



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Urheiluliiketoiminnan haasteet - Vahva brändi taloudellisen menestyksen edellytyksenä

Suomela, Juha

2014 Laurea, Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Urheiluliiketoiminnan haasteet - Vahva brändi taloudellisen menestyksen edellytyksenä

Suomela, Juha
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Juha Suomela

Urheiluliiketoiminnan haasteet - Vahva brändi taloudellisen menestyksen edellytyksenä

Vuosi 2014 Sivumäärä 54

Työn lähtökohtana oli suomalaisen huippu-urheilun taloudellinen ahdinko. Kotimaiset urheiluseurat eivät menesty taloudellisesti ja yritysten mielenkiinto tehdä yhteistyötä vähenee vuosi vuodelta. Urheilun perinteiset tulovirrat ovat muutoinkin kuihtumassa tai ainakin muuttamassa reittiään ammatillisurheilusta kohti arvomaailmaan puhtaampaa nuorisourheilua. Urheilun viehätys ei ole kadonnut mihinkään, mutta seurat eivät ole kyenneet käärimään tuotteitaan ja palveluitaan sellaiseen pakettiin, joka kuluttajia ja yhteistyökumppaneita kiinnostaisi.

Tavoitteena oli selvittää, miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti, millä yritysten mielenkiintoa saataisiin lisättyä ja voisiko seurojen brändäyksestä olla tässä apua. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään urheilumarkkinoinnin ja brändin käsitteitä sekä brändin roolia urheiluliiketoiminnassa. Osiossa perehdytään myös urheiluliiketoiminnan erityispiirteisiin. Työn tutkimuksellisessa osuudessa tutkittavana ilmiönä ovat urheilubrändit ja erityisesti urheiluseurat. Tiedonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluita, kirjallisia aineistoja sekä tapaustutkimusta.

Kehittämistyön toiminnallisena lopputuloksena syntyi uusi palvelu, joka pitää sisällään seuran brändin pitkäjänteisen kehittämisen perusasiat, joita hyödyntämällä liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi voidaan rakentaa.

Työssä kävi ilmi, että vaikka maailma ympärillä on kehittynyt hurjaa vauhtia, ovat urheiluseurat jatkaneet perinteisin keinoin. Urheilusta on kuin taikauskusta tullut osa liike-elämää ja kaupallisuutta, mutta rakenteet ja toimintamallit ovat vielä vanhoilta ajoilta. Eniten haasteita urheiluseuroilla oli tulosten mukaan myynnin ja markkinoinnin saralla.

Työn tulokset osoittivat, että brändäys on välttämätöntä, jotta urheilu kykenee erottautumaan muusta viihdeteollisuudesta. Brändi, mielikuva, on yksi merkittävimmistä tekijöistä taloudellisesti menestyvän urheiluseuran rakentamisessa. Se ei ainoastaan auta urheiluseuraa erottautumaan, vaan lisää myös yhteisöllisyyttä seuran sisällä. Mielikuvat ovat ratkaisevassa roolissa, kun kuluttajat tekevät ostopäätöksiään tai yritykset päättävät yhteistyökumppanuuksistaan. Hyvin johdetut ja urheilun positiivista arvomaailmaa edustavat urheilubrändit ovat yrityksille edelleen mieluisia yhteistyökumppaneita.

Avainsanat: urheiluliiketoiminta, urheilumarkkinointi, brändi, urheiluseura

Juha Suomela

The Challenges of sports business - Strong brand as a requirement for financial success

Year	2014	Pages	54
------	------	-------	----

The basis of this thesis was the financial distress of Finnish professional sports. Domestic sports teams are far from economic success and at the same time, companies are less interested in cooperating with them. The traditional flows of income are fading away and the financial support of professional sports is changing its way towards more ethical options like youth sports. The appeal of sports has not disappeared anywhere but the teams have not been able to wrap their products and services in to a package that would interest consumers and businesses.

The objective was to find out why Finnish professional sports are struggling to succeed financially, what measures could be taken in order to increase the interest of businesses and could branding be useful for the teams. The theoretical framework of the thesis deals with sports marketing, branding and the role of branding in sports business. The special characteristics of sports business were also charted. In the empirical part, sports brands and especially sports teams were studied. Interviews, literary materials and case study were used as data collection methods.

The outcome of this functional thesis is a new service that includes the basics and best practices created for the long-term development of a brand. By utilizing these practices, it is possible to create a financially successful sports brand.

The thesis showed that even though the surrounding world has developed in a fast pace, sports business in Finland has remained constant. Rapidly, sports have become a part of the business world and commercialism, although its structures and operational models are still from the past. The results showed that sports teams have most challenges related to sales and marketing.

The results of the thesis indicated that branding is essential for sports to stand out from entertainment industry. Brand, an image, is one the most significant factors in building a financially successful sports team. It does not only help a team to stand out but also increases the sense of community within an organization. Mental images have a crucial effect on consumers' decision to purchase and also when businesses evaluate potential partners for sponsorship. Sports teams that are well-managed and represent the positive values of sports are highly regarded partners for businesses.

Keywords: sports business, sports marketing, brand, sports team

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn tavoitteet.....	7
3	Lähtökohtatilanne	8
4	Urheilumarkkinointi	11
5	Brändi	13
	5.1 Brändi tuo lisäarvoa	14
	5.2 Brändin perusta.....	16
	5.3 Brändi urheilussa	17
6	Työn toteutus.....	18
7	Tulokset.....	19
	7.1 Haastattelut.....	20
	7.1.1 Urheilun tarve uusiutua	20
	7.1.2 Brändäys erottautumiskeinona.....	20
	7.1.3 Kohderyhmän tunnistaminen	21
	7.1.4 Murros yrityskentässä.....	21
	7.1.5 Yritysten tarve sisällölle	22
	7.2 Kirjalliset aineistot	22
	7.2.1 Ammattimaisuuden puute urheilussa	23
	7.2.2 Urheilullinen menestys sokaisee.....	23
	7.2.3 Hyvä urheilubrändi	24
	7.2.4 Tarinoiden voima	25
	7.2.5 Katsoja keskipisteeseen.....	25
	7.3 Tapaustutkimukset.....	26
	7.3.1 Case: Borussia Dortmund - Yhteisöllisyys ja kannattajakeskeisyys kannattavassa urheiluliiketoiminnassa	26
	7.3.2 Case: HIFK - Vahva brändi liiketoiminnan tukena	29
	7.3.3 Case: HJK - Markkinointi kasvun moottorina	32
	7.3.4 Case: Red Bull - Urheilu ja sisällöt brändin rakentamisen välineinä	36
	7.4 Tutkimustulosten luotettavuus ja arviointi.....	38
8	Toiminnallinen tuotos	39
	8.1 Brändi	39
	8.2 Johtaminen.....	40
	8.3 Kannattajat	41
	8.4 Tapahtumat	42
	8.5 Tarinat	42
	8.6 Yhteenveto	43
9	Johtopäätökset	44

10	Työn tulosten arviointi	46
	Lähteet	48
	Kuvat	52
	Kuviot	53
	Taulukot	54

1 Johdanto

Suomalainen urheiluliiketoiminta ei voi taloudellisesti hyvin. Jatkuva varainhankinta on urheiluseurojen arkipäivää, ja liian moni suomalainen seura taistelee lähes päivittäin olemassaolostaan. Seurojen on yhä vaikeampaa löytää yhteistyökumppaneita, ja myös kuluttajien huomiosta on kilpailemassa yhä suurempi joukko toimijoita. Seuroissa työntekijöiden päivittäinen työaika kuluu paljolti pakollisessa myyntityössä, jolla yritetään paikata uhkaavaa kasvajetta ja pyristellä kohti seuraavaa päivää.

Yritysten tuki urheilulle on jatkossa suuntautumassa yhä enemmän lasten ja nuorten urheilutoimintaan, ja samoin on painottumassa myös Opetus- ja kulttuuriministeriön urheilujärjestöille jakama taloudellinen tuki. Lasten ja nuorten urheilu nähdään arvomaailmaltaan puhtaampana ja arvokkaampana kuin ammattilaisurheilu. Urheiluliiketoimintaa harjoittavien osakeyhtiömuotoisten seurojen taloudelle suuntaus on huolestuttava. Yhteistyökumppaneita voi olla jatkossa yhä vaikeampi löytää, ellei seurojen toiminnassa tapahdu muutosta.

Brändäys ja brändin käsite ovat vielä harvinaisuuksia suomalaisesta urheiluliiketoiminnasta keskusteltaessa. Urheiluseurojen markkinointi on melko kaukana muiden alojen yritysten markkinoinnista, eikä esimerkiksi brändin vaikutusta seuran tuloksellisuuteen ole suomalaisessa urheilumaailmassa juuri tutkittu. Urheilun myynnissä ja markkinoinnissa mielikuvilla on suuri vaikutus, eikä brändin merkitystä sovi väheksyä. Tuote, jota urheilussa myydään, on usein aineetonta, jolloin mielikuvat nousevat ratkaisevaan asemaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää syitä sille, miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti ja selvittää, millä yritysten mielenkiintoa saataisiin lisättyä. Tutkittavana ilmiönä ovat urheilubrändit ja niistä erityisesti suomalaiset joukkuelajien urheiluseurat. Ilmiötä lähestytään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin käyttäen teema-haastatteluita, kirjallisia aineistoja sekä tapaustutkimusta.

Työn toiminnallisena lopputuloksena syntyy uusi palvelu, jonka kohderyhmänä ovat osakeyhtiömuotoiset ammattilais- tai puoli ammattilaisurheiluseurat. Palvelua tarjotaan seuroille työn kirjoittajan oman yrityksen kautta ja se pitää sisällään yksittäisen seuran brändin kehittämisen perusasiat, joita hyödyntämällä liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi voidaan rakentaa.

2 Työn tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan urheiluliiketoiminnan haasteita. Suomalainen huippu-urheilu ei menesty taloudellisesti ja yritysten mielenkiinto tehdä yhteistyötä vähenee. Työssä pureu-

dutaan aihepiiriin ennen kaikkea joukkuelajien ammattilais- tai puoliammattilaisurheiluseurojen näkökulmasta. Työ on rajattu koskemaan kyseisiä urheiluseuroja, sillä niissä seuralla on urheilullisten tavoitteiden lisäksi useimmiten myös liiketoiminnalliset tavoitteet. Näissä tapauksissa yksittäistä urheiluseuraa voidaan käsitellä yrityksenä, ja verrata sitä muiden eri toimialojen yrityksiin.

Tutkimusongelmaa tullaan lähestymään kolmen kysymyksen kautta. *Miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti? Millä yritysten mielenkiintoa saataisiin lisättyä ja voisiko seurojen brändäyksestä olla tässä apua?*

Työssä pyritään selvittämään niitä ydinasioita sekä parhaita käytäntöjä, joilla taloudellisesti menestyviä urheiluseuroja luodaan. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa suomalaisille ammattilais- tai puoliammattilaisurheiluseuroille käytännön työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen sekä brändin kirkastamiseen. Sirkustemppejen sijaan työn tarkoituksena on löytää menestystekijöitä, jotka mahdollistavat kannattavuuden ja vahvan brändin pitkällä ajanjaksolla. Kehittämistyön toiminnallisena lopputuloksena syntyy uusi palvelu kohderyhmän seuroille. Palvelua hyödyntämällä voidaan luoda liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön henkilökohtaisena oppimistavoitteena on oppia teorian ja tutkimustulosten myötä ymmärtämään laajemmin urheilumarkkinointia sekä brändäystä. Työssä käytetyön kirjallisuuden avulla on tavoitteena syventää teoreettista urheilumarkkinointi- ja brändiosaamista sekä pyrkiä yhdistelemään näitä kahta aihepiiriä toisiinsa. Opinnäytetyön aineistojen kautta on tavoitteena lisätä omaa ymmärrystä urheiluliiketoiminnasta ja etenkin sen nykytilanteesta.

Työn idealistisena tavoitteena on kehittää suomalaista urheiluliiketoimintaa löytämällä niitä menestystekijöitä, joilla taloudellisesti kannattavia seuroja luodaan. Toiveena on, että työ toisi esille uudenlaista näkökulmaa ja ajattelutapaa suomalaiseen urheilujohtamiseen. Työn toiminnallisena lopputuloksena syntyvää palvelua tullaan tarjoamaan kohderyhmään kuuluville urheiluseuroille ja yhtenä henkilökohtaisena tavoitteena onkin palvelun kaupallistaminen.

3 Lähtökohtatilanne

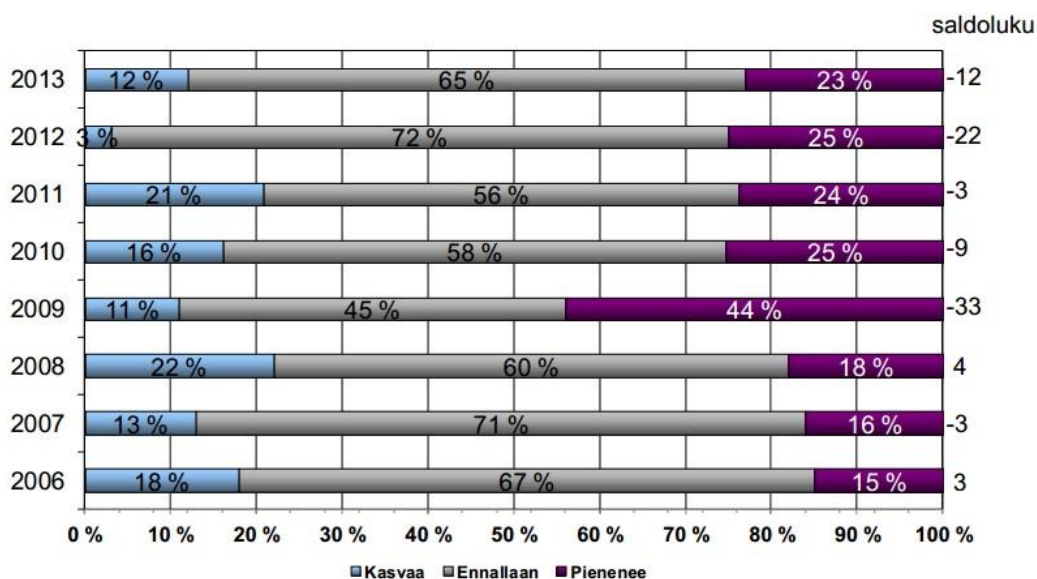
Kauppalehden (2012) tutkimuksen mukaan vain kolme neljästätoista Suomen suosituimman urheilulajin, jääkiekon, pääsarjaseurasta on onnistunut pitämään pitkän ajan tuloksensa positiivisena. Lehti tutki seurojen nettotuloksia 2000-luvulla yhteensä kahdeksan vuoden ajalta ja ynnäsi ne yhteen. Tuloksissa ainoastaan Oulun Kärpät, Porin Ässät ja JYP Jyväskylästä ylsivät positiiviseen tulokseen, kun kahdeksan vuoden tulokset laskettiin yhteen. Näistäkin seuroista Ässillä sekä JYPillä oli kolme tappiollista tilikautta, kun Kärpät selvisi yhdellä tappiollisella

tilikaudella. Kuvitteellinen kaikkien seurojen yhteinen nettotulos oli jokaisena vuonna tappiollinen, pienimmän yhteenlasketun summan ollessa 1,6 miljoonaa euroa ja suurimman 8,2 miljoonaa euroa.

Kotimaisessa jalkapallossa tilanne on vielä heikompi. Yleisradio uutisoi lähes kaikkien liigajoukkueiden tekevän tappiollisen tuloksen tilikaudelta 2013 (Yle Urheilu 2013). Tappioluvut ovat pienempien liikevaihtojen vuoksi maltillisempia, mutta liikevoittoa tekeviä seuroja on vaikea löytää. Kauppalehti (2013) kirjoitti keväällä 2013 Vaasan Palloseura Oy:stä, joka lehden sanojen mukaan on ”harvinainen jalkapalloseura, sillä se on tehnyt kolme vuotta peräkkäin voittoa”. Voittojen suurusluokat näinä kolmena tuloksekkaana vuotena ovat olleet maltilliset 14 000, 11 000 ja 22 000 euroa. Näitä edeltävänä kolmena vuonna VPS on taasen tehnyt yhteensä 151 000 euroa tappiota. Niinpä kuuden edellisen vuoden aikana seuran yhteenlaskettu nettotulos on ollut 104 000 euroa tappiollinen. Suunta on kuitenkin oikea. Lehden mukaan seuran tiukka ja riskitön talouslinja on edesauttanut niukasti positiivisen tuloksen muodostumista. Jääkiekon ja jalkapallon lisäksi taloudellisia vaikeuksia on ilmennyt viime vuosien aikana myös muissa pallopeleissä, kuten pesäpallossa, koripallossa, lentopallossa ja salibandyssä.

Kansallisen sponsorointibarometrin mukaan yritykset aikovat vähentää panostuksiaan sponsorointiin jo viidettä vuotta peräjälkeen (Mainostajien Liitto 2013). Mainostajien Liiton mukaan lähes 23 prosenttia yrityksistä aikoo vähentää sponsorointiaan. Samaisen tutkimuksen mukaan urheilun pinnalla olleet ilmiöt jääkiekkoväkivallasta urheilijoiden päihteiden käyttöön aiheuttavat sponsoroinnin suuntautumisen enemmän nuorisourheilun suuntaan. Kyseinen kehitys ei sinällään ole alkuunkaan huono asia urheilun kannalta, mutta vähentää jälleen liiketoimintaa harjoittavien urheiluseurojen jo ennestäänkin ohkaisia tulovirtoja.

Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna



Kuvio 1: Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna. (Mainostajien Liitto 2013.)

Lisäksi, valtion ja kuntien jakamaa julkista tukea ollaan monin tavoin kohdentamassa toisin kuin urheilussa on totuttu. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2013) tiedotteen mukaan ”meneillään on rakenneuudistus, jossa rahaa siirretään hallinnosta ruohonjuuritasolle”. Muutosten seurauksena järjestöjen saama tuki laskee vuoden takaisesta 4,3 miljoonalla eurolla. Toistaiseksi lajiliittojen tuki pysyy ennallaan, mutta muiden liikuntajärjestöjen tuki vähenee 20,5 prosenttia. Vuoden 2013 uudistukset ovat alkusoittoa mittavammalle rakenneuudistukselle, joka tulee väistämättä pakottamaan lajiliitot ja seurat suunnittelupöydän ääreen pohtimaan tulo- sekä kulurakenteitaan.

Myös suomalaisen urheilun tärkein yksittäinen sponsoritaho Veikkaus Oy on tehostamassa toimintaansa, joka tulee näkymään markkinointisatsauksien laskuna. Tähän asti Veikkaus on tukenut avokätisesti suomalaista urheilua. Julkisesti tiedotettujen veikkausvoittovarojen jaon lisäksi yritys on tukenut erinäisiä lajiliittoja mittavan mainosbudjettinsa turvin. Rahaa on käytetty mainostilan ostamiseen tapahtumissa ja medioissa. Tällä hetkellä Veikkaus on tarkistamassa koko strategiaansa ja sen yhteistyölajit saavatkin kaikki varautua jatkossa pienempiin tukisummiin. Vuositasolla noin neljän miljoonan euron markkinointibudjettia ollaan leikkaamassa rajusti. (Kupila 2013.)

Yritysten tuki urheilulle on siis vähentymässä ja tulovirrat ovat muutoinkin kuihtumassa tai ainakin muuttamassa reittiään. Uutiset ovat huonoja suomalaisille urheiluseuroille, jotka jo

nyt kamppailevat talousongelmien keskellä lähestulkoon lajista riippumatta. Urheiluliiketoimintaa harjoittavien seurojen on tässä tilanteessa katsottava peiliin ja mietittävä, josko niiden omassa toiminnassaan olisi jotain kehitettävää. Vanhat ja vakiintuneet toimintatavat ovat iskostuneet syväälle suomalaiseen urheiluun, eikä niitä ole helppo muuttaa. Parannusta tilanteeseen ei ole luvassa, ellei toimintaa uudisteta nykyisestä. Seurat tulevat havahtumaan muutoksen välttämättömyyteen omasta aloitteestaan tai viimeistään pakon edessä.

4 Urheilumarkkinointi

Vielä vuonna 1979, urheilumarkkinoinnin englanninkielisellä termillä sports marketing kuvattiin yrityksiä, jotka käyttivät urheilua markkinoidakseen omia tuotteitaan tai palveluitaan. Reilussa 30 vuodessa urheilumarkkinoinnin kenttä on ehtinyt laajentua käsittämään edellä mainitun lisäksi myös urheiluseurojen, -tapahtumien ja -palveluiden markkinointia. Urheilujohtamisen ja -markkinoinnin asiantuntija Bernard J. Mullin kuvaakin teoksessaan Sport Marketing nykyaikaista urheilumarkkinointia kaikiksi toiminnoiksi, jotka on suunniteltu vastaamaan urheilukuluttajien haluja ja tarpeita, sisältäen urheilutuotteiden ja -palveluiden markkinoinnin suoraan kuluttajille sekä muiden tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin urheilumainonnan avulla. (Mullin 2007, 11.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään urheilumarkkinointia urheilutuotteiden ja -palveluiden näkökulmasta, pureutuen erityisesti ammattilaisurheiluseurojen markkinointiin sekä brändin käsitteeseen. Ammattilaisurheiluseura on monipuolisimmillaan kaikkea sitä, mitä urheilumarkkinointi pitää sisällään. Seuran on yhtäaikaaisesti pyrittävä täyttämään kuluttajien tarpeet omilla tuotteillaan ja palveluillaan, sekä olemaan mielenkiintoinen ja haluttu yhteistyökumppani, jonka kautta yritykset voivat tuotteitaan markkinoida. Laajimmillaan voitaneen puhua jopa mediasta, jonka välityksellä seura ja sen yhteistyökumppanit voivat viestiä. Urheiluseura ei kuitenkaan ole ainoastaan kaupallinen osakeyhtiö, vaan se on yhteisö, johon kuuluvat nykyiset ja entiset urheilijat, valmentajat, kannattajat, työntekijät, omistajat sekä yhteistyökumppanit ja muut toiminnan mahdollistajat.

Suomessa urheilumarkkinointia ei nähdä kaikkialla aivan näin laajana kokonaisuutena. Monella urheilupaikkakunnalla luotetaan vielä vanhoihin toimintamalleihin ja nähdään markkinointi irrallisena tai kokonaan tarpeettomana osana urheiluliiketoimintaa. Katsantokanta on kapea ja ymmärrystä puuttuu. Karrikoiden voitaneen sanoa, että markkinointi on monelle urheiluliiketoiminnassa mukana olevalle vielä sama asia kuin mainonta. Alan osajia on vähän ja aihealue on vielä nuori. Suomalaisen urheilumarkkinoinnin pioneerin Erkki Alajan mukaan urheilumarkkinoinnin todellinen läpimurto nähtiin Suomessa vasta 1990-luvulla. Alaja kuvaa kirjassaan ”Arpapeliiä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja” markkinointia urheilulle välttämättömänä

instrumenttina, jonka avulla urheilu kykeni 90-luvulla säilyttämään kilpailukykyensä muuttuvissa olosuhteissa. (Alaja 2000, 15.)

Näillä ”muuttuvilla olosuhteilla” Alaja tarkoittanee ympäröivän maailman muutosta ja urheilun liiketoiminnallistamista. Muutosta, jossa suomalainen urheilu ei ole täysin kyennyt pysymään mukana. Rakenteet ja toimintatavat ovat säilyneet pitkälti samoina, vaikka tarvetta muutokselle olisi ollut. Se näkyy nyt sponsoroinnin vähentymisenä, tukirahojen pienentymisenä sekä katsomoiden tyhjentyminenä. Urheilun viehätys ei ole kadonnut mihinkään, mutta seurat eivät ole kyenneet käärimään tuotteitaan ja palveluitaan sellaiseen pakettiin, joka kuluttajia ja yhteistyökumppaneita kiinnostaisi. Muut viihteen muodot ovat leikanneet osan urheilun tulovirroista. Kuten Oy HIFK-Hockey Ab:n toimitusjohtaja Jukka Valtanen haastattelussa (2013) huomauttaa, huippu-urheilu kilpailee kuluttajien vapaa-ajasta viihdeteollisuuden, ei aina niinkään muun urheilun kanssa.

Bernard J. Mullin määrittelee urheilun tuotteena kummalliseksi ja omaperäiseksi nipuksi ominaisuuksia. Mullin näkee urheilun leikkisänä kilpailuna, joka on usein pelin muodossa, ja jonka tila ja aika ovat erillään normaalista elämästä. Urheilua säädellään erilaisilla säännöillä ja se saattaa edellyttää erityisiä varusteita, suorituspaikkoja sekä fyysistä harjoittelua. Terveys, viihde, sosiaalisuus ja saavutukset ovat Mullinin mukaan niitä ydinarvoja, joita urheilu tarjoaa. Samoja arvoja on myös monilla muilla tuotteilla, ja urheilumarkkinoijan onkin ymmärrettävä, miksi kuluttaja valitsee juuri urheilun tyydyttääkseen tarpeitaan. Yhteisistä ydinarvoistaan huolimatta urheilu jakautuu vielä moniin eri lajeihin, joilla kaikilla on omat erityispiirteensä. (Mullin 2007, 17.)

Tämän monimuotoisen paketin ympärille urheiluorganisaatio tuotteensa rakentaa. Tehtävä on kieltämättä haasteellinen. Yhtäaikaisesti on tunnettava kannattavan liiketoiminnan edellyttämät kriittiset tunnusluvut ja peruseriaatteet sekä ymmärrettävä urheilun liikuttava voima ja tuotteen jatkuva eläminen. On kyettävä olemaan sinut sekä lukujen että tarinoiden kanssa. Urheilun myyjän ja markkinoijan tehtävänä on loihtia tunne ja elämyksellisyys kiehtovaksi kokonaisuudeksi, johon kuluttajan on helppo tarrautua. Mielikuvien ja tarinoiden kautta on mahdollista luoda ilmiöitä, jotka täyttävät kentänlaidat ja katsomot. Katsojien rooli on merkittävä myös tuotannon kannalta, sillä he ovat osaltaan luomassa tapahtumaa ja sen tunnelmaa vuorovaikutuksen kautta.

Mullin (2007, 18) näkee urheilutapahtuman inhimillisyyden ilmentymänä. Sitä ei voi pullottaa, eikä purkittaa. Mullinin näkemyksen mukaan ydinpalvelu, peli, on jokaisen tulkittavissa. Jokainen kuluttaja kokee pelin melko subjektiivisesti, joka tekee markkinoijan työstä haastavaa. Markkinoija ei myöskään kykene kontrolloimaan ydinpalvelua. Peli elää omaa elämäänsä ja siihen vaikuttavat sen pelaajat, valmentajat, tuomarit, katsojat, kuin myös ennalta määrä-

tyt säännöt ja aikataulutkin. Kuluttajan voi olla vaikeaa ostaa ennakkoon pelkkää kylmää peiliä, jos siihen ei sisälly mitään tunnesiteitä. Markkinoijan tehtäväksi jääkin myydä konkreettisen pelin lisäksi sitä aineetonta tunnelmaa ja latausta, jota ottelupari tai tapahtuma sisältää.

Tyypillistä urheilulle ovat myös epäjohdonmukaisuus, ennalta-arvaamattomuus ja yllätyksellisyys. Ottelut ovat aina erilaisia, vaikka pelaajat ja joukkueet olisivatkin samat. Huippu-urheilu onkin yksi niistä harvoista viihteen muodoista, joista kuluttaja saa kaiken irti ainoastaan olemalla itse paikan päällä tai katsomalla tapahtuman suorana lähetyksenä televisiosta. Tuote on todellakin myynnissä vain rajoitetun ajan. Ennalta-arvaamattomuus onkin yksi urheilun hienouksista. Kuka tahansa voi voittaa kenet tahansa ja voittajaa on vaikea tietää ennalta. Baseballjoukkue New York Metsin markkinoinnin osaston johtaja Michael Aronin, joka ennen urheilumarkkinointipestiään vietti 13 vuotta markkinoiden kulutustavaraa, kuvaakin urheilumarkkinoinnin yllätyksellisyyttä seuraavasti: ”Ennen minulla oli kontrolli tuotteesta ja pystyin suunnittelemaan sen sellaiseksi, kuin haluan. Nyt tuote muuttuu joka päivä ja niihin muutoksiin täytyy sopeutua nopeasti.” (Mullin 2007, 18.)

Nähtiinpä ”tuote” urheilussa sitten yksittäisenä ottelutapahtumana tai seuran kaikkina päivittäisinä toimintoina, on reaaliaikaisuus ja tietynlainen kontrolloimattomuus yksi selvimmistä Mullinin (2007, 18) mainitsemista urheilun erityispiirteistä. Kukaan ei kykene täysin hallitsemaan tätä tuotetta haluamallaan tavalla. Tämä konkretisoituu etenkin ottelutapahtumissa, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Juonenkäänteitä saati tulosta on mahdotonta tietää etukäteen, joten kuluttaja tekee ostopäätöksensä perustuen aiempiin kokemuksiin sekä odotuksiin tulevasta. Myös markkinoinnin tulee keskittyä näihin kahteen tekijään. Ennen kaikkea tulevia tapahtumia tulee markkinoida aktiivisesti, sillä liput myydään etukäteen. Tapahtuman jälkimyynnille tai inventaarioille ei ole tarvetta, sillä urheilutapahtumaa ei voi varastoida, eikä vanhaa tapahtumaa voi myydä.

5 Brändi

Tarinan mukaan brändin käsite syntyi toistasataa vuotta sitten Yhdysvalloissa, kun karjaa tai jopa orjia ja rikollisia ”brändättiin” polttomerkitsemällä. Polttomerkinän tarkoituksena oli erotella eri omistajien karja toisistaan. Jokaisella tilallisella oli oma tunnuksensa, joka polttomerkitettiin karjaan. Brändi nähtiin tunnistamista helpottavana omistamisen symbolina, jolla erottauduttiin muista. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 15.)

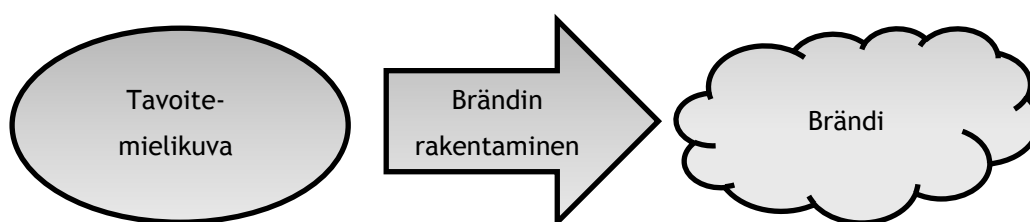
Vuonna 2014, brändi voidaan liittää kaikkeen aina tuotteista ja palveluista yrityksiin ja yhteisöihin saakka. Myös yksittäisillä henkilöillä voi olla oma brändinsä. Brändin alle voidaan koota kaikki ne miellelyhtymät, kokemukset ja odotukset, jotka kuluttajalla on tuotteesta. Brändiä voidaan hallita ja johtaa tietoisesti, mutta täydellisesti siihen ei voida vaikuttaa. Se elää ihmisten mielissä ja koostuu kokemuksista sekä mielikuvista. Kuten toistasataa vuotta sitten

Yhdysvalloissa, myös tänä päivänä brändin tarkoituksena on tunnistautua, profiloitua ja erotautua muista.

”Brändi on nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, jolla yrityksen tuotteet/palvelut erilaistetaan kilpailijoiden samankaltaisista tuotteista/palveluista. Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttajalla on tuotteesta/palvelusta. Brändin muodostavat sellaiset tekijät, joita kuluttaja pitää olennaisina tuotetta/palvelua valitessaan. Se tarjoaa tavalliseen tuotteeseen tai hyödykkeeseen verrattuna arvoa tai lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan hintapreemion. Brändi voidaan myös määrittää tapana tyydyttää asiakkaan tarve.” (Lindberg-Repo 2005, 16.)

Lindberg-Revon määritelmässä on syytä kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että brändi koostuu kaikesta siitä aineettomasta tiedosta, joita yksittäisellä kuluttajalla on tuotteesta. Brändi on siis mielikuva, ja se sijaitsee aina vastaanottajan päässä (Mäkinen ym. 2010, 15). Jokainen kuluttaja muodostaa oman mielikuvansa ja on oikeutettu siihen. Yritys voi vaikuttaa mielikuviin, ja sitä kautta brändiinsä, tietoisesti rakentamalla mielikuvia markkinoinnin eri keinoin. Tätä suunnitelmallista rakennustyötä kutsutaan brändin rakentamiseksi. Mäkinen ym. (2010, 16) määrittelevät brändin rakentamisen työnä, jota yrityksessä tehdään, jotta kohderyhmän mielessä oleva brändi vastaisi yrityksen valitsemaa tavoitemielikuvaa.

Yritys siis viime kädessä päättää, mikä on tavoitemielikuva ja mikä on kohderyhmä, jota kuunnellaan. Kaikki mielipiteet eivät ole yritykselle yhtä arvokkaita, joten sen on tärkeää ennalta määrittää kuunneltava kohderyhmä. Brändi on kuitenkin aina ”totta”, vaikkei se olisikaan yrityksen tahtotilan mukainen (Mäkinen ym. 2010, 5).



Kuvio 2: Tavoitemielikuvan suhde brändiin. Mukailtu (Mäkinen ym. 2010, 16).

5.1 Brändi tuo lisäarvoa

Määritelmässään Lindberg-Repo (2005, 16) puhuu brändistä arvon lisääjänä, jonka ansiosta asiakas on valmis maksamaan enemmän. Laatumielikuvaltaan korkea ja hyväksi havaittu brändi tuo siis lisää rahaa yrityksen kassaan. Kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta tai

palvelusta korkeamman hinnan, koska kokee brändin tuovan muutoin samanlaiselle tuotteelle lisäarvoa. Etenkin, jos tuotteiden geneeriset ominaisuudet ovat lähes identtiset, erottelevat brändit ne toisistaan. Laadukas tai muuten mieluisa brändi on ratkaiseva osa kuluttajan tehdessä ostopäätöstään.

Brändillä on selkeä laskennallinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Mäkinen ym. (2010, 131) toteaa, että valtaosa yritysten arvosta on nykyään aineettomissa tekijöissä, kuten brändeissä ja asiakassuhteissa. Rita Cliftonin mukaan jopa kolmasosa yrityksen markkina-arvosta on puhtaasti brändin ansiota, joka tekee siitä yrityksen tärkeimmän yksittäisen arvon lisääjän (The Economist 2003, 2). Taloudellisen arvon lisäksi ei sovi unohtaa sosiaalista puolta. Tunnettuus ja mielikuvat ovat ratkaisevia, sillä brändin sosiaalinen arvo vaikuttaa myös ostovoilyymiin. Brändin laskennallista vaikutusta yrityksen tulokseen on haasteellista mitata sen aineettomuuden vuoksi, mutta sitä voidaan lähestyä brändipääoman käsitteen avulla.

Brändipääoma kiteyttää brändin tuoman lisäarvon yritykselle. Sillä tarkoitetaan sitä osaa yrityksen tuotoista, joka johtuu brändistä. Se mittaa siis yhden tai useamman brändin kokonaisarvoa yritykselle. Yksittäisestä tuotteesta puhuttaessa brändin osuus hinnasta on jäljelle jäävä kate, kun kokonaishinnasta vähennetään tuotteen kaikki valmistuksesta aiheutuvat kulut. Katteen suuruus riippuu paljolti yrityksen brändistä. Tunnettu tai laatumielikovaltaan arvokas brändi voi veloittaa tuotteestaan hieman enemmän kuin kilpailijat, vaikka itse tuotteessa ei eroa juurikaan olisi. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 17.)

Bernard J. Mullin (2007, 169) mainitsee yhdysvaltalaisen urheiluvälinevalmistaja Niken hyvänä esimerkkinä brändipääomasta puhuttaessa. Tuotteet, joiden päälle liimataan Niken brändi, ovat välittömästi arvokkaampia kuin vastaavat geneeriset tuotteet. Niken juoksuosut eivät välttämättä poikkea rakenteeltaan tai valmistustavaltaan kilpailijoiden vastaavista, mutta Niken brändin tuoma laatumielikuva sekä status mahdollistavat korkeamman hinnan veloittamisen. Kuluttajien mielikuvissa Niken ja toisen juoksuosutvalmistajan välillä voi olla valtava ero, vaikka teknisiltä ominaisuuksiltaan osut olisivat lähes identtiset.

Mullinin (2007, 204) mukaan brändi ei ainoastaan erottele eri valmistajia toisistaan, vaan tuo lisäarvoa myös kuluttajille. Ostokäyttäytymisellä pyritään pääsemään osaksi suosittua brändiä ja nauttimaan merkin tai esikuvan tuomasta statuksen kohotuksesta. Tunnetun merkin uskotaan kertovan jotain kuluttajasta muille ihmisille. Statussymboleiden vaikutusta identiteettiin tutkineen Steven Langehoughin mukaan brändätyt tuotteet eivät ainoastaan heijasta kuluttajan identiteettiä, vaan saattavat olla jopa väline sen muokkaamiseen (Busch 1998). Eri brändejä yhdistelemällä on teoriassa mahdollista muokata ulkoista identiteettiään ja vaikuttaa siihen, mitä ympäröivät ihmiset ajattelevat sekä miten he suhtautuvat. Tämä on erityisen

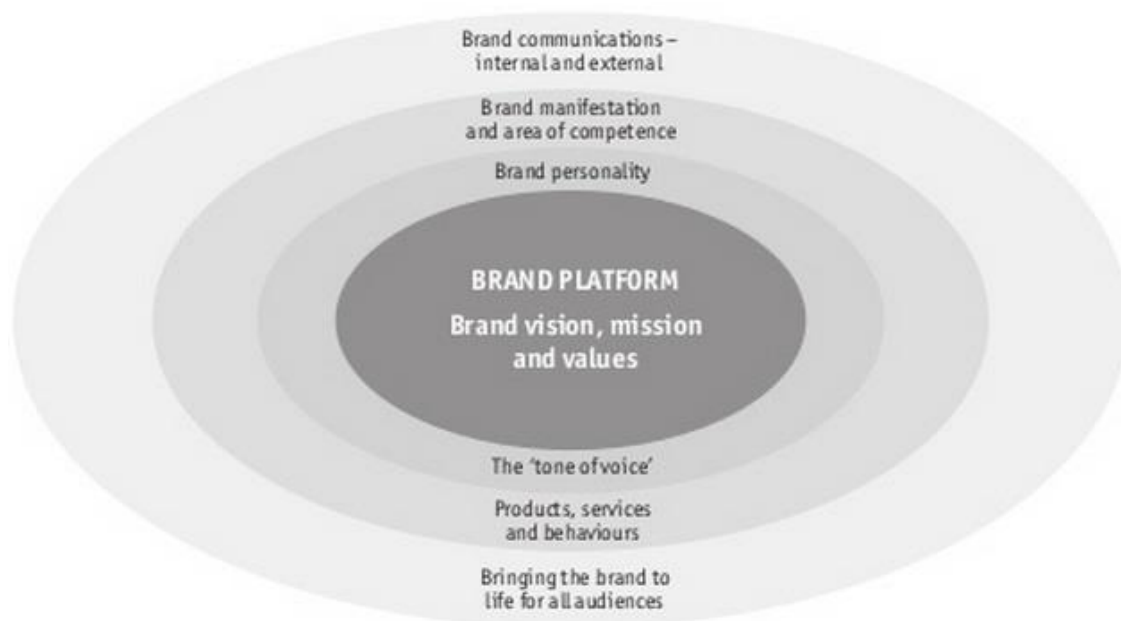
huomionarvoista urheilubrändien tapauksessa. Urheiluseurojen ja jopa kokonaisten lajien on pohdittava omia arvojaan ja sitä, mitä ne kuluttajille kertovat.

5.2 Brändin perusta

Brändin perusta, sen ydin, rakentuu kolmen käsitteen varaan: visio, missio ja arvot ovat kaikesta lähtökohta. Nämä kolme termiä ovat useimmiten käytössä, kun halutaan kuvata brändin perustaa, jonka varaan yrityksen toimintaa tulee rakentaa. Anne Bahr Thompsonin mukaan selkeän ydinajatuksen määrittäminen on elintärkeä osa yrityksen pitkän tähtäimen strategiaa. Se luo yrityksen kasvulle kestävä pohjan, joka mahdollistaa menestyksen pitkällä aikavälillä. (The Economist 2003, 86.)

Bahr Thompsonin (The Economist 2003, 86) mukaan brändin perustan tarkoituksena on

- luoda yhteisymmärrys brändi-identiteetistä yrityksen sisällä
- vaikuttaa sidosryhmien yritysmielikuvaan pitkällä tähtäimellä
- toimia visuaalisena ja verbaalisena ohjenuorana yrityksen identiteettiä rakennettaessa sekä ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä



Kuvio 3: Brand platform. (The Economist 2003, 87.)

Visio, tai unelma, kiteyttää yrityksen olemassaolon tarkoituksen. Sen tulee olla rohkea toteutus, joka maalaa brändin pitkän tähtäimen päämäärän, alleviivaa sen tavoitteet sekä viestii yrityksen maailmankuvasta. Sen on perustuttava tunnettuun ja vielä tuntemattomaan tietämykseen asiakkaiden haluista ja tarpeista.

Mission on toiminta-ajatus siitä, miten yritys aikoo visionsa saavuttaa. Missio liittyy yrityksen ydintoimintaan ja se sisältää käytännönläheisiä liiketoimintatavoitteita. Sen on oltava kunnianhimoinen, mutta saavutettavissa ajan kanssa. Missiota voidaan muokata ajan kuluessa, kun markkinat muuttuvat ja yritys kasvaa.

Arvot ovat opit, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja sen suhteita työntekijöiden, asiakkaiden, median tai kenen tahansa kanssa. Arvot taltioivat brändin syvimmän olemuksen ja vahvistavat visiota sekä missiota. Kuten moraali ja etiikka yksittäisillä ihmisillä, myös ydinarvot pysyvät yrityksessä vakiona vaikka markkinointistrategiat vaihtuvat. (The Economist 2003, 87.)

5.3 Brändi urheilussa

Bernard J. Mullinin (2007, 168) mukaan brändi ja mielikuvat on vuosien saatossa yhdistetty urheilijan, joukkueen tai kansakunnan tapaan urheilla. Urheilussa on toimittu amatööripohjalta, liiketoiminta on ollut vähäistä tai olematonta ja ainoastaan lajin puitteissa tapahtuneet suoritukset ovat muovanneet ihmisten mielikuvia. Muun muassa toimittajat, kannattajat sekä urheilijat itse ovat pitäneet elossa mielikuvia joukkueen tai kansan pelitavasta sekä identiteetistä. Esimerkiksi sanaparit neuvostoliittolainen jääkiekko tai brasilialainen jalkapallo luovat monelle urheilua seuraavalle ihmiselle tietynlaisia mielikuvia tavasta pelata.

Muutaman viime vuosikymmenen aikana mielikuva-ajattelu on muuttunut myös urheilussa. Taloudellinen aspekti on tullut osaksi urheilua ja amatööriurheilusta on siirrytty puoliammatillais- tai ammattilaisurheiluun. Tapaan pelata tai kilpailla on alettu yhdistää itse urheilemiseen kuulumattomia, kentän ulkopuolisia, tunnusmerkkejä ja mielikuvia. Joukkueista ja urheilijoista on tullut kaupallisia tuotteita, joita seurataan vuorokauden ympäri, eikä enää ainoastaan urheilukentillä. Mullinin (2007, 168) mukaan nykyaikainen brändiajattelu on pyyhkäissyt urheilun yli vasta viimeaikoina. Ennen pelkkien pelityyliin varassa olleet mielikuvat ovat saaneet rinnalleen logot, liikemerkit, nimet, värit, kuosit ja kokonaiset imagot.

Brändin merkitys urheilussa on erityinen, sillä tuote jota myydään, on usein aineeton. Urheilutapahtuman kulkua tai lopputulosta ei voida ennakkoon tietää, vaan ”tuote” valmistuu samalla kun sitä kulutetaan. Urheilutuotetta, jolla on vahva brändi, on siksi helpompi myydä ennakkoon. Vahva brändi antaa kuluttajalle laatutakuun siitä, että tuleva tapahtuma on viihdyttävä ja laadukas. Aikaisemmat positiiviset kokemukset toimivat hyvänä referenssinä, jolloin tulevaa tapahtumaa on helpompi myydä. Ammattimaisessa urheiluliiketoiminnassa ei enää voida sivuuttaa brändiajattelua, sillä urheilun myyminen ja markkinoiminen perustuu hyvin usein pelkkiin mielikuviin.

Siinä, missä kuluttajat valitsevat mieluisan tuotteen usein brändin perusteella, myös yritykset ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä hyvien brändien kanssa. Bernard J. Mullinin mukaan vahva urheilubrändi kiinnostaa yrityksiä. Vahvan urheilubrändin kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja sen tapahtumissa halutaan näkyä. Vahvalla brändillä on myös paremmat mahdollisuudet laajentaa toimintaansa erilaisiin oheistuotteisiin ja -palveluihin. Halutessaan vahva brändi voi myös veloittaa tuotteistaan korkeampaa hintaa. Niin sponsorit kuin kuluttajatkin ovat valmiita maksamaan suuremman summan, kun brändi on kiinnostava ja hyväksi havaittu. (Mullin 2007, 174-177.)

Arvioitaessa brändin merkitystä urheilussa, ei sovi unohtaa tappion käsitettä. Urheilu on parhaimmillaan ja pahimmillaan yhtä tunteiden vuoristorataa, jossa on sijansa myös suurille pettymyksille. Kaikki pyrkivät voittamaan, mutta lopulta vain yksi voi olla ensimmäinen. Häviäjän rooli on helpompi käsitellä, jos seuran identiteetti on vahva eikä koko toiminta perustu pelkästään urheilulliselle menestykselle. Mullin toteaaakin, että urheilussa brändi mitataan tappion hetkellä. Vahvat brändit kestävät tappioita paremmin, eikä niiden liikevaihto ole niin riippuvaista urheilullisesta menestyksestä (Mullin 2007, 174-177).

6 Työn toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan saada hyvä kuvaus tutkitavasta ilmiöstä (Kananen 2010). Tutkittavana ilmiönä olivat urheilubrändit ja erityisesti urheiluseurat, joista haluttiin saada lisää tietoa. Ilmiötä lähestyttiin tutkimuskysymysten kautta. Miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti? Millä yritysten mielenkiinto saataisiin lisättyä ja voisiko seurojen brändäyksestä olla tässä apua?

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluita, kirjallisia aineistoja sekä tapaus-tutkimusta. Haastattelu oli yksi valituista tiedonkeruumenetelmistä, sillä haastateltavilta haluttiin näkemyksiä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuna on, että sillä saadaan nopeallakin aikavälillä kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, on haastattelulla mahdollista saada tietoa joka avaa uusia näkökulmia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95).

Haastateltavina olivat Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n liiketoiminnasta ja palveluista vastaava johtaja Jarno Kukila, Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori Anssi Vanjoki sekä Oy HIFK-Hockey Ab:n toimitusjohtaja Jukka Valtanen. Haastateltavat valittiin tarkkaan ja valinnassa painotettiin vahvaa markkinoinnillista osaamista sekä kiinnostusta urheilua kohtaan tai työtä sen parissa. Haastateltavien valinnalla pyrittiin korostamaan sekä

liiketoiminnan että urheilun lainalaisuuksien ymmärrystä. Haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin sisällön analyysia, jossa aineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja teemoitettiin (Ojasalo ym. 2009, 122-125).

Tutkimusta varten kerättiin myös laajalti kirjallisia aineistoja, kuten lehtiartikkeleita, verkkolähteitä sekä radiohaastatteluita. Menetelmien ja lähteiden monipuolisuuden avulla oli tarkoitus lisätä tutkimuksen validiteettia. Kirjallisten aineistojen käsittelyssä käytettiin samaa analysointi- ja tulkintatekniikkaa kuin teemahaastatteluisa. Aineistot pelkistettiin, jonka jälkeen toistuvia rakenteita pyrittiin tunnistamaan ja tarkastelemaan kriittisesti. Näiden kvalitatiivisten menetelmien tarkoituksena oli selittää ilmiötä monipuolisesti ja eri näkökulmista. Kirjallisten aineistojen avulla pyrittiin myös löytämään uutta ja ajankohtaista tietoa aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 122-125.)

Kolmantena tiedonkeruumenetelmänä käytössä oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksiksi valikoituivat saksalainen jalkapalloseura Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund, suomalainen urheiluseura Idrottsföreningen Kamraterna, Helsingfors r.f. ja sen miesten jääkiekkjoukkue, kotimainen jalkapalloseura Helsingin Jalkapalloklubi sekä itävaltalais-thaimaalainen energiajuomatuotemerkki Red Bull. Valinnassa painotettiin vahvaa brändiä sekä liiketaloudellista tuosta, sillä tämän menetelmän tavoitteena oli tuottaa informaatiota menestyvistä urheilubrändeistä.

Työn tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli saada näkemyksiä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä, löytää uutta ja ajankohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta sekä tuottaa informaatiota menestyvistä urheilubrändeistä. Työn toiminnallisessa osuudessa yhdisteltiin tätä saatua tietoa teorian kanssa, ja muodostettiin viiden eri teeman alle yhteenveto niistä yläkäsitteistä ja toimintamalleista, joita hyödyntämällä liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi voidaan rakentaa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi työn tutkimuksellisen osuuden tulokset sekä työn toiminnallinen tuotos.

7 Tulokset

Työn tutkimuksellisen osuuden tulokset käsittävät teemahaastatteluiden, kirjallisten aineistojen sekä tapaustutkimusten avulla saadut tulokset. Haastattelujen ja kirjallisten aineistojen tuotokset pelkistettiin ja otsikoitiin kummatkin viiden eri teeman alle. Tapaustutkimukset käsiteltiin omina kokonaisuuksinaan, jotta jokaisen tutkittavan kohteen toiminnasta kyettäisiin löytämään sille ominaiset menestystekijät. Tutkimuksellisen osion tarkoituksena oli selvittää, miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti, millä yritysten mielenkiintoa saataisiin lisättyä ja voisiko seurojen brändäyksestä olla tässä apua.

7.1 Haastattelut

Haastatteluilla haluttiin selvittää urheiluliiketoiminnan haasteita ja löytää keinoja, joilla yritysten mielenkiintoa urheilua kohtaan voitaisiin lisätä. Osion avulla pyrittiin saamaan asiantuntija-arvioiden kautta lisätietoa urheiluseurojen ja yhteistyökumppaneiden välisestä maailmasta. Haastateltaviksi valikoituivat kolme urheiluliiketoiminnan osajajaa, joilla jokaisella on vahva markkinoinnillinen tausta. Haastatteluista saatu tieto on teemoitettuna viiden eri otsikon alle, joilla pyritään selvittämään urheiluliiketoiminnan nykytilannetta, liiketoiminnan edellytyksiä sekä tapahtuvaa murrosta yrityskentässä.

7.1.1 Urheilun tarve uusiutua

Lappeenrannan teknillisen yliopiston professorin Anssi Vanjoen (2013) mukaan suomalainen urheilu ei ole kyennyt uusiutumaan, vaan on jäänyt vangiksi vanhaan menestykseen. Vanjoki tähdentää, ettei ”ammattuurheilun, harrasteliikunnan ja kolmannen sektorin vapaaehtoistoiminnan erilaisuutta ja rajoja ole ymmärretty oikein”. Vuonna 2014, ammattuurheilu on liiketoimintaa, jossa pätevät markkinatalouden perusmekanismit siinä missä millä tahansa muullakin alalla. Kilpaurheilussa toimivat seurat ovat kaupallisia toimijoita, joiden menestystä mitataan paitsi urheilullisin, myös taloudellisin ansioin.

Lähtökohta suomalaisen huippu-urheilun uusiutumiseksi on se, että urheiluseurat aletaan nähdä yrityksinä, jotka kamppailevat kuluttajien euroista kilpailijoidensa kanssa. Näitä kilpailijoita eivät ole ainoastaan toiset seurat, vaan myös muut kaupallisen viihdeteollisuuden toimijat. Itse asiassa, suomalaisen seuran kovin kilpailija ei todennäköisesti edes tule oman lajin sisältä, vaan ennemminkin muilta viihteen aloilta. Oy HIFK-Hockey Ab:n toimitusjohtaja Jukka Valtasen (2013) mukaan ”jäähkiekko on pikemminkin osa elämysteollisuutta kuin urheiluliiketoimintaa”. Valtasen mukaan Helsingin IFK kilpailee ihmisten ajasta ja vapaa-aikaan käyttämästä rahasta television, elokuvien, konserttien, videopelien ja muun viihteen kanssa - ei niinkään paikalliskilpailija Jokereiden kanssa.

7.1.2 Brändäys erottautumiskeinona

Erottuakseen viihteen massasta, on urheilun paketoitava itsensä tuotteeksi, josta kuluttajat ovat valmiita maksamaan. Jukka Valtasen (2013) mukaan ”brändäys on välttämätöntä erottuakseen muusta elämysteollisuudesta, mutta erityisesti myös yhteisöllisyyden lisäämiseksi”. Brändäyksen keinoin voidaan siis sekä osoittaa eroavaisuus muihin brändeihin verrattuna, että vahvistaa omaa identiteettiä. Vahvan identiteetin, ja brändin, avulla on mahdollista asemoitua suhteessa kilpailijoihin, mutta myös lisätä yhteisöllisyyttä omien joukossa ja luoda tarpeellista me-henkeä.

Muun muassa tietoliikenne-yhtiö Nokian brändin luomisesta ja kehittämisestä vastannut Anssi Vanjoki peräänkuuluttaa brändeiltä aitoutta. Vanjoki (2013) huomauttaa, että menestyäkseen brändien on oltava aitoja ja huomioida kohderyhmänsä jatkuvasti, sillä todellisuudessa brändin muodostavat kuluttajat, eivät tarjoajat. Myös Jukka Valtanen painottaa aitouden merkitystä. ”Seurojen tulee erittäin huolellisesti päättää se brändimielikuva, jonka he haluaisivat kannattajille, sponsoreille ja muille välittää - mielikuvan täytyy olla realistinen, uskottava ja yhteisöllisyyttä tukeva” (Valtanen 2013).

Vanjoki uskoo urheilun alkukantaiseen voimaan. Hänen mukaansa ”maailma pelaa mielikuvien”, ja urheilulla on tässä pelissä merkittävä rooli. ”Mielikuvista syntyy brändejä ja niihin voidaan kytkeä brändejä”, Vanjoki (2013) jatkaa.

7.1.3 Kohderyhmän tunnistaminen

Tärkeä osa brändityötä ja tavoitemielikuvan määrittämistä on oman kohderyhmän tunnistaminen. Brändin ei ole tarpeellista miellyttää kaikkia, vaan oleellisinta on löytää se kuluttajien ydinjoukko, jota halutaan palvella. Tämä korostuu etenkin urheilussa, jossa uskollisuus omalle seuralle, brändille, on vahvaa. Suosikkiseuraa ei olla hetkessä vaihtamassa toiseen. Ero kulu- tustuotteisiin tällä saralla on merkittävä. Brändiuskollisuuden vuoksi seurojen ei ole syytä uhrata rahaa budjetistaan toisten seurojen kannattajien haalimiseen, vaan ennemminkin omien passivoituneiden kannattajien aktivoimiseen sekä yhteisöllisyyden ja vastakkainasettelun lisäämiseen.

”Olemme lähteneet siitä, että mainonnan keinoin on mahdoton kuvitella Jokereiden tai Bluesin kannattajan kääntyvän IFK:n kannattajaksi - siksi mainontamme on suunnattu pelkästään IFK-perheelle, vahvistamaan identiteettiä ja ylpeyttä omasta seurasta”, toteaa Helsingin IFK:n Jukka Valtanen. ”Mainonnan tarkoituksena on pyrkiä aktivoimaan IFK:n kannattajia. - - Samalla pystytään usein nostamaan jännitettä suhteessa naapuriseuroihin, mistä hyötyvät kaikki pääkaupunkiseudun liigaseurat.” (Valtanen 2013.)

7.1.4 Murros yrityskentässä

Valon liiketoiminnasta ja palveluista vastaava johtaja Jarno Kukila on selvittänyt urheilusta kiinnostuneiden yritysten haluja ja tarpeita. Kukilan mukaan yrityskentässä on tapahtumassa mielenkiintoinen murros siinä, mitä yritykset yhteistyöltä urheiluseurojen kanssa haluavat. Vanhakantaiset tukemuodot ovat vähentymässä ja uusille yhteistyömuodoille on tilausta. Kukilan mukaan vanhan koulukunnan tukijat kentänlaitamainoksineen ja kausikortteineen eivät häviä kokonaan, mutta muutos on havaittavissa ja se tapahtuu vaiheittain. Joillekin yri-

tyksille riittää edelleen yrityksen nimi joukkueen pelipaidassa tai mainoksessa. Osa yrityksistä haluaa kuitenkin jo enemmän. (Kukila 2013.)

”He haluavat monimutkaisuutta. Ei vanhaa mallia laitamainoksineen, vaan sellaisia konsepteja, joissa he pääsevät mahdollistamaan asioita”, Jarno Kukila (2013) toteaa. Kukilan mukaan tämä on peruja mediamarkkinan muutoksesta. Monikanavaisuuden räjähdysmäinen lisääntyminen on aiheuttanut sen, että myös yritysten on muutettava ajattelutapaansa. Perinteisten laitamainosten hyöty ei enää aikoihin ole ollut sillä tasolla, mihin on vuosien saatossa totuttu. Sanapari ”laitamainos” ja ”näkyvyys” on kulutettu puhki. Valveutuneet, hereillä olevat yritykset kaipaavat yhteistyökumppaneiltaan murroksen ymmärrystä ja uudenlaisten konseptien tarjoamista.

7.1.5 Yritysten tarve sisällölle

Muutos mediakentässä on aiheuttanut sen, että markkinointikanavien määrä on kasvanut huomasti. Samalla on muodostunut tarve sisällölle. Läsnäolo eri kanavissa ei riitä, vaan niissä on viestittävä aktiivisesti ja laadukkaasti. Yritykset haluavat näkyä ja kuulua, mutta niillä ei välttämättä ole riittävästi resursseja tuottaa jatkuvasti uutta ja kiinnostavaa sisältöä.

Urheilu ja sen sponsorointi ovat perinteisesti olleet yrityksille yksi mahdollinen markkinointiviestinnän muoto. Nyt, kanavien määrän kasvaessa, urheilun rooli on kenties hieman muuttumassa. Se tarjoaa edelleen yrityksille kiinnostavan yhteistyömahdollisuuden, mutta yritysten investoimille rahoille on löydettävä vastinetta. Yritysten satsaukset perinteisen sponsorointiin ovat laskussa, mutta halukkuutta nykyaikaisemmalle yhteistyölle löytyy.

Jarno Kukilan mukaan yritykset ovat tuoneet esille tarpeensa laadukkaasta sisällöstä, sillä yrityksillä on monia eri kanavia, joissa kaikissa on viestittävä ja kuuluttava. ”Yritykset haluavat, että heidät nähdään mahdollistajina. He haluavat olla mukana hyvässä asiassa”, Kukila toteaa. Kukilan mukaan yritykset ovatkin erittäin kiinnostuneita urheilun luomista tarinoista ja tunteista. ”Yritykset haluavat tarinoita urheilusta - ilmeitä ja tunteita ruohonjuuritasolta, sillä ne ovat kiinnostavia.” (Kukila 2013.)

7.2 Kirjalliset aineistot

Kirjallisten aineistojen osalta seurattiin urheilumarkkinoinnin kenttää yhtäjaksoisesti noin vuoden ajan. Osion avulla pyrittiin selittämään kehittämistyön aihepiiriä laajemmin ja löytämään ajankohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lehtiartikkeleiden, verkkolähteiden sekä radiohaastatteluiden sisältöä pelkistettiin ja teemoitettiin, jotta toistuvia rakenteita kyettiin löytämään. Tutkittu sisältö on otsikoitu viiden eri teeman alle ja ne pyrkivät selittämään sitä,

miksi suomalainen huippu-urheilu ei kykene menestymään taloudellisesti sekä millä yritysten mielenkiintoa saataisiin lisättyä.

7.2.1 Ammattimaisuuden puute urheilussa

Valon Jarno Kukilan mielestä urheilussa on saatu asioita liian helposti, eikä ammattitaito ole riittänyt ymmärtämään kuluttajaa, brändiä eikä yritystä. Kukilan mukaan suomalaisen urheilun markkinoijien ja myyjien ammattitaito on ollut todella alhaista. ”Yrityksissä on fiksuja ihmisiä, jotka tietävät, mitä haluavat. Jos urheilun markkinoijat eivät pysty sitä tarjoamaan, yritykset siirtyvät muualle”, Kukila painottaa. (Yle Radio Suomi 2013.)

Helsingin Jalkapalloklubin markkinointijohtaja Sari Mikkonen-Mannilan mukaan ”urheilumarkkinointi on aika kaukana siitä, mitä markkinointi on yrityselämässä”. Urheilumarkkinoinnilla Mikkonen-Mannila viittaa tässä kontekstissa urheiluseurojen myynti- ja markkinointitoimenpiteisiin sekä tuotteistamiseen, joissa on paljon kehitettävää. Mikkonen-Mannilan mukaan urheilumarkkinointi tarkoittaa monille toimijoille edelleen perinteisten laitamainosten laittamista kentän laidoilta. (Kauhala 2013b.)

Urheilun markkinoijien ja myyjien ongelmaa voidaan lähestyä osakeyhtiön tavoitteen näkökulmasta. Osakeyhtiön tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa ja liiketoimintaa harjoitetaan tämä tavoite mielessä. Mikäli urheilun tukeminen ei edistä tavoitteen saavuttamista suoraan tai edes epäsuorasti, ei tarvetta sponsoroinnille tai muulle yhteistyölle ole. Puhumattakaan siitä, että urheilun tukeminen vaikuttaisi tavoitteeseen negatiivisesti. Urheilun täytyykin kyetä tuottamaan jotakin lisäarvoa yritykselle. Muutoin tarvetta yhteistyölle ei ole. Vastikkeetonta rahaa ei ole jaossa.

7.2.2 Urheilullinen menestys sokaisee

Urheiluvaikuttaja ja liikemies Harry Harkimo kertoo Yleisradion haastattelussa, että hän näkee halun menestyä yhtenä urheilujohtamisen suurimmista ongelmista. Harkimo tarkoittaa tällä omien sanojensa mukaan voitontahtoa, joka vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon. Päätävässä asemassa oleva henkilö antaa tällöin ”faniutensa” vaikuttaa liiallisesti päätöksiinsä, eikä pysty tekemään ratkaisuja puhtaasti järkeen perustuen, vaan tunteet ottavat liikaa valtaa. Harkimo on itse jääkiekkoseura Helsingin Jokereiden omistaja ja pitkäaikainen hallituksen puheenjohtaja. Hänen mukaansa halu menestyä johtaa helposti kulurakenteen vääritymiseen, kun talous ei pysy mukana joukkueen rakentamisvaiheessa. Tällöin menestymisen nälkä ja tunne ohjaavat päätöksentekoa, joka kasvattaa taloudellista riskiä merkittävästi. (Yle Radio 1 2013.)

Halu menestyä ei sinänsä ole negatiivinen ominaisuus urheilujohtajalle, päinvastoin. Menestymisen nälkä ja kunnianhimo ovat omiaan ajamaan koko organisaatiota eteenpäin. Sen sijaan urheilullisen menestyksen ylikorostaminen on vaarallista. Urheiluseuran johtajalta edellytetään vaikeillakin hetkillä kykyä ajatella rationaalisesti ja tehdä päätöksensä johdonmukaisesti, faktoihin nojaten. Urheiluorganisaation johtaminen ei saa perustua pelkkään epätoivoiseen urheilullisen menestyksen tavoitteluun, jossa liikkeenjohdon peruseriaatteet hylätään. Nykyaikaisen urheiluorganisaation menestys mitataan sekä urheilullisen että taloudellisen tuloksen pohjalta.

Oululaisen jääkiekkoseura Kärppien toimitusjohtaja Juha Junno on todennut Urheilulehden haastattelussa, että kannattajat ja yhteistyökumppanit arvostavat enemmän joukkueen pohjoissuomalaisuutta kuin pelkkää menestystä. Arvot ajavat siis sidosryhmien mielissä urheilullisen menestyksen edelle. ”Feedbackina on huomattu, että on korostettu liikaa menestystä ja mitaleita. Kaikilta tuli kuitenkin tuo omien nuorien tärkeys, että se joukkue on pohjoissuomalainen.” (Kauhala 2013a.)

7.2.3 Hyvä urheilubrändi

Valon Jarno Kukilan mielestä ”Suomessa ollaan perähiikiä urheilu-brändäämisessä ja urheilu-liiketoiminnassa”. Hänen mukaansa asioita on pidetty itsestäänselvyytenä, eikä brändin eteen ole tehty töitä. Kukila näkee, että brändäyksen kautta olisi mahdollista lisätä mielenkiintoa urheilua kohtaan. Millainen sitten on hyvä urheilu-brändi? Jarno Kukilan mukaan se on samanlainen kuin muutkin hyvät brändit: seksikäs, herättää tunteita ja kiinnostusta sekä pitää sisälleen lupauksen. (Yle Radio Suomi 2013.)

Sari Mikkonen-Mannilan mukaan hyvä urheilu-brändi lähtee sydäimestä. ”Voimme tehdä jalkapalloilussa monia asioita paremmin, mutta tärkeintä on, että kannattajat elävät oman joukkueen mukana, puhuvat siitä ja tulevat kavereiden kanssa seuraamaan pelejä”, hän toteaa. Mikkonen-Mannila painottaa myös ottelutapahtuman merkitystä. Brändin kannalta on tärkeää, että ottelusta tehdään tapahtuma. Mikkonen-Mannilan mukaan itse tapahtuma on brändille tärkeämpää kuin ottelun lopputulos. ”Otteluelämys ei ole aina kiinni siitä voittaako oma joukkue.” (Anttila 2012.)

Urheiluun erikoistuneen konsulttiyritys TSE Consultingin Lars Haue-Pedersen (2004) on todistanut urheiluseurojen kasvattaneen yleistä kiinnostusta, harrastajamääriä sekä liikevaihtoaan brändäyksen keinoin. Haue-Pedersenin mukaan vahvan brändin on myös helpompi laajentaa tarjontaansa oheistuotteisiin ja -palveluihin. Haue-Pedersen uskookin brändäyksen olevan tärkein yksittäinen työkalu, jolla urheiluseurat voivat löytää uusia kasvumahdollisuuksia.

7.2.4 Tarinoiden voima

Tarinoiden avulla on mahdollista luoda innostusta tarinan kohteen ympärille. Yritystarinat ovat nykyaikaisen liiketoiminnan ytimessä, sillä niiden avulla voidaan viestiä ja markkinoida tehokkaammin. Urheiluliiketoiminnalla on suuri potentiaali hyödyntää tarinoita tehokkaasti, sillä kuluttajalla on urheilun välityksellä mahdollisuus kokea koko ihmisen tunneskaala ääripäästä toiseen. Urheilutapahtuma voi olla kaikkea draamasta tragediaan ja aina komediaan saakka.

Valon Jarno Kukilan mukaan ”rakenteet eivät saa ihmisiä liikkumaan, vaan ne tarinat, inspiraatiot ja ihmiset” (Yle Radio Suomi 2013). Tarinallisuutta ei ole kuitenkaan osattu urheilussa riittävästi myydä. ”Urheilun ja liiketoiminnan sisällöistä on tehty niin kaukaisia asioita toisistaan”, Kukila (Yle Radio Suomi 2013) jatkaa. Näiden kahden elementin tulisi kulkea käsi kädessä. Urheilun myyjien ja markkinoijien yhtenä haasteena onkin urheilutarinoiden tuotteistaminen ja myyminen kuluttajille.

Sport Business School Finlandin urheilumarkkinoinnin ja -johtamisen opettaja Vili Nurmi muistuttaa kuitenkin tärkeästä asiasta. Hän painottaa blogikirjoituksessaan tarinoiden aitoutta. ”Jotta voidaan lähteä rakentamaan uskottavaa tarinaa, tulee seuralla olla selkeä syy omaan olemassaoloon ja arvot, joihin koko toiminta perustuu.” (Nurmi 2013a.)

7.2.5 Katsoja keskipisteeseen

Vili Nurmi on tutkinut ja haastatellut Yhdysvaltojen ammattilaisurheilusarjojen NBA:n, MLB:n ja NFL:n markkinoinnista ja sponsoroinnista vastaavia toimijoita. Näiden koripallon, baseballin ja amerikkalaisen jalkapallon parissa toimivien urheilupäättäjien mukaan katsoja on 2010-luvulla markkinoinnin ja viestinnän ytimessä. Nurmen mukaan vielä 2000-luvun alussa katse oli urheilun supertähdissä, mutta nyt katsoja on numero yksi. ”Tänä päivänä viestinnän keskipisteenä ja ydinviestinä on fanius ja fanien suhde urheiluun, tunteet ja elämykset”, Nurmi kirjoittaa. (Nurmi 2013b.)

Nurmi on huomannut, että ottelutapahtumissa juuri kannattajat pyörivät usein kuvissa, kun peli on pysähtyneenä. Televisioruuduilla näytetään reaaliajassa kannattajien ilmeitä ja tunteita. Heille annetaan myös mahdollisuus osallistua keskusteluun ja kommentoida tapahtumia sosiaalisen median kanavien kautta. Kyseiset kanavat ovat myös näkyvillä stadionilla ottelun aikana. ”Urheilumarkkinoinnissa katsojan täytyy aina olla keskiössä”, Nurmi kiteyttää ja jatkaa, että urheilun on kyettävä tuotteistamaan itsensä niin tehokkaasti, että kuluttajat ovat halukkaita maksamaan siitä. (Nurmi 2013b.)

7.3 Tapaustutkimukset

Tapaustutkimusten avulla haluttiin tutkia menestyviä urheilubrändejä ja tuottaa informaatiota menestyksen syistä. Osion avulla pyrittiin selvittämään niitä ydinasioita sekä parhaita käytäntöjä, jotka edesauttavat johdonmukaista brändin rakentamista ja sitä kautta taloudellisen menestyksen saavuttamista. Tutkittaviksi kohteiksi valikoituivat kolme urheiluseuraa sekä yksi urheilua markkinoinnissaan tehokkaasti käyttävä yritys. Jokaisen tutkittavan kohteen toiminnasta pyrittiin löytämään olennaiset menestystekijät.

7.3.1 Case: Borussia Dortmund - Yhteisöllisyys ja kannattajakeskeisyys kannattavassa urheiluliiketoiminnassa

Saksalainen jalkapalloseura Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund on elävä esimerkki siitä, miten seuran kannattajat asetetaan liiketoiminnassa etusijalle. Asiakaskeskeisyys on kulutettu termi monella alalla, mutta urheiluliiketoiminnassa se on vielä harvinaista. Borussia Dortmund on tässä asiassa miellyttävä poikkeus. Seurassa päätöksiä ohjaa kannattajien etu, ei liiketoiminnallisen tuloksen maksimoiminen. Mielenkiintoiseksi asian tekee kuitenkin se, että Dortmund tekee tästä huolimatta positiivista taloudellista tulosta ja sen toiminta on muutenkin vakaalla pohjalla.

Dortmundin kaupungin seura Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund on yksi Saksan jalkapallon pääsarjan Bundesligan seuroista. Sarjana Bundesliga on yleisesti tunnettu vahvasta kannattajakulttuuristaan sekä sitä ilmentävistä eläväisistä ja äänekkäistä ottelutapahtumistaan. Yksi on kuitenkin ylitse muiden. Borussia Dortmund on yhteisöllinen ilmiö, joka täyttää katsomot keltaisella värillä niin kotiotteluissa kuin vierasotteluissa ympäri Eurooppaa. Seuran fanitoiminnan sydän on 25,000 äänekkään kannattajan katsomonosa, gelbe wand, keltainen seinä.

Kannattajat ovat dortmundilaisseuran toiminnan keskipisteessä. Seuran Business Development & International Affairs Managerin, Benedikt Scholzin, mukaan ”kaikki mitä teemme, tähtää vuorovaikutukseen kannattajiemme kanssa ja fanien sitouttamiseen seuran kanssa.” Kannattajat ovat ydinkohderyhmä, jota palvellaan. Scholz kertoo strategian olevan peräisin brändi-identiteetistä, joka koostuu neljästä tärkeästä rakennuspalikasta. Ensimmäinen ja keskeisin rakennuspalikka on intohimo. Kolme muuta arvoa ovat autenttisuus, yhteisöllisyys sekä kunnianhimo. Benedikt Scholzin mukaan paras mahdollinen näyte näistä arvoista on Borussia Dortmundin ottelutapahtuma. (Fan Experience Forum 2013.)

Seuran erikoisuus piilee sen omistajarakenteessa. Kannattajat eivät ole ainoastaan tärkein kohderyhmä, vaan he myös omistavat saksalaisen 50+1 -säännön mukaisesti yli 50 % Borussia

Dortmundin osakkeista. Se näkyy monissa päätöksissä kannattajakeskeisyytenä. Päätökset tehdään yhteisön näkökulmasta, ei rahan. Dortmundin kotistadionin eteläpäädyn tunnettu kannattajakatsomonosa on pelkkää betonista seisomakatsomoa. Yleiseksi käytännöksi viihtyvyyden ja turvallisuuden vuoksi tulleet istuinpaikat loistavat poissaolollaan. Seuran toimitusjohtaja ja entinen eteläpäädyn jäsen Watzke kertoo, että muuttamalla eteläpäädyn istuinpaikoiksi ja lisäämällä aitioita sekä mainospaikkoja, seura ansaitsisi vuosittain vähintään viisi miljoonaa euroa enemmän. (Robinson 2013.)

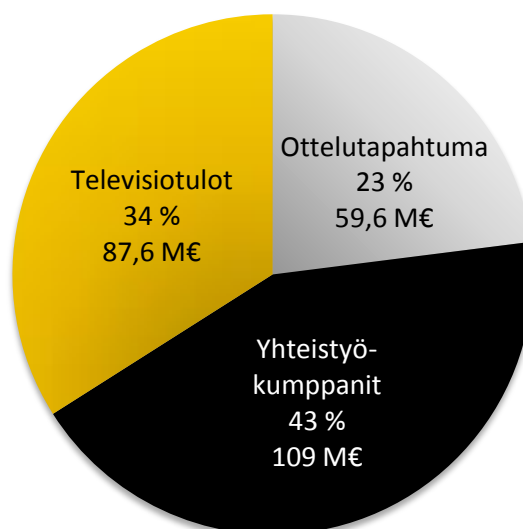
Kannattajakeskeisyys ja yhteisöllisyys näkyvät positiivisesti katsojakeskiarvoissa. Kannattajien uskollisuudesta kertoo jotain se, että sisäänpääsyn jokaiseen kotiotteluun oikeuttavia kausikortteja myytiin kaudelle 2012-2013 yli 54,000 kappaletta. Kyseinen luku on myös kaikkien aikojen Euroopan ennätys. Itse asiassa, kausikorttimyynti jouduttiin keskeyttämään 54,000 kappaleeseen, jotta myös yksittäislippuja olisi tarjolla jokaisessa ottelussa. Jäljelle jäävät reilut 26,000 irtopaikkaa täyttyvät vaivatta ja joukkueen kotiotteluiden yleisökeskiarvo onkin koko Euroopan korkein: täydet 80,000 katsojaa on lehtereillä lähes kaikissa otteluissa. (Fan Experience Forum 2013.)

Borussia Dortmundin suuriin yleisömääriin vaikuttaa myös sen löysähkö hinnoittelupolitiikka. Kausikortti eteläpäädyn kannattajakatsomoon maksaa vain 180 euroa vuodessa. Yksittäisen ottelun hinnaksi tulee tällöin noin 11 euroa. Edulliset hinnat johtavat siihen, että Borussia Dortmundin ottelutapahtuman liikevaihto on selvästi kilpailijoitaan pienempi. Esimerkiksi, kaudella 2010-2011 sen saksalaisella kilpailijalla Bayern Münchenillä yksittäisen ottelutapahtuman liikevaihdoksi muodostui 3,1 miljoonaa euroa, kun Dortmund jäi keskimäärin 1,3 miljoonaan euroon. Eurooppalaisilla jättiläisillä, espanjalaisella Real Madridilla ja englantilaisella Manchester Unitedilla, samainen ottelutapahtuman liikevaihto oli keskimäärin yli neljän miljoonan luokkaa. (The Swiss Ramble 2012.)

Seura ei kuitenkaan halua luopua identiteetistään. Kaikki toiminta tehdään koko yhteisön etua ajatellen. Toimitusjohtaja Hans-Joachim Watzken mukaan kannattajakatsomo on Borussian sydän, ja jos joku haluaa siihen kuulua, on hänellä oltava siihen mahdollisuus myös vähäisistä tuloistaan huolimatta. Lyhyellä tähtämellä Dortmund kykenisi kasvattamaan liikevaihtoaan merkittävästi nostamalla lippujen hintoja. Kysyntä on niin valtavaa, että muutaman euron korotus ei vielä näkyisi yleisömäärissä millään tavalla, sillä pelkästään kausikorttia jonottaa 37,000 ihmistä. Hintojen nostaminen saattaisi kuitenkin pakottaa joitakin monivuotisia kannattajia pois stadionilta. (Robinson 2013.)

Ottelutapahtumien suhteellisesti pieni liikevaihto näkyy myös koko seuran tulorakenteessa. Asiantuntijapalveluyritys Deloitte Football Money Leaguen, jalkapalloeurojen varallisuutta arvioivan raportin, mukaan Dortmundin tuloista ainoastaan 23 prosenttia tulee

ottelutapahtumista. Vertailun vuoksi, Englannin Valioliigassa pelaavan lontoolaisen Arsenalin vastaava luku on 38 prosenttia. Mielenkiintoista onkin se, miten Dortmund ohjaa tulovirtansa muita reittejä pitkin. Sen tuloista merkittävät 43 prosenttia tulee yhteistyökumppaneilta. Ei olekaan yllätys, että myös yritykset kiinnostuvat seurasta, jolla on vahva yhteisöllinen identiteetti ja intohimoiset kannattajat. Siinä, missä Dortmundin kassan täyttävät suurimmaksi osaksi eri yritykset, joutuvat kannattajat muualla usein maksumiehiksi. (Deloitte 2014.)



Kuvio 4: Borussia Dortmundin liikevaihto jaoteltuna. (Deloitte 2014.)

Tietoisesta lippujen ”alennusmyynnistä” huolimatta Dortmundin kokonaisliikevaihto on liki kolminkertaistunut kuudessa vuodessa. Vuonna 2013 sen liikevaihto oli 256,2 miljoonaa euroa, kun vielä 2007 se oli 90,3 miljoonaa euroa. Voittoa vuonna 2013 kertyi huimat 53,3 miljoonaa euroa. Seura pyrkii luomaan pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia yritysten kanssa. Sen markkinointisopimus pääyhteistyökumppani Sportfiven kanssa on alkanut vuonna 2000 ja tämänhetkinen sopimus ulottuu vuoteen 2020. Kaikkien kolmen pääsponsorin sopimukset ovat erittäin pitkäaikaisia. Pääsponsoreiden lisäksi Dortmund haalii sateenvarjonsa alle mahdollisimman paljon pienempiä sponsorointisopimuksia. Kokonaisuudessaan Dortmund on kasvattanut yhteistyösopimustensa arvoa lähes kaksinkertaiseksi viiden viime vuoden aikana. (The Swiss Ramble 2012; Deloitte 2014.)

Dortmundin suurinta pääomaa on sen joukkueesta, kannattajista ja yhteistyökumppaneista koostuva keltamusta yhteisö. Yhteiset arvot pätevät toimintaan niin toimistossa, kentällä kuin katsomossa. Johdonmukaisuus, stabiilius ja jopa uskonnon kaltainen yhteisöllisyys ovat omiaan houkuttelemaan myös yrityksiä toiminnan tueksi. Yritykset kokevat saavansa itselleen

yhteistyökumppanin, joka tuo aidosti lisäarvoa heidän toiminnalleen ja julkisuuskuvalleen. Intohimo, autenttisuus ja kunnianhimo ovat arvoja, jotka jokainen yritys haluaa varauksetta liitettävän myös heihin. Kun itse ydintuote on vielä viihdyttävää ja menestyvää jalkapalloa, ei ole ihme, että Borussia Dortmund on erittäin haluttu yhteistyökumppani yritysten keskuudessa.

Borussia Dortmundin menestysresepti on esimerkki siitä, miten selkeillä arvoilla, niistä kumpuavalla vahvalla identiteetillä ja strategialla voidaan tehdä vakaata taloudellista tulosta ja luoda kivijalkaa vuosiksi eteenpäin. Sen sanastoon kuuluvat pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus, eivät sirkustemput ja pikavoitot. Seura on olemassa kannattajiaan varten, jotka ovat vahvasti mukana omistajaportaassa ja sitä kautta myös päätöksenteossa. Liikevoitto syntyy uskollisista ja pitkistä asiakassuhteista niin yksittäisen katsojan kuin yhteistyökumppaneiden tapauksessa. Strategia ohjaa päivittäistä operatiivista toimintaa. 25,000 äänekkään kannattajan katsomonosasta välittyvä intohimo on seuralle tärkeämpää kuin liikevaihdon maksimointi ottelutapahtumissa.

Seuran motto on ”Echte Liebe”, aito rakkaus. Toimitusjohtaja Watzken mukaan seura haluaa pitää kiinni perinteistään. ”Echte Liebe” on seuralle enemmän kuin pelkkä slogan. ”Se on kaiken tarkoitus.” (Robinson 2013.)

7.3.2 Case: HIFK - Vahva brändi liiketoiminnan tukena

Helsinkiläinen urheiluseura Idrottsföreningen Kamraterna, Helsingfors r.f. on Suomen tunnetuin ja puhutuin urheilubrändi. Se on mainio esimerkki siitä, miten seuran perinteet ja arvot kannattelevat toimintaa myös urheilullisesti heikkoina aikoina. Seuralla on yksinkertaiset ja selkeät ydinarvot, joiden varaan toimintaa voidaan rakentaa. Ne on johdettu seuran historiasta ja ovat helposti ymmärrettävissä. Vuonna 1897 perustetulla seuralla on urheilijoita seitsemässä eri lajissa ja sen tunnetuin osa on miesten jääkiekkjoukkue, joka pelaa lajin pääsarjassa.

Jääkiekkjoukkue Idrottsföreningen Kamraterna Helsingfors eli HIFK tunnetaan Suomessa vahvasta brändistään, jonka ensimmäiset luistimenpiirrot luotiin jo 1960-luvulla. Nyt, viisikymmentä vuotta myöhemmin seuran identiteetti on edelleen vahva ja se tunnetaan samoista arvoistaan kuin 60-luvulla. Helsingin IFK on yksi harvoista urheiluseuroista Suomessa, joiden yhteydessä on avoimesti voitu edes puhua brändistä. HIFK:n brändinrakennus ei ole kaikkina näinä vuosina ollut johdonmukaista, mutta arvot ovat säilyneet samoina seuraihmissä sekä kannattajien ylläpitämänä. Historia, perinteet sekä seuran kulttuuri ovat auttaneet vaalimaan seuran arvoja.

Helsingin IFK:n jääkiekkjoukkueen brändi kiteytyy arvoihin punainen, stadilainen, taisteleva sekä kaksikielinen. Brändin arvot ovat peruja vuosikymmenien takaa, mutta ne ovat riittävän selkeitä ja relevantteja, että ne kantavat edelleen. Ne erottavat HIFK:n selvästi muista jääkiekkoseuroista Suomessa. HIFK:n kontakteja ja fyysistä peliä suosivan pelityylin alkuperä juontaa juurensa 1960-luvun loppupuolelle, jolloin kanadalainen Carl Brewer loi seuralle mestaruuksia tuoneen pelikulttuurin, jonka avainsanoja olivat asenne, taistelu ja fyysinen pelote. Sattumaa tai ei, seura on kyennyt ylläpitämään näitä arvoja vuosikymmenien ajan. Oy HIFK-Hockey Ab:n markkinointijohtaja Roland Carlssonin mukaan HIFK:n brändin ”tärkeimmät asiat ovat pysyneet samoina yli 40 vuotta”. (Veikkaus 2011.)



Kuvio 5: Oy HIFK Hockey Ab:n arvot.

Miesten jääkiekkoa hallinnoivan Oy HIFK-Hockey Ab:n toimitusjohtaja Jukka Valtasen (2013) mukaan IFK hyötyy vahvasta brändistään kannattajien lojaalisuutena ja uskollisuutena, jotka kantavat myös pelillisesti heikompien aikojen yli. Tämä on helposti nähtävissä Helsingin jäähallin yleisömäärissä, jotka ovat vuodesta toiseen olleet jääkiekon pääsarjan parhaita. Viimeisen kymmenen vuoden aikana IFK on sijoittunut sarjan kärkikolmikkoon vain kahtena vuonna. Alimmillaan joukkueen loppusijoitus on ollut yhdeksäs, keskiarvon ollessa hieman yli sarjan keskiarvon, tarkalleen 5,5. Yleisökeskiarvo näinä kymmenenä vuotena on kuitenkin ollut 6854, joka on 8200 ihmistä vetävässä hallissa hyvä suoritus. Määrä on selvästi yli sarjan keskiarvon. Hallin täyttöaste on näinä vuosina ollut keskimäärin 84 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä suorituksena. (Jääkiekon SM-liiga Oy 2014.)

Kuten Bernard J. Mullin (2007, 174-177) toteaa, urheilussa brändi mitataan tappion hetkellä. Vahvat brändit kestävät tappioita paremmin, eikä niiden liikevaihto ole niin riippuvaista pelkästä urheilullisesta menestyksestä. Helsingin IFK on pätevä esimerkki tästä ilmiöstä. Esimerkiksi menneellä kaudella 2012-2013 HIFK sijoittui miesten jääkiekon pääsarjassa kahdeksanneksi, mutta sen tulos ennen veroja oli 358 020 euroa ja verojen jälkeen 268 867 euroa. Yhtiön liikevaihto oli tuolla tilikaudella 9 097 644 euroa ja hallin täyttöaste oli 89,8 prosenttia. (HIFK 2014.)

Kausi	Urheilullinen tulos (sijoitus jääkiekkoliigassa)	Taloudellinen tulos (tilikauden tulos, €)
2012-2013	8.	269 000
2011-20112	6.	876 000
2010-2011	1.	815 000
2009-2010	6.	532 000
2008-2009	9.	- 544 000

Taulukko 1: Oy HIFK-Hockey Ab:n urheilullinen ja taloudellinen tulos viiden kauden aikana. (Jääkiekon SM-liiga Oy 2014; Fonecta Finder 2014.)

Oheinen taulukko kertoo yksinkertaistetun kuvan Helsingin IFK:n urheilullisesta ja taloudellisesta tuloksesta viiden viimeisen kauden ajalta. Taulukkoon on kerätty IFK:n urheilullinen tulos, joka tulee jääkiekon pääsarjan loppusijoituksesta sekä taloudellinen tulos, joka tulee suoraan tilikauden tuloksesta. Urheilullinen ja taloudellinen tulos ovat jotakuinkin vertailukelpoiset, sillä Oy HIFK-Hockey Ab:n tilikausi päättyy huhtikuun lopussa, jolloin myös jääkiekon pääsarja on ohitse. Taulukosta ei voida vetää suoria johtopäätöksiä, mutta se antaa osviittaa siitä, ettei urheiluliiketoiminnan taloudellinen tulos ole täysin riippuvainen urheilullisesta tuloksesta.

IFK:ssa tiedostetaan brändin merkitys liiketoiminnalle ja sitä kehitetään suunnitelmallisesti eteenpäin. Toimitusjohtaja Jukka Valtasen (2013) mukaan ”pitkä historia on määritellyt vahvan brändi-identiteetin, jota tulee kaikella toiminnalla vahvistaa, sillä uuden luominen olisi paljon haastavampaa”. ”Brändin rakennus on oikeanlaisia tekoja, jotka luovat mielikuvan kuluttajille. Onnistuessaan ne vahvistavat haluttua mielikuvaa tai epäonnistuessaan vieraannuttavat siitä”, Valtanen (2013) jatkaa. Helsingin IFK:n tapauksessa mielikuvat ovat vahvoja. Sen punainen nuttu ja stadilaisuus herättävät tunteita ja jakavat kansaa kahtia kaikkialla Suomessa.

Kaikki eivät pidä HIFK:sta, mutta se ei ole ollenkaan huono asia. Vahva identiteetti ja selkeä segmentointi ovat omiaan kasvattamaan yhteisöllisyyttä ja lisäämään vastakkainasettelua, josta on hyötyä myös taloudellisesti. Seura pyrkii mainonnallaan tarkoituksellisesti muodostamaan tunnelatausta suhteessa Helsingin Jokereihin ja Espoon Bluesiin, kahteen muuhun pääkaupunkiseudulla olevaan jääkiekon pääsarjaseuraan. Jukka Valtasen mukaan mainonnalla pyritään ensisijaisesti vahvistamaan HIFK:n identiteettiä ja kannattajien ylpeyttä omasta seu-

rasta. Samalla pystytään nostamaan jännitettä suhteessa naapuriseuroihin. Tarkoituksena ei ole käännättää muiden seurojen faneja, vaan aktivoida passiivisia IFK-kannattajia yhteisön jäseniksi. (Valtanen 2013.)

Helsingin IFK on yksi parhaista, ellei paras, esimerkki onnistuneesta brändäyksestä suomalaisessa joukkueurheilussa. Sen arvot punainen, stadilainen, taisteleva sekä kaksikielinen ovat selkeitä ja aitoja, mutta eivät suoraan sulje ketään ulkopuolelle, vaan mahdollistavat melko heterogeenisen kohderyhmän. Markkinointi on johdonmukaista sekä suunnitelmallista ja yksittäiset kampanjat herättävät paljon keskustelua. Myös miesten jääkiekkjoukkueen pelillinen identiteetti on kytköksissä brändiin, joskin sen selkeydessä ja johdonmukaisuudessa riittää vielä työsarkaa. Helsingin IFK onkin niitä harvoja urheiluseuroja Suomessa, johon voidaan huolelta liittää termi brändi, kun siitä keskustellaan.

HIFK:n esimerkki osoittaa, että vahva brändi on merkittävä tuki urheiluseuran liiketoiminnalle. Se vahvistaa identiteettiä, lisää yhteisöllisyyttä ja auttaa erottautumaan muista brändeistä. Se kannattelee seuraa myös urheilullisesti heikompina aikoina. IFK:n tapauksessa brändin ydinarvot ovat säilyneet vuosikymmeniä intohimoisten seurajhmisten ja kannattajien mukana, vaikkei brändiä aina ollakaan rakennettu systemaattisesti kohti haluttua mielikuvaa. Voitaan jopa sanoa, että Helsingin IFK on toiminnallaan tuonut termin brändi osaksi suomalaista urheilukeskustelua.

7.3.3 Case: HJK - Markkinointi kasvun moottorina

Helsingin Jalkapalloklubi eli HJK on helsinkiläinen jalkapalloseura, joka menestyy kentällä ja kabineteissa. Urheilullisen menestyksen lisäksi HJK on kotimainen esimerkki seurasta, jonka johtaminen ja markkinointi ovat systemaattista, johdonmukaista sekä ennen kaikkea laadukasta. Etenkin HJK:n markkinointi on viimeisen kahden vuoden aikana ollut sellaisella tasolla, että myös urheilun ulkopuoliset yritykset ovat voineet ammentaa siitä oppia. Kentällä voitettujen mestaruuksien lisäksi HJK on viimeisen kahden vuoden aikana noussut urheilumarkkinoinnin edelläkävijäksi Suomessa ja saanut siitä tunnustusta myös erilaisissa markkinointi- ja mainosalan kilpailuissa.

Jalkapallon pääsarjaseura HJK:n toiminta koki muutoksen helmikuussa 2012, kun se palkkasi markkinointijohtajakseen Sari Mikkonen-Mannilan. Vuonna 1907 perustettu seura oli urheilullisilla mittareilla mitattuna Suomen menestynein jalkapalloseura jo silloin, mutta Mikkonen-Mannilan mukaantulon myötä myös liiketoiminnallinen puoli nousi ammattimaisemmalle tasolle. Rekrytointi oli harvinaista herkkua urheilulle, sillä markkinoinnin ammattilainen siirtyi HJK:n palvelukseen suoraan mainostoimisto Skandaalin luovan johtajan paikalta. Sari Mikko-

nen-Mannila palkattiin HJK:hon kirkastamaan brändiä sekä lisäämään katsojamääriä (Oivio 2013).

Rekrytointi oli HJK:lle merkittävä taloudellinen satsaus, sillä päätoimisia markkinointi-ihmisiä ei suomalaisissa seuroissa juuri ole. Syynä on raha. Markkinointi nähdään ylimääräisenä kuluna ja ylellisyytenä, johon ei ole varaa. Vakiintunut käytäntö on, että päätoimiset työntekijät toimitusjohtajasta seurasiihteeriin hoitavat markkinoinnin muiden töiden ohessa. Kun valtaosa työajasta seuroissa menee varainhankintaan ja päivittäisen toiminnan pyörittämiseen, ei markkinoinnille jää aikaa. On myönnettävä, että Helsingin Jalkapalloklubilla on erilaiset taloudelliset lähtökohdat palkata henkilöstöä kuin muilla jalkapalloseuroilla Suomessa. Riskinotto on helpompaa, kun seuralla on vahva taloudellinen turvaverkko, johon voi tukeutua. Se ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että HJK teki rohkean investoinnin, jonka tuloksista nautitaan vielä pitkään.

Ensitöikseen Mikkonen-Mannila aktivoi HJK:n läsnäoloa sosiaalisessa mediassa. Etenkin Facebookista tuli yksi keskeisimmistä viestintäkanavista, jonka kautta oli tavoitteena ”luoda positiivista ilmapiiriä jalkapalloilun ja HJK:n ympärille ja saada ihmiset keskustelemaan ja viihtymään sivuilla” (Anttila 2012). Suurin muutos tapahtui kuitenkin toiminnan ammattimaistumisessa. Mikkonen-Mannila toi mukanaan käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla HJK:lle muodostui pelisuunnitelma myös markkinointiin. ”Yrity maailmasta haluan tuoda aika paljon systemaattisuutta. Toistettavia juttuja. Ja tekemisen laatu ei saa olla kotikutoista”, kertoi Mikkonen-Mannila Urheilulehden haastattelussa keväällä 2013 (Kauhala 2013b).

Tulokset ovat olleet vakuuttavia. Kahden vuoden aikana HJK on kasvattanut niin katsojakeskiarvojaan, kausikorttimyyntiään, lipputulojaan, fanituotemyyntiään, sosiaalisen median näkyvyyttä kuin perinteistä medianäkyvyyttäkin. Yleisömäärät ovat kasvaneet molempina kausina. Kaudella 2012 katsojakeskiarvon lisäys edellisvuoteen oli neljä prosenttia ja kaudella 2013 jo 36 prosenttia. Katsojakeskiarvoksi kaudella 2013 muotoutui 5097 ja viisi jalkapallon pääsarjan katsotuinta ottelua olivat HJK:n kotiotteluita. Myös kausikorttimyynti kasvoi 25 prosenttia vuodelle 2013. HJK:n omien medioiden, eli Facebook-sivun, Twitter-sivun ja HJK TV:n seuraajamäärät kasvoivat samalla reilusti. (HJK 2013a; Veikkausliiga 2014.)

Kansallisen sponsorointibarometrin mukaan yrityksillä on aikomuksena vähentää panostuksiaan urheilun sponsorointiin (Mainostajien Liitto 2013). Barometrin mukaan jopa 23 prosenttia yrityksistä aikoo vähentää sponsorointiaan, mutta Helsingin Jalkapalloklubi on yksi harvoista urheiluseuroista, jalkapalloseuroista puhumattakaan, jonka yritykset mainitsevat kiinnostavaksi sponsorointikohteeksi. Sari Mikkonen-Mannilalla on tilanteeseen yksinkertainen selitys. ”Todella usein urheiluseurassa puhutaan, että pitää myydä ja saada sponsoreita. Se on väärä ajattelutapa. Pitää saada täällä käyvät ihmiset puhumaan meistä hyvää, jakamaan ilosanomaa

eteenpäin. Sen kautta on paljon helpompi saada sponsoreita. Rahaa tulee, kun teemme työmme hyvin kannattajien keskuudessa. Työ pitää tehdä niin, että olisi tyhmää jäädä pois tällaisesta ihmisille merkityksellisestä kansanliikkeestä.” (Oivio 2013.)

Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suosion lisäksi HJK on kahminut palkintoja ja ehdokkuuksia useissa markkinoinnin tuloksellisuutta mittaavissa kilpailuissa. Muun muassa Effie Awards Finland 2013 palkitsi HJK:n kampanjan ”Mission Impossible - HJK nostaa suomalaista jalkapallokulttuuria” kultaisella Effiellä vuoden tuloksellisemmasta markkinoinnista. Yhteistyö mainostoimistojen TBWA:n ja sittemmin Cassiuksen kanssa on ollut laadukasta ja kampanjat ovat olleet näyttäviä. ”Markkinoinnin kentällä ei jaeta säälipisteitä. Urheilulla pitää olla ihan samat mittarit kuin perinteikkäillä bränditaloilla, palveluilla ja kulutustavaroilla. Tästä palkinnosta olemme erityisen ylpeitä, sillä taakse jäi monia kovia osajia”, kommentoi markkinointijohtaja Sari Mikkonen-Mannila HJK:n menestystä. (HJK 2013b.)



Kuva 1: HJK:n printtimainos ”Kuningas” palkittiin vuonna 2012 Hopeajyvällä. (HJK 2012.)

HJK:lla on markkinoinnissaan kolme selvää painopistettä: brändin kirkastaminen, katsojamäärien lisääminen ja sosiaalisen median kanssakäymisen aktivoiminen. Brändimielikuvaa muokkaamalla ja kehittämällä HJK on nostanut itsensä yhdeksi puhutuimmista urheilubrändeistä Suomessa. Sen toiminta on kiinnostavaa ja sen tapahtumissa halutaan käydä. Aiemmin pölyttynyt ja harmaa HJK on yhtäkkiä viriili satavuotias, joka näkyy ja kuuluu eri kanavissa. Sen toiminta herättää mielenkiintoa ja kampanjat aikaansaavat keskustelua.

Katsojamäärien merkitystä voi lähestyä kahdella eri tavalla. Ensimmäinen on taloudellinen näkökulma. Katsojamäärät vaikuttavat oleellisesti seuran liikevaihtoon ja tuloksellisuuteen.

Toinen näkökulma on sosiaalinen. Mitä useampi kuluttaja kokee HJK:n ottelutapahtuman, sitä enemmän voidaan olettaa sen generoivan keskustelua seuran ympärillä. Positiivinen kierre on valmis. Sosiaalinen media toimii loistavana vuorovaikutuksen mahdollistajana sekä kanavana seuran ja kannattajien välillä. Sen avulla pyritään lisäämään mielenkiintoa ottelutapahtumia kohtaan sekä ylläpitämään tunnetiloja. ”Jalkapalloseuran kannattamiseen liittyy valtavasti tunnetta. Meidän pitää tehdä tekoja, jotka pitävät tunteen roihuamassa”, Mikkonen-Mannila toteaa (Kauhala 2013b).



Kuvio 6: Helsingin Jalkapalloklubin markkinoinnin painopisteet.

HJK ei sinänsä tee markkinoinnissaan mitään poikkeuksellista tai mullistavaa, mutta alallaan se on suvereeni. Mikään muu urheiluseura Suomessa ei tee niin laadukasta markkinointityötä kuin HJK. Ammattimaisuus paistaa läpi kaikesta toiminnasta. Helsingiläisseuran markkinointia voi huoletta verrata mihin tahansa muuhun suomalaiseen yritykseen, millä tahansa alalla. ”Yhtäläillä kuin kentällä, myös toimistolla on pyrittävä tekemisessä huippulaatuun. Kun ollaan samalla viivalla McDonaldsin tai Valion kaltaisten toimijoiden kanssa laadussa ja ideoissa, ollaan oikealla tiellä”, toteaa Sari Mikkonen-Mannila (HJK 2012).

Helsingin jalkapalloklubin ja Sari Mikkonen-Mannilan kaksivuotinen taival tarjoaa erinomaisen esimerkin urheiluseuroille, jotka tuskavelevat kannattavuutensa kanssa. Suomalaisen huippu-urheilun taloudellinen tilanne ei ole kadehdittava, mutta HJK:n esimerkki luo uskoa siihen, että ammattimaisesti johdetut urheiluorganisaatiot menestyvät myös Suomessa. Kun toiminta on laadukasta, systemaattista ja pitkäjänteistä, on yritystenkin mielekkäämpää tehdä seuran kanssa yhteistyötä.

”Ammattimaisuus, systeemien ja omien medioiden luominen, kiinnostavien asioiden tekeminen, sosiaalisen median läsnäolon lisääminen ja ihmisiin säännöllinen yhteydenpito”,

luettelee Sari Mikkonen-Mannila menestysreseptinsä pienen budjetin urheiluseuroille (Oivio 2013).

7.3.4 Case: Red Bull - Urheilu ja sisällöt brändin rakentamisen välineinä

Itävaltalais-thaimaalainen energiajuomatuotemerkki Red Bull valikoitui yhdeksi tapaustutkimukseksi sen esimerkillisen urheilumarkkinoinnin ja brändin rakentamisen ansiosta. Vaikka yrityksen myytävä tuote on energiajuoma, on Red Bull kunnostautunut merkittävänä pelurina myös urheilun saralla. Tätä nykyä se tunnetaan useiden menestyneiden urheilijoiden tukijana, suurten urheilutapahtumien järjestäjänä, kokonaisten urheilulajien omistajana sekä jopa urheilumedianä. Se on onnistunut laajentamaan toimintaansa pitäen samalla kiinni ydinarvoistaan.

Red Bull -tuotemerkki sai alkunsa vuonna 1984 itävaltalaisen Dietrich Mateschitzin toimesta. Yrityksen perustaja tutustui Kaukoidässä paikallisiin tonic-juomiin ja ryhtyi tuomaan vastaavaa tuotetta Itävallan markkinoille. Tuote ja markkinat olivat toisilleen täysin uusia. Vuoteen 2013 mennessä, Red Bull oli luonut markkinat lähes tyhjästä ja kasvanut alansa suurimmaksi. Yrityksen vuotuinen kasvu on tällä hetkellä yli 15 % ja sen liikevaihto on 4 930 miljardia euroa. Tuotetta myydään 165 maassa ja yritys työllistää 8966 henkilöä. Red Bull -tölkkejä on kulutettu arviolta 35 miljardia kappaletta. (Red Bull 2013.)

Red Bullin salaisuutena on äärimmäisen vahva identiteetti, jota tuodaan esille urheilun, pelien ja musiikin kautta. Yritys tuottaa kuluttajille koukuttavaa sisältöä ja järjestää tapahtumia, joissa on yritykselle tunnusomainen ilme. Red Bull ei varsinaisesti mainosta myytävää tuotettaan. Sen sijaan yritys luo vahvaa imagoa ja kokonaista elämäntapaa brändinsä ympärille. Red Bull on paljon enemmän kuin pelkkä energiajuomatuotemerkki.

Yrityksen sloganina on paljonpuhuva ”Red Bull antaa siivet”. Myös markkinointi pohjautuu tälle sloganille. Red Bullin tärkeintä kohderyhmää ovat 18-34 -vuotiaat nuoret ja yritys lähestyy heitä kiinnostavien sekä jännittävien lajien ja urheilijoiden kautta, kivijalkanaan erilaiset extremeurheilijat (Shakeri 2008). Red Bullin lajikavalkadi käsittää kaiken laine- ja lumilautailusta aina alamäkipyöräilyyn, kalliokiipeilyyn ja riippuliittoon asti. Urheilu- ja ulkoiluvaatteita sekä retkivarusteita valmistavan Halti Oy:n toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuoren (2013) mukaan ”Red Bull on malliesimerkki nykyaikaisesta yrityksestä, joka ymmärtää brändin rakentamisen ja johdonmukaisen sisältöstrategian arvon.”

Rebecca Lieb, konsulttiyhtiö Altimeter Groupin digitaalisen markkinoinnin analyytikko, on luonut viisiasteisen asteikon sisältömarkkinoinnin arvioimiseen ja arvioinut Red Bullin täyden viiden pisteen arvoiseksi yhtiöksi. Liebin mukaan Red Bull on luonut

sisältömarkkinointistrategiansa tiukasti ydintuotteensa ympärille, muttei kuitenkaan koskaan suoranaisesti mainosta tuotettaan. ”Kukaan ei mene verkkosivuille ja käytä 45 minuuttia videoon, joka kertoo juomasta”, Lieb täsmentää. Sen sijaan Red Bull luo extremeurheilun ja toiminnan avulla sisältöä, joka todella kiinnostaa kuluttajia. (O'Brien 2012.)

Perinteisesti urheilumarkkinointi on nähty televisiomainoksena, kylttinä urheilutapahtumassa, yksittäisen urheilijan tai joukkueen sponsorointina, jossa sponsoroiva yritys näkyy logona sponsoroidun tahon välineissä, vaatteissa tai muissa mainospaikoissa. Red Bull puolestaan uskoo sisällön voimaan. Sen kotisivuilla ei mainosteta itse tuotetta, jota yritys valmistaa, vaan se on täynnä kiinnostavia uutisia sekä videoita Red Bullin urheilijoista ja tapahtumista. Ajankohtaisimmat uutiset tuodaan näyttävästi esille ja varsinaista tuotesivua saa etsimällä etsiä. Se löytyy lopulta sivuston oikeasta yläkulmasta pienen ”Tuotteet ja yritys” -linkin takaa.

Tuotteensa esillenostamisen sijaan Red Bull haluaa olla mukana tukemassa ja mahdollistamassa kokonaista elämäntapaa. Se tuottaa jatkuvasti viihdyttävää sisältöä kohderyhmälleen, joka on myös kuvan ja äänenlaadultaan huippuluokkaa. Red Bull ei viestinnässään tuputa tuotettaan, vaan luottaa siihen, että adrenaliinin ja vauhdintäyteinen sisältö luo mielikuvaa jännittävästä ja ajan hermolla elävästä brändistä, johon kuluttajat haluavat samaistua. Kohderyhmän kuluttajat toimivat brändin sanansaattajina ja brändiyhteisön aktiivisina jäseninä.

Urheilun välityksellä on mainostettu virvoitusjuomia myös aiemmin. Hiilihapotetuista kolajuomistaan tunnettu Coca-Cola aloitti urheilusponsoroinnin vuonna 1928 olemalla ensimmäinen yritys, joka sponsoroi olympialaisia. Juomayhtiö toimi silloisten Amsterdamin olympialaisten pääsponsorina. Olympialaisista innostuneena Coca-Cola jatkoi markkinointiaan urheilun parissa sponsorioimalla kansainvälisen jalkapalloliitto FIFA:n maailmanmestaruuskisoja sekä ammattilaisurheilusarjoja kuten MLB (baseball), NFL (amerikkalainen jalkapallo), NHL (jääkiekko), NBA (koripallo) ja NASCAR (autourheilu), pienemmistä urheilutapahtumista puhumattakaan. (Shakeri 2008.)

Coca-Colan laajamittainen urheilusponsorointi, maailmankuulu design sekä sen ainutlaatuiset mainoskampanjat ovat tehneet siitä tunnetun kaikkialla maailmassa. Yrityksen mittava brändinrakennus edesauttanut sitä, että Coca-Cola on julistettu kansainvälisen brändeihin erikoistuneen konsulttiyritys Interbrandin (2012) vuotuisessa tutkimuksessa 12 vuotta peräjälkeen maailman arvokkaimmaksi brändiksi. Vuonna 2013 Apple ja Google ohittivat sen Best Global Brands -listalla, mutta 12 vuotta listan kärjessä on vahva meriitti.

Siinä, missä Coca-Cola on toiminut urheilumarkkinoinnin uranuurtajana ja edelläkävijä tapahtumamarkkinoinnin saralla, on Red Bull vienyt urheilumarkkinoinnin jälleen uudelle tasolle sisältömarkkinointinsa kanssa. Red Bull on innovatiivisuudellaan ja rohkeudellaan luonut tyhjästä jopa neljä kokonaista urheilulajia, joissa kaikissa yhdistyvät vauhti, huimapäisyys ja adrenaliini. Red Bull ei vielä mahdu Interbrandin sadan arvokkaimman brändin listalle, mutta Interbrand Singaporen toimitusjohtaja Jonathan Bernstein (2012) on nimennyt Red Bullin tämän hetken innovatiivisimmaksi urheilubrändiksi. Jo pelkästään urheilubrändiksi nimittäminen on energiajuomia myyvälle yhtiölle kunnianosoitus.

Bernsteinin mukaan Red Bullilla on niin vahva ja selkeä identiteetti, että se on onnistunut muovaamaan energiajuomabrändistä urheilubrändin ilman, että se on joutunut luopumaan niistä arvoista, joita se yhtiönä edustaa. Siinä missä monet brändit ovat ryhtyneet sponsorointiin myydäkseen enemmän tuotteitaan, Red Bull on ainoana luonut ja ottanut omistajuuden jopa kokonaisista urheilulajeista. (Bernstein 2012.)

Red Bullin toiminta on osoittanut, ettei urheilun viehätyks ole kadonnut mihinkään. Itävaltalais-thaimaalainen energiajuomatuotemerkki on kyennyt tiivistämään urheilun arvomaailman osaksi omaa identiteettiään ja noussut sen avulla yhdeksi urheilumaailman tunnetuimmista brändeistä. Red Bullin urheilijat, joukkueet, tapahtumat, lajit ja mediat tuottavat toinen toistaan upeampia ja kiinnostavampia tarinoita. Red Bull on onnistunut luomaan urheilun avulla sisältöä, joka kuvastaa erinomaisesti yrityksen tavoittelemia arvoja ja mielikuvia.

”Red Bullin brändin arvoksi on arvioitu yli kuusi miljardia euroa ja brändin perustajan Dietrich Mateschitzin omaisuudeksi yli neljä miljardia. Siinä on kymmenen miljardia muistutusta siitä, että brändiä ei rakenneta ilman sisältöä - eikä pelkillä sisällöillä synny miljardikauppaa elleivät jäljet aina johda itse ydintuotteeseen tai -palveluun”, kiteyttää Jukka-Pekka Vuori (Vuori 2013).

7.4 Tutkimustulosten luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen luotettavuutta ja validiteetti mittarin tarkkuutta (Ojasalo ym. 2009, 94). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, eikä kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä voida sellaisenaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2010, 68-69).

Reliabiliteetti siis mittaa tutkimuksen luotettavuutta ja pysyvyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa on hieman haastavaa arvioida reliabiliteettia, sillä tutkimuksen kohteina ovat ihmiset, jotka eivät aina toimi rationaalisesti. Teemahaastatteluiden ja kirjallisten aineistojen osalta on hankala tietää varmasti, olisivatko tulokset samat, jos tutkimus toistettaisiin. Vastauksiin vaikuttavat muun muassa tunnetilat ja sattuma. Kerätyssä aineistossa on kuitenkin havaittavissa tietynlainen trendi, joka ainakin osittain jäljittelee teorian viitoittamaa tietä. Haastattelut on myös litteroitu ja kirjalliset aineistot taltioitu, jotta aineistoon on tarvittaessa voitu palata vielä myöhemmin. Täten voitaneen arvioida, että työn reliabiliteetti on hyvä.

Validiteetin tehtävänä on mitata tutkimuksen pätevyyttä. Tämän opinnäytetyön validiteetin voidaan todeta olevan melko hyvä. Menetelmiä ja aineistoja on käytetty varsin runsaasti, joka on omiaan vahvistamaan tutkimustulosten pätevyyttä. Useammasta lähteestä saadut samansuuntaiset, heikot signaalit voivat vahvistaa tulkintaa (Kananen 2010, 138). Teemahaastattelussa sekä kirjallisissa aineistoissa olisi kenties voitu painottaa hieman enemmän urheilun ulkopuolisten yritysten, eli potentiaalisten yhteistyökumppaneiden, näkökulmaa. Toisaalta, tutkittavana ilmiönä olivat urheilubrändit, joten aineistojen näkökulman hienoinen yksipuolisuus lienee perusteltavissa.

8 Toiminnallinen tuotos

Työn toiminnallisena lopputuloksena syntyi kirjoittajan oman yrityksen kautta tuotteistettu palvelu, joka pitää sisällään yksittäisen seuran pitkäjänteisen brändin kehittämisen kulmakivet, joita hyödyntämällä liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi voidaan rakentaa. Seuraavassa on yhteenveto kehittämistyön toiminnallisesta osuudesta teemoitettuna viiden eri teeman alle. Teemat on johdettu työn teoriasta sekä tuloksista.

8.1 Brändi

Brändi kerää yhteen kaiken sen aineellisen ja aineettoman tiedon, jota kuluttajalla on yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta. Se on tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joka elää ihmisten mielissä (Lindberg-Repo 2005, 16). Myös jokaisella urheiluseuralla on brändi. Toisilla se on hieman heikompi ja toisilla se on hieman vahvempi.

Yhden logon tai tuotemerkin alla toimiville joukkuelajien urheiluseuroille brändin merkitys on suuri, sillä tuotteet ja palvelut joita tarjotaan, ovat usein aineettomia. Muistot, elämykset ja aikaisemmat kokemukset nousevat ratkaisevaan rooliin, kun kuluttajat tekevät ostopäätöksensä. Brändi on avainasemassa, sillä urheilun myyminen ja markkinoiminen perustuu usein pelkkiin mielikuviin. Lars Haue-Pedersenin (2004) mukaan brändäys on tärkein yksittäinen työkalu, jolla urheiluseurat voivat löytää uusia kasvumahdollisuuksia.

Myöskään tappion käsitettä ei sovi unohtaa. Urheilun inhimillisuus ja arvaamattomuus on parhaimmillaan parasta mahdollista viihdettä, mutta liiketoiminnalle ne lisäävät oman yllätyksellisen mausteensa. Vain yksi voi voittaa, eikä toimintaa kannata rakentaa urheilullisen menestyksen varaan. Sen sijaan, arvot, identiteetti ja hyvä brändi kannattelevat seuraa myös urheilullisesti heikompina aikoina.

Kotimaisista seuroista Helsingin IFK on omalla toiminnallaan näyttänyt toteen brändin merkityksen seuran taloudelle. Se on tehnyt hyvää taloudellista tulosta ja sen brändi on herättänyt runsaasti keskustelua, vaikka urheilullinen menestys on ollut pääasiassa vaatimatonta. Vahvat brändit kestävät tappioita paremmin, eikä niiden liikevaihto ole niin riippuvaista urheilullisesta menestyksestä (Mullin 2007, 174-177).

Hyvä urheilubrändi on kuten muutkin hyvät brändit - se on ainutlaatuinen ja rohkeasti oma itsensä. Hyvä urheilubrändi on aito, kiinnostava ja yhteisöllinen. Hyvä urheilubrändi rakentuu seuran perinteiden, kulttuurin ja ydinarvojen varaan, eikä yritä esittää jotain muuta kuin mitä se on. Hyvä urheilubrändi myös huomioi kannattajat ja koko seurayhteisön jatkuvasti, sillä todellisuudessa kuluttajat muodostavat brändin (Vanjoki 2013).

8.2 Johtaminen

Kilpaurheilun parissa toimivat urheiluseurat ovat kaupallisia toimijoita, joiden menestystä mitataan paitsi urheilullisin, myös taloudellisin ansioin. Seurat ovat yrityksiä, joiden tulee onnistua sekä kentällä että kabineteissa. Tämä kahden eri pelin yhtäaikainen pelaaminen erottelee urheilujohtamisen muusta johtamisesta. Se on myös urheilujohtamisen suurin yksittäinen haaste.

Urheiluseuran johtajalta edellytetään urheilun upeiden tarinoiden sekä sen aikaansaamien tunteiden ymmärrystä ja hyödyntämistä, mutta myös kykyä pitää yrityksen talous kurissa. Urheilujohtajan on jatkuvasti tasapainoitava näiden kahden osa-alueen välillä. Vain toisen hallitseminen saattaa johtaa heikkoihin tuloksiin. Kuten urheilujohtaja Hjallis Harkimo toteaa, liiallinen voitontahto ja halu edesauttaa urheilullista menestystä voi sokaista sekä vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon (Yle Radio 1 2013).

Urheiluseuran johtamisessa pätevät kuitenkin monet perinteisen liiketoiminnan lainalaisuudet. Taustalla on oltava selkeä ydinajatus, joka määrittelee yrityksen olemassaolon. Visio, missio ja arvot muodostavat brändille perustan, jonka varaan menestyvää liiketoimintaa voidaan rakentaa (The Economist 2003, 86). Ne mahdollistavat menestyksen pitkällä aikavälillä.

Sen sijaan lyhyen aikavälin menestykseen tähtäävä ja epäjohdonmukainen johtaminen ovat omiaan ajamaan pois sekä kannattajia että yhteistyökumppaneita.

Yhteistä menestyville urheiluorganisaatioille ovat pitkäjänteisyys ja johdonmukaisuus. Sekä kannattajat että yhteistyökumppanit halajavat luotettavuutta ja yhteisöllisyyttä. Toiminnan näyteikkunassa on seuran urheilullinen puoli, mutta taustalla toiminnan mahdollistaa seuran taloudellinen puoli. Molempia osa-alueita tulee yhdistää samat ydinarvot, joiden varaan koko seuran identiteetti rakentuu.

8.3 Kannattajat

Urheiluseuran yhteisön muodostavat nykyiset ja entiset urheilijat, valmentajat, työntekijät, omistajat, yhteistyökumppanit ja muut toiminnan mahdollistajat sekä seuran kannattajat. Kannattaja tai fani on urheiluseuran tukija. Kannattaja poikkeaa pelkästä katsojasta hieman, sillä kannattajan lojaalius seuraa kohtaa on korkeampaa kuin tavallisella katsojalla. Millään muulla alalla ei asiakkaan uskollisuus yritystä kohtaan ole niin suurta kuin urheilussa.

Onkin jopa hieman yllättävää, miten monet seurat jättävät tämän seikan huomioimatta markkinoinnissaan. Puhumattakaan niistä seuroista, jotka vähättelevät kannattajiensa merkitystä seurayhteisön osana. Brändityön kannalta on kriittistä, että seura kykenee tunnistamaan tämän kohderyhmän ja palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Uhkakuvana ei suinkaan ole kannattajien siirtyminen toisten seurojen faneiksi, vaan kulutuksen suuntautuminen muunlaisen viihteen pariin.

Urheiluseuran markkinoinnin ja myynnin tärkein tehtävä on yhteisöllisyyden lisääminen sekä omien passivoituneiden kannattajien aktivoiminen kasvavan seurayhteisön osaksi. Kuten Borussia Dortmundin tapaustutkimus osoittaa, kun seurayhteisö elää ja hengittää joukkueen mukana, on myös yhteistyökumppaneiden helpompaa liittyä joukkoon mukaan. Borussia Dortmundin tapauksessa seura on olemassa yhteisöään varten. Jos yhteisö voi huonosti, on yhteistyökumppaneiden erittäin vaikea saada sponsorointisijoituksilleen vastinetta. Kun kannattajat saadaan mukaan yrityksen markkinointiin, on positiivinen kierre valmis.

Kannattajien roolia on syytä korostaa, sillä niin monet seurat väheksyvät kannattajiensa merkitystä tai vähintäänkin pitävät heitä samanarvoisina muiden maksavien katsojien kanssa. Kannattajat ovat seuran uskollisia avainasiakkaita, joiden merkitys on seuran yhteisöllisyyden kannalta erittäin suuri. Kun pelaajista ja valmentajista on tullut kauppatavaraa, ovat kannattajat yksi harvoista pysyvistä asioista seurassa. Kannattajien sitouttaminen onkin elintärkeää seuran kulttuurin ja identiteetin säilymisen kannalta. Seuran tarina tulee parhaiten esille sen ihmisten kautta.

8.4 Tapahtumat

Ottelutapahtuman ytimessä on peli, jonka ennalta-arvaamattomuus ja kontrolloimattomuus asettavat sen markkinoinnille omat haasteensa. Peli elää omaa elämäänsä ja sen kulkuun vaikuttavat pelaajat, valmentajat, tuomarit ja katsojat, kuin myös pelin säännöt ja aikataulutkin. Ottelun tulosta tai sen aiheuttamia tunnereaktioita on vaikea arvioida ennakkoon. Jokainen katsoja kokee pelin melko subjektiivisesti, mikä vaikeuttaa tapahtuman myyntiä ja markkinointia (Mullin 2007, 18).

Ottelutapahtumat tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten tapahtumien varastointi tai jälleenmyynti on sula mahdottomuus. Otteluiden tapahtumia ei voida tietää ennakkoon, joten kuluttajat joutuvat tekemään ostopäätöksensä aiempien kokemusten sekä odotusten varassa. Seurojen tulisikin keskittää kaikki energiansa tulevien tapahtumien markkinoimiseen ja niiden odotusten kasaamiseen. Vanhat tapahtumat toimivat ainoastaan referenssinä ja pääpaino tulee olla täysin tulevien tapahtumien tunnelatauksen synnyttämisessä.

Haastavuudestaan huolimatta ottelutapahtuma on urheiluseuralle tärkein yksittäinen markkinointikeino, mitä sillä on saatavilla. Ne ovat työnäyte niistä arvoista, joita sekä seura että koko urheilulaji edustaa. Esimerkiksi HJK on ottanut menestyksekkäästi tapahtumat yhdeksi tärkeimmistä brändin rakennuksen keinoista. Tapahtumiaan hyödyntämällä seura on saanut luotua positiivista ilmapiiriä ympärilleen. HJK:n painopiste ei ole ollut voitoissa tai tappioissa, vaan tunteiden herättämisessä. Urheiluun kuuluu olennaisena osana myös tappio, ja tuloksesta riippumatta ottelutapahtuman tulisi ilmentää kaikin mahdollisin tavoin seuran omaa identiteettiä ja arvomaailmaa.

Otteluiden lisäksi seurojen kalentereihin tulisi mahduttaa myös muita tapahtumia. Oli pelikausi sitten minkä mittainen tahansa, kohderyhmää tulee palvella koko kalenterivuoden ajan, tammikuusta joulukuuhun. Urheiluseuroilla ei ole varaa unohtaa asiakkaitaan pelikauden ulkopuolella, sillä kilpailu kuluttajista on kovaa. Halutulle kohderyhmälle on viestittävä säännöllisesti ja johdonmukaisesti.

8.5 Tarinat

Median murros on ollut osaltaan vaikuttamassa siihen, että markkinointikanavien määrä on kokenut suuren kasvun. Yritysten markkinointisatsaukset ovat jakautuneet yhä useammalle taholle ja urheilussa tämä on näkynyt sponsoroinnin määrän laskuna. Pelkkä näkyvyys urheilutapahtumissa ei ole enää tyydyttänyt kaikkia yrityksiä. Muutos pois perinteisistä ja vanhakan-
taisista tukemismuodoista on ollut vaiheittainen, mutta trendi on ollut selvä.

Tavoittaakseen kohderyhmänsä, ei yrityksille riitä enää pelkkä läsnäolo, vaan useiden eri kanavien kautta on viestittävä paljon ja laadukkaasti. Tarve sisällölle on ilmeinen. Yritykset ovat osoittaneet kiinnostustaan urheilua kohtaan nimenomaan sisällön toivossa, eikä ihme (Kukila 2013). Muun muassa Red Bull on esimerkillään osoittanut, että urheilun aikaansaamat tarinat ja tunteet ovat mitä parhaita sisältöä yritysten viestintään ja markkinointiin. Vastavaanlaista inhimillistä tunteiden kirjoa ei pysty keinotekoisesti tuottamaan.

Red Bull on myös onnistunut erinomaisesti levittämään viestiään sosiaalisen median välityksellä ja luomaan ympärilleen kokonaisen ilmiön. Sosiaalinen media onkin tapahtumien ohella mitä mainioin viestintäkanava seuroille ja niiden yhteistyökumppaneille juuri vuorovaikutteisuutensa vuoksi. Kuten HJK:n tapauksessa, sosiaalisen median avulla on mahdollista lisätä kanssakäymistä seuran ja kannattajien välillä sekä luoda positiivista ilmapiiriä koko toiminnan ympärille. Se on myös verrattain edullinen media, jossa urheiluseuroilla on mahdollista saada ääntään kuuluviin pienilläkin satsauksilla.

Urheiluseurojen onkin nyt tartuttava kiinni tähän mahdollisuuteen. Seurojen täytyy tietoisemmin rakentaa sisältöä, joka jättää pysyvän muistijäljen haluttuun kohderyhmään kuin keskittyä myymään yrityksille pelkkää epämääräistä näkyvyyttä. On kerrottava tarinaa, jota voidaan jakaa monissa eri kanavissa eri yhteistyökumppaneiden avulla. Urheilun tunteet ja elämyksellisyys on tuotteistettava paketiksi, joka myy. Mielikuvien ja tarinoiden avulla voidaan luoda ilmiö, joka ruokkii itse itseään.

Lähtökohtana seuran tarinalle ovat sen arvomaailma ja kulttuuri, joista kumpuaa seuran identiteetti. Mikäli toiminta ei perustu mihinkään pysyvään, ei myöskään tarina ole uskottava. Kuluttajien ja yritysten on vaikea ostaa seuran tarinaa, jos se rakentuu sirkustemppeleiden ja myyntipuheiden varaan. Parhaimmillaan tarinat inspiroivat ja sitouttavat ihmisiä, mutta niiden uskottavuus edellyttää seuroilta aitoutta. Vahva identiteetti mahdollistaa brändin rakentamisen tarinoiden avulla ja luo seuran olemassaololle tarkoituksen.

8.6 Yhteenveto

Vahva brändi muodostaa urheiluseuralle perustan, jonka varaan sekä taloudellinen että urheilullinen menestys voidaan rakentaa. Se takaa lähtökohdat toiminnalle, joka ei ole riippuvainen yksittäisistä ihmisistä. Brändi antaa kehukset, jonka puitteissa seuraa voidaan johtaa. Urheiluseuran perinteistä, kulttuurista ja arvoista johdettu identiteetti on arvokkainta aineetonta omaisuutta, jota sillä voi olla. Se takaa myös hedelmällisen maaperän vahvan brändin rakentamiselle.

Tässä kehittämistyössä on käsitelty suomalaisen urheiluliiketoiminnan ongelmakohtia, tutkittu menestyviä urheiluorganisaatioita ja parhaita käytäntöjä, joita hyödyntämällä liiketoiminnallisesti kannattava urheilubrändi voidaan rakentaa. Työn tarkoituksena ei ole ollut lyhytjänteinen brändin kiillottaminen, vaan niiden menestystekijöiden löytäminen, jotka mahdollistavat kannattavuuden ja vahvan brändin pitkällä ajanjaksolla.

Brändi, mielikuva, on yksi merkittävimmistä tekijöistä taloudellisesti menestyvän urheiluseuran rakentamisessa. Se ei ainoastaan auta urheiluseuraa erottautumaan muusta elämysteollisuudesta, vaan lisää myös yhteisöllisyyttä seuran sisällä. Mielikuvat ovat ratkaisevassa roolissa, kun kuluttajat tekevät ostopäätöksiään tai yritykset päättävät yhteistyökumppanuuksistaan. Kuten esimerkiksi Borussia Dortmundin tapauksessa, positiivisia mielikuvia synnyttävä urheilubrändi on mielekäs ja haluttu kumppani niin yrityksille kuin yksittäisille kuluttajillekin.



Kuvio 7: Identiteetti urheiluseuran brändin rakentamisen perustana.

9 Johtopäätökset

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää syitä siihen, miksi suomalainen huippu-urheilu ei menesty taloudellisesti ja miksi yritysten mielenkiinto tehdä yhteistyötä urheiluseurojen kanssa vähenee vuosi vuodelta. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan suomalaisilla urheiluseuroilla oli suuria vaikeuksia päästä tilikaudellaan tappiottomaan nollatulokseen, saati sitten menestyä taloudellisesti. Taloudelliset ongelmat olivat riippumattomia liikevaihdon kokoluokasta tai urheilulajista. Ongelmia ilmeni niin jääkiekossa, jalkapallossa, pesäpallossa, koripal-

lossa, lentopallossa kuin salibandyssäkin, muutamia katsojaluvuiltaan suurimpia pallopelejä mainitakseni.

Tässä kehittämistyössä kävi ilmi, että vaikka maailma ympärillä on kehittynyt hurjaa vauhtia, on urheilussa jatkettu perinteisin keinoin. Urheiluseurat ovat kylläkin monin paikoin yhtiöityneet, mutta näiden osakeyhtiöiden toiminta ei ole liiketoiminnallisesti riittävällä tasolla. Urheiluliiketoiminta ei ole kyennyt kehittymään muun liike-elämän rinnalla, vaan on jämähtänyt vanhoihin kultavuosiin ja sen aikaisiin toimintatapoihin. On kenties käynyt niin, että nopea kaupallistuminen on yllättänyt suomalaisen urheiluväen. Urheilu ei olekaan enää se taho, jota tuetaan liike-elämän toimesta avokätisesti ja vastikkeettomasti.

Urheilusta on kuin taikaiskusta tullut osa liike-elämää ja kaupallisuutta, mutta rakenteet ja toimintamallit ovat vielä vanhoilta ajoilta. Aiemmin toiminutta konseptia ei ole muutettu mitenkään, vaikka maailma ympärillä on muuttunut hurjasti. Näyttää siltä, että ajan kuluessa yritysten kiinnostus on vähentynyt ja urheilun tarjoamat yhteistyömallit ovat menettäneet tehoaan. Yrityksillä onkin tätä nykyä lähes rajattomasti mahdollisuuksia eri kumppanuuksille ja yhteistyömalleille, eikä urheilu kykene aina kilpailemaan näiden vaihtoehtojen kanssa. Yrityksille sponsorointi on vain yksi markkinointiviestinnän muoto, urheilulle se on edelleen elinehto.

Tulosten mukaan eniten haasteita urheiluseuroilla on myynnin ja markkinoinnin saralla, jossa toiminta ei ole aina ollut riittävän ammattitaitoista. Urheilun elämyksellistä ja koukuttavaa kokonaisuutta ei ole kyetty tuotteistamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Seurojen on ymmärrettävä, etteivät ne kilpaile kuluttajista keskenään vaan muun elämysteollisuuden kanssa. Tämä fakta on otettava huomioon jo seuran strategiaa laadittaessa, sillä painopisteen tulee olla oman yhteisön kasvattamisessa ja ilmiön luomisessa, ei naapuriseurain kamppailussa. Omia, vahvoja arvojaan tulee tuki korostaa ja pyrkiä erottautumaan kilpailijoista, mutta lähikohtaisesti koko urheiluyhteisön menestys hyödyttää myös yksittäisiä seuroja.

Kuten työn tulokset osoittavat, on brändäys välttämätöntä, jotta urheilu voi erottautua muusta elämysteollisuudesta. Perusteellista brändin rakentamista ja identiteetin määrittämistä ei tule kuitenkaan sekoittaa pelkkään mainontaan tai muihin markkinoinnin keinoihin. Pintapuolinen kiillotus ei tässä tapauksessa riitä, vaan seurojen on tutkailtava perusteellisesti syitä olemassaololleen. Liian monelta toimijalta näyttää puuttuvan visio siitä, mihin ollaan menossa sekä strategia siitä, miten sinne päästään. Koko brändin perusta rakentuu vision, mission ja arvojen varaan. Kehittämistyön tulosten mukaan juuri vahvan identiteetin brändeillä on parhaat mahdollisuudet menestyä myös taloudellisesti ja luoda kannattavaa liiketoimintaa.

Kehittämistyössä kävi ilmi myös urheilun poikkeava luonne suhteessa muuhun elämysteellisyyteen. Urheilutapahtuma on jotakuinkin käsikirjoittamaton ja kuluttajan on ostoprosessin aikana lähes mahdotonta tietää tapahtumien kulkua ennakkoon. Ostopäätöstä tehdessään kuluttaja turvautuukin pitkälti aikaisempiin kokemuksiinsa sekä ennako-odotuksiinsa. Urheilua myytäessä ja markkinoitaessa on kyettävä vahvistamaan kuluttajan positiivisia ennakkokäsityksiä sekä kasvatettava latausta nousujohteisesti kohti tapahtumaa. Itse peli elää omaa elämänsä ja liiallinen voittamisen painottaminen on tässä tilanteessa vaarallista. Sen sijaan vahvaa brändiä on helpompi myydä mielikuvien kautta, eikä se ole niin riippuvainen urheilullisesta menestyksestä.

Työn tulosten mukaan myös yritykset ovat kiinnostuneempia tekemään yhteistyötä hyvien brändien kanssa. Sponsorintiyhteistyö on osa yrityksen markkinointiviestintää, jossa sijoitetulle rahalle halutaan vastinetta. Lieveilmiöt ja negatiivinen julkisuus ovat omiaan ajamaan yrityksiä pois urheilun parista. Sen sijaan hyvin johdetut ja urheilun positiivista arvomaailmaa edustavat urheilubrändit ovat yrityksille edelleen erittäin mieluisia yhteistyökumppaneita. Urheilun yhteisöllisyys, inhimillisyys ja intohimo sekä sen aiheuttamat laajat tunneskaalat ovat jotain sellaista, jota yritysten on pelkällä omalla toiminnallaan vaikea saada aikaan.

10 Työn tulosten arviointi

Lopullisesti työn tuloksia päästään arvioimaan jälkikäteen, kun nähdään, millaista keskustelua se saa aikaan ja millaiseen suuntaan suomalainen urheilujohtaminen kulkee. Työn tavoitteena oli tuoda esille uudenlaista näkökulmaa ja ajattelutapaa suomalaiseen urheilujohtamiseen sekä kehittää suomalaista urheiluliiketoimintaa löytämällä niitä menestystekijöitä, joilla ta-
loudellisesti kannattavia seuroja luodaan.

Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry:n liiketoiminnasta ja palveluista vastaavan johtajan Jarno Kukilan mukaan tällä työllä hyvä mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa:

”Juha Suomelan lopputyö käsittelee erittäin tärkeää asiaa suomalaisen urheilun kehittymisen ja tulevaisuuden kannalta. Kuten tutkimuksessakin todetaan, brändi-, liiketoiminta- ja sponsorointiosaaminen ei kuulu tämän päivän urheilun eri tekijöiden vahvuuksiin. Asioiden pitää muuttua laajalla rintamalla ja tämän kaltaiset työt sekä nuoret ja nälkäiset työn tekijät ovat isossa roolissa avaamaan keskustelua suomalaisen urheilun liiketoiminnan surkeasta tilasta.”

Asetin itselleni tavoitteeksi oppia teorian ja tutkimustulosten myötä ymmärtämään laajemmin urheilumarkkinointia sekä brändäystä. Työssä käytetyn kirjallisuuden avulla oli tavoitteena syventää teoreettista urheilumarkkinointi- ja brändiosaamista sekä pyrkiä yhdistelemään näitä kahta aihepiiriä toisiinsa. Opinnäytetyön aineistojen kautta oli tavoitteena lisätä omaa

ymmärrystä urheiluliiketoiminnasta ja sen nykytilanteesta. Lisäksi, työn idealistisena tavoitteena oli kehittää suomalaista urheiluliiketoimintaa löytämällä niitä menestystekijöitä, joilla taloudellisesti kannattavia seuroja luodaan. Toiveena oli, että työ toisi esille uudenlaista näkökulmaa ja ajattelutapaa suomalaiseen urheilujohtamiseen. Yhtenä tavoitteena oli myös työn toiminnallisena lopputuloksena syntyvän palvelun kaupallistaminen.

Tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen erittäin hyvin niiltä osin, kun kuluneen ajanjakson sisällä on ollut mahdollista. Oma ymmärrys urheilumarkkinoinnista, brändäyksestä ja niiden yhdistelemisestä urheiluliiketoiminnan kehittämiseksi on kasvanut prosessin aikana runsaasti. Itselleni on käynyt yhä selvemmäksi, että urheilun brändäys on ratkaisevassa roolissa, kun taistellaan yritysten ja kuluttajien huomiosta muuta viihdeteollisuutta vastaan. Mielikuvien ja tarinoiden merkitystä ei sovi väheksyä. Työ on jo kirjoittamisvaiheessa ehtinyt virittää keskustelua urheiluväen keskuudessa etenkin sosiaalisessa mediassa. Kiinnostus työtä kohtaan on ollut kasvavaa, ja aihepiiri on herättänyt viime aikoina runsaasti keskustelua. Ajankohta työille on erittäin otollinen, sillä yhä useammat suomalaiset urheiluseurat ovat ilmaisseet julkisesti kärsivänsä taloudellisista ongelmista. Lähes päivittäin saamme seurata mediasta, kuinka seura toisensa jälkeen varoittaa talousvaikeuksistaan ja toteaa konkurssin uhan olevan todellinen.

Aika näyttää, miten hyvin tämän työn toiminnallisena lopputuloksena syntyneen palvelun kaupallistaminen onnistuu. Aiheen ajankohtaisuus ja kiinnostus työtä kohtaan kuitenkin osoittavat, että palvelulla on kysyntää urheiluseurojen ja muiden sidosryhmien parissa. Kuten työssä on aiemmin mainittu, idealistisena tavoitteena on ennen kaikkea kehittää suomalaista urheiluliiketoimintaa, joten omat kaupalliset tavoitteet eivät ole ensisijaisia. Mikäli tällä lopputyöllä ja siitä syntyneellä palvelulla saadaan aikaan keskustelua ja muutosta, voidaan työn katsoa onnistuneen tavoitteissaan.

Lähteet

Alaja, E. 2000. Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: Suomen urheilumuseosäätiö.

Anttila, P. 2012. Jalkapallokausi käynnistyy - HJK:n suurin kaappaus on mainostoimiston luova johtaja. Viitattu 9.2.2014.
<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/jalkapallokausi-kaynnistyy-hjkn-suurin-kaappaus-on-mainostoimiston-luova-johtaja/>

Bernstein, J. 2012. Opportunities For The Swift-Footed. Viitattu 4.3.2013.
<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/sector-overviews/opportunities-for-the-swift-footed.aspx>

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brand Leadership. New York: The Free Press.

Busch, A. 1998. Design for Sports: The Cult of Performance. New York: Princeton Architectural Press.

Deloitte. 2014. Money League. Viitattu 2.2.2014.
http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/

Fan Experience Forum. 2013. Speaker Preview: Engaging with Supporters - Lessons from Borussia Dortmund. Viitattu 13.4.2013.
<http://www.fanexperienceforum.com/borussia-dortmund/>

Fonecta Finder. 2014. Taloustiedot. Viitattu 4.2.2014.
<http://www.finder.fi/Urheilutoimintaa/HIFK/HELSINKI/taloustiedot/220890>

Haue-Pedersen, L. 2004. Why is branding so important? FIBA Assist Magazine, 47-48.

HIFK. 2014. Helsingin IFK teki voitollisen tuloksen. Viitattu 4.2.2014.
<http://www.hifk.fi/uutiset/helsingin-ifk-teki-voitollisen-tuloksen>

HJK. 2012. HJK:lle mitali myös markkinointialan ammattilaisilta. Viitattu 8.2.2014.
<http://www.hjk.fi/uutiset/1-1336>

HJK. 2013a. Klubi oli mestari myös katsomossa. Viitattu 8.2.2014.
<http://www.hjk.fi/uutiset/1-1886/>

HJK. 2013b. HJK:lle taas kultaa. Viitattu 8.2.2014.

<http://www.hjk.fi/uutiset/Miehet-1889>

Interbrand. 2012. Best Global Brands 2012. Viitattu 4.3.2013.

<http://www.interbrand.com/en/news-room/press-releases/2012-10-02-7543da7.aspx>

Jääkiekon SM-liiga Oy. 2014. Tilastot. Viitattu 4.2.2014.

<http://www.liiga.fi/tilastot.html>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhala, T. 2013a. Avara maa. Urheilulehti 10.1.2013, 72-79.

Kauhala, T. 2013b. Mahdollinen tehtävä. Urheilulehti 11.4.2013, 54-59.

Kauppalehti. 2012. Vain kolme SM-liigan seuraa menestyy taloudellisesti. Viitattu 5.3.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/vain+kolme+sm-liigan+seuraa+menestyy+taloudellisesti/201201111895>

Kauppalehti. 2013. Harvinainen jalkapalloseura - kolme vuotta voitolla. Viitattu 29.10.2013.

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/harvinainen+jalkapalloseura+-kolme+vuotta+voitolla/201305412725>

Kukila, J. 2013. Haastattelu 26.4.2013. Helsinki.

Kupila, J. 2013. Pääkirjoitus: Veikkaus vähentää sponsorointia. Urheilulehti 28.2.2013, 5.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: WSOYpro.

Mainostajien Liitto. 2013. Sponsorointibarometri: Sponsorointirahat edelleen tiukassa. Viitattu 28.10.2013.

http://www.mainostajat.fi/mliitto/sivut/Sponsorointibarometri_2013.html

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mullin, B. J. 2007. Sport Marketing. 3. painos. Champaign, Illinois, Yhdysvallat: Human Kinetics.

Nurmi, V. 2013a. Arvot, tarina, ottelutapahtuma... Viitattu 2.2.2014.

<http://www.sportbusinessschoolfinland.com/blog/2013/12/16/11>

Nurmi, V. 2013b. Urheilumarkkinointi USA:ssa vuonna 2013, katsoja aina keskiössä! Viitattu 11.2.2014.

<http://www.sportbusinessschoolfinland.com/blog/2013/12/20/12>

O'Brien, J. 2012. How Red Bull Takes Content Marketing to the Extreme. Viitattu 8.4.2013.

<http://mashable.com/2012/12/19/red-bull-content-marketing/>

Oivio, J. 2013. "Ihmiset pitää saada puhumaan HJK:sta". Urheilusanomat 32/2013, 40-41.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Liikuntajärjestöille reilut 38 miljoonaa euroa. Viitattu 29.10.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2013/01/liikuntajarjestojen_valtionavustukset.html?lang=fi

Red Bull. 2013. Red Bull antaa siivet. Viitattu 3.4.2013.

<http://www.redbull.com>

Shakeri, S. 2008. Red Bull Influence in Sports: What Makes It Unique? Viitattu 3.4.2013.

<http://bleacherreport.com/articles/34513-red-bull-influence-in-sports-what-makes-it-unique>

Robinson, J. 2013. Standing Up for Their Soccer Heritage. Viitattu 13.4.2013.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324178904578340233541195360.html>

The Economist. 2003. Brands and Branding. Lontoo: Profile Books Ltd.

The Swiss Ramble. 2012. Borussia Dortmund - Back In The Game. Viitattu 14.4.2013.

<http://swissramble.blogspot.fi/2012/10/borussia-dortmund-back-in-game.html>

Valtanen, J. 2013. Haastattelu 8.5.2013. Helsinki.

Vanjoki, A. 2013. Haastattelu 26.4.2013. Helsinki.

Veikkaus. 2011. Roland Carlsson SM-liiga Tonightissa: "Brändi vai mestaruus?". Viitattu 10.5.2013.

https://www.veikkaus.fi/fi/sppEditorialTemplateWidePage?contentid=SM_LIIGA_TONIGHT_0803_2011&sportId=3&template=RT_SMLIIGATONIGHT

Veikkausliiga. 2014. Tilastot. Viitattu 6.2.2014.

<http://www.veikkausliiga.com/Statistic.aspx>

Vuori, J.-P. 2013. Kasvun paikka: Brändi kuin härkä. Viitattu 25.9.2013.

<http://www.kasvunpaikka.com/?p=319>

Yle Radio 1. 2013. Mikä maksaa? - Voiko urheilujoukkue olla kannattava bisnes Suomessa? Viitattu 30.10.2013.

http://yle.fi/radio1/asia/mika_maksaa/voiko_urheilujoukkue_olla_kannattava_bisnes_suomessa_42372.html

Yle Radio Suomi. 2013. Urheilun taustapeili: Ihmiset saadaan liikkeelle tarinoilla. Viitattu 13.5.2013.

http://yle.fi/radiosuomi/taustapeili/2013/05/urheilun_taustapeili_ihmiset_saadaan_liikkeelle_tarinoilla_3456559.html

Yle Urheilu. 2013. Viitattu 16.2.2014.

http://yle.fi/urheilu/jattitappiot_uhkaavat_veikkausliigassa__suomessa_huippu-urheilu_on_pennien_kanssa_pelleilya/6940464

Kuvat

Kuva 1: HJK:n printtimainos ”Kuningas” palkittiin vuonna 2012 Hopeajyvällä. (HJK 2012.)³⁴

Kuviot

Kuvio 1: Sponsoroinnin panostusten kehittyminen edelliseen vuoteen verrattuna. (Mainostajien Liitto 2013.)	10
Kuvio 2: Tavoitemielikuvan suhde brändiin. Mukailtu (Mäkinen ym. 2010, 16).	14
Kuvio 3: Brand platform. (The Economist 2003, 87.)	16
Kuvio 4: Borussia Dortmundin liikevaihto jaoteltuna. (Deloitte 2014.)	28
Kuvio 5: Oy HIFK Hockey Ab:n arvot.	30
Kuvio 7: Helsingin Jalkapalloklubin markkinoinnin painopisteet.	35
Kuvio 8: Identiteetti urheiluseuran brändin rakentamisen perustana.	44

Taulukot

Taulukko 1: Oy HIFK-Hockey Ab:n urheilullinen ja taloudellinen tulos viiden kauden aikana. (Jääkiekon SM-liiga Oy 2014; Fonecta Finder 2014.)	31
--	----