä (brändin terävöitystä) me lähdettiin oikeastaan hakemaan. Terävöitetään sitä brändiä, eikä niinkään luoda ihan tyhjästä uutta”

Seurassa koettiin, että brändin tarinallisuus liittyi pääosin vain urheilulliseen puoleen, joten brändiuudistuksella haluttiin luoda tarinallisuutta brändille sekä määritellä vahvempi identiteetti Kiekko-Espoolle. Yksi keskeinen motiivi uudistukselle oli myös halu

irtautua lopullisesti aiemmasta espoolaisesta Liiga-seurasta, Espoon Bluesista, jonka toiminta päättyi konkurssiin vuonna 2016.

”Espoon kiekkohistoria on aika karu konkurssieineen sun muineen. Haluttiin brändiuudistuksella myös tehdä pesäero siihen vanhaan Bluesiin, että espoolaisetkin tajuaisivat, että nyt täällä onkin Kiekko-Espoo, eikä tällä ei ole mitään tekemistä enää Bluesin kanssa.”

Brändiuudistusprosessi aloitettiin, kun nousu Liigaan varmistui maaliskuussa 2024. Prosessiin otettiin heti mukaan mainostoimisto, jonka kanssa seura lähti tekemään asiakastutkimusta. Laaja asiakastutkimus tehtiin sekä kannattajille, mutta myös muille kuluttajille. Tällä tavoin haluttiin saada laajasti dataa siitä, minkälaisena Kiekko-Espoon brändiä pidetään, ja minkälaiseksi sitä kannattaisi lähteä uudistamaan. Kiekko-Espoossa koettiin tärkeänä osallistaa kannattajat mukaan tutkimukseen ja täten brändiuudistusprosessiin.

”Kannattajien kanssa tehdään hyvin paljon yhteistyötä. Kuitenkin kannattajille tätä loppujen lopuksi tehdään, niin heitäkin pitää kuulla.”

Asiakastutkimuksen valmistuttua siirryttiin varsinaiseen brändin kehitystyöhön. Tämä vaihe sisälsi useita tapaamisia ja työpajoja. Prosessiin osallistui kokonaisuudessaan noin 15–20 henkilöä, mukaan lukien Kiekko-Espoon henkilöstöä, mainostoimiston asiantuntijoita sekä graafikko. Alkuvaiheen asiakastutkimuksen jälkeen varsinainen brändiuudistusprosessi toteutettiin pääasiassa tämän ryhmän kesken, eikä muita ulkoisia sidosryhmiä enää aktiivisesti osallistettu prosessiin. Tämä oli tietoinen valinta, sillä seura halusi tulla isosti julki uudella brändillä, ilman että ulkoiset sidosryhmät olisivat nähneet uutta brändiä ennakkoon. Seura oli myös julkaissut uuden brändin julkistuspäivän jo monta kuukautta ennakkoon, mikä itsessään lisäsi odotusta ja kiinnostusta kannattajien keskuudessa.

Brändiuudistusprosessin alussa pohdittiin, mihin suuntaan brändiä lähdetään viemään asiakastutkimuksesta saadun datan pohjalta, jonka jälkeen ryhdyttiin rakentamaan uutta

brändiä. Kiekko-Espoossa tunnistettiin, että merkittäviin muutoksiin liittyy aina riskejä. Näiltä riskeiltä haluttiin välttää pitämällä uudistukset harkittuina ja maltillisina. Brändin ydin säilytettiin ennallaan, eikä aiempia elementtejä juurikaan poistettu, vaan niitä päivitettiin ja vahvistettiin osana uudistusta.

”Mitään ei jätetty pois, tuotiin lisää ja vähän hienosäädettiin.”

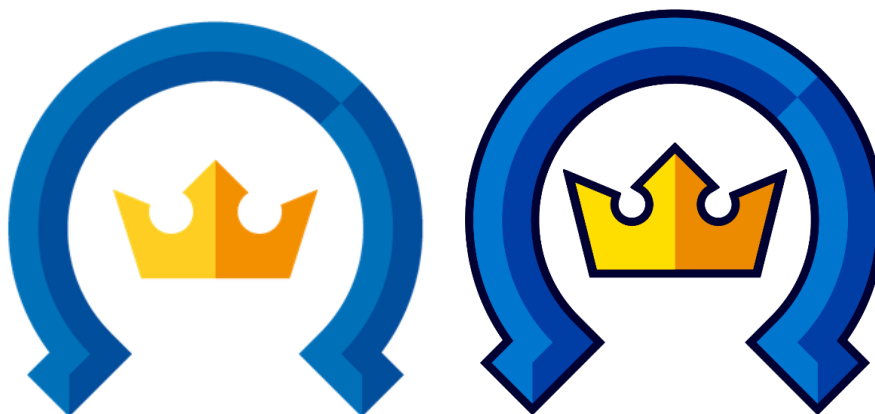
Tärkeäksi jo olemassa olevista brändielementeiksi koettiin erityisesti nimi ja logo. Nimen vaihtoa tai muutosta ei edes harkittu.

”Hyvin tärkeää oli se, että nimi pysyy Kiekko-Espoona. [...] Se, että me oltaisiin heitetty tähän nyt vielä joku uusi kolmas nimi Bluesin ja Kiekko-Espoon lisäksi, olisi ollut täysi katastrofi. Sitten varsinkin olisi espoolainen identiteetti kadoksissa.”

Uudessa brändissä logon roolia haluttiin jopa korostaa entisestään, sillä sen koettiin ilmentävän vahvasti espoolaisuutta - teemaa, joka on keskeinen osa Kiekko-Espoon identiteettiä. Kiekko-Espoon logon kruunu ja hevosenkenkä on johdettu suoraan kaupungin vaakunasta, mikä vahvistaa yhteyttä seuran ja sen kotikaupungin välillä.

”Espoon vaakunassa kruunu ja hevosen kenkä symboloi sitä, että kuninkaantie menee tästä Espoon läpi. Sitä mytologiaa me haluttiin tuoda myös tähän meidän brändiin mukaan. Nytkin jos meidän viestintää lukee, niin puhutaan paljon kruunusta, puhutaan kuningaskunnasta, puhutaan siniverisistä.”

Kiekko-Espoon logoon (Kuva 1) tehdyt muutokset olivat luonteeltaan varsin hienovaraisia ja keskittyivät lähinnä värimaailman säätämiseen sekä ääriviivojen lisäämiseen. Näiden muutosten tavoitteena oli tehdä logosta terävämpi ja paremmin erottuva.



Kuva 1 Kiekko-Espoon vanha ja uusi logo (Liiga, n.d.).

Brändiuudistuksen yhteydessä kehitettiin myös joukko vaihtoehtoisia logoja (Kuva 2). Uudet logot ovat johdettu Kiekko-Espoon päälogosta sekä nimestä, ja niitä voi käyttää kaikissa Kiekko-Espoon brändiväreissä. Näillä vaihtoehtoisilla logoilla haluttiin tuoda lisää vaihtoehtoja ja monipuolisuutta brändiin.



Kuva 2 Kiekko-Espoon vaihtoehtoisia logoja (Kiekko-Espoo, 2024).

Seuran tunnusomaiselle siniselle tehtiin pieni sävyllinen muutos ja väriä tummennettiin hienovaraisesti. Yhtenä keskeisenä visuaalisena muutoksena brändiin tuotiin aiempaa vahvemmin mukaan toinen väri, keltainen. Aikaisempi brändi-ilme oli sävyltään varsin tumma, ja keltaisen lisäämisellä pyrittiin tuomaan kokonaisuuteen lisää eloa. Väri esiintyi jo aikaisemminkin Kiekko-Espoon logossa symboloiden kultaa, ja nyt sen merkitystä haluttiin korostaa entistä näkyvämmiin osana brändin visuaalista identiteettiä.

”Haluttiin näyttää, että nyt ollaan taas korkeimmalla sarjatasolla, joten kruunasimme kokonaisuuden keltaisella/kultaisella.”

Myös historiasta tuotiin uuteen brändiin elementti - 90-luvun Kiekko-Espoo-pelipaidoista inspiraationsa saanut SikSak-kuvio, jota käytetään eri graafisten elementtien taustapinnoilla. Muuten nostalgisia elementtejä ei brändiin sisällytetty laajemmin, sillä Kiekko-Espoo halusi uuden ilmeensä heijastavan ennen kaikkea uudistumista.

”Halutaan kuitenkin olla uusi. Me oltaisiin voitu ottaa enemmänkin elementtejä sieltä vanhasta Kiekko-Espoosta, mutta me halutaan olla nimenomaan uudesti syntynyt Kiekko-Espoo.”

Prosessin aikana huolehdittiin myös siitä, ettei uusi visuaalinen identiteetti muistuttaisi liikaa Espoon Bluesin aikakautta.

”Oli tärkeää myös, ettei mennä liian lähelle sitä mitä Blues on ollut. [...] Haluttiin erottautua kunnolla kuitenkin siitä Blues maailmasta.”

Kun visuaaliset elementit ja bränditarina olivat valmiit, voitiin siirtyä lanseerauksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä vei paljon aikaa, sillä se sisälsi useita osia, kuten uusien verkkosivujen rakentamisen, lanseerausvideon tuotannon sekä visuaalisten ja toiminnallisten elementtien suunnittelun tulevan kauden kotipelejä varten. Lanseeraus toteutettiin näyttävästi. Muutama viikko ennen kauden alkua seura julkaisi keskitystyksi kaikki uudet elementit, kuten uuden brändi-ilmeen, uudet pelipaidat sekä päivitetty kotisivut ja mobiilisovelluksen (Kiekko-Espoo, 2024).

Lanseerauksen keskiössä oli näyttävä lanseerausvideo, jossa esiintyi useita tunnettuja espoolaisia, tunnetuimpana formulalegenda Kimi Räikkönen (Kiekko-Espoo, 2024). Videon ytimessä oli Kiekko-Espoon brändiuudistusprosessin aikana kehitetty bränditarina ja identiteetti, ei pelkkä uusi visuaalinen ilme. Videolla korostuvatkin monet Kiekko-Espoon brändin oleelliset teemat, kuten yhteisö, Espoolaisuus, seuran arvot sekä brändiuudistuksen kantava teema - uudestisyntynyt Kiekko-Espoo. Tämän lisäksi

brändiuudistuksessa myös korostuu se, että kyseessä ei ole vain arkinen päivitys, vaan laajempi kokonaisuus.

Video ja brändiuudistuksen lanseeraus herätti runsaasti huomiota ja sai näkyvyyttä myös valtakunnallisessa mediassa (Salmensaari, 2024; Hellanto, 2024). Urheilukontekstissa uuden brändin julkaisussa on oleellista myös kauden ensimmäinen kotiottelu, jolloin kannattajilla on ensimmäistä kertaa mahdollisuus kokea uusi brändi konkreettisesti osana ottelutapahtumaa.

”Tärkeässä roolissa varsinkin kiekkoseuran brändiuudistuksessa on se eka kotipeli, että miten se näyttää erilaiselta kuin viime kaudella.”

Koko brändiuudistusprosessi eteni varsin johdonmukaisesti, eikä prosessissa tarvinnut palata missään vaiheessa taaksepäin merkittävästi. Suurempia strategisia haasteita ei kohdattu, ja keskeisimmät ongelmat liittyivät käytännön asioihin, kuten uusien pelipaitojen toimitusvaikeuksiin, jotka viivästyttivät osaltaan myös muita vaiheita. Kokonaisuudessaan brändiuudistusprosessi kesti noin puoli vuotta. Aikataulua pidettiin suhteellisen tiukkana, vaikka prosessi saatiin kuitenkin vietyä läpi laadukkaasti ja aikataulun mukaisesti.

”Itse suosittelisin, että jos joku tekee brändiuudistusta, niin varaa sille ainakin semmoisen vuoden päivät, riippuen tietenkin firman koosta. Mutta varsinkin tämmöisessä tunnebisneksessä kuin jääkiekko, suosittelen vähän pidempää aikaa. [...] Kyllä sen saa tehtyä tuossa ajassa, se on todistettu, mutta aika paljon jäi muita juttuja sitten tekemättä, kun tuo vei niin paljon aikaa.”

Brändiuudistus sai erittäin positiivisen vastaanoton, eikä seuran toimistolle kantautunut lainkaan negatiivista palautetta. Uudistus olikin onnistunut tasapainossa muutoksen ja jatkuvuuden välillä. Se toi mukanaan tarpeellista uudistumista, kuitenkin vieraannuttamatta olemassa olevaa kannattajakuntaa. Uudistus on myös osaltaan vahvistanut Kiekko-Espoon yhteisöllisyyttä ja sitouttanut entistä enemmän kannattajia ja muuta yhteisöä.

”Olemme saaneet valtavasti palautetta, kuinka Kiekko-Espoo tuntuu eri lailla omalta kuin Blues. Tämä on tietenkin monen asian summa, mutta koemme että brändiuudistus on iso osa tätä”

Liigaan nousun myötä Kiekko-Espoon toiminta kasvoi merkittävästi useilla eri mittareilla. Esimerkiksi seuran toimistohenkilökunnan määrä kasvoi huomattavasti, vastauksena uuden sarjataso vaatimuksiin ja kasvaneeseen operatiiviseen tarpeeseen. Brändiuudistus toimi samanaikaisesti eräänlaisena strategisena muutoksena seuran sisällä. Uudistettu brändi ammattimaisti seuran toimintaan, ja tuki organisaation kehitystä kohti entistä tavoitteellisempaa toimintakulttuuria.

Brändiuudistuksen vaikutuksia taloudellisiin mittareihin, kuten katsojamääriin ja yhteistyösopimuksiin, on vaikea arvioida yksiselitteisesti, sillä Kiekko Espoo nousi samanaikaisesti myös Liigaan, mikä itsessään nostaa näitä lukuja. Katsojakeskiarvo nousi viimeisen Mestis-kauden noin 1500 katsojasta ensimmäisellä Liiga-kaudella noin 4300 katsojaan. Liigaan nousu on merkittävä tekijä, joka osaltaan selittää katsojamäärien kasvua, mutta myös brändiuudistuksella voidaan katsoa olleen positiivinen vaikutus saavutettuihin tuloksiin.

”Pelkkä liiganousu tuo osan (katsojamäärän noususta), mutta kyllä siinä pitää paljon brändinkin kanssa tehdä töitä, että siihen päästään. Ja samoin yhteistyökumppanuudet, niin tietenkin Liiga-joukkue on houkuttelevampi kuin Mestis joukkue, että siinä on hyvin paljon sitäkin, miksi yhteistyösopimukset on kasvanut ja niitä on tullut lisää.”

Brändiuudistuksen yhteydessä lanseerattiin myös uudistettu fanituotemallisto. Uudet tuotteet on otettu hyvin vastaan, ja erityisesti uutena brändiväriä esiin nostettu keltainen on osoittautunut toimivaksi myös fanituotemyynnin näkökulmasta.

”Ylipäänsä kun Espoossa kävelee vaikka ostoskeskuksissa, niin huomaa tosi hyvin Kiekko-Espoon pipoja ja kaulahuiveja. Koska siinä on se keltainen tuotu aika vahvana elementtinä, niin se oikein paistaa sieltä joukosta. Vanha merchandise oli hyvin pitkälti tummansinistä ja siinä ripaus valkoista. Nyt kun siinä on se keltainen tuotu mukaan, niin sen erottaa ihan eri tavalla nykyään tuolta katukuvasta.”

Taloudellisten mittareiden nousun lisäksi Kiekko-Espoo oli myös yksi Liiga-kauden näkyvimpiä puheenaiheita niin pääkaupunkiseudulla kuin kansallisesti (Miltton, n.d.), mikä kertoo myös siitä, että brändiuudistus oli varsin onnistunut.

Brändiuudistusprosessi ei kuitenkaan pääty lanseeraukseen, vaan uuden brändin jalkauttaminen sekä jatkuva kehittäminen vaativat myös aikaa ja työtä. Vanha logo on esimerkiksi edelleen ajoittain ollut esillä vastustajajoukkueiden jumbotroneilla sekä eri mediakanavissa. Lisäksi myös Espoon Blues on ajoittain noussut esiin ulkoisten toimijoiden toimesta, mikä osoittaa, että vanhojen brändien jäljet eivät katoa välittömästi.

”Se kertoo siitä, että brändityö ei ole vielä täysin valmis. Sitä pitää ajaa sisään.”

Vaikka takana on laaja ja kokonaisvaltainen brändiuudistus, brändi tulee kehittymään myös jatkossa. Vaikka yhtä suuria muutoksia ei ole välittömästi näköpiirissä, seura pyrkii uudistumaan hieman jokaisella kaudella. Esimerkiksi sosiaalisen median visuaaliseen ilmeeseen tehdään kausittain päivityksiä, ja tulevalle kaudelle on jo suunnitteilla uusi slogan. Nyt kun Kiekko-Espoo on uudesti syntynyt, aiotaan ensi kauden sloganissa korostaa enemmän esimerkiksi kruunuteemaa ja seuran värejä.

4.2 Porin Ässät

Vaikka Porin Ässien brändi oli ennestään laajasti tunnettu, pelkkää tunnettavuutta ei pidetty riittävänä, vaan brändiä haluttiin edelleen kehittää ja vahvistaa.

”Brändihän on liiketoiminnan yksi tärkeimpiä pääomia. Sen pitää pystyä elämään ajassa ja siitä syystä myös me haluttiin sitä kehittää. [...] Me ei voida myöskään tuudittautua siihen, että ollaan joskus oltu top viisi tunnettu suomalainen urheiluseurabrändi, vaan sitä pitää pystyä myös kehittämään.”

Ässien brändiuudistuksen tavoitteena oli paitsi brändin kehittäminen myös sen dokumentointi ja selkeiden suuntaviivojen luominen tulevaisuutta varten. Uudistus ei rajoittunut pelkästään visuaaliseen ilmeeseen, vaan sen myötä seura otti ensimmäistä kertaa käyttöönsä sekä brändikirjan että systemaattisesti laaditun brändistrategian. Aiemmin brändistä ei ollut pidetty tarpeeksi huolta ja brändin epäselvyys oli aiheuttanut haasteita: Logoa esimerkiksi käytettiin epäjohdonmukaisesti, brändivärit eivät olleet tarkasti määritellyt, eikä viestinnälle ollut asetettu selkeitä linjauksia. Brändikirjan käyttöönotolla pyrittiin varmistamaan brändin jatkuvuus, pysyvyys ja yhtenäisyys. Tavoitteena oli rakentaa brändistä johdonmukainen ja kestäväällä tavalla hallittu kokonaisuus, joka ei olisi yksittäisten henkilöiden tulkintojen varassa, vaan perustuisi yhteisesti määriteltyihin periaatteisiin. Brändiuudistuksen taustalla oli myös tarve kehittää ja kirkastaa olemassa olevaa brändiä sekä täydentää sitä uusilla elementeillä, jotka vahvistaisivat Ässien identiteettiä.

”Tavoite on ollut kirkastaa se olemassa oleva (brändi), mutta myös luoda uutta, joka auttaa sitten meitä erottautumaan muista kiekkoseuroista, niin Suomessa kun kansainvälisestikin. Sitä kautta sitten vahvistetaan meidän Ässä-brändiä ja myös luodaan uutta lisäarvoa koko seuratoimintaan.”

Paikallisuus ja porilaisuus ovat aina olleet keskeisiä elementtejä Ässien brändissä, mutta aiemmassa ilmeessä ne eivät nousseet riittävästi esiin. Brändiuudistuksella haluttiin entistä vahvemmin korostaa porilaisuutta osana seuran identiteettiä ja viestintää. Lisäksi uudistuksessa haluttiin korostaa myös seuran historiaa.

”Ässät tunnetaan Porista ja porilaisuuden kuuluisi olla meille selkeä voimavara. Mutta kyllä ehkä kuluttajapuoli koki, että me ei hyödynnetä sitä tarpeeksi, ja että siinä on ollut iso kehityksen vara. Sitten ollaan tietysti haluttu, että viestintään myös tätä kautta saataisiin omaleimaisuutta ja brändistä sitä kautta myös persoonallisempi.”

”Meidän seuramenneisyys ja nykyinen strategia huomioiden haluttiin rakentaa kokonaisuus, joka tekee sille meidän Ässien vaiherikkaalle ja tosi menestyksekkäällekin historialle kunniaa.”

Prosessin alussa päätettiin, että brändiuudistus halutaan toteuttaa pääosin seuran sisäisin resurssein. Ulkopuolisen mainostoimiston apua ei näin ollen harkittu. Projektiin osallistui henkilöstöä useilta eri organisaation liiketoimintaosa-alueilta, jonka lisäksi seuran ulkopuolelta prosessiin osallistui kaksi asiantuntijaa: graafinen suunnittelija, joka vastasi visuaalisen ilmeen uudistamisen käytännön toteutuksesta sekä copywriter, joka toteutti brändin kirjoitettua puolta.

Jo prosessin alkuvaiheessa oli selvää, että brändiuudistukseen haluttiin sitouttaa laajasti koko Ässä-yhteisöä. Brändiuudistusprosessiin osallistettiin monipuolisesti seurayhteisön eri jäseniä. Mukana oli muun muassa kannattajia, seuran eri joukkueiden pelaajia, valmentaja, yhteistyökumppanin edustaja sekä muita yhteisön jäseniä.

”Toin heti esille meidän sisäisessä keskustelussa, että jos me halutaan tästä hyvä brändiuudistus, niin meidän on pakko sitouttaa koko yhteisöä.”

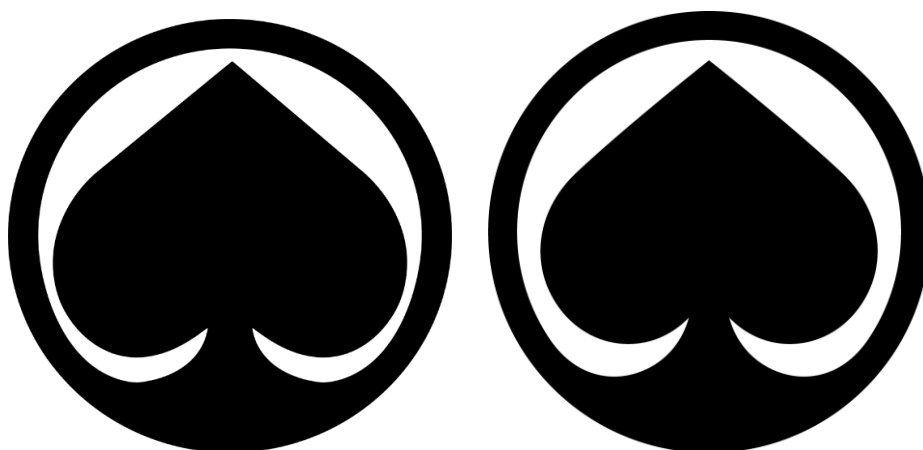
”Meidän yksi isoimpia arvoja on yhteisöllisyys. Koin, että meidän täytyy ehdottomasti sitouttaa totta kai pääosin faneja, mutta myös muita meidän tärkeimpiä sidosryhmiä, jotta me saadaan tästä onnistunut keissi. Näin isosti sen, että jotta ihmiset ostaa tämän (brändiuudistuksen) siinä lanseerausvaiheessa, on meidän pakko kerätä tietoa muistakin sidosryhmistä ja osallistaa heidät sen projektin aikana. Se on ehdottomasti ollut projektin onnistumisen kannalta yksi tärkeimpiä asioita.”

Brändiuudistusprosessin alussa kerättiin dataa ja mielipiteitä eri sidosryhmiltä kyselyiden avulla. Tavoitteena oli saada kattava käsitys siitä, miten brändi koetaan ja millaisia odotuksia sen kehittämiseen oli. Tämän jälkeen järjestettiin työryhmällä työpajoja, joissa lähdettiin työstämään brändiä kyselytulosten, aiemmin tehdyn bränditutkimuksen sekä työryhmän jäsenien näkemysten pohjalta. Prosessin aikana pohdittiin esimerkiksi mikä on brändin tarina ja lupaus, mistä seura haluaa viestiä sekä mikä on markkinoinnin äänensävy ja avainsanat. Tämän pohjalta alettiin työstämään brändin visuaalista sekä kirjallista puolta. Kaikki päätökset siitä, mihin suuntaan brändiä lähdettiin rakentamaan, johdettiin aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja siitä saadusta datasta.

Prosessin aikana järjestettiin säännöllisiä tapaamisia, joissa käsiteltiin välituloksia, tehtiin tarvittavia muutoksia sekä määriteltiin brändin kehityssuuntaa. Vaikka prosessiin sisältyi useita vaiheita, joissa arvioitiin etenemistä ja linjattiin seuraavia toimenpiteitä, kokonaisuudessaan työ eteni suhteellisen suoraviivaisesti. Tämän sujuvuuden taustalla oli ennen kaikkea huolellisesti toteutettu taustatyö, joka loi vahvan perustan koko brändiuudistukselle ja mahdollisti johdonmukaisen päätöksenteon eri vaiheissa.

”Täytyy sanoa, että meillä meni aika suoraviivaisesti. Koen, että miksi meidän ei tarvinnut tehdä minkään näköistä hissiliikettä oli se, että me kerättiin se vahva materiaali taustalta.”

Brändielementeistä keskeisimmiksi ja ehdottomasti säilyttämisen arvoisiksi nousivat ikoninen patalogo sekä seuran päävärit. Ässien patalogo, joka on säilynyt lähes muuttumattomana yli puolen vuosisadan ajan, muodostaa vahvan osan Ässien identiteettiä ja tunnistettavuutta. Vaikka logon keskeinen olemus haluttiin säilyttää, siinä havaittiin pieniä kehitystarpeita. Uudistuksen yhteydessä logon mittasuhteita ja yksityiskohtia hienosäädettiin kevyesti, jotta se vastaisi paremmin nykyisiä visuaalisia vaatimuksia ja toimisi paremmin eri yhteyksissä (Kuva 3).



Kuva 3 Ässien vanha ja uusi logo (Liiga, n.d.).

”Patalogon vaihtaminen suljettiin heti pois. Se on pyhä asia täällä ja se on meille suuri voimavara. Mutta tehtiin teknillisiä päivityksiä. [...] Jos verrataan näitä kahta logoa, niin päivitetty on huomattavasti freesimpi. Se toimii nyt kaikissa sovelluksissa ideaalisti, mitä sitten taas vanha logo ei tee.”

Brändiuudistuksessa ei juurikaan luovuttu mistään vanhan brändin keskeisistä elementeistä. Yhtenä esiin nostettavana muutoksena voidaan kuitenkin pitää valkoisen värin roolin vähentämistä. Vaikka väri säilyi edelleen osana visuaalista ilmettä, sen käyttöä rajattiin, jotta muut päävärit, punainen ja musta, nousisivat entistä vahvemmin esiin.

”Valkoisen määrää ollaan vähennetty. Jos se edeltävä (brändi) oli pitkälti jopa ehkä valkopunainen, niin nyt me ollaan punamusta, mikä kuvastaa myös meidän brändiä vielä paremmin.”

Yhtenä uutena elementtinä Ässät lanseerasivat oman fontin, Pata Headlinen (Kuva 4). Oman fonttinsa avulla Ässät halusivat rakentaa uniikilla tavalla erottuvaa brändimielikuvaa sekä tuoda persoonallista sävyä viestintään (Ässät, n.d.).

”Hirveän monella suomalaisella urheiluseuralla ei ole omaa fonttia. Haluttiin sillä tavalla ehdottomasti erottautua muista. [...] Sielläkin taustalla on vahvasti se meidän tuottama data.”

PATA HEADLINE
1967

Kuva 4 Pata Headline-fontti (Ässät, n.d.).

Toisena uutena visuaalisena elementtinä brändiuudistuksessa otettiin käyttöön vaihtoehtoinen karhulogo (Kuva 5). Tämän logon suunnittelussa pyrittiin korostamaan sekä porilaisuutta että Ässien historiaa. Karhulogossa on nähtävissä viittauksia kahteen seuraan, Porin Karhuihin ja Rosenlewin Urheilijoihin, jotka yhdistyivät vuonna 1967 muodostaen Porin Ässät. Karhu symboloi sekä Porin kaupunkia että Porin Karhuja, kun taas kruunu viittaa Rosenlewin Urheilijoihin. Lisäksi logossa on säilytetty viitteitä nykyiseen Ässien identiteettiin, ja patalogo on nähtävissä sekä kruunussa että karhun kuonossa. Karhulogolla haluttiin tuoda syvyyttä brändiin ja sillä haluttiin monipuolistaa fanituotetarjontaa. Karhulogo otettiin käyttöön muun muassa seuran kolmannessa pelipaidassa sekä erilaisissa fanituotteissa, ja se toimii jatkossa brändin täydentävänä visuaalisena tunnuksena.



Kuva 5 Karhulogo (Ässät, n.d.).

Kuten karhulogon suunnittelussa, myös koko brändiuudistuksessa keskeisenä teemana oli, että kaikilla elementeillä tulee olla selkeä merkitys ja tarkoitus. Uusia elementtejä ei tuotu mukaan vain uudistamisen vuoksi, vaan jokaisen elementin tuli pohjautua johonkin aidosti merkitykselliseen, kuten seuran historiaan, identiteettiin tai paikallisuuteen. Tällä lähestymistavalla pyrittiin luomaan brändi, joka on sekä johdonmukainen että perusteltu kokonaisuus, ja joka resonoi aidosti sekä seuran sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa.

”Brändiuudistuksen ytimessä on ollut se, että kaikella pitää olla joku syy. Me ei haluta brändiuudistuksessa tuoda uusia elementtejä vain tekemisen ilosta, vaan sen pitää jostain historiasta syntyä.”

”Historian kautta se (karhulogo) haluttiin tuoda, jotta me pystytään perustelemaan se meidän yhteisölle. Sitä kautta me saatiin se myös myytyä. Jos oltaisiin vain läntätty karhulogo tuohon ilman mitään taustaa, ja sillä ei olisi mitään historiaa, mistä se on vedetty, niin ihmiset ei olisi varmasti ostanut sitä.”

Brändiuudistuksessa luotiin seuralle myös oma, porilaisuuteen pohjautuva viestinnällinen äänensävy. Tämän tavoitteena oli määrittää selkeät suuntaviivat seuran puhetyyliin ja viestintään, jotta brändin ilme ja olemus olisivat yhdenmukaisia ja brändiä tukevia kaikissa kanavissa. Ässien puhettavan ytimeen määriteltiin suorapuheisuus, rehellisyys ja paikallisuuden korostaminen - seuran viestinnässä saa ja pitää kuulua porilainen asenne.

”Porilaisuus näkyy vahvasti nyt siinä meidän markkinointiviestinnän äänensävyssä. Se on ihan kärkijuttu siellä.”

Tämä äänensävyn kehittäminen osoittaa osaltaan, että brändiuudistus ei rajoittunut pelkästään visuaaliseen uudistumiseen, vaan sisälsi myös syvällisempiä strategisia linjauksia.

”Siinäkin me oltiin tarkkoja, että me ei puhuta brändiuudistuksesta ennen kuin meillä on tarpeeksi tavaraa. Monet varmasti käyttää termiä brändiuudistus siitä (pelkästään visuaalisen puolen muuttamisesta), mutta mun mielestä se on paljon enemmänkin kuin visuaalinen ilme. Siellä on myös se sanallinen puoli ja miten me viestitään sekä mistä me halutaan viestiä.”

Uudessa brändissä korostuvat tiivistetysti kolme keskeistä teemaa: rosoisuus, porilaisuus ja punamusta värimaailma. Rosoisuus ilmenee paitsi graafisissa elementeissä myös seuran viestintätyylissä. Ässien viestintä ei pyri olemaan liian asiallista ja puhdasta, vaan siinä saa näkyä tietynlainen rosoisuus ja periksiantamattomuus, jotka ovat olennainen osa Ässien identiteettiä. Porilaisuus on vahvasti läsnä koko brändissä. Se konkretisoituu muun muassa porilaisessa viestinnän äänensävyssä ja uudessa karhulogossa. Myös

värimaailmaa on muokattu uudistuksen myötä: nykyinen ilme nojaa entistä vahvemmin punamustaan, mikä tukee paremmin Ässä-brändin luonnetta verrattuna aikaisempaan, valkoista runsaammin hyödyntäneeseen visuaaliseen ilmeeseen.



Kuva 6 Ässien brändiuudistuksen visuaalista materiaalia (Ässät, n.d.).

Uuden brändin lanseeraus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kauden alla julkaistiin brändiuudistuksen keskeiset muutokset, kuten uusi visuaalinen ilme, päivitetty viestintätyyli sekä uudistetut brändielementit. Toisessa vaiheessa joulukuussa esiteltiin vaihtoehtoinen karhulogo sekä sen yhteydessä julkaistut kolmospelipaidat.

”Se on ollut meiltä ihan tietoinen strateginen valinta, että se karhulogo ei ole tullut vielä siinä kohtaa julki, vaan se on tullut sitten silloin joulukuussa myöhemmin.”

Brändiuudistuksen lanseeraus toteutettiin laajasti eri digitaalisissa kanavissa, mikä mahdollisti tehokkaan näkyvyyden ja tavoitavuuden. Lanseerauksessa esiteltiin kaikki uudet elementit, mutta myös taustoitettiin uudistusta ja avattiin muutoksen syitä. Lanseeraukseen haluttiin panostaa paljon, minkä tueksi tuotettiin muun muassa erilliset lanseerausvideot kummassakin vaiheessa.

”Me ollaan lyöty tosi paljon ihan rahallisesti rahaa sisään meidän lanseeraukseen. Kun tehdään brändiuudistus, niin ihan ehdoton juttu on ollut myös se, että se lanseerataan laadukkaasti.”

Brändiuudistusprosessi käynnistyi vuoden 2023 alussa, ja ensimmäinen lanseeraus toteutettiin syyskuussa ennen kauden alkua. Tämän jälkeen prosessia jatkettiin vielä vaihtoehtoisen karhulogon kehittämisellä, joka lanseerattiin joulukuussa 2023. Kokonaisuudessaan brändiuudistusprosessi kesti noin vuoden.

”Vuoden ajan on tosi tiiviisti tehty tiimin kanssa. Suunnitelmallisuus on ollut kaiken a ja o, että se on saatu rytmitettyä selkeästi. Se (brändiuudistus) on ollut mun työpöydällä prioriteetti ykkösenä. [...] Kun se pääosuu vedetään siihen yhdeksään kuukauteen, niin kyllä siinä saa sykkiä. Me ollaan myös tehty tätä meidän kauden aikana, milloin se muu arkikin pyörii samalla.”

Brändiuudistus sai heti positiivista palautetta sekä näkyvyyttä koko Suomen laajuisesti. Uudistuksen onnistumista selittää osaltaan se, että Ässät panosti prosessin aikana vahvasti yhteisön osallistamiseen ja sitouttamiseen. Eri sidosryhmien, kuten kannattajien, yhteistyökumppaneiden ja seuratoimijoiden mukaan ottaminen loi pohjan uudistukselle, joka koettiin aidoksi ja yhteisesti rakennetuksi.

”Se oli ihan nappionnistuminen. Sanon aina tässä myös sen, että mihin se perustuu. Se perustuu siihen, että me ollaan sitoutettu sitä meidän yhteisöä. Se on ollut sen onnistumisen tae.”

Myös seuran ikoniseen patalagoon tehdyt muutokset otettiin vastaan myönteisesti. Uudistukset saivat hyväksynnän jopa kaikkein sitoutuneimmilta kannattajilta, jotka kokivat logon säilyttäneen tunnistettavuutensa samalla kun se sai raikkaamman ja nykyaikaisemman ilmeen. Positiivinen vastaanotto koski laajemmin myös uusia brändielementtejä, kuten karhulogoa ja Ässien omaa fonttia. Yhtenä keskeisenä syynä tälle voidaan pitää sitä, että jokainen muutos perusteltiin huolellisesti. Uudistuksia ei tehty irrallaan seuran historiasta tai identiteetistä, vaan ne pohjautuivat olemassa oleviin merkityksiin, perinteisiin ja tarinoihin, mikä lisäsi muutosten hyväksyttävyyttä ja vahvisti

niiden uskottavuutta. Brändiuudistuksella oli vaikutuksia myös itse seuran toimintaan ja organisaatiokulttuuriin.

”(Brändiuudistus) Toi ensinnäkin ryhtiä koko Ässien organisaatiotoimintaa ja tavallaan sitä kautta myös lähdettiin nostamaan sitä vaatimustasoa myös muilla eri osa-alueilla. Vaikka itse sanonkin, niin se (brändiuudistus) kestää kyllä vertailuja suomessa mihin vaan toimijaan verrattuna. Se on sitä kautta nostanut myös koko organisaation vaatimustasoa. Se, miten brändistä kuuluu myös huolehtia läpi organisaation, niin siihenkin ollaan nyt tämän myötä panostettu entistä enemmän.”

Brändiuudistuksella on ollut havaittavissa positiivisia vaikutuksia myös seuran taloudellisiin mittareihin. Katsojamäärät, yhteistyösopimusten määrä sekä fanituotemyynti ovat kaikki kasvaneet uudistuksen myötä. Viimeisen kahden kauden aikana Ässät on sijoittunut Liigan katsojamäärissä viiden parhaan joukkoon. Edelle ovat sijoittuneet ainoastaan suuremmilla markkina-alueilla ja areenoilla toimivat seurat, joiden kanssa katsojamäärien osalta on haastavaa kilpailla. Myös kausikorttimyynnissä on ylitetty molempina kausina asetetut, jopa varsin kunnianhimoiset tavoitteet. Vaikka on vaikea osoittaa yksiselitteisesti, kuinka suuri osa tästä positiivisesta kehityksestä on suoraa seurausta brändiuudistuksesta, voidaan sen todeta vaikuttaneen myönteisesti kokonaisuuteen.

”Katsojamäärä on semmoinen, että on vaikea sanoa, mikä vaikutus puhtaasti brändiuudistuksella siihen on ollut. Mutta jos isossa kuvassa katsotaan, niin meillä on tosi hyviä yleisömääriä ollut sillä kaudella, kun brändiuudistus on julkaistu, eli viime kaudella sekä myös tällä kaudella. Periaatteessa siitä voi semmoisen yleiskäsityksen ehkä tehdä, että on sillä ollut varmasti vaikutus siihen, mutta sitä on totta kai loppupeleissä aika vaikea todentaa.”

Brändiuudistuksen vaikutusta yritysmyyntiin on myös vaikea arvioida yksiselitteisesti, sillä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden arvostamat tekijät vaihtelevat merkittävästi. Osa kumppaneista painottaa päätöksenteossaan tunteisiin vetoavia tekijöitä, kuten urheilullista menestystä, kun taas toiset pohjaavat valintansa ensisijaisesti dataan ja mitattaviin tuloksiin. Uudistuksen myötä käyttöön otetut yritysmyyntimateriaalit ovat kuitenkin aiempaa visuaalisesti laadukkaampia ja ammattimaisempia. Yritysmyyntiin

osalta saavutettiin kuluvalle kaudella ennätystulos, ja useilta yhteistyökumppaneilta on saatu positiivista palautetta brändiuudistukseen liittyen. Näiden tekijöiden valossa on perusteltua todeta, että brändiuudistuksella on ollut myönteinen vaikutus myös yritysmyyntin osa-alueella. Vastaavasti fanituotemyynnissä uudistuksella on ollut selkeä ja mitattavissa oleva vaikutus. Erityisesti uusi karhulogo on osoittautunut menestyksekkääksi. Sen ympärille rakennettu mallisto on noussut yhdeksi myydyimmistä kokonaisuuksista fanituotevalikoimassa. Tämä osoittaa, että visuaalisesti ja tarinallisesti vahvat brändielementit voivat tuottaa paitsi emotionaalista sitoutumista myös suoraa taloudellista lisäarvoa.

”Kun se (karhulogo) lanseerattiin joulukuun alussa, niin tehtiin todella kovat myynnit. Ei ole tietääkseni semmoista tehty aikoinaan tässä firmassa. Jos brändiuudistus itsessään oli onnistunut, niin tämä oli myös täysin onnistunut keissi. Se tavallaan jatkoi sitä, mihin brändiuudistus jäi.”

Kokonaisuudessaan brändiuudistuksen voi arvioida erittäin onnistuneeksi kaikilla mittareilla. Tämän puolesta puhuu seuran sisäinen arviointi, taloudelliset mittarit sekä kannattajilta ja muilta sidosryhmiltä saatu palaute.

Brändiuudistus ei voi kuitenkaan päättyä lanseeraukseen, vaan keskeinen osa prosessia on brändiuudistuksen jalkauttaminen. Pelkkä visuaalisesti näyttävä brändistrategia tai huolellisesti laadittu brändikirja ei riitä, mikäli niitä ei viedä osaksi päivittäistä toimintaa. Uudistuksen tuottama lisäarvo realisoituu vasta silloin, kun brändin periaatteet ja linjaukset näkyvät johdonmukaisesti kaikessa seuran viestinnässä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Uusi brändi pitääkin jalkauttaa laajasti organisaation sisällä, mutta myös eri sidosryhmille.

”Meillä on nyt äärimmäisen hyvä pohja, mitä meidän pitää pystyä tuomaan käytäntöön asti. Se mikä on myös osa brändityön onnistumista, ja ehkä se tärkein osa, on jalkauttaminen.”

Brändityö ei kuitenkaan missään nimessä lopu brändiuudistuksen lanseeraamiseen ja brändin kehittäminen jatkuu edelleen. Seuralla on jo olemassa konkreettisia suunnitelmia brändin jatkokehittämiseksi.

”Toki tavallaan meidän brändiuudistushan jatkuu vielä tietyllä tavalla. Meillä on tuossa muutamia juttuja, mitä me ollaan vielä tuomassa, mitkä on sitten osa tätä prosessia. Ollaan tietoisesti se myös tehty näin.”

4.3 Ilves Football

Ilveksen jalkapallojaosto kävi läpi merkittäviä muutoksia brändiuudistusta edeltäneenä aikana. Seuran junioritoiminnasta vastaava Ilves ry omisti aikaisemmin kokonaan edustusjoukkueen toiminnasta vastaavan Ilves Edustus Oy:n. Vuonna 2023 omistusrakennetta kuitenkin uudistettiin merkittävästi - Ilves ry siirtyi vähemmistöomistajaksi yhdessä noin 20 uuden yksityisijoittajan kanssa, ja Ilves Hockey Oy nousi seuran uudeksi pääomistajaksi (Ilves, 2023). Tämän omistuspuhjan uudistamisen tavoitteena oli vahvistaa edustusjoukkueen toimintaedellytyksiä sekä taloudellisesti että osaamisen näkökulmasta. Järjestely mahdollisti samalla Ilves Edustus Oy:n paremman valmiuden kehittää toimintaansa strategisesti, esimerkiksi tulevaa Tammelan stadionin valmistumista ja siihen liittyvää operaattorivastuuta silmällä pitäen. Samalla Ilves Edustus Oy myös sulautui osaksi Ilves Hockey Oy konsernia. Ilves lopulta sai uuden Tammelan Stadionin operaatiovastuun haltuunsa ja konserni kasvoi siten myös Ilves Stadion Oy:llä.

Omistusrakennemuutoksen kanssa samoihin aikoihin käynnistyi myös keskustelu brändiuudistuksesta. Seura toimi nyt osana Ilves-konsernia, ja tavoitteena oli yhtenäistää jalkapallo- ja jääkiekkoseurojen toiminta sekä lisätä niiden välistä yhteistyötä. Konsernin tavoitteena on rakentaa Ilves 365 -konsepti, jossa Ilveksen brändi olisi läsnä ympäri vuoden - kesäisin jalkapallon ja talvisin jääkiekon kautta. Tämä ajatus oli yksi keskeinen syy jalkapalloseuran brändiuudistukselle.

Ilveksen jalkapallobrändiä ei ollut kehitetty moneen vuoteen, joten tarkoituksena oli kirkastaa brändiä ja tuoda se nykypäivään. Uudistuksen tavoitteena oli nostaa jalkapallobrändi samalle tasolle jääkiekon kanssa, jonka brändäykseen oli aiemmin käytetty suurempia resursseja. Nyt kun seurat kuuluivat samaan konserniin ja jaostojen välistä yhteistyötä oli lisätty, myös jalkapallojaostolle avautuivat samat resurssit. Brändiuudistuksella haluttiin korostaa Ilveksen yhtenäisyyttä sekä rakentaa entistä vahvempi ja johdonmukaisempi brändi.

”Keskeinen syy oli yhtenäistää tietyllä tavalla tietyt brändielementit. Toinen asia oli se, että brändikehitystä isossa kuvassa ei ole jalkapallon puolelta tehty vuosien, ja oli tiettyjä asioita mitkä ei kuluttajan tai kannattajan silmin toiminut ja näkyneet.”

Ilveksen tavoitteet ulottuvat myös kansainväliselle tasolle, ja tulevana vuosina se pyrkii olemaan johtava pohjoismainen jalkapalloseura. Tämän myötä brändiuudistuksen tavoitteena oli paitsi vahvistaa seuran asemaa kotimaassa, myös luoda brändistä enemmän kansainvälinen. Olennaisena osana oli myös kaupallisen toiminnan vahvistaminen, erityisesti panostamalla kannattajatuotteiden ja niiden kaupan kehittämiseen.

Merkittävä lähtölaukaus brändiuudistukselle oli uuden Tammelan stadionin valmistuminen (Kuva 7). Ilveksen jalkapallotoiminta oli alkanut lähes vuosisata aiemmin juuri Tammelan kentältä, joka toimi seuran kotikenttänä aina vuoteen 2020 saakka. Tuolloin alueella käynnistyivät uuden stadionin rakennustyöt, ja seura siirtyi väliaikaisesti Ratinan Stadionille. Kun uusi, myöhemmin arkkitehtuurin Finlandia-palkinnolla palkittu Tammelan stadion oli valmistumassa, nähtiin tilaisuus kokonaisvaltaiselle uudistumiselle. Siirtymistä uuteen kotiin haluttiin tukea brändiuudistuksella, jonka kautta pystyttiin viestimään uuden aikakauden alkamisesta, vahvistamaan identiteettiä ja nostamaan Ilveksen jalkapallobrändi uudelle tasolle.



Kuva 7 Tammelan Stadion (JKMM, n.d.).

”Ei riitä, että muutetaan (Tammelan) stadionille, vaan taustalla piti tehdä asioita, että kuluttaja on oikeasti pitkässä juoksussa kiinnostunut Ilveksestä.”

Brändiuudistuksessa ei haluttu tehdä radikaaleja muutoksia, sillä vuonna 1931 perustettu Ilves on yksi Suomen perinteisimmistä ja tunnetuimmista urheilubrändeistä. Seuran pitkä historia ja sen mukanaan tuoma arvokas perintö nähtiin voimavarana, jota haluttiin kunnioittaa ja säilyttää osana uudistuksen kokonaisuutta. Uudistuksen tavoitteena ei ollut katkaista yhteyttä menneeseen, vaan päivittää Ilveksen ilme ja brändi nykyaikaan tavalla, joka kunnioittaa seuran identiteettiä ja juuria.

”Ilves on perustettu vuonna 1931 ja seuralla on pitkät perinteet. Meidän piti myös vaalia niitä.”

”Tavoite oli, että uudistetaan Ilves jalkapalloa niin, että Ilveksen perusydin ei muutu.”

Ilveksellä löytyy konsernin sisältä paljon osaamista brändityöstä, ja seura on palkittu esimerkiksi some-työskentelystään (Tapola ja Kujansuu, 2022). Täten brändiuudistusryhmä koottiin pääosin seuran sisältä. Mukana oli henkilöstöä muun

muassa markkinoinnin, median, viestinnän ja graafisen suunnittelun osa-alueilta. Lisäksi prosessiin osallistui ulkopuolisena yhteistyökumppanina mainostoimisto.

Brändiuudistusprosessin alkuvaihe keskittyi graafisten elementtien suunnitteluun. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousi, millainen uusi brändi on ja miltä sen tulisi visuaalisesti näyttää. Ilveksen logon muuttaminen ei tullut kuuloonkaan. Seura on käyttänyt nykyistä, ikonista tunnustaan jo vuodesta 1962 lähtien, ja se nähdään keskeisenä osana Ilveksen identiteettiä. Sen sijaan huomio kiinnittyi logojen välisiin eroihin seuran eri jaostojen välillä. Jääkiekkojaoston logoon oli aiemmin tehty pieniä päivityksiä, kuten valkoisten ääriviivojen lisääminen. Tämän seurauksena jalkapallo- ja jääkiekkojaostoilla oli käytössään visuaalisesti hieman poikkeavat logot, mikä aiheutti haasteita muun muassa kannattajatuotteiden myynnissä ja visuaalisessa yhtenäisyydessä. Konsernin sisällä nähtiin tärkeäksi yhtenäistää logot siten, että molemmilla jaostoilla olisi käytössään täysin identtinen tunnus. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi fanituotteiden tehokkaamman ristiinmyynnin sekä tukisi Ilves 365 -konseptin mukaista brändiyhtenäisyyttä. Täten jalkapallojaoston logoa päivitettiin vastaamaan jääkiekkojaoston versiota (Kuva 8). Tämä muutos ei rikkonut Ilveksen pitkää perinnettä, mutta toi visuaalista selkeyttä ja vahvisti brändin yhtenäistä ilmettä konsernin sisällä.



Kuva 8 Ilveksen logo (Ilves, n.d.).

Myös seuran värit haluttiin ehdottomasti säilyttää ennallaan. Tässä kohtaa konsernin seurojen välillä ilmenee pieniä eroja. Jääkiekkoseurassa keltaisen ja vihreän rinnalla on käytössä myös musta väri, kun taas jalkapallossa viralliset värit rajoittuvat vain keltaiseen ja vihreään.

”Ollaan varovaisia, että me ei tehdä radikaaleja muutoksia meidän väreihin.”

Koska Ilveksessä haluttiin brändiuudistuksen yhteydessä korostaa myös seuran pitkää historiaa sekä luoda syvyyttä ja tarinallisuutta brändiin, päätettiin päälogon ohien tuoda uusia visuaalisia elementtejä, seuran perustamisvuoteen viittaavia sekä seuran värejä hyödyntäviä vaihtoehtoisia logoja (Kuva 9).

”Me rakennettiin tarina Ilveksestä. Nimenomaan jalkapalloilveksestä. Ilves on perustettu ja Tammelan pallokenttä on rakennettu vuonna 1931. Siitä tuli meille logon lisäksi toinen kantava logo tai viestinnällinen asia.”



Kuva 9 Ilveksen uusia vaihtoehtoisia logoja (Ilves, n.d.).

Ilveksen brändiuudistuksessa keskityttiin selkeään ja johdonmukaiseen kokonaisuuteen. Keskeisiksi ja näkyviksi brändielementeiksi määriteltiin Ilveksen logo, uudet 1931-elementit, seuran tunnusvärit sekä Tammelan stadion. Vanhassa brändissä mukana olleet epäselvät ja hajanaiset elementit jätettiin historiaan. Tavoitteena oli rakentaa brändistä aiempaa johdonmukaisempi, selkeämpi ja visuaalisesti yhtenäisempi

kokonaisuus, joka tukee Ilveksen strategisia tavoitteita. Uudistuksen yhteydessä kehitettiin myös uusi brändilupaus: "Parasta aikaa yhdessä". Lupaus korostaa yhteisöllisyyden sekä yhdessä koettujen elämysten merkitystä.

"Se (Parasta aikaa yhdessä) on semmoinen viestinnällinen asia, mikä näkyy stadionilla ja kaikessa meidän arjessa."

Kun graafiset elementit oli saatu valmiiksi, jakautui prosessi eri tiimeille, jotka lähtivät ajamaan asiaa eteenpäin omalla osa-alueellaan. Kannattajakaupan rakentamisessa toimi oma tiimi, joka suunnitteli uusia tuotteita, jotka heijastivat brändiuudistuksen mukaisia muutoksia. Aiemmin jääkiekon ja jalkapallon fanituotteita myytiin erillisillä alustoilla, mutta uudistuksen myötä rakennettiin uusi verkkokauppa, joka palvelee molempia jaostoja. Tällä ratkaisulla pyrittiin luomaan lisäarvoa asiakkaille, sekä vahvistamaan konsernitasoista ajattelua.

Samaan aikaan Ilveksen uudet verkkosivut lähtivät kehittymään esimerkiksi graafisen suunnittelijan ja mainostoimiston yhteistyönä. Media ja viestintä yhdessä mainostoimiston kanssa työstivät myös uuden brändin ulkoisia sekä viestinnällisiä elementtejä. Prosessin aikana tiimit esittivät säännöllisesti heidän projektinsa nykytilaa ja kehitystyön edistymistä yhteisissä palaverissa, joissa yhdessä voitiin hyväksyä tai muokata suunnitelmia tarvittaessa.

Myös Tammelan stadionille luotiin oma brändilogo ja verkkosivusto, jonka lisäksi myös sille otettiin käyttöön sama brändilupaus: Parasta aikaa yhdessä. Tämä oli myös osa brändiuudistusta, sillä Tammelan Stadion on osa Ilves-konsernia. Stadionin brändissä ei kuitenkaan haluttu liiallisesti korostaa Ilvestä, sillä stadionilla on muitakin käyttäjiä.

Myös seuran nimeen päätettiin tehdä pieni muutos. Vaikka seura tunnettiin yleisesti nimellä Ilves ja tätä nimeä käytettiin useimmissa yhteyksissä, toimi seuran nimenä tietyissä kanavissa myös Ilves Edustus, joka oli nähtävillä esimerkiksi seuran verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Tämä nimi koettiin hieman epämääräiseksi,

eikä se varsinaisesti kuvannut seuraa oikealla tavalla tai toiminut kovin luontevana nimenä. Lisäksi Edustus-sanasta oli kertynyt runsaasti palautetta vuosien varrella, mikä vahvisti tarvetta muutokselle. Koska seuran strategiassa korostuu myös kansainvälisyys, haluttiin uudella nimellä viestiä organisaatiosta uskottavammin myös kansainvälisillä alustoilla. Nimenmuutoksella haluttiin myös vahvistaa Ilveksen identiteettiä nimenomaan jalkapalloseurana sekä luoda pohjaa kaupallisesti hyödynnettävälle brändille. Uudeksi markkinointinimeksi valittiin Ilves FC - kansainvälisesti tunnistettava ja laajalti jalkapalloseurojen käytössä oleva nimimuoto. Uuden nimen oli tarkoitus näkyä esimerkiksi verkkosivuilla, some-käyttäjänimissä sekä kannattajatuotteissa (Ilves, 2024). Esimerkiksi sarjataulukossa nimenä olisi kuitenkin pysynyt yhä pelkkä Ilves (Raunio, 2024).

Nimenmuutoksesta syntyi runsaasti keskustelua. Kannattajat eivät vastaanottaneet uutta nimeä myönteisesti ja seuran kannattajaryhmät Niilon Pojat ja Osasto 41 julkaisivat avoimen kirjeen, jossa kritisoitiin FC-liitettä (Raunio, 2024). Kannattajat pitivät FC-liitettä teennäisenä lainasanana, joka tahraa Ilveksen seuraidentiteettiä (Raunio, 2024). Kannattajat kuitenkin ymmärsivät hyvin sen, että liiketoimintaa tulee kehittää, mutta sitä ei heidän mukaansa tule tehdä seuran identiteetin kustannuksella (Raunio, 2024). He olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, ettei Ilves Edustus ollut optimaalinen viestintänimi seuran edustusjoukkueelle (Raunio, 2024).

Koska kannattajat ovat Ilveksen toiminnassa keskeisessä roolissa ja yhteisöllisyys kuuluu seuran ydinarvoihin, seura reagoi palautteeseen nopeasti kutsumalla kannattajat keskustelemaan muutoksesta.

”Kutsuttiin heidät (kannattajat) heti keskusteluneuvotteluihin ja me käytiin läpi, ei pelkästään tätä (uutta nimeä), vaan muitakin asioita. Meidän kannattajamme olivat tyytyväisiä brändiuudistukseen ja nykytilaan siitä, kuinka Ilves kehittää asioita. [...] Siellä oli paljon positiivista tyytyväisyyttä, mutta sitten tämä (nimi)asia oli peikkona heillä ja he perustelivat sen asian.”

Heti tämän keskustelun jälkeen Ilves piti sisäisen palaverin, jossa päätettiin luopua Ilves FC -nimen käytöstä. Kannattajien kanssa käydyn keskustelun pohjalta seuran uudeksi viestintänimeksi valittiin Ilves Football. Tämä nimi oli hyvin linjassa konsernin toisen seuran kanssa, jonka esimerkiksi sosiaalisen median käyttäjätunnuksessa käytetään nimeä Ilves Hockey. Lisäksi Ilves Football nimi toimii sujuvasti myös kansainvälisessä kontekstissa.

Vaikka muutos aiheutti seuralle taloudellisia tappioita, sillä Ilves FC -nimellä oli jo ehditty luoda muun muassa fanituotemallistoa ja muuta näkyvää sisältöä, lopputulos nähtiin kuitenkin onnistuneena sekä seuran että kannattajien näkökulmasta. Samalla kannattajilta saatiin vahvistus ja hyväksyntä myös muulle brändiuudistukselle. Nimen uudelleen muuttaminen myös vahvisti seuran ja kannattajien välistä suhdetta. Ilveksen päätös kuunnella palautetta ja tehdä konkreettisia muutoksia osoitti arvostusta yhteisöä kohtaan ja lisäsi luottamusta seuran ja sen kannattajien välillä.

”Vedettiin se FC pois. Siitä tuli meille kustannuksia, mutta lähtökohdallisesti kun me teimme tämän asian näin ja otimme kaksi askelta taaksepäin, siitä tuli meille iso voitto. Se lähensi kannattajia ja meitä todella paljon, ja nyt meillä on molemminpuolinen kunnioitus toisiamme kohtaan.”

Jälkeenpäin seurassa todettiin, että kannattajat olisi ehdottomasti pitänyt ottaa mukaan brändiuudistusprosessiin jo heti alusta saakka.

”Meidän olisi pitänyt ottaa heti brändiuudistuksen alusta asti mukaan meidän hardcore-kannattajiamme käymään keskustelua. Vaikka me tehtiin niin, että me informoitiin heitä koko aika missä mennään, se ei riittänyt. Heidät olisi pitänyt osallistaa heti alusta asti tähän hommaan ja kehittämään tätä brändiuudistusta.”

Tapauksen jälkeen Ilves on ollut entistä aktiivisempi ja aloitteellisempi vuorovaikutuksessa kannattajiensa kanssa. Ilveksessä korostetaan kannattajien merkitystä.

”Kun urheilussa tehdään brändiuudistusta, on ehdottoman tärkeää, että nämä organisaation ulkoiset tekijät huomioidaan myös, jos halutaan, että brändiuudistus menestyy. [...] Ei riitä, että sisäinen verkosto tai oma organisaatio hyväksyy sen asian. Pitää miettiä koko aika sitä, että kenelle tämä tehdään ja mistä lähtökohdista tämä tehdään.”

”Ei voi missään nimessä aliarvioida, kun puhutaan urheilubisneksestä, kannattajia ja ulkoisia toimijoita.”

Brändiuudistuksen julkaisu eteni vaiheittain, ilman yhtä suurta keskitettyä lanseeraustilaisuutta. Sen sijaan uudistettuja brändielementtejä otettiin käyttöön asteittain niiden valmistumisen myötä. Brändiuudistusprosessi vietiin läpi noin 11 kuukauden aikana.

Brändiuudistus on osoittautunut erittäin onnistuneeksi monilla keskeisillä mittareilla. Kannattajatuotteiden myynti on kasvanut lähes 800 prosenttia ja bränditutkimuksen mukaan Ilveksen jalkapallobrändi nähdään nyt kiinnostavana, välittävänä sekä nuorekkaana. Myös otteluiden katsojamäärät ovat nousseet huomattavasti: Veikkausliigakaudella 2023 Ilveksen otteluiden keskimääräinen yleisömäärä oli 2534, kun taas kaudella 2024 keskiarvo nousi 5782 katsojaan. Lisäksi Kauden 2024 Konferenssi-liigan karsintapelit olivat joko loppuunmyytyjä tai lähes loppuunmyytyjä.

Brändiuudistuksen myötä seuran taloudelliset luvut ovat kääntyneet selvästi parempaan suuntaan. Liikevaihto on moninkertaistunut, ja tilikauden tulos tulee olemaan positiivinen, mikä on hieno asia suomalaisessa urheiluseuraliiketoiminnassa, jossa taloudellinen vakaus ei ole missään nimessä itsestäänselvyys.

Brändiuudistus on vaikuttanut myös organisaatiokulttuuriin, ja brändi näkyy nyt entistä vahvemmin seuran arjessa ja kaikessa toiminnassa. Seuran sisällä brändistä on tullut entistä keskeisempi osa identiteettiä, ja sen arvot ohjaavat päivittäistä tekemistä. Brändistä halutaan huolehtia ja sitä halutaan kehittää jatkuvasti. Se ei ole pelkästään ulkoinen tunnus, vaan myös sisäisesti vahva osa seuran toimintaa ja kulttuuria.

Brändikehitys ei missään nimessä vielä lopu brändiuudistukseen, vaan aktiivinen työ brändin kehittämiseksi jatkuu edelleen. Erityisesti Ilveksen 365-konseptia halutaan kehittää entisestään.

”Korostan sitä asiaa, että kun brändiuudistus tehdään, niin sen jälkeen alkaa brändikehitystyö. [...] Sehän ei missään nimessä saa loppua siihen, kun brändiuudistus on tehty, vaan sitä kehitetään koko ajan, että siellä löytyy niitä asioita ja nyansseja mitä parannetaan.”

Kokonaisuudessaan Ilveksessä koetaan, että brändiuudistuksen onnistumisen kannalta on olennaista tunnistaa taustat ja motivaatiot uudistukselle. Yhtä tärkeää on pohtia, miten prosessia johdetaan ja miten huomioidaan eri sidosryhmät. Myöskään brändin jatkokehitystä ei saa unohtaa.

”Isointahan tässä brändiuudistuksessa on, että miksi se tehdään, kenelle se tehdään ja mitkä ovat motivaatiotekijät. Näihin pitää löytää vastaus, ennen kuin lähtee tekemään brändiuudistusta. Toinen iso asia on sitten se, että miten uudistusta johdetaan ja miten huomioidaan sisäiset ja ulkoiset toimijat. Sitten se, että kun uudistus on tehty, niin miten varataan aikaa brändikehitystyölle.”

Ilveksen konsernitason tavoite seuraavien vuosien aikana nähdään selvänä - olla johtava pohjoismainen jalkapalloseura ja johtava eurooppalainen jääkiekkoseura.

4.4 Salon Vilpas

Salon Vilppaan brändiuudistuksen juuret ulottuvat noin kolmenkymmenen vuoden taakse. Vuonna 1996, Vilppaan noustessa ensimmäistä kertaa koripallon pääsarjatasolle, edustusjoukkueen nimeksi vaihdettiin Vilpas Vikings. Syyt tämän nimen valinnalle ovat vieläkin hieman epäselvät, Viikingeillä kun ei ollut juurikaan mitään yhteyttä Saloon. Valinta perustui pitkälti haluun lisätä seuralle Yhdysvalloista omaksutun mallin mukaisesti jokin hieno lisänimi. Vikings-brändille ei alun perinkään rakennettu selkeää tarinaa, ja brändi oli vuosien saatossa käynyt vanhentuneeksi ja sekavaksi. Tästä syystä Vikings-brändistä haluttiin luopua.

”Varsinkin siinä 2010 luvun alussa, kun me noustiin isosti Korisliigan kärkiseurojen joukkoon, alkoi huomaamaan nimen vääntelyä. Siellä oli kaiken maailman versioita (esimerkiksi) Salon Viikingit, Vilppaan Viikingit ja Vikings Salo, jonka lisäksi itse Vilpas sanan muunnoksia oli tosi paljon. Me sitten rupesimme miettimään sitä (brändiuudistusta) ihan pelkästään sen takia, että Vikings-juttu oli vähän vanhahtanut. Ei meillä oikein ollut siihen viikinkiasian ympärille rakennettu mitään brändiä. Se oli vähän semmoinen enemmän lisänimi.”

Seuraa haluttiin myös yhdistää, sillä vain miesten edustusjoukkue toimi Vilpas Vikings nimellä. Brändiuudistuksen myötä haluttiin, että kaikki seuran joukkueet, niin miesten ja naisten edustusjoukkueet, kuin myös juniorijoukkueet toimisivat saman selkeän ja yhtenäisen brändin alla.

”Me haluttiin enemmän brändätä semmoiseksi kaikkien seuraksi. Eikä vain niin, että meillä on junioritoiminta erikseen ja sitten edustusjoukkue erikseen, vaan että me olisimme hyvässä symbioosissa. Haluttiin myös sitten sitä myötä koko koripallojaostolle se yksi logo, minkä alla kaikki voi olla ja se yksi brändi, mitä ruvetaan rakentamaan koko seuralle, eikä vaan pelkästään edustusjoukkueelle tai junioreille.”

Brändiä haluttiin myös kiillottaa, jonka lisäksi oli tarpeen vahvistaa Vilppaan identiteettiä tavalla, joka puhuttelisi yhteisöä paremmin. Tämän lisäksi brändistä haluttiin myös tehdä helpommin kaupallistettava.

Brändiuudistuksen tarve oli ollut esillä Vilppaassa jo aikaisemminkin, mutta koronapandemia keskeytti suunnitelmat. Kun toiminta koronan jälkeen jälleen vakautui, brändiuudistusta alettiin työstämään uudestaan. Seuran henkilöstöstä brändiuudistusta lähti aluksi työstämään tiimi, johon kuuluivat toiminnanjohtaja, markkinointipäällikkö ja hallituksen varapuheenjohtaja. Uudistukseen haluttiin myös ulkopuolista asiantuntemusta, minkä vuoksi mukaan otettiin mainostoimisto, joka osallistui prosessiin neljän hengen tiimillä. Mainostoimiston mukanaolo koettiin arvokkaaksi paitsi sen tuoman ammattitaidon, mutta myös ulkopuolisen perspektiivin vuoksi.

”Kyllä se avaa silmiä, kun joku ulkopuolinen tulee mukaan prosessiin. Tässä itse on niin syvällä ja moni yhteisönkin jäsen on niin syvällä ja se tunneside on niin vahva, niin on ihan tervettä, että tulee joku täysin ulkopuolinen, joka arvioi sitä teidän tilannetta ja antaa oman näkemyksensä siitä, miten ulkopuolisena ammattilaisena näkisi, että teidän kannattaisi tehdä. Se, että kannattaako sitten sataprosenttisesti lähteä sitä tekemään vai kuunnella myös itseä ja yhteisöään, niin tietysti se on sitten eri asia.”

Vilppaan merkitys Salossa on merkittävä, ja yhteisöllisyys on yksi seuran keskeisistä arvoista. Tämän vuoksi myös brändiuudistuksessa haluttiin alusta lähtien varmistaa, että yhteisö otetaan mukaan prosessiin. Prosessin alkuvaiheessa toteutettiin laaja tutkimuskysely, johon osallistui Vilppaan kannattajia, yhteisön jäseniä, pelaajia sekä myös muita salolaisia, joilla ei välttämättä ollut suoraa yhteyttä seuraan tai jotka eivät aktiivisesti käyneet seuran otteluissa. Kyselyllä pyrittiin saamaan kattava kuva siitä, miten Vilpas nähdään ja millaisia odotuksia sekä toiveita brändille asetetaan eri sidosryhmien näkökulmasta. Tulokset toimivat vankkana pohjana brändiuudistuksen suunnittelulle ja toteutukselle.

”Vilpas on salossa tosi näky näkyvä ja iso tekijä ja semmoinen yleinen puheenaihe. Koris kiinnostaa tosi vahvasti. [...] Menet sitten paikalliseen kahvilaan, kauppakeskukseen tai kauppaan, niin aina joku tulee juttelemaan koripallosta. Se koris on vähän semmoinen yhdistävä tekijä.”

”Kaupunkilaiset ja paikalliset yritykset on pitkään kuitenkin tätä seuraa myös kantanut ja muovannut, niin haluttiin antaa heille se mahdollisuus vaikuttaa. Ei tehty kyselyä vaan kyselyn takia, vaan ihan tosissaan. Sen kyselyn pohjalta sitten lähdettiin brändiuudistusta rakentamaan vahvasti.”

Itse brändiuudistusprosessi rakentui useista tapaamisista ja työpajoista. Prosessin alkuvaiheessa mietittiin myös laajempia kysymyksiä, kuten mitä brändiuudistus Vilppaan tapauksessa todella tarkoittaa, mitä sen tulisi sisältää, ja millaisia vaikutuksia sillä halutaan saavuttaa.

Vaikka näkyvät elementit, kuten nimi ja logo, koettiin tärkeiksi osiksi uudistusta, vielä keskeisempänä pidettiin koko brändikokonaisuutta. Tavoitteena ei ollut vain päivittää

visuaalisia elementtejä, vaan rakentaa merkityksellinen brändi, joka heijastaisi seuran arvoja, identiteettiä ja toimintaa. Näkyvien elementtien tuli tukea tätä laajempaa kokonaisuutta.

”Monihan ajattelee, että uusitaan logo, niin siinä on se brändi uusittuna. Mutta me lähdettiin siitä, että se logon uudistaminen on hyvin pieni osa sitä. Periaatteessa se brändi, mitä me oikeasti halutaan muuttaa, niin sehän on asioita, joita välttämättä et pysty heti havainnollistamaan millään kenellekään. Et voi vain julkaista artikkelia, että meidän uusi brändi näyttää tältä ja tällaisiin me tulevaisuudessa halutaan olla.”

Brändiuudistukselle varattiin myös tietoisesti runsaasti aikaa, sillä uuden brändin haluttiin olevan laadukas, pitkäikäinen ja kestävä. Tavoitteena ei ollut toteuttaa pinnallista visuaalista päivitystä, vaan luoda vahva perusta, jonka varaan seura voisi rakentaa brändiään pitkäjänteisesti tulevina vuosina. Huolellinen suunnittelu ja tämän mahdollistava aikataulu nähtiin keskeisinä edellytyksinä uudistuksen onnistumiselle.

”Lähtökohtaisesti ajateltiin niin, että kun tällainen brändiuudistus tehdään, niin me ei haluta viiden vuoden päästä tehdä uutta brändiuudistusta. Siitä brändiuudistuksesta pitää tulla niin kestävä, että tällä (brändillä) voidaan edetä rauhassa ainakin seuraavat 10–15 vuotta, että se ei vanhene ja ettei me kahden vuoden päästä huomata, että nyt me ollaankin taas menossa ihan väärään suuntaan tämän kanssa. Kyllä me haettiin siinä myös tiettyjä pitkäjänteisyyttä.”

Monien tapaamisten ja työpajojen myötä brändi alkoi vähitellen kehittyä haluttuun suuntaan. Varsinaisessa brändiuudistusprosessissa ei kohdattu suuria yllätyksiä tai merkittäviä haasteita. Yhteisön osallistaminen säilyi keskeisenä osana myös prosessin aikana. Tavoitteena oli paitsi vahvistaa yhteisön sitoutumista uudistukseen, myös lisätä prosessin avoimuutta ja kuulla näkemyksiä ja palautetta siitä, mihin suuntaan brändiä oltiin rakentamassa.

”Me tehtiin pari semmoista testiryhmää. Pyydettiin tällaiseen työpajaan paikalle näistä eri sidosryhmistä henkilöitä mukaan kertomaan vähän heidän ajatuksiansa ja mielipiteitä parissakin eri vaiheessa. Lähetettiin myös testilukuun ja -katseluun tietynlaisia asioita.”

Brändiuudistuksessa keskeisiksi visuaalisiksi elementeiksi, joita ei haluttu muuttaa, nousivat erityisesti seuran punavalkoiset värit. Punaiseen väriin tehtiin kuitenkin pieniä sävy muutoksia. Uusien värien vähäistä käyttöönottoa harkittiin aluksi muun muassa tarkastelemalla mahdollisuutta hyödyntää Vippaan muille seuroilla ominaisia keltamustia värejä esimerkiksi kolmannen peliasun kautta. Lopulta tästä vaihtoehdosta kuitenkin luovuttiin.

”Päädyttiin siihen, että tämä punavalkoisuus on kuitenkin tällä meidän brändillä niin vahva, että me ei lähdetä sitä rikkomaan.”

Omalaatuinen Vilpas sana koettiin tärkeänä. Nimen persoonallisuus nähtiin kilpailuetuna, jota haluttiin vaalia osana uudistettua brändiä.

”Vilpas on kuitenkin niin tärkeä ja erikoinen sana ja niin vahvasti osa meidän identiteettiä, että sitäkin on hölmöä lähteä muuttamaan.”

Näillä ratkaisuilla haluttiin ennen kaikkea pitää kiinni seuran yhteisöllisyydestä ja historiasta, jotka koettiin Salon Vilppaassa erityisen tärkeäksi. Kaikista muista ylimääräisistä ja epämääräisistä brändielementeistä, samoin kuin Vikings-brändiin liittyneistä elementeistä päätettiin luopua. Näiden elementtien ei nähty tuovan lisäarvoa brändille, eikä niiden taustalta löytynyt sellaista tarinaa tai merkitystä, joka olisi ollut linjassa seuran identiteetin kanssa.

”Semmoinen tietty yhteisön voima, mikä tässä seurassa on ollut aina hyvin vahva, niin se oli kyllä meillä isolla merkittynä ja koin itse, että se on ollut aina vahvasti osa Vilppaan brändiä ja haluttiin, että me ei tehdä mitään sellaista liikettä, joka jollain tavalla nyt sitten veisi meitä kauemmaksi meidän ympäröivästä yhteisöstä. Päinvastoin me haluttiin terävöittää sitä.”

Brändiuudistuksessa päivitettiin käytännössä kaikki brändin keskeiset osa-alueet. Uudistus ei myöskään rajoittunut vain visuaalisiin elementteihin, vaan kokonaisuutta tarkasteltiin laaja-alaisesti. Logo, nimi ja verkkosivut saivat uuden, yhtenäisen ja

nykyaikaisen ilmeen, joka heijasti uudistettua brändi-identiteettiä. Seuran strategiaa oli myös päivitetty samoihin aikoihin ja uusi strategia kulki rinnakkain brändityön kanssa.

Yksi suurimmista näkyvillä olevista muuttuneista elementeistä oli seuran logo. Logosuunnittelun alkuvaiheessa tarkasteltiin eri seurojen ja yritysten visuaalisista ilmeistä, etsien niistä mielenkiintoisia ja toimivia elementtejä. Tämän pohjalta luotiin useita luonnosvaihtoehtoja, jotka edustivat erilaisia tyyliä. Mukana oli muun muassa energisiä, hillittyjä, klassisia, eri ajanjaksoihin pohjautuvia sekä retrohenkisiä versioita. Uudesta logosta haluttiin elegantti, moderni, selkeä ja suoraviivainen. Logon haluttiin myös vastaavan nykyajan visuaalisia vaatimuksia, ja oli tärkeää, että se toimisi tehokkaasti eri käyttöyhteyksissä ja että sitä olisi helppo painaa eri tuotteisiin. Prosessin edetessä eri sidosryhmiltä kerätty palaute ohjasi suunnittelua oikeaan suuntaan ja lopulta uusi logo oli valmis (Kuva 10). Logosta myös suunniteltiin useita eri versioita (Kuva 11), joita voidaan hyödyntää joustavasti erilaisissa konteksteissa. Logo on saatavilla esimerkiksi punaisena ja valkoisena, jonka lisäksi lanseerattiin myös tekstilogo, joka täydentää visuaalista kokonaisuutta. Vaikka logo uudistettiin perusteellisesti, siinä on säilytetty selkeitä visuaalisia viittauksia vanhaan logoon. Näin uusi ilme rakentaa siltaa menneeseen ja vahvistaa jatkuvuuden tunnetta.



Kuva 10 Salon Vilppaan vanha ja uusi logo (Salon Vilpas, 2023).



Kuva 11 Eri versioita Salon Vilppaan logosta (Salon Vilpas, 2023).

Kokonaisuudessaan uudessa brändissä haluttiin korostaa useita keskeisiä teemoja, jotka kumpuavat seuran identiteetistä, toiminnasta ja arvoista. Näitä olivat esimerkiksi Vilpaslaisuus, yhteisö, ammattimaisuus ja yhtenäisyys. Vilpas halutaan nähdä koko kaupungin seurana, joka tarjoaa vastuullisuutta, välittämistä ja positiivista yhteisöä. Koripallo ei ole ainoa tapa kuulua tähän yhteisöön mukaan, vaan Vilppaan toimintaan voi osallistua myös muulla tavoin. Samalla uudella brändillä haluttiin vahvistaa seuran ammattimaisuutta ja viestiä määrätietoisesta ja laadukkaasta tekemisestä. Tärkeänä pidettiin myös seuran historiallisen perinnön säilyttämistä sekä jo ennen brändiuudistusta saavutettua menestystä ja tietynlaista asemaa yhtenä Suomikoripallon vankkana lippulaivana. Seuran yhtenäisyys konkretisoituu nyt siinä, että koko seura toimii yhden yhtenäisen brändin alla. Kaikilla joukkueilla, juniorijoukkueista edustusjoukkueisiin, on käytössään sama logo ja yhtenäinen peliasukokonaisuus. Täten myös seuratuotteet, joukkueesta riippumatta, noudattavat samaa visuaalista linjaa ja brändi-ilmettä.

”Se (uusi brändi) on hyvin elegantti ja hyvin Vilppaan näköinen. Se on historiaa kunnioittava. Siitä tulee selville se, että me olemme ylpeästi salolainen koripallon lippulaivaseura. Tunnistetaan myös oma arvomme suomalaisessa koripalloilussa ja uskon, että se brändi näyttäytyy siltä, että me olemme hyvin tiivis yhteisö, mutta olemme myös helppo seura lähestyä. Ei tarvitse jännittää, että voiko matsiin tulla ja pukea punaista paitaa päälle. Ei tarvitse suorittaa mitään riittejä sitä ennen. Avosylin otetaan kaikki vastaan ja ollaan aktiivisesti näkyvillä ja helposti saatavilla.”

Brändiuudistuksen myötä myös viestintästrategiaa alettiin tarkastella aiempaa systemaattisemmin ja tavoitteellisemmin. Aiemmin viestintään ei ollut kohdennettu merkittävästi resursseja, mutta brändiuudistuksen myötä eri kanaville laadittiin selkeät strategiat, joiden avulla viestintää voitiin toteuttaa suunnitelmallisemmin ja johdonmukaisemmin. Vilppaan viestintä ja markkinointi olivat aikaisemmin olleet melko konservatiivisia, mutta nyt haluttiin tuoda kannattajat entistä lähemmäs seuraa viestinnän kautta. Tämän seurauksena viestinnän ja markkinoinnin yleisilmettä muokattiin ja rikastettiin uusilla elementeillä. Myös yhteisön näkyvyys viestinnässä on nykyään korostunut.

”Meidän koko yhteisöä tuodaan kaikessa viestinnässä ja tekemisessä jatkuvasti esille. Me ollaan lisätty paljon sitä, että ollaan enemmän aktiivisia tässä kaupungissa ja luodaan myös ei korikseen liittyviä asioita. Ollaan otettu yhteisön näkökulmaa hyvin vahvasti haltuun. Me ollaan läsnä tapahtumissa ja halutaan olla tunnistettava.”

Yhteisön merkitys nähtiin myös brändin lanseeraamisessa. Ensin suoritettiin lanseeraus yhteistyökumppaneille, missä annettiin vielä mahdollisuus vaikuttaa uuteen brändiin. Brändiuudistus lanseerattiin laajalle yleisölle kesäkuussa 2023 lehdistötilaisuuden muodossa, jossa esiteltiin keskeisimmät uudet brändielementit. Syksyllä alkavaa kautta lähestyessä seura alkoi julkaista muita uusia elementtejä, kuten uudet verkkosivut ja päivitetyn sosiaalisen median ilmeen. Tänä aikana seura pyrki viestimään avoimesti siitä, mitä oli tulossa, ja ennen kaikkea siitä, miksi muutoksia oli tehty.

Koko brändiuudistusprosessi kesti noin puolitoista vuotta, mikä oli tietoinen ja strateginen valinta. Seura halusi varmistaa, että taustatutkimus, suunnittelu ja brändin valmistelu tehtiin huolellisesti. Uudistusprosessia edistettiin rauhassa ja harkiten, jotta lopputulos olisi kestävä ja linjassa seuran pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Koska kyseessä on pieni organisaatio, oli prosessin aikana myös väistämätöntä, että etenemisessä oli ajoittain pidempiä taukoja. Näistä huolimatta projektia vietiin määrätietoisesti eteenpäin, ja aikataulun joustavuus mahdollisti myös syvemmän paneutumisen eri osa-alueisiin ilman kiireen painetta.

Uuden brändin lanseeraus herätti välittömästi voimakkaita reaktioita, mikä oli odotettavissa, sillä kyseessä on seura, jolla on syvä merkitys salolaisille. Reaktioita vahvisti myös se, että brändiuudistuksessa toteutettiin verrattain merkittäviä muutoksia.

”Tuli vahvoja reaktioita kyllä, jota tietysti osattiin odottaa, koska seura on oikeasti salolaiselle niin kuin elämän ja kuoleman asia. Se on niin tärkeä osa sitä omaa identiteettiä, että tietysti kun jotain lähdetään sörkkimään, niin jollakin leikahtaa yli.”

Pääosin palaute on ollut positiivista. Erityisesti kiitosta on tullut seuran kokonaistoiminnasta brändiuudistuksen jälkeen sekä Viikinki-brändistä luopumisesta.

”Pääosin palaute oli tosi positiivista ja nyt kun aikaa on mennyt, niin palaute on ollut todella positiivista, ja nimenomaan ei niinkään ulkoisiin elementteihin liittyvää, vaan siihen kaikkeen muuhun. Että onpas upeata, että seura on nykyään näin aktiivinen ja että olette täällä mukana, ja onpa hienoja tempauksia, mitä te olette tehneet yhteisön sisällä. Lasken nämä vahvasti siihen brändiuudistukseen, koska ne on ollut semmoisia tietoisia asioita, joista on pitänyt päättää, ja valita niitä suuntia.”

Brändiuudistus on myös tuonut organisaatioon ammattimaisuutta. Salon Vilpas toimii yhdistysmuotoisena (ry) osakeyhtiön sijaan, ja suuri osa toiminnasta pyörii kumppanuusrahoilla. Brändiuudistuksen myötä seurassa on ymmärretty paremmin se, ettei urheiluseurojen sponsorointi ole itsestäänselvyys, vaan seura voi omalla panoksella tuoda lisäarvoa yrityksille erilaisten toimenpiteiden ja elementtien kautta. Tämän kautta kasvaneet tulot ovat esimerkiksi tukeneet kilpailullista menestystä sekä pelaajapolun kehittämistä.

”Kaikki mitä tehdään, on oltava ammattimaista. Vaikka resurssit on mitä ne on, niin silti meidän pitää olla täysin tiptop kaikessa. Mieluummin jätetään jotain asioita tekemättä, jos me ei pystytä tekemään niitä täysin ammattimaisesti. Ei yritetä roiskia joka suuntaan, vaan keskitytään tiettyihin elementteihin ja tehdään ne parhaalla mahdollisella tavalla ja sitten kun me saadaan ne toimimaan, niin sitten tuodaan uutta.”

Brändiuudistus on osoittautunut taloudellisilla mittareillakin onnistuneeksi. Yksi keskeinen esimerkki tästä on katsojamäärien kasvu. Vaikka yleisömäärät ovat olleet jo pitkään nousujohteisia, on myös brändiuudistuksen vaikutus näkynyt viime vuosina.

”Katsojamäärät meillä on ollut itse asiassa siitä 2023 vuodesta asti vahvasti kasvussa. Tänäkin vuonna me ollaan nostettu taas useammalla sadalla meidän katsojakeskiarvoa, mikä on hieno homma ja se on varmasti kaikkien näiden tekijöiden ansiota.”

Kumppanuusmäärät ovat myös kasvaneet muun muassa aiemmin mainitun asenteenmuutoksen, myynnillisten elementtien lisäämisen sekä laadukkaan brändin ansiosta.

”Paljon uusia kumppanuuksia on tullut ja se varmasti on siitä, kun päätettiin, että nyt ensin hoidetaan asiat niin hyvin kuin pystytään. Siitä hyvä sana on kirinyt. Ollaan lisätty myynnillisiä elementtejä ja uudistettu myöskin sitä meidän myyntiä sillä tavalla, että me ollaan tuotteistettu enemmän meidän ottelutapahtumia ja koko seuraa, ja rakennettu uusia polkuja, miten me tavoitetaan kumppaneita paremmin. Ettei se ole vaan se soitto, että morjesta haluatko tukea koripalloa summalla X ja kiitos näkemiin, vaan että siellä on paljon uusia elementtejä, jotka tuottavat yritykselle arvoa, niin yrityksillä on isompi syy sitten panostaa myös rahallisesti tähän toimintaan.”

Myös fanituotemyynti on kokenut merkittävän muutoksen. Aiempi Viikinkibrändi ei tarjonnut riittävästi tarinallisuutta tai vetovoimaa, mikä rajoitti tuotekategorian kehitystä. Uuden brändin ja sen ympärille rakennetun malliston myötä kysyntä on kasvanut huomattavasti.

”Sekin (fanituotemyynti) on tällä hetkellä hyvin merkittävästi kasvanut ja kasvaa edelleen. On ollut tosi kivaa huomata, että sitä punaista ja valkoista väriä näkee ja paitoja, reppuja ja pipoja on ihmisillä entistä enemmän.”

Yksi paljon työllistävä, mutta tärkeä vaihe on ollut uuden brändin jalkauttaminen koko seurayhteisöön. Pienellä henkilöstöllä toimiessa brändin viestiminen ja integroiminen koko seurayhteisöön on osoittautunut työlääksi. Esimerkiksi kaikille seuran joukkueille on pitänyt ohjeistaa, miltä uusi brändi näyttää ja miten sitä käytetään, jotta kaikki seuran

joukkueet olisivat yhtenäisiä. Jalkauttaminen ei koske myöskään vain sisäisiä joukkueita, vaan myös kumppaneita ja muita sidosryhmiä, jotka käyttävät seuran brändielementtejä omassa viestinnässään. Koko seurayhteisön sitouttaminen uuteen brändiin vaatii aktiivista viestintää sekä yhteisiä keskusteluja ja tapahtumia. Tästä huolimatta brändin juurtuminen on edennyt tasaisesti, ja käytännöt ovat vähitellen vakiintuneet koko seurayhteisön keskuuteen.

”Nyt kun siitä ollaan vähän päästy eroon, ettei tarvitse ihan joka kuukausi pitää mitään koulutuksia ja tsemppausjuttuja, niin nyt se alkaa kyllä kantamaan hedelmää ja se aika automaattisesti nyt jo siirtyy eteenpäin, että kun uusi ihminen tulee seuraan vaikka talkoolaiseksi, niin on jo tietyt toimintatavat, johon pääsee helposti mukaan.”

Tulevaisuudessa brändin kehittämistä halutaan jatkaa edelleen. Vaikka brändiuudistus oli luotu pitkän aikavälin tavoitteet mielessä, se ei tarkoita, ettei brändiä jatkossa kehitettäisi tai arvioitaisi edelleen.

”Halutaan että brändiuudistus on pitkäjänteinen, mutta se ei poista sitä etteikö tietyn ajanjakson välein ole hyvä ottaa semmoisia välikatsauksia, että missä seura menee. [...] Kolmen vuoden päästä meillä on tarkoitus näiden henkilöiden kanssa istua alas ja tarkastella sitä, että miten hyvin me ollaan viimeisen viiden vuoden aikana onnistuttu toteuttaa sitä brändiä, joka me nyt lanseerattiin ja kysytään silloinkin taas yhteisöltä, että mitä yhteisö on siitä mieltä.”

Jatkossa seura haluaa kiinnittää entistä enemmän huomiota muun muassa viihteellistämiseen ja kaupallistamiseen. Esimerkiksi ottelutapahtumissa pyritään hyödyntämään tämän osalta erilaisia elementtejä. Lisäksi suunnitteilla on muun muassa seuran oma sovellus sekä podcast. Tulevaisuudessa haluttaisiin nähdä, että seura on kasvanut pelaajamäärän puolesta, ja että Vilpas on edelleen vankasti suomikoripallon isoimpia ja tärkeimpiä seuroja. Kansainvälisyyttä halutaan myös lisätä, ja seura on jo aloittanut yhteistyötä ulkomaalaisten seurojen kanssa. Yhtenä mielenkiintoisena tekijänä urheilualalla tulee olemaan rahapelimarkkinoiden avautuminen vuonna 2026, mikä tuo varmasti mukanaan merkittäviä taloudellisia mahdollisuuksia suomalaisille urheiluseuroille.

4.5 Tapausten vertailu ja tulosten yhteenveto

Tapauksista voi huomata, että urheiluseurojen brändiuudistukset ovat monitahoinen ilmiö, jossa yhdistyvät niin visuaaliset, strategiset, toiminnalliset kuin taloudellisetkin näkökulmat. Seuraavaksi käsitellään brändiuudistusten keskeisiä piirteitä ja osa-alueita vertaillen neljää tutkimuksen tapausta. Vertaileva tarkastelu mahdollistaa sekä yhteisten teemojen että yksittäisten erityispiirteiden tunnistamisen, mikä tarjoaa syvempää ymmärrystä brändiuudistusten luonteesta urheilukontekstissa.

4.5.1 Urheiluseurojen brändiuudistusten syyt, motivaatiot ja tavoitteet

Aiempi tutkimus osoittaa, että brändiuudistusten taustalla voi olla useita erilaisia tekijöitä (Muzellec & Lambkin, 2004; Todor, 2014; Walsh ja muut, 2018). Myös tämän tutkimuksen tapaukset tukevat näkemystä, että uudistusten taustalla vaikuttaa moninaisia syitä, motiiveja ja tavoitteita. Tästä huolimatta niistä on mahdollista hahmottaa myös yhteisiä piirteitä.

Kaikkia neljää tutkittua seuraa yhdisti halu kehittää omaa brändiään. Uudistusten ytimessä oli usein pyrkimys kirkastaa ja terävöittää seuran brändiä sekä tuoda se vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Tämän lisäksi seurat halusivat syventää brändiään, lisätä siihen tarinallisuutta ja rakentaa brändille vahvempaa identiteettiä. Erityisesti Ässien tapauksessa korostui myös brändin dokumentointi ja tarve luoda brändille selkeät suuntaviivat tulevaisuutta varten. Vaikka tämä tekijä nousi esiin erityisesti Ässillä, brändinhallinnan selkeyttäminen oli havaittavissa myös muiden seurojen uudistusten taustalla.

Osassa tapauksista brändiuudistus kytkeytyi laajempiin muutoksiin seuran toiminnassa tai toimintaympäristössä. Esimerkiksi Ilveksen brändiuudistus linkittyi omistusrakenteen muutokseen ja siirtymiseen uudelle stadionille, kun taas Kiekko-Espoon brändiuudistus käynnistyi Liiga-nousun yhteydessä. Osa seuroista pyrki myös brändiuudistuksen avulla

vahvistamaan seuran sisäistä yhtenäisyyttä. Ilveksen jalkapallobrändi haluttiin tuoda yhtenäiseksi jääkiekkobrändin kanssa, ja Salon Vilpas puolestaan halusi yhdistää kaikki seuran joukkueet saman brändin alle.

Eryteisesti Ässät ja Ilves korostivat brändiuudistuksessa historiallista jatkuvuutta. Historia nähtiin olennaisena osana sekä seuraidentiteettiä että brändiä, eikä sitä haluttu missään nimessä unohtaa, vaan pikemminkin nostaa esiin uudistetussa brändissä. Sen sijaan Salon Vilpas pyrki irtautumaan epäselväksi koetusta Vikings-brändistä, ja Kiekko-Espoo halusi selkeämmin erottautua edeltäjästään Bluesista sekä korostaa seuran uudelleen syntymistä. Vaikka nämä seurat tavoittelivat etäisyyttä aiempiin brändeihin, molemmat seurat kuitenkin toivat tärkeitä elementtejä seurojen historiasta myös uuteen brändiin. Kyse ei siis ollut historian hylkäämisestä, vaan uuden, selkeämmän ja ajankohtaisemman identiteetin rakentamisesta.

Paikallisuus nousi myös keskeiseksi taustatekijäksi. Seurat pyrkivät juurruttamaan brändinsä entistä vahvemmin omaan alueeseensa ja yhteisöönsä. Esimerkiksi Ässien kohdalla porilaisuus toimi koko brändiuudistuksen kantavana teemana. Toisaalta Ilveksen tapauksessa nähtiin pyrkimystä myös kansainväliseen kasvuun, mikä kertoo siitä, että brändi voi samanaikaisesti korostaa paikallisuutta ja tavoitella laajempaa näkyvyyttä. Brändiuudistuksia ohjasi osaltaan myös kaupallisten tavoitteiden vahvistaminen. Tavoitteena oli lisätä brändin vetovoimaa esimerkiksi fanituotemyynnin sekä yhteistyökumppanuuksien näkökulmasta ja uudistuksilla pyrittiin rakentamaan kokonaisuus, joka tukisi myös paremmin seurojen liiketoiminnallisia päämääriä.

Kun tutkimuksen havaintoja peilataan aiempaan kirjallisuuteen, nousevat Walshin ja muiden (2018) esittämistä urheiluseurojen brändiuudistusten motiiveista erityisesti esiin alueellinen ylpeys, modernisointi ja brändin uusi alku. Kaikilla seuroilla oli tavoitteena brändin kehittäminen, mihin kuuluu oleellisena osana myös brändin terävöittäminen ja tuominen tähän päivään. Täten modernisaatio ilmeni vahvasti tutkituissa seuroissa. Brändin uusi alku korostui erityisesti Kiekko-Espoon tapauksessa,

jossa "uudestisyntynyt Kiekko-Espoo" toimi koko brändiuudistuksen kantavana teemana. Myös Salon Vilppaan brändiuudistuksessa korostui brändin uusi alku, sillä seura luopui aiemmalle brändille keskeisestä ja hallitsevasta Vikings-teemasta. Walshin ja muiden (2018) esiin nostama nostalgia ilmeni tutkimuksen tapauksissa hieman epäsuoremmin. Vaikka useat seurat korostivat seuran historian merkitystä ja halusivat tuoda sen näkyväksi osaksi uudistettua brändiä, jäi vanhojen brändielementtien konkreettinen palauttaminen vähäiseksi. Nostalgia näyttäytyi siis enemmän historiallisten teemojen ja merkitysten esiin nostamisena kuin varsinaisena retroelementtien käyttöönottona. Walshin ja muiden (2018) mainitsemaa kannattajien palautteesta lähtenyt brändin uudistamista ei juurikaan esiintynyt. Kannattajia kuitenkin osallistettiin vahvasti prosessiin, ja heidän koettiin olevan erittäin tärkeä sidosryhmä seuralle. Tämän perusteella voidaan olettaa, että kannattajapalaute voisi muodostaa myös syyn brändiuudistukselle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella urheiluseurojen brändiuudistusten syyt, motiivit ja tavoitteet liittyivät brändin kehittämiseen ja modernisoimiseen, brändin tarinallisuuden, syvyyden ja identiteetin vahvistamiseen, brändin dokumentointiin ja suuntaviivojen määrittelyyn, paikallisuuden korostamiseen, seuran historian ja perinteiden korostamiseen, kansainvälistymiseen, muutoksiin seuran toiminnassa ja toimintaympäristössä, brändin uuteen alkuun, brändin kaupallistamiseen, vanhasta brändistä irtautumiseen, kannattajien palautteeseen sekä seuran sisäiseen yhtenäistämiseen. Kuten tutkimus osoittaa, brändiuudistukset ovat kuitenkin tapauskohtaisia, eikä yksittäistä mallia niiden syistä, motiiveista tai tavoitteista voida soveltaa kaikkiin tapauksiin.

4.5.2 Urheiluseurojen brändiuudistusten prosessi

Tarkastelluissa tapauksissa brändiuudistusprosessit käynnistyivät tyypillisesti sisäisen työryhmän kokoamisella, jota täydennettiin ulkopuolisella asiantuntemuksella. Kaikki neljä seuraa tekivät yhteistyötä mainostoimiston tai muun organisaation ulkopuolisen

ammattilaisen kanssa, mikä toi prosessiin ennen kaikkea brändityön erityisosaamista mutta myös ulkopuolista näkökulmaa. Yhteistyön laajuus kuitenkin vaihteli. Salon Vilpas teki tiivistä yhteistyötä mainostoimiston kanssa ja Kiekko-Espoo hyödynsi prosessissaan sekä mainostoimistoa että erillistä graafista suunnittelijaa. Ässät toteutti strategisen puolen täysin sisäisesti, mutta ulkopuoliset ammattilaiset vastasivat visuaalisesta ja kielellisestä käytännön toteutuksesta. Ilves käytti ulkopuolista asiantuntemusta kaikkein vähiten, mikä selittyy seuran laajoilla sisäisillä resursseilla. Tästä huolimatta myös Ilves hyödynsi mainostoimiston palveluita tietyissä prosessin vaiheissa.

Kiekko-Espoon, Ässien sekä Salon Vilppaan brändiuudistusprosessi käynnistyi kyselytutkimuksella, jossa kerättiin näkemyksiä erityisesti kannattajilta mutta myös muilta yhteisön jäseniltä. Kannattajien ja yhteisön osallistaminen nähtiin keskeisenä osana onnistunutta brändiuudistusta. Tutkimusten avulla kerättiin runsaasti tietoa muun muassa seurojen nykyisestä brändistä, siihen liitettyistä mielikuvista sekä odotuksista uuden brändin suhteen. Tämän datan pohjalta voitiin määritellä muun muassa brändin muutostarpeet ja mahdolliset kehityssuunnat. Ilveksessä ei toteutettu kuluttajatutkimusta brändiuudistusprosessin alussa. Myöhemmin nimimuutoksen herättämä vastareaktio kannattajien keskuudessa osoitti konkreettisesti, kuinka tärkeää kannattajien osallistaminen on jo brändiuudistusprosessin alkuvaiheessa. Ilves reagoi kuitenkin tilanteeseen kutsumalla kannattajat keskustelemaan aiheesta sekä lopulta muuttamalla nimeä uudelleen kannattajien palautteen pohjalta. Seura myös totesi jälkikäteen, että kannattajat olisi pitänyt osallistaa vahvemmin prosessiin jo sen alkuvaiheessa.

Varsinainen brändityö toteutettiin työpajojen ja tapaamisten muodossa, joissa määriteltiin uuden brändin keskeisiä linjauksia aikaisemmasta tutkimuksesta saadun datan perusteella. Tapaamisten välillä ammattilaiset työskentelivät oman vastuualueensa parissa, ja tuotoksia arvioitiin säännöllisesti yhteisissä tapaamisissa. Prosessit etenivät pääosin suoraviivaisesti ja ilman merkittäviä haasteita.

Brändien näkyvimpiä visuaalisia tunnuksia, kuten nimiä, logoja ja värejä käsiteltiin varoen. Kaikissa seuroissa paitsi Salon Vilppaassa logon merkittävä uudistaminen ei ollut varteenotettava vaihtoehto. Tästä huolimatta kaikki kolme seuraa tekivät pieniä muutoksia logoihin, jotta ne toimisivat paremmin eri käyttöyhteyksissä. Muutokset olivat kuitenkin hyvin hienovaraisia ja kohdistuivat pääasiassa logon terävöittämiseen ja yksityiskohtien hienosäätöön. Nimen minkään tasoinen muuttaminen suljettiin heti pois vaihtoehtoista sekä Kiekko-Espoossa että Ässissä. Salon Vilppaan kohdalla nimenmuutos oli keskeinen osa uudistusta, sillä seura halusi irtautua aiemmasta Vikings-brändistä. Tästä huolimatta nimen oleellisin osa, Vilpas, säilyi ennallaan. Myös Ilves teki pienen muutoksen nimeensä. Vaikka useimmissa yhteyksissä käytetty Ilves-nimi säilyi ennallaan, aiemmin tietyissä asiayhteyksissä käytetystä Edustus-liitteestä luovuttiin, ja sen tilalle otettiin seuran toimintaa paremmin kuvaava Football-liite. Seuran värimaailmaa ei yhdessäkään tapauksessa uudistettu radikaalisti. Kiekko-Espoo toi kuitenkin uutena elementtinä brändiinsä vahvemmin esiin keltaisen värin, ja Ässät muokkasivat brändin päävärien keskinäistä hierarkiaa. Lisäksi sekä Kiekko-Espoo että Vilpas hienosäätivät värien sävyjä. Nämä kaikki tekijät osoittavat sen, ettei seurat halunneet rikkoa jo luotua ja seuralle tärkeää identiteettiä, vaan enemmänkin korostaa sitä.

Kaikki seurat loivat brändiuudistuksen aikana myös uusia brändielementtejä, kuten vaihtoehtoisia logoja. Näiden suunnittelu pohjautui vahvasti seurojen historiaan, paikallisuuteen tai identiteettiin. Esimerkiksi Ilves kehitti 1931-logoja kunnioittaen seuran perustamisvuotta, Ässät lanseerasi porilaisuutta ja historiaa heijastavan karhulogon, ja Kiekko-Espoo sekä Salon Vilpas ottivat käyttöön päälogosta johdettuja vaihtoehtoisia tunnuksia. Uudistunut brändi tuotiin näkyviin myös fanituotteiden kautta, kun kaikki seurats lanseerasivat uuden brändin mukaisia fanituotemallistoja.

Uudistukset ulottuivat myös strategiselle tasolle. Seurat tarkensivat brändiviestintäänsä ja ottivat käyttöön uusia brändikirjoja tai ohjeistuksia, jotka tukivat yhtenäistä ja johdonmukaista brändinhallintaa. Viestinnällistä puolta kehitettiin niin sisällöllisesti kuin äänensävyyn osalta, ja brändeille pyrittiin rakentamaan entistä selkeämpi viestinnällinen

linja, joka heijastaa seuran arvoja, identiteettiä ja tavoitteita. Kaikissa tapauksissa korostettiin, että kyseessä ei ollut pelkkä visuaalinen uudistus, vaan laajempi prosessi, joka kytkeytyi tiiviisti seuran strategiaan ja toimintaan. Brändiuudistus nähtiin siten keinona paitsi ulkoisen ilmeen päivittämiseen, myös koko toiminnan kehittämiseen.

Lanseeraustavat vaihtelivat tapausten välillä. Kiekko-Espoo julkaisi koko uudistuksen kerralla, kun taas muut seurat vaiheistivat lanseerauksen useaan osaan. Kiekko-Espoo ja Ässät panostivat lanseeraukseen vahvasti ja tuottivat laadukkaat lanseerausvideot, kun taas Ilves toteutti lanseerauksen vähitellen ilman suurta kampanjaa. Salon Vilpas esitteli uuden brändin keskeiset elementit ensin lehdistötilaisuudessa ja julkaisi sen jälkeen muita osia vähitellen. Erot lanseeraustavoissa osoittavat, että onnistunut lanseeraus ei edellytä yhtä oikeaa mallia. On kuitenkin huomionarvoista, että esimerkiksi Kiekko-Espoon keskitetty ja näyttävä lanseeraus onnistui herättämään laajaa huomiota myös valtakunnallisessa mediassa. Tämä viittaa siihen, että voimakkaasti viestitty ja huolellisesti rakennettu lanseeraus voi vahvistaa uudistuksen näkyvyyttä. On myös tärkeää, että lanseerauksen yhteydessä avataan muutosten taustat ja perustellaan muutos. Usea seura huolehtikin siitä, että uudistuksen tarkoitus, tavoitteet ja uudet elementit perusteltiin kannattajille ja muille sidosryhmille osana lanseerausta.

Brändiuudistusprosessin kesto vaihteli puolesta vuodesta puoleentoista vuoteen. Kiekko-Espoo toteutti uudistuksen varsin tiukalla aikataululla kuuden kuukauden aikana, kun taas Vilpas käytti prosessiin puolitoista vuotta. Ilveksen ja Ässien uudistukset sijoittuivat näiden väliin ja kestivät noin vuoden. Noin vuoden mittaista prosessia pidettiin seuroissa yleisesti toimivana ratkaisuna: se tarjosi riittävästi aikaa huolelliselle toteutukselle ilman, että se kuormitti liikaa organisaation resursseja.

Brändin jalkauttaminen nähtiin seuroissa tärkeänä mutta työläänä vaiheena. Uusi brändi tuli sisäistää koko seurayhteisön tasolla, mutta myös ulkoisten sidosryhmien, keskuudessa. Uudistuksen tuottaman lisäarvon nähtiin realisoituvan vasta silloin, kun uusi brändi näkyy johdonmukaisesti kaikessa seuran viestinnässä, toiminnassa ja

vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Samalla korostui ajatus siitä, että brändityö ei pääty lanseeraukseen, vaan moni seura korosti brändin jatkokehityksen tärkeyttä brändiuudistuksen jälkeen. Useat seurat olivatkin jo suunnittelemassa uusia toimenpiteitä, joiden avulla brändiä voidaan edelleen vahvistaa ja kehittää.

Tarkastelluissa tapauksissa oli havaittavissa yhteys aiempaan tutkimuskirjallisuuteen brändiuudistuksen prosessista. Dalyn ja Moloneyn (2004) kolmivaiheinen brändiuudistusprosessin malli - analyysi, suunnittelu ja arviointi - toteutui pääosin kaikissa seuroissa. Myös Merrileesin ja Millerin (2008) esittämästä kuudesta periaatteesta useat toteutuivat tutkimuksen tapauksissa. Ensimmäinen periaate, jonka mukaan brändivision tulee olla linjassa organisaation ydinideologian kanssa, mutta samalla kehittää brändiä nykyaikaisempaan suuntaan, toteutui kaikissa tapauksissa. Samoin toinen periaate, jossa korostetaan olemassa olevien ydinbrändielementtien sisällyttämistä uudistukseen brändin jatkuvuuden säilyttämiseksi, nousi vahvasti esiin. Viides periaate, eli markkinointimixin osa-alueiden ja brändielementtien yhteensovittaminen uudistetun brändin kanssa sekä kuudes periaate, joka käsittelee lanseerausta, konkretisoituivat myös tapausseurojen toiminnassa. Lanseerauksissa korostui myös muutoksen ja sen syyn perusteleva (Collange & Bonache, 2015).

Shenin ja Linin (2021) esittämä kolmiportainen viitekehys logon muutoksesta soveltuu myös hyvin tämän tutkimuksen empiirisiin havaintoihin. Mallin ensimmäinen vaihe, eli kuluttajatutkimuksen toteuttaminen, ilmentyi lähes kaikissa tapauksissa. Seurat keräsivät systemaattisesti palautetta erityisesti kannattajilta, mutta myös muilta sidosryhmiltä, muodostaakseen kattavan käsityksen nykybrändin mielikuvista ja kehityskohteista. Toinen vaihe, eli tiivis yhteistyö henkilöstön ja logosuunnittelijoiden välillä, näkyi myös uudistusprosessien aikana ja seuroissa pyrittiin varmistamaan, että uusi logo säilyttää yhteyden alkuperäiseen tunnukseseen, tukee brändin viestinnällistä ydinsanomaa ja säilyttää brändin symbolisen arvon. Kolmas vaihe, eli muutoksen jälkeinen vuorovaikutus kuluttajien kanssa ja mahdollisten korjaustoimien tekeminen palautteen pohjalta konkretisoitui erityisesti Ilveksen tapauksessa.

Luokitellessa tämän tutkimuksen tapaukset Muzellecin ja Lambkinin (2006) esittämiin evolutiivisiin ja revolutiivisiin uudistuksiin, voidaan todeta, että kaikki neljä tarkasteltua brändiuudistusta olivat luonteeltaan evolutiivisia. Vaikka uudistuksissa korostui kokonaisvaltaisuus, uudistukset perustuivat aiempien brändielementtien kehittämiseen ja täten brändit säilyttivät vahvan yhteyden aiempaan identiteettiin. Merkittävin muutos toteutettiin Salon Vilppaassa, joka uudisti sekä logonsa että nimensä. Muutoksista huolimatta uusi brändi säilytti monia tunnistettavia yhteyksiä aiemmasta brändistä, mikä tukee uudistuksen luokittelemista evolutiiviseksi. Len ja muiden (2014) mukaan evolutiivinen lähestymistapa on erityisen toimiva silloin, kun brändillä on jo valmiiksi myönteinen brändimielikuva - kuten urheiluseuroilla usein on. Tässä valossa evolutiivinen strategia näyttäytyy perusteltuna valintana. Tulokset tukevat myös Walshin ja muiden (2018) havaintoa siitä, että urheilukontekstissa evolutiiviset brändiuudistukset ovat huomattavasti yleisempiä kuin revolutiiviset. Lisäksi ne ovat linjassa Williamsin ja Sonin (2022) suosituksen kanssa, jonka mukaan evolutiivinen lähestymistapa on suositeltavampi urheilukontekstin brändiuudistuksissa. Strategisen ja taktisen brändiuudistusten luokittelun näkökulmasta kaikki tutkimuksen brändiuudistukset voidaan luokitella strategisiksi, sillä kaikissa seuroissa brändiuudistus oli strateginen valinta, eikä reagointi johonkin ulkoiseen muuttujaan.

Yhteenvetona urheiluseurojen brändiuudistukset toteutettiin strategisesti ja evolutiivisesti, hyödyntäen sekä organisaation sisäistä henkilöstöä että ulkoisia ammattilaisia. Prosessit käynnistyivät usein kuluttajatutkimuksella ja etenivät työpajojen, tapaamisten ja eri brändielementtien työstämisen kautta kohti lanseerausta, mukaillen melko hyvin jo aikaisemmin tunnistettuja teoreettisia malleja brändiuudistusprosesseista. Seurat painottivat erityisesti kannattajien, mutta myös muun yhteisön sekä sidosryhmien osallistamista prosessiin. Visuaaliset muutokset tärkeisiin brändielementteihin, kuten logoihin ja väreihin, toteutettiin pääosin harkiten ja hienovaraisesti, säilyttäen yhteyden seuran historiaan ja identiteettiin. Kaikki seurat loivat uusia brändiä syventäviä elementtejä, jotka olivat yhteydessä seuran historiaan, paikallisuuteen sekä identiteettiin. Tämän lisäksi kaikki seurat uudistivat fanituotteensa

uuden brändin pohjalta. Varsinaisen brändiuudistusprosessi ei kuitenkaan loppunut lanseeraukseen, vaan brändin jalkauttaminen ja jatkokehittäminen nähtiin myös keskeisiksi vaiheiksi. Lisäksi brändiuudistusprosesseissa korostui kokonaisvaltaisuus. Kyse ei ollut vain visuaalisten elementtien päivittämisestä, vaan laajemmasta prosessista, joka kytkeytyi tiiviisti seurojen strategiaan ja toimintaan.

4.5.3 Urheiluseurojen brändiuudistusten tulokset ja vaikutukset

Reaktiot brändiuudistuksiin erosivat jossain määrin seurojen välillä, mutta yleisesti ottaen sekä kannattajien että muiden sidosryhmien palaute brändiuudistuksia koskien oli todella positiivista. Ässien ja Kiekko-Espoon uudistukset otettiin heti hyvin vastaan, eikä seurojen toimistoille kantautunut lainkaan negatiivista palautetta. Sen sijaan Salon Vilppaan ja Ilveksen uudistukset herättivät aluksi voimakkaampia reaktioita kannattajissa. Vilppaan laajamittainen brändiuudistus synnytti tunteikkaita mielipiteitä, mutta palaute oli silti pääosin positiivista. Ilveksen tapauksessa nimenmuutos sai osakseen myös suoraa kritiikkiä, mutta seuran nopea reagointi ja päätöksen korjaaminen käänsivät tilanteen, jolloin palaute kääntyi positiiviseksi.

Uudistukset vahvistivat kannattajien suhdetta ja sitoutumista seuraan. Tämä näkyi esimerkiksi Ilveksen tapauksessa, jossa nimimuutokseen kohdistunut kritiikki johti kannattajien ja seuran vuoropuheluun ja lopulta kritisoidun päätöksen pyörtämiseen. Tilanne täten lopulta lähensi kannattajayhteisön ja seuran välistä suhdetta. Myös muissa seuroissa havaittiin, että brändiuudistus lisäsi kannattajien sitoutumista seuraan ja vahvisti yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi Kiekko-Espoo on saanut valtavasti palautetta siitä, kuinka Kiekko-Espoo tuntuu kannattajista eri tavalla omalta kuin entinen Blues. Vilpas puolestaan on saanut kiitosta siitä, kuinka näkyvästi se toimii nykyään osana paikallisyhteisöä. Vaikka tutkimus tarkasteli brändiuudistuksia ensisijaisesti seurojen näkökulmasta, positiivinen palaute osoittaa, että myös kannattajat kokivat uudistukset pääosin myönteisiksi, ja että uudistukset lisäsivät heidän sitoutumistaan seuraan.

Brändiuudistuksilla oli myönteinen vaikutus myös seurojen sisäiseen toimintaan. Tapauksissa korostui seurojen ammattimaisuuden vahvistuminen, mikä ilmeni muun muassa uusien toimintamallien käyttöönotossa, organisaation kasvuna sekä sisäisen vaatimustason nousuna. Brändiä ryhdyttiin johtamaan tietoisemmin osana laajempaa strategista kehitystä, jonka lisäksi brändi integroitui aiempaa vahvemmin osaksi seurojen arkea ja operatiivista toimintaa. Uutta brändiä pidettiin myös selkeämpänä, toimivampana sekä seuraa paremmin kuvaavana. Kaikissa tapauksissa brändille myös määriteltiin selkeät suuntaviivat ja ohjeistukset, mikä vahvistaa brändinhallinnan johdonmukaisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Myös taloudelliset vaikutukset olivat seurojen näkökulmasta merkittäviä. Katsojamäärät kasvoivat jokaisessa seurassa brändiuudistuksen jälkeen. Eryyisen huomattavaa kasvu oli Ilveksellä ja Kiekko-Espoolla, joiden katsojamäärät yli kaksinkertaistuivat brändiuudistuksen jälkeen. On kuitenkin syytä huomioida, että tähän kasvuun vaikuttivat myös muut tekijät, kuten Ilveksen siirtyminen uudelle Tammelan stadionille ja Kiekko-Espoon nousu Liigaan. Näistä tekijöistä huolimatta voidaan todeta, että brändiuudistuksilla oli kokonaisuudessaan myönteinen vaikutus yleisömääriin. Yritysmyyntiluvut kasvoivat myös kaikissa seuroissa. Eryyisesti Salon Vilppaassa korostui se, kuinka uuden, ammattimaisemman brändin koettiin parantaneen seuran yritysmyyntin prosesseja ja lisänneen yhteistyökumppaneille tuotettua arvoa, mikä näkyi kumppanuuksien määrän kasvuna. Kaikki seurat lanseerasivat myös uudet fanituotemallistot, jotka menestyivät erittäin hyvin. Esimerkiksi Ilveksen fanituotemyynti kasvoi peräti 800 prosenttia, ja Ässät saavuttivat seurahistoriansa suurimman fanituotemyyntin karhulogoön pohjautuvalla mallistolla.

Tutkimuksen tulokset ovat monilta osin linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa. Ahnin ja muiden (2013), Walshin ja muiden (2010) sekä Simmonsien ja muiden (2023) esittämä havainto siitä, että vahvemman tunnesiteen omaavat kuluttajat voivat reagoida negatiivisemmin muutoksiin, sai tukea esimerkiksi Ilveksen tapauksesta, jossa seuran suurimmat kannattajaryhmät suhtautuivat aluksi kriittisesti uuteen nimeen. Kaikki

uudistukset saivat lopulta positiivisen vastaanoton, mikä tukee Walshin ja muiden (2018) havaintoa siitä, että urheiluseurojen brändiuudistukset saavat usein positiivisen reaktion kannattajilta. Taloudellisten vaikutusten osalta tulokset tukevat Wearin ja muiden (2018), Ahnin ja muiden (2013) sekä Walshin ja muiden (2018) havaintoja, joiden mukaan brändiuudistuksella voi olla positiivinen vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja fanituotteiden kysyntään.

Visuaalisten muutoksen osalta tutkimuksen tulokset tukevat myös Müllerin ja muiden (2013) sekä Bolhuisin ja muiden (2018) havaintoja siitä, että visuaalinen uudistus voi vahvistaa brändin ajankohtaista ja modernia mielikuvaa. Tapauseurojen logojen uudistus keskittyi pääosin hienovaraiseen muokkaukseen, mikä keräsi kannattajilta positiivista palautetta. Tämä tukee myös Shenin ja Linin (2021) tutkimusta, jonka mukaan uuden logon koettu sopivuus ja tuttuus vaikuttavat keskeisesti kuluttajien asenteisiin ja brändiuskollisuuteen.

Kiinnostava poikkeama aiempaan tutkimukseen liittyy brändivärien muutoksiin. Toisin kuin Simmons ja muiden (2023), Williamsin ja muiden (2021) sekä Williamsin ja Sonin (2022) tutkimuksissa on todettu, tässä tutkimuksessa ei havaittu negatiivisia reaktioita seurojen tekemiin pieniin muutoksiin brändin väreissä. Tämä viittaa siihen, että maltillisia muutoksia väreihin voidaan toteuttaa ilman kannattajien vastareaktioita, kunhan seuran pääasiallinen värimaailma pysyy ennallaan.

Yhteenvetona tutkitut brändiuudistukset ovat tuottaneet seuroille useita konkreettisia vaikutuksia. Niihin lukeutuvat positiivinen palaute eri sidosryhmiltä, katsojamäärien, yhteistyösopimusten ja fanituotemyynnin kasvu, kannattajien ja yhteisön vahvistunut yhteys ja sitoutuminen seuraan, toiminnan ammattimaisuuden vahvistuminen, brändin vahvempi integroituminen osaksi seuran toimintaa, selkeämpi, toimivampi ja seuraa paremmin kuvaava brändi sekä johdonmukaisempi ja strategisempi brändinhallinta. Nämä vaikutukset osoittavat, että onnistuneella brändiuudistuksella voi olla monia laaja-alaisia ja positiivisia vaikutuksia seuran toimintaan.

4.5.4 Urheiluseurojen brändiuudistusten menestystekijät

Kaikki tässä tutkimuksessa tarkastellut brändiuudistukset voidaan luokitella onnistuneiksi. Tämän vuoksi on perusteltua tunnistaa ne tekijät, jotka mahdollistivat tämän onnistuneen lopputuloksen. Seuraavaksi esitetään kahdeksan menestystekijää, jotka edesauttavat brändiuudistuksen onnistumista.

Selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet brändiuudistukselle

Ensimmäinen keskeinen menestystekijä on selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet brändiuudistukselle. Brändiuudistus voi helposti epäonnistua jo alkuvaiheessa, mikäli sitä lähdetään toteuttamaan ilman selkeää syytä tai suuntaa. Ilman selkeitä lähtökohtia riskinä on, että uudistus jää pinnalliseksi, kohtaa vastustusta tai ei onnistu tuottamaan toivottuja vaikutuksia. Tällöin uudistuksesta voi muodostua irrallinen ja lyhytkestoinen toimenpide, joka ei juurro osaksi seuran toimintaa tai identiteettiä. Kaikilla tarkastelluilla seuroilla oli alusta asti konkreettiset syyt, motivaatiot ja tavoitteet uudistukselle, jotka ohjasivat prosessia. Uudistuksia ei tehty vain uudistamisen ilosta, vaan taustalla oli aina perusteltu tarve uudistukselle. Tämä mahdollisti johdonmukaisen ja tavoitteellisen etenemisen läpi uudistusprosessin. Kun lähtökohdat ja tavoitteet oli määriteltä jo varhaisessa vaiheessa, seurat pystyivät suuntaamaan toimenpiteensä niiden mukaisesti ja varmistamaan, että lopputulos oli linjassa alkuperäisten päämäärien kanssa. Tämä tekijä ilmenee myös Millerin ja muiden (2014) tutkimuksessa, missä nostetaan esiin tavoitteiden määrittely brändiuudistusta tehdessä.

Kannattajien sekä yhteisön osallistaminen ja huomioiminen prosessissa

Kannattajilla on keskeinen rooli urheiluseurojen toiminnassa (Kolyperas ja muut, 2019; Choluj ja muut, 2020; McDougall ja muut, 2024). Täten heidän huomioimisensa on erityisen tärkeää brändiuudistusta toteuttaessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat,

että kannattajien osallistaminen ei ole pelkästään suositeltavaa, vaan se näyttäytyy suorastaan kriittisenä tekijänä brändiuudistuksen onnistumisen kannalta. Kaikki tutkimuksessa tarkastellut seurat korostivat kannattajien ja muiden sidosryhmien osallistamisen merkitystä ja toteuttivat konkreettisia toimenpiteitä heidän osallistamiseksi brändiuudistusprosessin eri vaiheissa.

Kiekko-Espoo, Porin Ässät ja Salon Vilpas ottivat kannattajat mukaan jo uudistusprosessin alkuvaiheessa. Kannattajilta ja muilta yhteisön jäseniltä kerättiin arvokasta tietoa esimerkiksi heidän näkemyksistään seuran nykybrändistä sekä odotuksistaan tulevaa brändiä kohtaan. Osa seuroista jatkoi kannattajien osallistamista myös brändiuudistusprosessin myöhemmissä vaiheissa. Ilveksen tapauksessa kannattajat otettiin tiiviimmin mukaan vasta prosessin myöhemmässä vaiheessa, kun seuran päätös nimenvaihdosta herätti kannattajien keskuudessa kielteisiä reaktioita. Seura reagoi saamaansa palautteeseen ottamalla kannattajat mukaan suunnittelutyöhön, mikä johti kannattajien sekä seurajohdon lähentymiseen, luottamuksen lisääntymiseen sekä kannattajien positiiviseen suhtautumiseen brändiuudistusta kohtaan. Tämä tapaus havainnollistaa konkreettisesti, kuinka kannattajien osallistaminen voi vaikuttaa ratkaisevasti uudistuksen vastaanottoon ja sen lopulliseen onnistumiseen.

Kaikki seurat saivat lopulta uudistuksesta positiivista palautetta, ja useat seurat korostivat kannattajien osallistamisen merkitystä onnistuneessa lopputuloksessa. Havainnot ovat yhteneväisiä myös aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Esimerkiksi Walsh ja muut (2018), Williamsin ja Son (2022) sekä Taft (2024) korostavat kannattajien osallistamista brändiuudistusprosessiin.

Organisaation ulkopuolisten ammattilaisten hyödyntäminen

Tutkimuksessa korostui myös ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen osana brändiuudistusprosessia. Kaikki tutkimuksen seurat hyödynsivät brändityön ammattilaisia, kuten mainostoimistoja ja graafikkoja prosessin aikana. Brändityöhön erikoistuneet ammattilaiset voivat tuoda merkittävää lisäarvoa uudistusprosessiin ja varmistaa, että lopputuloksena syntyy laadukas ja ammattimaisesti toteutettu uusi brändi. Monien seurojen kohdalla ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen on jopa välttämätöntä, sillä organisaation sisäiset resurssit eivät aina kata kaikkia brändiuudistuksen vaatimia osa-alueita. Ulkopuolinen asiantuntijuus voi olla arvokasta myös suuremmille organisaatioille, joilla olisi paremmat valmiudet toteuttaa uudistus täysin sisäisesti. Tällöin ulkopuoliset toimijat voivat tarjota prosessiin objektiivisuutta, uusia näkökulmia sekä mahdollisuuden haastaa organisaatiossa vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja.

Tärkeiden seuran identiteettiin, historiaan ja perinteisiin liittyvien brändielementtien jatkuvuus

Brändiuudistusta toteutettaessa on olennaista varmistaa jatkuvuus niissä brändielementeissä, jotka ovat tiiviisti sidoksissa seuran historiaan, perinteisiin ja identiteettiin. Tyypillisesti tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi seuran nimi, logo ja värit, jotka ovat samalla myös seuran näkyvimät ja tunnistettavimmat brändielementit. Kaikki tutkimuksessa tarkastellut seurat painottivat seuran identiteetin ja historian kunnioittamisen merkitystä, eivätkä seurat halunneet toteuttaa muutoksia, jotka voisivat vahingoittaa näitä tärkeitä arvoja. Tavoitteena oli säilyttää ne elementit, jotka muodostavat seuran olemuksen ytimen ja ovat kannattajille erityisen merkityksellisiä. Tämä lähestymistapa on tärkeää, sillä esimerkiksi Pauwels-Delassus ja Mogos Descotes (2018) toteavat, että seuran identiteetin muuttaminen voi johtaa kannattajien vastarintaan.

Salon Vilppaan kohdalla tilanne oli hieman poikkeava, sillä seura toteutti laajempia muutoksia esimerkiksi nimeensä ja logoonsa. Aiempi Vikings-brändi ei ollut kuitenkaan onnistunut vakiinnuttamaan yhtä vahvaa asemaa seuran identiteetissä, minkä lisäksi uudistuksen yhteydessä säilytettiin seuran identiteetin kannalta oleelliset elementit, kuten Vilpas-nimi ja seuran tunnusomainen punainen väri. Näin ollen brändin laajempi uudistaminen voitiin toteuttaa ilman merkittäviä haasteita tai negatiivisia reaktioita eri sidosryhmiltä.

Vaikka Kiekko-Espoon, Ässien ja Ilveksen keskeiset brändielementit haluttiin säilyttää pääosin ennallaan, kaikki seurat tekivät niihin hienovaraisia muutoksia. Kaikki kolme seuraa tekivät pieniä muutoksia logoihinsa, jotta ne toimisivat paremmin eri käyttöyhteyksissä. Muutokset olivat kuitenkin hyvin hienovaraisia ja kohdistuivat pääasiassa logon terävöittämiseen ja yksityiskohtien hienosäätöön, jolloin logot säilyttivät niiden keskeiset piirteet. Myös väreihin tehtiin maltillisia tarkennuksia: esimerkiksi Kiekko-Espoo lisäsi keltaisen näkyvämmäksi osaksi väripalettia ja Ässät uudelleenasetteli väriensä hierarkiaa. Näistä muutoksista huolimatta kaikkien seurojen päävärit säilyivät ennallaan. Seuran nimi haluttiin myös usein säilyttää muuttumattomana. Salon Vilppaan lisäksi ainoastaan Ilves teki pienen muutoksen nimeensä. Vaikka useimmissa yhteyksissä käytettävä Ilves-nimi säilyi ennallaan, aiemmin tietyissä asiayhteyksissä käytetystä Edustus-liitteestä luovuttiin, ja sen tilalle otettiin seuran toimintaa paremmin kuvaava Football-liite. Tutkimustulokset siis osoittavat, että muutoksia voidaan tehdä myös näihin keskeisiin brändielementteihin, mikäli ne toteutetaan harkiten, hienovaraisesti, kannattajia kuunnellen sekä seuran identiteettiä kunnioittaen. Tällöin muutoksella ei katkaista yhteyttä seuran identiteettiin tai historiaan, vaan pikemminkin selkeytetään, vahvistetaan ja ajanmukaistetaan olemassa olevia elementtejä. Tärkeiden ominaisuuksien jatkuvuuden merkitys brändiuudistuksissa saa tukea myös Millerin ja muiden (2014) tutkimuksesta, jossa korostetaan brändin ydinelementtien säilyttämisen tärkeyttä uudistuksen onnistumisen kannalta.

Historiaan, paikallisuuteen tai seuran identiteettiin pohjautuvien uusien brändielementtien luominen

Kaikki tutkimuksessa tarkastellut seurat toivat brändiuudistuksen myötä myös uusia elementtejä osaksi brändiään. Yhteisenä piirteenä korostui esimerkiksi erilaisten vaihtoehtoisten logojen käyttöönotto. Tämä osoittautui toimivaksi tavaksi uudistaa ja syventää brändiä ilman, että vahingoitetaan aiempaa, vahvasti juurtunutta brändiä ja identiteettiä. Uusien elementtien suunnittelussa on kuitenkin tärkeää korostaa paikallisuutta, seuran historiaa ja perinteitä tai seuran identiteettiä. Näin uudet brändielementit sulautuvat luontevaksi osaksi seuran brändiä, jolloin ne on helpompi hyväksyä ja omaksua myös kannattajien näkökulmasta.

Tämä ilmeni esimerkiksi Ässien ja Ilveksen tapauksissa. Molemmat seurat ottivat käyttöön vaihtoehtoisia logoja, jotka linkittyivät historiaan tai paikallisuuteen: Ässien karhulogo pohjautui seuran paikallisiin juuriin ja historiaan, kun taas Ilves lanseerasi 1931-logoja, jotka viittaavat seuran perustamisvuoteen. Näiden uusien elementtien kiinnittäminen seuran menneisyyteen ja identiteettiin vahvisti niiden hyväksyttävyyttä ja loi niille myönteisen vastaanoton. Näin ollen uusien visuaalisten elementtien integrointi voi toimia identiteettiä rikastavana tekijänä, kunhan se toteutetaan seuran arvoja ja perinteitä kunnioittaen.

Havainto tukee myös Abosagin ja muiden (2012) esittämää näkemystä, jonka mukaan sitoutuneet fanit suhtautuvat myönteisesti brändäystoimenpiteisiin, mikäli ne ovat linjassa seuran historian, identiteetin ja arvojen kanssa. Tämä alleviivaa sitä, että uudet brändilajennukset eivät saa olla irrallisia tai ristiriitaisia seuran ydinidentiteetin kanssa, vaan niiden on pyrittävä tukemaan ja vahvistamaan sitä. Näin brändin kehittäminen voidaan toteuttaa tasapainoisesti siten, että uudistuminen sekä jatkuvuus täydentävät toisiaan.

Uuteen brändiin pohjautuvat kannattajatuotteet

Kaikki tarkastellut seurat kehittivät fanituotetarjontaansa osana brändiuudistusta. Tämä osoittautui varsin onnistuneeksi ratkaisuksi, sillä fanituotemyynti kasvoi kaikissa seuroissa brändiuudistuksen jälkeen: esimerkiksi Ilveksellä myynti nousi jopa 800 prosenttia ja Ässien karhulagoon pohjautuva mallisto rikkoi seuran omat myyntiennätykset. Nämä havainnot tukevat Stroebelin ja muiden (2021) näkemystä siitä, että seurojen kannattaa panostaa laadukkaisiin fanituotteisiin, sillä fanien tyytyväisyys tuotteiden laatuun, valikoimaan ja hintaan lisää heidän halukkuuttaan ostaa ja käyttää seuran tuotteita. Tulokset ovat linjassa myös Walshin ja muiden (2018) havainnon kanssa, jonka mukaan fanituotemyynti kasvaa usein brändiuudistuksen yhteydessä.

Fanituotteiden merkitys ei kuitenkaan rajoitu pelkästään taloudelliseen hyötyyn. Niillä on keskeinen rooli myös kannattajien identiteetin rakentamisessa ja ilmaisussa sekä yhteisöllisyyden vahvistamisessa (Derbaix & Decrop, 2011). Fanituotteet toimivat konkreettisina välineinä, joiden kautta kannattajat voivat osoittaa kuulumistaan seuraan ja sen kannattajayhteisöön. Näin ollen fanituotteet eivät ainoastaan edistä seurojen kaupallisia tavoitteita, vaan myös vahvistavat kannattajien sitoutumista ja identifioitumista seuraan.

Kokonaisvaltainen lähestymistapa pelkän visuaalisen uudistuksen sijaan

Tutkituissa brändiuudistuksissa korostui vahvasti kokonaisvaltainen lähestymistapa. Kaikille tarkastelluille seuroille oli selvää, että brändiuudistus ei ole pelkästään visuaalista uudistamista, vaan paljon laajempi prosessi, joka vaikuttaa läpi koko organisaation. Brändiuudistukset heijastuivat visuaalisen ilmeen lisäksi myös esimerkiksi viestinnässä, toimintatavoissa, organisaatiokulttuurissa sekä yhteisössä. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa teki brändiuudistuksesta myös strategisen työkalun organisaation

kehittämisessä ja varmisti osaltaan sen, että myös brändiuudistuksen hyödyt olivat kokonaisvaltaisempia.

Uuden brändin huolellinen jalkautus sekä jatkokehitys

Kaikki tarkastellut seurat painottivat uuden brändin jalkauttamisen sekä jatkokehityksen merkitystä. Brändiuudistuksen ei nähty loppuvan lanseeraukseen, vaan tärkeänä nähtiin myös uuden brändin huolellinen jalkautus sekä jatkuva kehitys. Jalkauttamista pidettiin edellytyksenä sille, että brändiuudistus integroituu seuran päivittäiseen toimintaan ja juurtuu myös ulkoisten sidosryhmien mielikuviiin. Brändiuudistuksen tuottaman lisäarvon katsottiin konkretisoituvan vasta, kun uuden brändin periaatteet ja linjaukset ilmenevät johdonmukaisesti seuran kaikessa viestinnässä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Lisäksi seurat korostivat, että brändin kehittämisen tulee jatkuu myös brändiuudistuksen lanseerauksen jälkeen. Useat seurat olivat jo käynnistäneet tai suunnittelemassa uusia toimenpiteitä, joiden avulla brändiä voidaan edelleen vahvistaa ja kehittää. Tämä korostaa käsitystä brändistä dynaamisena ja kehittyvänä kokonaisuutena, jota on ylläpidettävä ja uudistettava jatkuvasti, jotta se pysyy relevanttina, vetovoimaisena ja johdonmukaisena muuttuvassa toimintaympäristössä.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkielman keskeiset johtopäätökset. Aluksi kerrataan tutkielman tarkoitus ja tavoitteet, minkä jälkeen esitellään tärkeimmät tutkimustulokset. Lopuksi pohditaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja rajoituksia sekä esitetään liikkeenjohdolliset päätelmät ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä urheiluseurojen brändiuudistuksista. Ensimmäisenä tavoitteena oli luoda aiempaan teoriaan pohjautuva teoreettinen viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista (Kuvio 1). Tämä toteutettiin tarkastelemalla ja analysoimalla aiempaa teoreettista kirjallisuutta brändiuudistuksista, urheiluseurojen brändeistä sekä urheiluseurojen brändiuudistuksista.

Toisena tavoitteena oli toteuttaa tapauskuvaukset neljän urheiluseuran brändiuudistuksesta. Tämä suoritettiin monitapaustutkimuksena analysoimalla ja tutkimalla neljän suomalaisen urheiluseuran (Kiekko-Espoo, Porin Ässät, Ilves Football ja Salon Vilpas) viimeisen kolmen vuoden aikana toteuttamia brändiuudistuksia. Tutkimuksen aineisto koostui teemahaastatteluista, jotka toteutettiin seurojen brändiuudistuksista vastanneiden henkilöiden kanssa, sekä seurojen ja muiden toimijoiden tuottamasta ja julkaisemasta materiaalista.

Kolmantena tavoitteena oli vertailla tutkimuksen tapauksia keskenään ja tarkastella tuloksia suhteessa aiempaan teoriaan. Näiden tulosten pohjalta rakennettiin viitekehys (Kuvio 2), joka kokoaa yhteen urheiluseurojen brändiuudistusten syyt, motivaatiot ja tavoitteet, brändiuudistusprosessin, brändiuudistusten tulokset ja vaikutukset sekä menestystekijät, jotka mahdollistavat onnistuneen brändiuudistuksen urheiluseuroissa. Viitekehys pohjautuu pääasiassa tutkielman empiirisen osan havaintoihin, joita on tarkasteltu suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Brändiuudistusten syiden, motiivien ja tavoitteiden osalta havaittiin, että kyse on moniulotteisesta ja kontekstisidonnaisesta ilmiöstä. Jokaisella tarkastellulla seuralla oli omat syyt, motivaatiot sekä tavoitteet brändiuudistukselle, mikä korostaa ilmiön tapauskohtaista luonnetta. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin tunnistaa joukko keskeisiä tekijöitä, jotka usein vaikuttavat brändiuudistusten taustalla. Näitä ovat brändin kehittäminen ja modernisointi, brändin syvyyden, tarinallisuuden ja identiteetin vahvistaminen, brändin dokumentointi ja suuntaviivojen määrittely, paikallisuuden korostaminen, seuran historian ja perinteiden korostaminen, kansainvälistyminen, brändin kaupallistaminen, muutokset seuran toiminnassa ja toimintaympäristössä, brändin uusi alku, vanhasta brändistä irtautuminen, seuran sisäinen yhtenäistäminen sekä kannattajien palaute.

Brändiuudistusprosessi käynnistyy analyysivaiheella, jossa toteutetaan sekä ulkoinen että sisäinen analyysi nykyisestä brändistä ja sen kehityskohteista. Tähän vaiheeseen sisältyy tyypillisesti kuluttajatutkimus, jonka avulla kerätään kannattajien sekä muiden yhteisön jäsenten näkemyksiä brändin nykytilasta ja sen mahdollisista kehityssuunnista. Prosessin alkuvaiheessa on myös yleistä aloittaa yhteistyö ulkopuolisten ammattilaisten, kuten mainostoimistojen ja graafisten suunnittelijoiden kanssa. Tämä tuo prosessiin ennen kaikkea brändityön asiantuntemusta, mutta myös ulkopuolista perspektiiviä. Analyysivaiheen jälkeen siirrytään suunnitteluvaiheeseen, jossa määritellään edellisessä vaiheessa saatujen tulosten pohjalta uuden brändin suuntaviivat sekä suunnitellaan uudet brändielementit. Prosessi etenee tyypillisesti työpajojen ja tapaamisten kautta, joiden välillä eri osa-alueiden asiantuntijat kehittävät vastuualueitaan eteenpäin.

Kun uusi brändi on saatu valmiiksi, siirrytään lanseerausvaiheeseen. Tässä vaiheessa keskeistä on selkeä ja johdonmukainen viestintä, jotta brändiuudistuksen taustat, tavoitteet ja merkitys avautuvat kannattajille ja muille sidosryhmille. Lanseerauksen jälkeen on tärkeää seurata uuden brändin vastaanottoa ja tarvittaessa reagoida saadun palautteen perusteella. Koko prosessille on suositeltavaa varata aikaa noin vuoden

verran, mutta aikataulu voi vaihdella riippuen muun muassa seuran koosta ja uudistuksen laajuudesta. Vaikka prosessi etenee usein johdonmukaisesti, saattaa prosessin aikana ilmetä tilanteita, joissa on tarpeen palata aiempiin vaiheisiin tarkentamaan suuntaa tai tekemään korjauksia. Brändiuudistus ei kuitenkaan pääty lanseeraukseen, vaan sen jälkeen alkaa jalkautusvaihe. Tässä vaiheessa on tärkeää jalkauttaa brändi huolellisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti, jotta uusi brändi näkyy seuran kaikessa tekemisessä ja jokapäiväisessä arjessa, mutta myös iskostuu ulkoisten sidosryhmien mieleen. Tämän jälkeen on tärkeää jatkaa brändin seuranta ja jatkokehitystä. Brändityö ei saa päättyä brändiuudistukseen, vaan brändin jatkuva ylläpito ja kehitys ovat keskeisiä tekijöitä pitkäaikaisen brändityön onnistumisen kannalta.

Brändiuudistusten vaikutukset ja tulokset olivat tutkittujen seurojen kohdalla pääosin erittäin positiivisia. Kaikki seurat saivat uudistuksen jälkeen positiivista palautetta sekä kannattajilta että muilta sidosryhmiltä. Lisäksi brändiuudistus vahvisti kannattajien suhdetta ja sitoutumista seuraan. Brändiuudistuksilla oli myös vaikutus seurojen sisäiseen toimintaan, mikä ilmeni muun muassa organisaation lisääntyneenä ammattimaisuutena ja uusien toimintamallien käyttöönottona. Uudistettu brändi myös integroitui aiempaa vahvemmin osaksi seuran arkea ja operatiivista toimintaa. Uusi brändi koettiin myös selkeämmäksi, toimivammaksi ja paremmin seuraa kuvaavaksi kokonaisuudeksi, mikä mahdollistaa johdonmukaisemman ja strategisemman brändinhallinnan. Lisäksi brändiuudistuksilla todettiin olevan taloudellisia vaikutuksia. Tutkituissa seuroissa havaittiin uudistuksen jälkeen merkittävää kasvua muun muassa katsojamäärissä, yhteistyökumppanuuksien määrässä sekä fanituotemyynnissä. Vaikka osa näistä positiivisista taloudellisista muutoksista saattaa selittyä myös muilla samanaikaisilla kehitystekijöillä, voidaan todeta, että onnistuneella brändiuudistuksella on ollut olennainen rooli kokonaisvaltaisen myönteisen kehityksen edistämässä. Nämä havainnot osoittavat, että hyvin suunniteltu ja toteutettu brändiuudistus voi tuottaa monitasoisia ja laaja-alaisia positiivisia vaikutuksia.

Koska kaikissa tutkituissa seuroissa brändiuudistus osoittautui onnistuneeksi, on perusteltua tarkastella niitä keskeisiä menestystekijöitä, jotka mahdollistivat tämän onnistumisen. Ensimmäinen menestystekijä on selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet brändiuudistukselle. Kaikilla seuroilla oli konkreettinen tarve tai tavoite uudistukselle, eikä prosessiin lähdetty ilman perusteltua syytä. Tämä selkeys auttoi ohjaamaan uudistuksen suunnittelua ja toteutusta johdonmukaisesti. Toinen keskeinen menestystekijä on kannattajien ja yhteisön osallistaminen sekä huomioiminen brändiuudistusprosessissa. Seuran identiteetti ja toiminta rakentuvat usein vuorovaikutuksessa kannattajien kanssa, mikä korostaa heidän osallistamisensa tärkeyttä. Kannattajien osallistaminen ei ole vain suositeltavaa, vaan jopa välttämätöntä onnistuneen brändiuudistuksen kannalta. Kolmantena menestystekijänä on organisaation ulkopuolisten ammattilaisten, kuten mainostoimistojen tai graafikoiden, hyödyntäminen. Ulkopuoliset ammattilaiset tuovat prosessiin ennen kaikkea kokemusta ja ammattitaitoa brändityöstä, mutta myös objektiivista ja ulkopuolista perspektiiviä.

Neljäs menestystekijä on jatkuvuuden varmistaminen erityisesti niissä brändielementeissä, jotka ovat vahvasti sidoksissa seuran perinteisiin, historiaan ja identiteettiin. Tällaisia elementtejä ovat tyypillisesti esimerkiksi seuran nimi, logo ja värit, jotka muodostavat myös seuran näkyvimmit tunnukset. Näihin elementteihin voi kuitenkin tehdä pieniä muutoksia, mikäli ne toteutetaan harkiten, hienovaraisesti, kannattajia kuunnellen sekä alkuperäisiä merkityksiä kunnioittaen. Tällöin muutoksella ei katkaista yhteyttä seuran identiteettiin tai historiaan, vaan pikemminkin selkeytetään, vahvistetaan ja ajanmukaistetaan olemassa olevia elementtejä. Viidentenä menestystekijänä on seuran historiaan, paikallisuuteen tai seuran identiteettiin pohjautuvien uusien brändielementtien luominen. Tämä on toimiva tapa uudistaa ja luoda syvyyttä brändiin ilman, että vahingoitetaan aiempaa, vahvasti kannattajien mieleen juurtunutta brändiä ja identiteettiä. Kuudentena menestystekijänä nousevat esiin uuteen brändiin pohjautuvat kannattajatuotteet. Kaikki tutkitut seurat onnistuivat kasvattamaan fanituotemyyntiään merkittävästi uudistuksen jälkeen. Hyvin suunniteltu

ja toteutettu uuteen brändiin pohjautuva tuotevalikoima voi toimia paitsi tulonlähteenä myös tehokkaana brändin rakentamisen sekä kannattajien sitouttamisen välineenä.

Seitsemäntenä menestystekijänä on brändiuudistuksen kokonaisvaltaisuus. Uudistus ei saa rajoittua pelkästään visuaalisten elementtien päivittämiseen, vaan sen kannattaa olla laaja ja strateginen prosessi, joka ulottuu koko organisaation toimintaan. Tällöin myös brändiuudistuksen hyödyt ovat kokonaisvaltaisempia. Kahdeksantena menestystekijänä on uuden brändin huolellinen jalkauttaminen sekä jatkokehitys. Brändin jalkautus on keskeistä sen kannalta, että uudistus todella siirtyy päivittäiseen tekemiseen seuran sisällä sekä iskostuu eri sidosryhmien mieleen. Tämän jälkeen on myös tärkeää jatkaa brändin jatkokehitystä, sillä brändin säilyminen relevanttina ja vaikuttavana edellyttää jatkuvaa ylläpitoa, seuranta ja sopeuttamista muuttuviin tarpeisiin.

Syyt, motivaatiot ja tavoitteet

- Brändin kehittäminen
- Brändin modernisointi
- Brändin syvyyden, tarinallisuuden ja identiteetin vahvistaminen
- Brändin dokumentointi ja suuntaviivojen määrittely
- Paikallisuuden korostaminen
- Historian ja perinteiden korostaminen
- Muutokset seuran toiminnassa tai toimintaympäristössä
- Vanhasta brändistä irtaantuminen
- Brändin uusi alkua
- Seuran yhtenäistäminen
- Brändin kaupallistaminen
- Kansainvälistyminen
- Kannattajien palaute

Menestystekijät

- Selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet brändiuudistukselle
- Kannattajien sekä yhteisön osallistaminen ja huomioiminen prosessissa
- Organisaation ulkopuolisten ammattilaisten hyödyntäminen
- Tärkeiden seuran identiteettiin, historiaan ja perinteisiin liittyvien brändielementtien jatkuvuus
- Historiaan, paikallisuuteen tai seuran identiteettiin pohjautuvien uusien brändielementtien luominen
- Uuteen brändiin pohjautuvat kannattajatuotteet
- Kokonaisvaltainen lähestymistapa pelkän visuaalisen uudistuksen sijaan
- Uuden brändin huolellinen jalkautus sekä jatkokehitys

Analyysi

- Sisäinen ja ulkoinen analyysi
- Kannattaja- ja kuluttajatutkimus

Suunnittelu

- Uuden brändin suuntaviivojen määrittely edellisen vaiheen tulosten pohjalta
- Eri brändielementtien toteutus

Lanseeraus

- Uudistuksen viestiminen ja perusteleminen
- Mahdolliset korjausliikkeet

Jalkautus

- Uuden brändin jalkautus sekä sisäisesti että ulkoisesti

Jatkokehitys

Prosessin kesto +- 1 vuosi

Tulokset ja vaikutukset onnistuneissa brändiuudistuksissa

- Toiminnan ammattimaisuuden vahvistuminen
- Brändin vahvempi integroituminen osaksi seuran toimintaa
- Positiivinen palaute eri sidosryhmiltä
- Kannattajien ja yhteisön vahvistunut yhteys ja sitoutuminen seuraan
- Selkeämpi, toimivampi ja seuraa paremmin kuvaava brändi
- Johdonmukaisempi ja strategisempi brändinhallinta
- Katsojamäärien, fanituotemyynnin ja yhteistyösopimusten kasvu

Kuvio 2 Viitekehys urheiluseurojen brändiuudistuksista.

5.2 Liikkeenjohdolliset päätelmät

Tämä tutkimus tarjoaa kattavaa, ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa urheiluseurojen brändiuudistuksista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti urheiluseuroissa, jotka suunnittelevat brändiuudistusta tai ovat parhaillaan sen toteutusvaiheessa. Erityisesti tutkimuksessa esiin nousseet menestystekijät tarjoavat konkreettisia suosituksia, jotka voivat tukea onnistuneen brändiuudistuksen suunnittelua ja läpivientiä.

Uudistuksen alkuvaiheessa korostuu tarve selkeille ja perustelluille lähtökohdille. Tämä auttaa ohjaamaan uudistuksen suunnittelua ja toteutusta johdonmukaisesti. Lisäksi on suositeltavaa arvioida organisaation ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten mainostoimistojen ja graafisten suunnittelijoiden hyödyntämistä prosessissa. Ulkopuoliset ammattilaiset voivat tuoda prosessiin paitsi asiantuntemusta brändityöstä, myös arvokasta ulkopuolista näkökulmaa. Prosessissa on myös tärkeää huomioida brändiuudistuksen kokonaisvaltaisuus. Kyse ei ole ainoastaan visuaalisten elementtien uudistamisesta, vaan laajemmasta muutoksesta, joka vaikuttaa läpi koko organisaation.

Uudistusprosessin aikana korostuu keskeisten sidosryhmien, erityisesti kannattajien ja yhteisön, osallistaminen prosessiin. Kannattajat ovat merkittävä ja tärkeä sidosryhmä urheiluseuroille, minkä vuoksi heidän osallistamisensa prosessiin on ratkaiseva tekijä brändiuudistuksen onnistumisen kannalta. Brändielementtien uudistuksessa on tärkeää säilyttää jatkuvuus seuran identiteetin, historian ja perinteiden kannalta keskeisissä elementeissä, kuten nimessä, logossa ja väreissä, sillä nämä brändielementit muodostavat seuran olemuksen ytimen ja ovat kannattajille erityisen merkityksellisiä. Uudistuksen yhteydessä voidaan kuitenkin tuoda brändiin mukaan uusia elementtejä, kuten vaihtoehtoisia logoja, jotka syventävät ja monipuolistavat brändiä ilman, että ne horjuttavat vakiintunutta identiteettiä. Näiden uusien elementtien suunnittelussa tulisi korostaa paikallisuutta, historiaa tai seuran identiteettiä, jotta ne sulautuvat luontevasti osaksi kokonaisuutta eivätkä näyttäyty irrallisina tai keinotekoisina. Lisäksi uudistuksen tueksi on suositeltavaa kehittää laadukas fanituotemallisto. Fanituotteet toimivat paitsi

tulonlähteenä myös tehokkaana keinona brändin vahvistamiseen ja kannattajien sitoutumisen lisäämiseen.

Brändiuudistuksen ei tulisi päättyä lanseeraukseen, vaan myös uuden brändin jalkauttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Onnistunut uuden brändin jalkauttaminen varmistaa, että brändi integroituu osaksi seuran arkea ja vakiintuu myös ulkoisten sidosryhmien mieliin. Brändin kehittämistä on jatkettava myös brändiuudistusprosessin jälkeen, sillä brändi on dynaaminen kokonaisuus, joka edellyttää jatkuvaa seuranta, arviointia ja ylläpitoa säilyttääkseen merkityksellisyytensä ja vaikuttavuutensa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Lopuksi on syytä huomioida, että vaikka tämän tutkimuksen konteksti oli vahvasti sidonnainen urheiluseuroihin, voi moni tutkimuksen havainto olla yleistettävissä myös muille toimialoille. Esimerkiksi uudistuksen selkeät ja perustellut lähtökohdat ja tavoitteet, sidosryhmien osallistamisen merkitys, brändille tärkeiden elementtien jatkuvuus sekä uuden brändin huolellinen jalkautus ja jatkokehitys ovat yleispäteviä periaatteita, joita voidaan soveltaa myös muiden toimialojen brändiuudistuksissa.

5.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa urheiluseurojen brändiuudistuksia tarkasteltiin kokonaisvaltaisesti ja laajasta näkökulmasta, tavoitteena muodostaa monipuolinen yleiskuva ilmiöstä. Vaikka tutkimus käsitteli useita brändiuudistuksen osa-alueita, tarkastelu painottui kokonaisuuden ymmärtämiseen yksittäisten osa-alueiden syvällisen analyysin sijaan. Tämä lähestymistapa tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Brändiuudistusten eri osa-alueet, kuten uudistusten syyt, motivaatiot ja tavoitteet, brändiuudistusprosessin kulku sekä uudistusten tulokset ja vaikutukset, muodostavat kukin perusteltuja ja tarkemmin rajattuja tutkimuskohteita.

Vaikka tutkimuksen tulokset ovat laajasti sovellettavissa erilaisiin urheiluseuroihin, on tärkeää huomioida, että brändiuudistukset ovat usein kontekstisidonnaisia ja tapauskohtaisia prosesseja. Tämän tutkimuksen havainnot soveltuvat parhaiten suomalaisille seuroille, joilla on samankaltaiset resurssit ja toimintaympäristö kuin tutkituilla seuroilla. Tulosten yleistettävyys esimerkiksi pienempiin seuroihin, kansainvälisiin suurseuroihin tai maajoukkueisiin voi olla rajallista, sillä näiden toimijoiden resurssit ja toimintaympäristöt voivat poiketa merkittävästi tutkituista tapauksista. Lisäksi tutkimuksesta rajattiin pois yksilöurheiluun keskittyvät seurat, joissa keskiössä ovat usein henkilöbrändit seurabrändien sijasta. Muita urheiluorganisaatioita, kuten urheilusarjoja tai -liittoja, ei myöskään tarkasteltu tässä tutkimuksessa. Näin ollen brändiuudistusten tutkiminen erilaisten urheiluseurojen ja -organisaatioiden konteksteissa tarjoaa monipuolisia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Kaikki tässä tutkimuksessa tarkastellut seurat toteuttivat luonteeltaan evolutiivisen brändiuudistuksen. Täten revolutiivisten brändiuudistusten tarkastelu voisi tarjota uudenlaisen näkökulman siihen, millaisia vaikutuksia merkittävämmillä brändimuutoksilla voi olla, sekä millaisia edellytyksiä niiden onnistunut toteuttaminen vaatii. On kuitenkin huomionarvoista, että revolutiiviset brändiuudistukset ovat urheiluseurojen kontekstissa verrattain harvinaisia. Lisäksi kaikki tutkimuksessa analysoidut brändiuudistukset arvioitiin onnistuneiksi, minkä vuoksi epäonnistuneita uudistuksia ei ollut mahdollista tarkastella. Tämä rajasi tutkimuksen kykyä tunnistaa brändiuudistuksiin liittyviä haasteita ja riskejä. Epäonnistuneiden brändiuudistusten tarkastelu muodostaa siten kiinnostavan ja tarpeellisen jatkotutkimusaiheen, joka voisi syventää ymmärrystä brändiuudistuksiin liittyvistä riskeistä ja mahdollisista negatiivisista vaikutuksista sekä niistä tekijöistä, jotka estävät onnistuneen uudistuksen toteutumisen.

Tutkimus keskittyi ensisijaisesti liikkeenjohdolliseen näkökulmaan, mikä painotti seurajohdon kokemuksia ja näkemyksiä brändiuudistuksista. Kannattajien näkökulmaa ei näin ollen tarkasteltu syvällisesti, mikä muodostaa keskeisen ja kiinnostavan jatkotutkimusaiheen. Kannattajien kokemusten ja mielipiteiden tutkiminen

brändiuudistusten yhteydessä on perusteltua, sillä kannattajat muodostavat olennaisen osan urheiluseuran identiteettiä ja toimintaa. Tutkimus kannattajien reaktioista, sitoutumisesta ja suhtautumisesta brändiuudistuksiin voisi tuottaa arvokasta tietoa siitä, miten brändiuudistukset vaikuttavat seurojen ja kannattajien väliseen suhteeseen.

Tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyä itse tuotetun tekstin hienosäätämiseen sekä oikolukemiseen. Tekoälyä hyödynnettäessä käytettiin ChatGPT:n eri kielimalleja. Vaikka tutkielmassa hyödynnettiin tekoälyä, lopullinen vastuu tekstin laadusta ja sisällöstä on tutkielman tekijällä.

Lähteet

- Abosag, I., Roper, S., & Hind, D. (2012). Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233–1251. <https://doi.org/10.1108/03090561211247810>
- Agha, N., Goldman, M. M., & Dixon, J. C. (2016). Rebranding: The effect of team name changes on club revenue. *European Sport Management Quarterly*, 16(5), 675–695. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1210664>
- Ahn, T., Suh, Y. I., Lee, J. K., & Pedersen, P. M. (2013). Sport fans and their teams' redesigned logos: An examination of the moderating effect of team identification on attitude and purchase intention of team-logoed merchandise. *Journal of Sport Management*, 27(1), 11–23. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.1.11>
- American Marketing Association. (2022). Branding. Noudettu 20.1.2025 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Barnes, A. (2023). Kissing the badge: Club crests or corporate logos? *Soccer & Society*, 24(5), 607–621. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2072833>
- Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496–513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205–226. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.205>
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European sport management quarterly*, 12(3), 227–242. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.679949>
- Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Maroco, J. (2013). Spectator-based brand equity in professional soccer. *Sport Marketing Quarterly*, 22(1), 20–32.

- Blumrodt, J., Bryson, D., & Flanagan, J. (2012). European football teams' CSR engagement impacts on customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 482–493. <https://doi.org/10.1108/07363761211274992>
- Bolhuis, W., de Jong, M. D., & van den Bosch, A. L. (2018). Corporate rebranding: Effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1067244>
- Boyle, B. A., & Magnusson, P. (2007). Social identity and brand equity formation: A comparative study of collegiate sports fans. *Journal of Sport Management*, 21(4), 497–520. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.4.497>
- Bodet, G., Geng, H., Chanavat, N., & Wang, C. (2020). Sport brands' attraction factors and international fans. *Sport, Business and Management*, 10(2), 147–167.
- Brand, L., Stegmann, P., & Ströbel, T. (2024). Rethinking brand management within sport: Advancing towards the integrative sport brand ecosystem (ISBE). *European sport management quarterly*, 24(6), 1174-1194. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2264316>
- Bradbury, T., & Catley, B. (2007). Committing regicide: Rebranding the Football King. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 9(1).
- Busse, R., & Damiano, J-P. (2019). The role of commercialisation of the European football business for the emotional bond between fans and clubs. *Advances in Management*, 12(1), 8–29.
- Burton, N. (2024). Exploring the National Hockey League's Reverse Retro Campaign: Response to pseudo-nostalgia in uniform design. *Sport Marketing Quarterly*, 33(1), 32–46. <https://doi.org/10.32731/SMQ.331.032024.03>
- Carlson, B. D., Todd Donavan, D., & Cumiskey, K. J. (2009). Consumer-brand relationships in sport: Brand personality and identification. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(4), 370–384. <https://doi.org/10.1108/09590550910948592>
- Choluj, K., Gerard, S., & May, A. (2020-03-03). The interdependence between a football club and its ultra-fandom in relation to "Modern" football: A case study of Legia

- Warsaw. *Managing sport and leisure*, 25(1-2), 64-78.
<https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1684836>
- Collange, V. (2015). Consumer reaction to service rebranding. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 178–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.07.003>
- Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. *Journal of Product & Brand Management*, 24(6), 621–632.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0730>
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23–46.
<https://doi.org/10.1080/16184740500089524>
- Chad, P. (2015). Utilising a change management perspective to examine the implementation of corporate rebranding in a non-profit SME. *Journal of Brand Management*, 22(7), 569–587. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.33>
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30.
- Delia, E. B., & James, J. D. (2018). The meaning of team in team identification. *Sport Management Review*, 21(4), 416–429.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.09.002>
- Derbaix, C., & Decrop, A. (2011-07). Colours and scarves: An ethnographic account of football fans and their paraphernalia. *Leisure studies*, 30(3), 271-291.
<https://doi.org/10.1080/02614367.2010.527356>
- Earl Rinehart, K. (2021). Abductive analysis in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(2), 303–311. <https://doi.org/10.1177/1077800420935912>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/25855>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Noudettu 20.2.2025 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/153032>

- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Funk, D. C., & James, J. D. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 20(2), 189–217. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.2.189>
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257–279. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Guschwan, M. (2016). The football brand dilemma. *Soccer & Society*, 17(3), 372–387.
- Gómez-Bantel, A. (2016). Football clubs as symbols of regional identities. *Soccer & Society*, 17(5), 692–702. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1100430>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3(1), 54–81. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006>
- Gladden, J. M., & Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: Empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16(1), 54–81. <https://doi.org/10.1123/jsm.16.1.54>
- Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications*, 12(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/13563280710832506>
- Hattula, S. (2018). The Link Between Brand Equity and On-Field Performance in Professional Sports: An Exploratory Study. *Sport marketing quarterly*, 27(3), 154. <https://doi.org/10.32731/SMQ.273.092018.02>
- Heere, B., & James, J. D. (2007). Sports teams and their communities: Examining the influence of external group identities on team identity. *Journal of Sport Management*, 21(3), 319–337.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Huettermann, M., Uhrich, S., & Koenigstorfer, J. (2019). Components and Outcomes of Fan Engagement in Team Sports: The Perspective of Managers and Fans. *Journal of Global Sport Management*, 7(4), 447–478. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/24704067.2019.1576143>
- Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *The Journal of services marketing*, 13(6), 439-452. <https://doi.org/10.1108/08876049910298720>
- Ilves. (2024, 15. helmikuuta). Ilves uudistuu kevään aikana, brändiuudistus pitkän kehitystyön tulos. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/ilves-uudistuu-kevaan-aikana-brandiuudistus-pitkan-kehitystyon-tulos/>
- Ilves. (n.d.). Yrityksen strategia. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/yrityksen-strategia/>
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.04.020>
- Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Salmi, M. (2016). How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports? *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 50–71. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0206>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kiekko-Espoo. (2024, 25. elokuuta). Uudesti syntyneenä Liigaan. Noudettu 27.2.2025 osoitteesta <https://kiekko-espoo.fi/uudesti-syntyneena-liigaan/>
- Kiekko-Espoo. (n.d.). Uudestisyntynyt Kiekko-Espoo. Noudettu 27.2.2025 osoitteesta <https://kiekko-espoo.fi/seura/>
- Kim, S., & Manoli, A. E. (2020). Building team brand equity through perceived CSR: The mediating role of dual identification. *Journal of Strategic Marketing*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1795912>

- Koenigstorfer, J., Groeppel-Klein, A., & Schmitt, M. (2010). "You'll never walk alone"—How loyal are soccer fans to their clubs when they are struggling against relegation? *Journal of Sport Management*, 24(6), 649–675. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.6.649>
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>
- Kotler, P., Armstrong, G., & Parment, A. (2016). *Principles of Marketing Scandinavian Edition*. Pearson.
- Kunkel, T., & Biscaia, R. (2020). Sport brands: Brand relationships and consumer behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29(1), 3–17. <https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>
- Liiga. (n.d.). Jääkiekon SM-liiga Oy:n kuva- ja materiaalipankki. Noudettu 10.3.2025 osoitteesta <https://liiga.kuvat.fi/>
- Lintumäki, P., & Koll, O. (2024). Sport team identification: A social identity perspective comparing local and distant fans. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 25(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2022-0158>
- Le, A. N. H., Cheng, J. M. S., Kuntjara, H., & Lin, C. T. (2014). Corporate rebranding and brand preference: Brand name attitude and product expertise as moderators. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 602–620. <https://doi.org/10.1108/APJML-10-2013-0120>
- Lobillo Mora, G., Ginesta, X., & de San Eugenio Vela, J. (2021). Corporate social responsibility and football clubs: The value of environmental sustainability as a basis for the rebranding of Real Betis Balompié in Spain. *Sustainability*, 13(24), 13689. <https://doi.org/10.3390/su132413689>
- Lee, S., Lee, Y., & Kang, M. (2023). Association Between Team Identification and Sport Consumption Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Global Sport Management*, 1–25. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/24704067.2023.2246137>

- Lomax, W., & Mador, M. (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 82–95. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550029>
- McDonald, H., Biscaia, R., Yoshida, M., Conduit, J., & Doyle, J. P. (2022). Customer engagement in sport: An updated review and research agenda. *Journal of Sport Management*, 36(3), 289–304. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0233>
- McDougall, M. C., Saarinen, M., Ross, M., & Ronkainen, N. J. (2024). Our city our crew: Sense of place, cultural entrepreneurship and 'thick' cultural resistance in the #SaveTheCrew movement. *Soccer & Society*, 25(8), 1157–1177. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2334000>
- Maderer, D., & Holtbrügge, D. (2019). International activities of football clubs, fan attitudes, and brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 26(4), 410–425. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0136-y>
- Maderer, D., Holtbruegge, D., & Woodland, R. (2016). The impact of brand associations on brand loyalty in the football industry: A comparison of fans from developed and emerging football markets. *Sport, Business and Management*, 6(5), 499–519. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2016-0026>
- Manning, R. D., Croft, C., Hall, S. A., Allen, B. L., & Casper, G. (2021). Birds of a feather don't flock together: Institutional athletics rebranding at University of Southern Mississippi. *Journal of Managerial Issues*, 33(3), 220.
- Marques, C., da Silva, R. V., Davcik, N. S., & Faria, R. T. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497–507. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.06.022>
- Mensah, I., & Brew, Y. (2024). What happens after product rebranding: Understanding the interrelational effect of brand attachment, brand distinctiveness and consumer attitudes on brand loyalty. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(3), 366–379. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0216>

- Merten, S., Reuland, N., Winand, M., & Marlier, M. (2023). Fan identification in football: Professional football players and clubs competing for fan loyalty. *Sport, Business and Management*. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2023-0063>
- Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2011.07.026>
- Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding: An exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31–44.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>
- Pauwels-Delassus, V., & Mogos Descotes, R. (2018). Fan Resistance Towards a Change in Club Identity. *Management international (Montréal)*, 23(1), 78-90. <https://doi.org/10.7202/1060064ar>
- Porin Ässät. (2023). Ässien brändiuudistus on nyt julkaistu. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://assat.com/assien-brandiuudistus-on-nyt-julkaistu-2/>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Renfree, G., Avery, R., & Blakey, P. (2024). Commercial challenges of clubs in the English Football League Championship: The supporters' view. *Managing Sport and Leisure*, 1–17.
- Ross, S. D., James, J. D., & Vargas, P. (2006). Development of a scale to measure team brand associations in professional sport. *Journal of Sport Management*, 20(2), 260–279.

- Roy, S., & Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22(4), 340–360. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.21>
- Salon Vilpas. (n.d.). Seura. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://vilpaskoripallo.fi/Seura/>
- Santana, J. C., & Tocora, E. (2022). Fan loyalty and underperforming teams: The case of Atlas F.C. *Soccer & Society*, 23(2), 130–143. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1919877>
- Schade, M., Piehler, R., & Burmann, C. (2014). Sport club brand personality scale (SCBPS): A new brand personality scale for sport clubs. *Journal of Brand Management*, 21(7–8), 650–663. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.36>
- Shen, H.-H., & Lin, C.-H. (2021). Evaluation for rebranding: The impact of logo change on brand attitude and brand loyalty. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(1), 17–33. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1384>
- Schleifer, R., & Tamir, I. (2023). Sport, the arts, and fans' loyalty: The role of color for sport fans. *Frontiers in Psychology*, 14, 1239085. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1239085>
- Simmons, J., Naraine, M. L., & Greenwell, C. (2023). Factors influencing fan acceptance or rejection of a sport team's revolutionary rebrand. *Sport Marketing Quarterly*, 32(2), 91–104. <https://doi.org/10.32731/SMQ.322.062023.01>
- Stroebel, T., Woratschek, H., & Durchholz, C. (2021). Clothes make the fan: the effect of team merchandise usage on team identification, fan satisfaction and team loyalty. *Journal of Global Sport Management*, 6(2), 185–202.
- Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472–482. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540193>
- Scola, Z., & Gordon, B. (2018). A Conceptual Framework for Retro Marketing in Sport. *Sport marketing quarterly*, 27(3), 197. <https://doi.org/10.32731/SMQ.273.092018.05>

- Scola, Z., & Gordon, B. S. (2019). Exploring retro marketing with sport marketing professionals. *Sport, Business and Management*, 9(3), 284–300. <https://doi.org/10.1108/SBM-06-2018-0046>
- Taft, M. (2024). Utah Jazz 2022 rebrand: Impact on fan identity, loyalty, and purchases. *Utah Journal of Communication*, 2(2), 136–142. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905392>
- Todor, R. (2014). The importance of branding and rebranding for strategic marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V: Economic Science*, 7(2), 59.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Uhlman, B. T., & Trail, G. T. (2012). An analysis of the motivators of Seattle Sounders FC season ticket holders: A case study. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 243–252.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881>
- Vallin, H. (2017, 22. kesäkuuta). Ässien brändi on yksi Suomen tunnetuimmista – "erityisesti niiden parissa, jotka eivät lätkää juuri seuraa". *Satakunnan Kansa*. Noudettu 20.2.2025 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/jaakiekk/art-2000007010622.html>
- van Grinsven, B., & Das, E. (2015). Processing different degrees of logo change: When higher levels of brand consciousness decrease openness to substantial logo changes. *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1710–1727. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2014-0127>
- Velicia Martín, F., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020-11-02). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International journal of sports marketing & sponsorship*, 21(4), 669-693. <https://doi.org/10.1108/IJSM-10-2019-0112>
- Wang, M. C., & Tang, Y. (2018). Examining the antecedents of sport team brand equity: A dual-identification perspective. *Sport management review*, 21(3), 293-306. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.010>

- Watkins, B. A. (2014). Revisiting the social identity–brand equity model: An application to professional sports. *Journal of Sport Management*, 28(4), 471–480. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0253>
- Walsh, M. F., Page Winterich, K., & Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 76–84. <https://doi.org/10.1108/10610421011033421>
- Walsh, P., Clavio, G., Ross, S. D., & Blaszkka, M. (2018). Why teams rebrand: Uncovering the motives and process of team rebranding initiatives. *Journal of Applied Sport Management*, 10(4), 12–21. <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V10-I4-9081>
- Williams, A., Son, S., Walsh, P., & Park, J. (2021). The influence of logo change on brand loyalty and the role of attitude toward rebranding and logo evaluation. *Sport Marketing Quarterly*, 30(1), 69–81. <https://doi.org/10.32731/SMQ.291.032021.06>
- Williams, A. S., & Son, S. (2022). Sport rebranding: The effect of different degrees of sport logo redesign on brand attitude and purchase intention. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 23(1), 155–172. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-01-2021-0016>
- Wear, H., Collins, D., & Heere, B. (2018). What's in a name? A case study of NBA basketball in Charlotte. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2). <https://doi.org/10.32731/SMQ.272.062018.05>
- Yun, J. H., Rosenberger, P. J., & Sweeney, K. (2021). Drivers of soccer fan loyalty: Australian evidence on the influence of team brand image, fan engagement, satisfaction and enduring involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 755–782. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2019-0444>
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399–417. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0199>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Tutkitut brändiuudistukset ovat poikenneet toisistaan joiltakin osin, minkä vuoksi haastattelurunkoa on muokattu tapauskohtaisesti. Kaikissa haastatteluissa on kuitenkin hyödynnetty samaa, alla esitettyä haastattelurunkoa. Haastattelujen aikana on esitetty myös tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla on voitu syventää ymmärrystä eri aihealueista.

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Mikä on roolisi seurassa?
- Mikä oli roolisi brändiuudistuksessa?
- Voisitko antaa lyhyen esittelyn seurasta ja sen brändistä?

Brändiuudistuksen syyt, motivaatiot ja tavoitteet

- Mitkä olivat keskeisimmät syyt ja motivaatiot brändiuudistukselle?
- Miten kuvailisit seuran vanhaa brändiä ja siihen liittyneitä haasteita?
- Oliko brändiuudistuksen aloittaminen pitkän pohdinnan tulosta vai tehtiinkö päätös nopeasti?
- Mitä tavoitteita brändiuudistuksella oli?
- Koitteko, että brändiuudistuksessa olisi mahdollisia riskejä? Jos kyllä, mitä?

Prosessi

- Miten brändiuudistusprosessi sai alkunsa?
- Minkälaisella ryhmällä brändiuudistusta lähdettiin työstämään?
- Mitä muita sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä (esim. fanit, pelaajat, asiantuntijat, mainostoimistot, yhteistyökumppanit) osallistui brändiuudistusprosessiin?
- Voisitko kuvata prosessin keskeiset vaiheet?

- Mitkä alkuperäisistä brändielementeistä koettiin tärkeiksi ja haluttiin säilyttää?
- Mistä brändielementeistä haluttiin luopua?
- Mitä uusia brändielementtejä otettiin käyttöön tai päivitettiin?
- Ilmenikö prosessin aikana haasteita? Miten ne ratkaistiin?
- Kuinka kauan koko prosessi kesti?
- Mitä asioita uudessa brändissä haluttiin korostaa? Miten nämä asiat näkyvät uudistetussa brändissä?
- Miten kuvailisit uudistettua brändiä?
- Miten uudistettu brändi lanseerattiin?

Tulokset ja vaikutukset

- Minkälaisia ensireaktioita heräsi eri sidosryhmissä?
- Onko brändiuudistuksella ollut vaikutuksia seuran toimintaan? Jos on, mitä?
- Onko uudistuksella ollut vaikutusta taloudellisiin tekijöihin, kuten katsojamääriin, fanituotemyyntiin tai yhteistyösopimuksiin? Jos on, minkälaisia?
- Minkälaista palautetta olette saaneet eri sidosryhmiltä?
- Mitä muita vaikutuksia olet huomannut?
- Miten arvioisit brändiuudistuksen onnistumista?

Tulevaisuus

- Mitä opitte brändiuudistusprosessista? Miten näitä oppeja voi hyödyntää jatkossa?
- Onko suunnitteilla jatkotoimenpiteitä tai lisäkehitystä brändin suhteen?
- Miten näette seuran brändin kehittyvän tulevaisuudessa?

Lopuksi

- Onko jotain, mitä emme ole vielä käsitelleet, mutta jonka koet tärkeäksi tuoda esiin?

Liite 2. Muu aineisto

Tässä osiossa esitellään tapauskohtaisesti muu teemahaastattelujen lisäksi hyödynnetty tutkimusaineisto.

Kiekko-Espoo

Kiekko-Espoo. (2024, 26. elokuuta). *Uudesti syntynyt – Kiekko-Espoo* [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=WKjQaowy8oE>

Kiekko-Espoo. (2024, 25. elokuuta). *Uudesti syntyneenä Liigaan*. Noudettu 27.2.2025

osoitteesta <https://kiekko-espoo.fi/uudesti-syntyneena-liigaan/>

Kiekko-Espoo. (n.d.). *Uudestisyntynyt Kiekko-Espoo*. Noudettu 27.2.2025 osoitteesta

<https://kiekko-espoo.fi/seura/>

Kiekko-Espoo. (n.d.). *Yhdessä kaukalossa ja sen ulkopuolella*. Noudettu 27.2.2025

osoitteesta <https://kiekko-espoo.fi/seura/arvot/>

Kiekko-Espoo. (2024). *Kiekko-Espoo graafinen ohjeisto* [Rajattu pääsy].

Salmensaari, A. (2024, 26. elokuuta). "Eläköön" – Kimi Räikkönen yllättää Kiekko-Espoon

videolla. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta [https://www.hs.fi/urheilu/art-](https://www.hs.fi/urheilu/art-2000010655074.html)

[2000010655074.html](https://www.hs.fi/urheilu/art-2000010655074.html)

Miltton. (2024, 29. elokuuta). *Miltton uudisti Kiekko-Espoon brändistrategian*. Noudettu

27.2.2025 osoitteesta [https://miltton.com/fi/uutiset/miltton-uudisti-kiekko-](https://miltton.com/fi/uutiset/miltton-uudisti-kiekko-espoo-brandistrategian/)

[espoo-brandistrategian/](https://miltton.com/fi/uutiset/miltton-uudisti-kiekko-espoo-brandistrategian/)

Miltton. (n.d.). *Kiekko-Espoo syntyy uudestaan*. Noudettu 27.2.2025 osoitteesta

<https://miltton.com/fi/caset/kiekko-espoo/>

Vierityspalkki. (2025, 28. tammikuuta). *Uudestisyntynyt Kiekko-Espoo.fi*. Noudettu

27.2.2025 osoitteesta [https://vierityspalkki.fi/julkaisut/uudestisyntynyt-kiekko-](https://vierityspalkki.fi/julkaisut/uudestisyntynyt-kiekko-espoo-fi/)

[espoo-fi/](https://vierityspalkki.fi/julkaisut/uudestisyntynyt-kiekko-espoo-fi/)

Suominen, V. (2024, 8. toukokuuta). *Ei vain jääkiekkoa vaan viihdettä – näin*

pudotuspelipaikkaa tavoitteleva Kiekko-Espoo houkuttelee yleisöä. Noudettu

27.2.2025 osoitteesta <https://www.ess.fi/urheilu/6754876>

Salmensaari, A. (2024, 26. elokuuta). *Kimi Räikköseltä yllätys. Ilta-Sanomat*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000010654967.html>

Hellanti, R. (2024, 26. elokuuta). *Kimi Räikkönen yllättää SM-liigaseuran videolla. MTV Uutiset*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/kimi-raikkonen-yllattaa-sm-liigaseuran-videolla/8996210>

Porin Ässät

Porin Ässät. (2023). *Ässien brändiuudistus on nyt julkaistu*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://assat.com/assien-brandiuudistus-on-nyt-julkaistu-2/>

Ässät. (2023, 12. joulukuuta). *Porin Ässien uusi kolmospelipaita ja vaihtoehtoinen logo on julkaistu*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://assat.com/porin-assien-uusi-kolmospelipaita-ja-vaihtoehtoinen-logo-on-julkaistu/>

Porin Ässät. (2023, 11. syyskuuta). *Porin Ässät | Brändiuudistus* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fTt1-5i9n6U>

Porin Ässät. (2023, 7. joulukuuta). *Uusi kolmospelipaita ja vaihtoehtoinen logo | Porin Ässät* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=MsLpFX08Cp0>

Porin Ässät. (n.d.). *Ässien brändikirja* [Rajattu pääsy].

Vallin, H. (2017, 22. kesäkuuta). *Ässien brändi on yksi Suomen tunnetuimmista – "Erityisesti niiden parissa, jotka eivät lätkää juuri seuraa"*. *Satakunnan Kansa*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/jaakiekk/art-2000007010622.html>

Mattila, J. (2023, 11. syyskuuta). *Ässien logo uudistuu – "Tavoitteena oli päivittää brändi vastaamaan nykyajan vaatimuksia"*. *Satakunnan Kansa*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/jaakiekk/art-2000009846177.html>

Nyman, J. (2023, 7. joulukuuta). *Mitä ihmettä? Perinteikäs SM-liiga-seura julkaisi uuden logon*. *MTV Uutiset*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/mita-ihmetta-perinteikas-sm-liiga-seura-julkaisi-uuden-logon/8834580>

Liuhala, J. (2023, 7. joulukuuta). *Mitä ihmettä? SM-liigan perinneseuja julkaisi uuden logon. Iltä-Sanomat*. Noudettu 28.2.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/sm-liiga/art-2000010042056.html>

Ilves Football

Ilves. (2023, 24. maaliskuuta). *Veikkausliiga-joukkue Ilveksen taustayhtiön omistuspohja laajenee – Ilves-Hockey Oy mukana tulevassa osakeannissa*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/veikkausliiga-joukkue-ilveksen-taustayhtion-omistuspohja-laajenee-ilves-hockey-oy-mukana-tulevassa-osakeannissa/>

Ilves. (2024). *Ilveksen Veikkausliiga-joukkueen ja kannattajayhteisön yhteinen tiedote brändiuudistukseen liittyen*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/ilveksen-veikkausliiga-joukkueen-ja-kannattajayhteison-yhteinen-tiedote-brandiuudistukseen-liittyen/>

Ilves. (2024, 15. helmikuuta). *Ilves uudistuu kevään aikana, brändiuudistus pitkän kehitystyön tulos*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/ilves-uudistuu-kevaan-aikana-brandiuudistus-pitkan-kehitystyon-tulos/>

Ilves. (n.d.). *Yrityksen strategia*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/yrityksen-strategia/>

Ilves Football. (n.d.). *Graafinen ohjeistus*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ilvesfootball.com/media/Ilves-Football-Graafinen-Ohjeistus.pdf>

JKMM. (n.d.). *Projektit*. Noudettu 26.3.2025 osoitteesta <https://jkmm.fi/fi/works/>

Mäkinen, P. (2024, 12. helmikuuta). *Ilves laittoi logon, nimen ja brändin uusiksi – Tältä ne näyttävät Tammelan pukuhuoneessa. Tamperelainen*. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.tamperelainen.fi/paikalliset/6564708>

- Pastila, P. (2024, 27. maaliskuuta). Huippumodernin stadionin saanut Ilves tähyää Suomen johtavaksi jalkapalloseuraksi – "Meillä on siihen kaikki mahdollisuudet". Etelä-Suomen Sanomat. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.ess.fi/urheilu/6658987>
- Raunio, A. (2024, 16. helmikuuta). *Jalkapallo-Ilves päivitti nimeään – Tämä nimi on jatkossa sarjataulukossa.* Aamulehti. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/jalkapallo/art-2000010231468.html>
- Raunio, A. (2024, 20. helmikuuta). *FC-lisäys ei miellyttänyt Ilves-kannattajia – Nyt seura vastaa kritiikkiin: "Sitten kenelläkään ei ole hauskaa".* Aamulehti. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/jalkapallo/art-2000010239070.html>
- Raunio, A. (2024, 22. helmikuuta). *Kannattajat ottivat kovin sanoin kantaa Ilveksen FC-liitteeseen – Syytös seuraidentiteetin tahraamisesta.* Aamulehti. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/jalkapallo/art-2000010247777.html>
- Raunio, A. (2024, 22. helmikuuta). *Ilves muutti nimeään – raivo repesi.* Iltä-Sanomat. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/veikkausliiga/art-2000010247831.html>
- Tapola, K., & Kujansuu, V. (2022, 15. kesäkuuta). Tampereen Ilves on onnistunut luomaan somessa poikkeuksellista hypeä ja sai nyt palkinnon siitä – "Kyse on halusta jakaa tunne, kuten rakkaudessa". Yle. Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12492725>
- Veikkausliiga. (2024, 10. heinäkuuta). *Tulosten takaa: Ilveksen uusi ilme on vaatinut panosta kaikilta.* Noudettu 3.3.2025 osoitteesta <https://www.veikkausliiga.com/uutiset/2024/07/10/tulosten-takaa-ilveksen-uusi-ilme-on-vaatinut-panosta-kaikilta>

Salon Vilpas

- Bakery Creative. (n.d.). *Salon Vilpas Koripallo*. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://bakerycreative.fi/pf/salon-vilpas-koripallo/>
- Mainostoimisto 4D. (n.d.). *Salon Vilpas Koripallo ry*. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://mainostoimisto4d.fi/tyot/salon-vilpas>
- Mainostoimisto 4D. (n.d.). *"Jos urheilussa haluaa menestyä ja kehittyä, pitää tehdä yhteistyötä ammattilaisten kanssa"*. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://mainostoimisto4d.fi/blogi/jos-urheilussa-haluaa-menestya-ja-kehittya-pitaa-tehda-yhteistyota-ammattilaisten-kanssa>
- Mainostoimisto 4D. (2024, 11. tammikuuta). *Salon Vilpas brändiuudistus* [Video]. YouTube. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=g_m8Z9SryAI
- Salon Vilpas. (2023). *Brändiohjeisto* [Rajattu pääsy].
- Salon Vilpas. (2023, 16. kesäkuuta). *Vilppaan uudistetun brändin lanseeraus 16.6.2023* [Video]. YouTube. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=iGwJIM0ubNA>
- Salon Vilpas. (n.d.). *Seura*. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://vilpaskoripallo.fi/Seura/>
- Salon Vilpas. (n.d.). *Arvot & strategia*. Noudettu 4.3.2025 osoitteesta <https://vilpaskoripallo.fi/arvot-ja-strategia/>