

Stiina Takala

URHEILUSEURAN VISUAALISEN BRÄNDÄYKSEN MERKITYS

URHEILUSEURAN VISUAALISEN BRÄNDÄYKSEN MERKITYS

Stiina Takala
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, myynti ja markkinointi

Tekijä(t): Stiina Takala

Opinnäytetyön nimi: Urheiluseuran visuaalisen brändäyksen merkitys

Työn ohjaaja(t): Pia Puustjärvi

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 32

Opinnäytetyön aiheena oli visuaalisen brändäyksen merkitys urheiluseuroille. Työn tavoitteena oli kasvattaa ymmärrystä visuaalisen brändityön merkityksestä osana tämän päivän suomalaista urheiluseuratoimintaa sekä edesauttaa löytämään keinoja brändimielikuvan visuaaliseen välittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli avata visuaalisen brändin yhteyttä kuluttajille syntyvään brändimielikuvaan sekä läpikäydä erilaisia visuaaliseen ilmeeseen vaikuttavia tekijöitä, jotka edesauttavat urheiluseuran brändin rakennusta.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan perinteisen tutkielman rakennetta vastaava ja se toteutettiin kokonaan teoreettisen tarkastelun avulla. Työssä perehdyttiin suomalaiseen urheiluseuratoimintaan sekä sille ominaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Urheilutoimialan yksilöllisten ominaisuuksien ymmärtämiseksi työssä käsiteltiin urheiluseurojen tuotteita, palveluita ja kohderyhmiä. Tämän lisäksi työssä avattiin toimialalla tapahtunutta kehitystä, tarkastellen sekä menneisyyttä että tulevaisuutta. Tämän lisäksi teorian avulla analysoitiin toimialasidonnaisesti mistä visuaalinen brändi muodostuu, tutkien erilaisia strategisia, viestinnällisiä ja graafisia bränditekijöitä, joiden vaikutukset heijastuvat visuaaliseen brändikuvaan.

Opinnäytetyön johtopäätökset tukevat toimivan visuaalisen brändin merkityksellisyyttä. Visuaalinen brändäys pitää sisällään erilaisia, yksilöllisten tarpeiden mukaan sovellettavia kehityskeinoja, minkä vuoksi se palvelee erityisesti urheiluseuratoiminnan tarpeita ja vaatimuksia. Kasvavan osaamisen ja toimialan ammattimaistumisen myötä myös urheiluseuroissa on ymmärrettävä visuaalisen brändin merkitys ja omaksuttava uusia keinoja seuratoiminnan taustalla olevien syiden ja arvojen esittämiseksi visuaalisessa muodossa.

Asiasanat: Visuaalinen brändi, brändäys, visuaalinen identiteetti, graafinen ohjeisto, urheilutoimiala

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business administration, Option of sales and marketing

Author(s): Stiina Takala
Title of thesis: The importance of the visual branding for sports club
Supervisor(s): Pia Puustjärvi
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022
Number of pages: 32

The subject of the thesis was the importance of visual branding for sports clubs. The aim was to convey information of the importance of visual branding as part of today's sports club activities in Finland and to help find ways to visualize the brand image. The purpose of the thesis was to increase the understanding of how visual brand affects consumers and how to exploit it in the sports industry.

The thesis was similar in structure to the traditional report and was implemented entirely through a theoretical review. In order to understand the individual characteristics of the sports industry, the thesis introduced the different challenges and opportunities in the sport club activities. The theory of the thesis also clarifies various strategic, communicative, and graphic factors whose effects are reflected in the visual brand image.

The conclusions of the thesis support the relevance of a functioning visual brand. Visual branding involves various ways to develop activities and it can be adjusted to individual needs, which is why it serves the needs and requirements of sports club activities. With the growing expertise and professionalization of the sport industry, sports clubs must also understand the importance of the visual brand and embrace the presentation of the reasons and values behind club activities in a visual form.

Keywords: Visual brand, branding, visual identity, brand manual, sports industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	URHEILU TOIMIALANA	7
2.1	Urheiluseuratoiminta Suomessa	7
2.2	Urheiluseuratoiminnan kehitys	9
2.3	Tuotteet ja palvelut	11
2.4	Kohderyhmät	12
2.4.1	Kannattajat	13
2.4.2	Harrastajat	13
2.4.3	Urheilijat ja seurajohto	14
2.4.4	Sponsorit ja yhteistyökumppanit	15
2.4.5	Vapaaehtoiset	16
3	VISUAALINEN BRÄNDÄYS	18
3.1	Brändi	18
3.2	Visuaalisen brändin strategia	19
3.3	Visuaalinen brändi-ilme	20
3.4	Visuaaliset valinnat	22
3.4.1	Tunnus	23
3.4.2	Typografia	23
3.4.3	Värit	24
3.4.4	Kuvat	25
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5	POHDINTA	27
	LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tarkastellaan visuaalisen brändäyksen merkitystä urheiluseuralle. Aiheen ajankohtaisuus syntyy suomalaisen urheiluseuratoiminnan kehityksen myötä, toiminnan vastatessa tänä päivänä yhä enemmän ammattimaista liiketoimintaa. Urheiluseurojen kesken kilpaillaankin samoista kannattajista, harrastajista sekä kumppaneista toiminnan takaamiseksi, brändin arvon korostuessa kilpailuvalttina jatkuvasti.

Tavoitteena on lisätä tietoa urheiluseurojen visuaalisen brändikuvan merkityksellisyydestä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka erilaiset tekijät vaikuttavat urheiluseurasta kuluttajille välittyvään visuaaliseen brändimielikuvaan. Tämän lisäksi työssä nostetaan esiin visuaalista brändäystä edesauttavia keinoja sekä tarkastellaan visuaalisen brändin eri osa-alueita, syventyen niiden toimialakohtaiseen vaikutukseen. Jotta työssä pystytään perehtymään aiheeseen riittävän kattavasti, on tarkastelu rajattu pelkästään visuaaliseen brändäykseen, jonka tueksi työssä kuitenkin avataan myös brändäykseen perusteita.

Opinnäytetyössä ei perehdytä tapauskohtaisesti yksittäisiin urheiluseuroihin, vaan lähestytään suomalaista urheilutoimialaa yleisellä tasolla, läpikäyden sen menneisyyttä, nykytilannetta sekä tulevaisuutta. Opinnäytteen tavoitteen saavuttamiseksi on tärkeä käsitellä urheiluseuratoiminnan eroavaisuutta verrattuna perinteiseen liiketoimintaan sekä tuoda esille toimialan yksilöllisiä haasteita ja mahdollisuuksia.

Tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä toimii ”Kuinka urheiluseuran tavoittelemaa brändimielikuvaa saadaan välitettyä visuaalisesti?”. Tämän lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan ”Mitä on visuaalinen brändäys?”, pohditaan ”Kuinka urheiluseuraa brändätään?” sekä kartoitetaan toimialan näkökulmasta ”Minkälaista urheiluseuratoiminta on Suomessa?”.

2 URHEILU TOIMIALANA

Tässä osiossa käsitellään urheilua toimialana ja nostetaan esiin sen yksilöllisiä piirteitä verrattuna perinteiseen liiketoimintaan, keskittyen toimialan tyypillisimpiin vaikuttajiin. Tarkastelu painottuu erityisesti urheiluseurojen visuaaliseen brändiin linkittyvien tekijöiden tarkasteluun, kuten kohderyhmiin sekä tuotteisiin ja palveluihin. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen lisäämiseksi osiossa otetaan tarkasteluun myös suomalaisessa urheiluseuratoiminnassa tapahtunut kehitys, tarkastelun kohdistuessa seuratoiminnan menneisyyteen, nykyisyyteen sekä tulevaisuuteen. Tarkastelu on ajallisesti rajattu nykyhetkestä menneeseen sekä tulevaan 10 vuoteen.

2.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Vajaista rekistereistä ja osittaisesta tietojen päällekkäisyyksistä huolimatta Suomessa arvioidaan olevan määrällisesti yli 9 000 erilaista urheiluseuraa (Suomen Olympiakomitea 2020). Urheiluseura toimii yläkäsitteenä junioriurheiluseuroille, yleisseuroille, lajin erikoisseuroille, huippu-urheiluseuroille, aikuisten kilpaurheiluseuroille, harrasteliikuntaseuroille, kylä- tai kaupunginosaseuroille, irrallisille ”kevytseuroille”, vammaisurheiluseuroille sekä muille liikuntaa tai urheilua toteuttaville seuroille (Korkatti & Mäenpää 2012, 16–21). Urheiluseuratoimintaan osallistutaan monen erilaisen motiivin seurauksena, joidenkin harrastaessa yhdessä olon ja liikkumisen ilosta, toisten taas rakentaessa sekä taloudellisesti että urheilullisesti menestyvää seuratoimintaa.

Suomalaisessa seuratoiminnassa haasteita luo erityisesti pääomaa edellyttävien mahdollisuuksien sidosteisuus urheilulliseen menestykseen, menestyksen heijastuessa muun muassa tapahtumien kävijämääriin sekä kumppaneiden mielenkiintoon. Tätä kautta muodostuu tietynlainen noidankehä, urheilullisen ansioitumisen vaikuttaessa talouteen ja talouden vastaavasti urheilupuolen mahdollisuuksiin. Urheilullinen menestyminen on vaikeasti ennakoitava muuttuja, minkä vuoksi sitä ei ole kannattavaa myöskään sisällyttää seuran toimintasuunnitelmaan suoranaisesti. Tällöin mahdollinen heikko menestys ei vaikuta välittömästi asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja toimintasuunnitelma voidaan laatia pitkälle tulevaisuuteen.

Urheilullisen menestyksen lisäksi vahva vaikuttaja suomalaisessa seuratoiminnan saavuttamassa kiinnostuksessa on lajin suosio, sen korostaessa resurssien ja tavoitteiden realistisen hahmottamisen merkitystä. Toiminnan kehittämisessä olennaisena voidaan pitää kilpailijoiden tarjonnan tunnistamista, sen asettaessa vaatimustason omalle toiminnalle sekä osoittaessa minkälaisella tarjonnalla samoilla markkinoilla voidaan ylipäättään kilpailla (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 56). Urheiluseuroilta edellytetäänkin kehityksen mukana pysymistä kilpailukyvyn säilyttämiseksi, minkä myötä myös liiketoiminnallisen puolen ymmärtäminen korostuu.

Kasvaneesta liiketoiminnallisesta luonteesta huolimatta on oleellista ymmärtää, ettei urheiluseurojen keskeisimpänä tavoitteena ole maksimoida liikevoittoa tai kasvattaa yrityksen arvoa, vaan pyrkiä urheilulliseen menestykseen, johon taloudellinen hyvinvointi usein myötävaikuttaa. Kilpailullisten tavoitteiden lisäksi urheiluseuroissa arvotetaan mahdollisuutta tarjota harrastajille liikuntamahdollisuuksia, joiden järjestämisessä pääoma toimii pikemminkin välttämättömänä resurssina. (Haltia ym. 2017, 21.) Lisääntynyt pääoma hyödynnetään urheiluseuroissa tyypillisesti suoraan toiminnan kehittämiseksi, liiketoiminnan tuloksellisen voiton jäädessä toissijaiseksi.

Urheiluseuratoiminnan ja sille kaavaillun kehityksen on tärkeä olla suhdanteinen seuraa ympäröiviin olosuhteisiin ja mahdollisuuksiin, jotta se voi tuottaa halutunlaista tulosta. Merkityksellinen seuratoiminta vaatii taustalleen toimintaa ohjaavan strategian, joka samalla antaa urheiluseuran olemassaololle tarkoituksen ja toiminnalle suunnan. Kehityksen kannalta välttämättömänä voidaan pitää vaatimuksiltaan realistista toimintasuunnitelmaa, suunnitelman toimimisen edellyttäessä seuratoimijoilta sen sisäistämistä sekä toteuttamiseen sitoutumista. (Tuomi & Sumkin 2010, 108; Korhetti & Mäenpää 2012, 25–27.)

Laadukkaan seuratoiminnan myötä voidaan havaita selkeä syy-seuraussuhde, resursseiltaan realistisen mutta tavoitteellisen toiminnan houkutellessa kumppaneita, kannattajia sekä harrastajia. Seuratoiminnan taustalla olevaan liiketoiminnalliseen puoleen onkin saatava urheilupuolen kaltainen kilpailullinen ilme, jonka avulla luodaan mahdollisuuksia erottautua sarjan tai alueen muista toimijoista (Haltia ym. 2017, 22). Yhtenä suurimmista seuratoiminnan virheistä voidaan nähdä perinteisistä toimintamalleista kiinni pitäminen, joka vaikeuttaa sekä toiminnan yleisluontoista kehitystä sekä tämän päivän urheilutoimialalla kilpailuun vastaamista.

2.2 Urheiluseuratoiminnan kehitys

Urheiluseurat ovat määrältään ja toimintakooltaan kasvaneet 2010-luvulla moninkertaisiksi, samalla toiminnan muuttuessa voittoa tavoittelemattomasta vapaa-ajan harrastelusta yhä lähemmäs ammattimaista liiketoimintaa (Korkatti & Mäenpää 2012, 10). Urheilutoimialan merkittävän kaupallistumisen myötä käsitys seuratoiminnan liiketoiminnallisesta luonteesta on syventynyt ja sen seurauksena seuratoiminnan kehittämiseen on alettu panostamaan aikaisempaa enemmän (Haltia ym. 2017, 12). Seuratoiminnan ammattimaistumisen myötä toimintaan osallistuu jatkuvasti enemmän palkallisia toimijoita ja suuntauksen odotetaan jatkuvan noususuhdanteisena myös tulevaisuudessa (Kokkonen 2013, 246).

Kehitystä on osaltaan edesauttanut merkittävästi kasvaneet sponsorointisummat, joiden myötä toiminnan kehittämiseksi on syntynyt uudenlaisia mahdollisuuksia kasvaneen pääoman puolesta (Haltia ym. 2017, 6). Seurat kuitenkin kamppailevat edelleen talousongelmien kanssa, toimijoiden ja urheilijoiden palkkauksen sekä tila- ja välinekustannusten aiheuttaessa ammattimaistumisen myötä yhä suurempia kustannuseriä. Seuratoiminnassa suurimpina kompastuskivinä nähdäänkin olosuh- teiden ja talouden tuomat haasteet sekä pula vapaaehtoisista, jotka osaltaan vaikuttavat koko toi- minnan sujuvuuteen (Korkatti & Mäenpää 2012, 15, 22).

Erilaiset trendit sekä ilmiöt heijastuvat nopeasti muusta yhteiskunnasta urheilutoimialaan, mikä nä- kyy urheilukuluttajien uudenlaisissa vaatimuksissa. Tämän päivän urheilukuluttajat ovat yhteiskun- nallisesti valveutuneempia ja vaativat urheiluseuroilta uudenlaisia arvoa tuottavia tekijöitä, jotta toi- mintaan osallistuminen säilyttää heille merkityksellisyytensä (Mills ym. 2019, 8). Tämän seurauk- sena urheiluseuroilta odotetaan yhteiskunnallisten muutosten mukana kehittymistä sekä osallistu- mista yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, johon vaikuttaa erityisesti urheiluseurojen vahva yhteis- kunnallinen rooli hyvinvoinnin, kasvatuksen ja yhteisöllisyyden edistäjänä (Särkelä 2018).

Yhteiskunnallista merkitystään kasvattanut kestävä kehitys on kasvattanut merkitystään myös ur- heilutoimialalla, kuluttajien arvottaessa jatkuvasti enemmän urheiluseuran ekologisesti, taloudelli- sesti sekä sosiaalisesti kestäviä valintoja. Urheilutoimialalla on alettu tuottamaan kestävämpiä tuot- teita sekä palveluita, muun muassa korvaamalla aineellisia asioita sähköisesti sekä edistämällä yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa toimintastrategian kautta. Pienemmissä tai taloudellisesti heikoissa

urheiluseuroissa esiintyy kuitenkin usein vaikeuksia vastata ympäristön ja talouden kannalta kestävän kehityksen kysyntään ja seuroissa voidaan joutua valitsemaan epäeettisiä vaihtoehtoja pelkästään kustannussyistä (Valtion liikuntaneuvosto 2022, 84).

Myös teknologian nopea kehitys on tuonut urheilutoimialalle omat mahdollisuutensa ja haasteensa, sen haastaessa erityisesti urheilutapahtumien elämyksellistä luonnetta sekä niiden kysyntää kohderyhmien keskuudessa. Uudenlaisten digitaalisten ja virtuaalisten mahdollisuuksien myötä kuluttajalle on tarjolla jatkuvasti enemmän vaihtoehtoisia tapoja urheilun seuraamiseksi sekä sen harrastamiseksi, perinteisen paikan päälle saapumisen sijasta (Anderson, Kerr & Smith 2011, 28). Lisääntyneet vaihtoehdot luovat urheiluseuroille painetta kilpailussa pysymiseksi, teknologiakilpailun edellyttäessä urheiluseuroilta jatkuvaa kehitystyötä sekä uudenlaista osaamista ja resursseja.

Tulevaisuuden urheiluseuratoimintaa pohdittaessa on esitetty ajatus seurojen jakautumisesta toimintakoon mukaisesti, minkä myötä voidaan ennakoida entistä jyrkempää vaihtelua seurakokojen välillä (Mäenpää 2016, 30). Suurien asutuskeskusten syntymisen ja sitä kautta kasvavan muutto liikenteen myötä syrjäseuduilla toimivien urheiluseurojen tärkeimmät kohderyhmät pienentyvät palveluiden vähentyessä alueelta, vaikutuksen heijastuessa suoraan myös seuratoimintaan mittasuhteiden ja harrastajamäärien kautta. Vastavuoroisesti suurissa keskuksissa liikuntapalvelujen voidaan odottaa ylikuormittuvan, mikä tarkoittaa ettei kaikille urheiluseuroille ole tarjolla riittävästi harrastustiloja tai -aikoja. (Valtion liikuntaneuvosto 2019.)

Seurakentän pirstaloituminen eriarvoistaa toimijoita, vaikeuttaen samalla kilpailijakentällä pärjäämistä erityisesti pienseurojen näkökulmasta tarkasteltuna. Jakautuminen kahteen ääripäähän luo ammattimaisia suurseuroja, joissa toiminnan kehittämiseen keskitytään asiakaslähtöisesti palkallisen työvoiman avulla, toisessa ääripäässä ollessa epämuodollisia pienseuroja, joille vapaaehtois-toiminta on toiminnan elinehto. (Korkatti 2016, 10.) Pienseurojen asemaa heikentää myös menestymisen kulttuurin yleistyminen, urheilukuluttajien arvottaessa entistä enemmän huippuosaamista, korkeaa laatua sekä toiminnan ammattimaisuutta (Ritakallio 2017, 18).

Huomionarvoista kuitenkin on, että uskottavuus pienseuran toiminnassa on yhtä merkityksellistä kuin suurseurassa, pienemmiltä seuroilta edellytettäessä yhtäläisesti ammattimaisempaa seuratoimintaa kohderyhmien mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Muiden urheiluseurojen toimintatapojen omaksuminen omaan toimintaan voi hyödyttää suurseurojen kanssa kilpailijakentällä pärjäämistä, sen kuitenkin edellyttäessä toimintatapojen soveltamista omaa toimintavolyymia vastaavaksi.

2.3 Tuotteet ja palvelut

Vaikka urheiluseurojen fyysinen tuotetarjonta koostuu pääasiallisesti kannatustuotteista, on seuratoiminnan ydinpalvelutuote yleensä urheilutapahtuma itsessään. Urheilutapahtumien elämyksellinen luonne tekee niistä palveluna samaan aikaan sekä haasteellisen, mutta luo niille myös viihdearvoa. Merkittävänä erityispiirteenä urheilutapahtumissa voidaankin pitää sen ”rajoitettua saataavuutta” palvelutuotteena, mikä tarkoittaa, ettei täysin samanlaista palvelukokemusta voida tarjota kuluttajalle enää uudestaan. (Haltia ym. 2017, 20, 22.)

Urheilukuluttajien nousseen vaatimustason myötä tuotteiden ja palveluiden tueksi tarvitaan entistä kokonaisvaltaisempia asiakaskokemuksia, joilla tuottaa kohderyhmille lisäarvoa. Tästä syystä ydin tuotteen ympärille on tärkeä rakentaa lisä- ja tukipalveluita, jotka yhdessä muodostavat eri osioiden kautta kokonaisvaltaisen palvelutuotteen. Lisäpalveluilla, kuten omalla istumapaikalla tai käsiohjelmalla, tuetaan ydinpalvelua, kun taas urheilijoiden statuksen tai imagon kaltaisilla tukipalveluilla hankitaan kilpailuetua niiden tuottaman lisäarvon kautta. (Bergström & Leppänen 2021, 179.)

Seuran tuotteiden tai palveluiden käyttö luo kohderyhmien keskuudessa yhteisöllisyyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin koettu arvo syntyy urheilutapahtumiin osallistumisen kautta (Haltia ym. 2017, 17). Seuratoiminnassa on kuitenkin tärkeä ymmärtää, etteivät kuluttajat pääsääntöisesti ole uskollisia urheiluseuran tarjoamalle tapahtumalle tai sen ympärille rakennetulle palvelukokonaisuudelle, vaan kannattamalleen seuralle, joka toimii taustalla perimmäisenä arvontuottajana (Walker 2019).

Urheiluseuran tarjoamien tuotteiden ja palveluiden toimiessa sekä aineellisena että aineettomana arvontuottajana, on niitä tärkeä tarkastella myös osana mielikuvaa, joka urheiluseuran toiminnasta välittyy. Tämän avulla seurasta saadaan rakennettua entistä yhtenäisempi mielikuva, mutta lisättyä myös ymmärrystä oman tarjonnan todellisesta arvosta, sen hyödyttäessä muun muassa kumppaneille tarjottavan tuotteen tai palvelun myymistä. (Haltia ym. 2017, 10.)

2.4 Kohderyhmät

Jopa joka kolmas suomalainen osallistuu jollain tapaa urheiluseuratoimintaan, määrän muodostuessa harrastajista, kilpailijoista, vapaaehtoisista sekä muista seuratoimintaan jollain tapaa osallistuvista henkilöistä (Suomen Olympiakomitea). Kohderyhmien luonteeseen vaikuttavat urheiluseuran yksilölliset piirteet, jotka luovat tietynlaisen arvomaailman ja kulttuurin seuran ympärille muun muassa sen alaisuudessa harrastettavien urheilulajien kautta (Haltia ym. 2017, 46). Erilaiset, luonteeltaan eroavat kohderyhmät voidaan kuitenkin jaotella urheiluseurojen kannalta viiteen olennaimpään: kannattajat, harrastajat, urheilijat ja seurajohto, sponsorit ja yhteistyökumppanit sekä vapaaehtoiset.

Urheiluseuran toimintaan osallistumisen taustalta löytyy erilaisia motiiveja ja niiden tunnistamista voidaan pitää edellytyksenä kohderyhmien tarpeisiin vastaamiselle (Huhtaniska & Tirronen 2019, 63). Seuran välittäessä itsestään ulos yhtenäisiä, kohderyhmien kanssa jaettuja arvoja, herättää se kohderyhmissä mielenkiintoa ja arvojen kohdatessa usein synnyttää myös halua olla toiminnassa mukana. Kohderyhmien mukaan personoitu ulosanti auttaakin urheiluseuraa erottumaan kilpailijakentällä ja oikein kohdennettuna ryhmät kokevat urheiluseuran toiminnan ja siitä välittyvän viestin puhuttelevan heitä, mikä kasvattaa myös toimintaan sitoutumisen todennäköisyyttä (Ranta).

Tällä tavoin voidaan vaikuttaa myönteisesti seuratoiminnan jatkuvuuteen sekä sen kehittymiseen, kohderyhmien kokiessa saavansa vastinetta käyttämälleen ajalle tai rahalle. Saatu arvo heijastuu usein myös takaisin urheiluseuraan, kohderyhmien vaikuttaessa seuran tunnettavuuteen myönteisesti omalla toiminnallaan, muun muassa kannatustuotteiden, suusanallisen viestinnän tai sosiaalisen median kautta. (Haltia ym. 2017, 22, 46.) Yhdessä toimintaympäristön kanssa kohderyhmien vaikutusta urheiluseuran toimintaan sekä sen menestykseen voidaan siis pitää merkittävänä.

Urheiluseurojen kohderyhmiä tarkasteltaessa on kuitenkin olennaista huomioida emotionaalisen sitoutumisen keskeinen vaikutus, joka esiintyy urheilutoimialalla voimakkaammin kuin perinteisessä liiketoiminnassa. Kohderyhmien suhde urheiluun ja seuraan, jonka parissa he toimivat, on perinteisesti hyvin emotionaalinen ja irrationaalinen, ryhmien identifioituessa urheiluseuraan tai samaistuessaa vahvasti sen arvomaailmaan. Tämä syntyy seurauksena urheilun elämyksellisestä luonteesta sekä sen sisällään pitämästä vahvasta yhteisö-ajattelusta (Haltia ym. 2017, 21).

2.4.1 Kannattajat

Kannattajat ovat perinteisin asiakaskohderyhmä, joka muodostuu urheiluseuran tuotteita ja palveluita hyödyntävistä kuluttajista, jotka eivät osallistu harrastus- tai vapaaehtoistoimintaan. Kohderyhmänä kannattajat ovat merkityksellisiä urheiluseuran järjestämiselle tapahtumille sekä niiden kuluttajina, mutta myös kehittäjinä, kannattajien keskuudessa syntyvän yhteisöllisyyden tunteen vaikuttaessa osaltaan koko urheilutapahtuman elämyksellisyyteen sekä siitä muodostuvaan kokemukseen (Haltia ym. 2017, 20).

Kannattajia voidaan pitää emotionaalisesti sitoutuneimpana kohderyhmänä, minkä myötä vahvan tunnesiteen luominen urheiluseuran ja kannattajien välille hyödyttää toimintaa, tunnesiteen näkyessä myönteisesti kannattajien osallistumisen kautta (Haltia ym. 2017, 35). Voimakkaan irrationaalisen sitoutumisen takia urheiluseuran on tärkeä välittää tietoa siitä mistä tullaan, miksi ollaan olemassa, mihin uskotaan ja mihin ollaan menossa, kannattajien halutessa ymmärtää toiminnan taustalla oleva tarina sekä ennen kaikkea kokea olevansa osa sitä (Ruokolainen 2020, 108).

Urheiluseurojen on kuitenkin entistä vaikeampi tavoittaa kannattajien kohderyhmää lisääntyneen vapaa-ajan ja sen myötä kasvaneen vapaa-ajan tarjonnan takia. Kasvanut tarjonta kiristää kilpailua ja kannattajien odotukset urheiluseuratoimintaa kohtaan nousevat vaatimustasoltaan, kohderyhmän odottaessa jatkuvasti laadukkaampia asiakaslähtöisempiä tuotteita ja palveluita. (Ritakallio 2017, 16–17.) Vaikka urheilu on palvelutuotteena laadultaan epävarma useiden mahdollisten muutosten vaikutuksesta, hyötyvät urheiluseurat merkittävästi kannattajien toleranssista laadunvaihtelulle, joka saa ryhmän pysymään toiminnan parissa mahdollisesta ailahtelevuudesta huolimatta (Haltia ym. 2017, 21–22).

2.4.2 Harrastajat

Harrastajia voidaan pitää edellytyksenä usean urheiluseuran toiminnan jatkuvuudelle, minkä myötä urheilutoimialalla kohdataan isoja haasteita jatkuvasti kasvavan fyysisen passiivisuuden seurauksena (Valtion liikuntaneuvosto 2019). Passiivisten elintapojen rinnalla myös alueellinen kilpailu harrastajista urheiluseurojen kesken on kasvanut, vähentyvien harrastajamäärien kiristäessä kilpailua entisestään, minkä seurauksena urheiluseuratoiminnassa korostuu harrastajien pitkäaikaisen si-

touttamisen tärkeys. Sitoutumisessa huomionarvoista on erityisesti harrastajien myönteisyys vapaaehtoisuuteen, 15–74-vuotiaista harrastajista jopa 44 prosentin osallistuessa myös urheiluseuran vapaaehtoistoimintaan (Aarresola, Mäkinen & Kapustamäki 2019).

Urheiluseurassa harrastaminen tarjoaa kohderyhmälle liikkumisesta saadun hyvinvoinnin lisäksi sosiaalisia vuorovaikutussuhteita, joiden voidaan nähdä vahvistavan myös seuratoiminnassa syntyvää yhteisöllisyyden tunnetta. Urheiluseuroissa on tärkeä tukea me-hengen rakentumista omalla toiminnalla, sen synnyttäessä seuratoiminnan kautta koetun arvon avulla motivoituneita ja pitkäaikaisia harrastajia, jotka välittävät urheiluseurasta myönteistä kuvaa ja tukevat toiminnan jatkuvuutta.

Urheiluseuran tavoitteellisella toiminnalla on merkittävä vaikutus myös harrastajien keskuudessa, sen houkutellessa uusia harrastajia mukaan toimintaan. Harrastajia voidaankin jossain määrin verrata kannattajiin kohderyhmien vaatimusten puolesta, harrastajien halutessa kannattajien tavoin olla osana urheiluseuran tarinaa sekä saada vastinetta käyttämilleen resursseille. Harrastajien osallistuminen toimintaan luo lisääntyvien tulojen puolesta uudenlaisia mahdollisuuksia seuratoiminnan kehitykselle, edesauttaen kattamaan laadukkaampia harrastusmahdollisuuksia tai vaihtoehtoisesti alentamaan harrastumisesta koituvia kustannuksia.

2.4.3 Urheilijat ja seurajohto

Urheilijat ja seurajohto muodostavat kohderyhmän, jolle urheiluseura toimii työnantajana. Urheiluseuroissa työsuhteessa olevien ammattilaisten määrässä on havaittavissa selkeää kasvua ja trendi näkyy niin suurseuroissa kuin harraste- ja pienseuroissa (Suomen Olympiakomitea 2018b). Urheiluseuratoiminnan ammattimaistuminen heijastuu merkittävästi myös seurajohtoon, jolla voidaan nähdä olevan suurin vastuu toiminnan johtamisen lisäksi sen kehittämisestä (Korkatti & Mäenpää 2012, 22). Seurajohdon tärkeimmiksi tehtäviksi luetaan puitteiden luominen urheiluseuran toiminnalle, toiminnan johtaminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä vuorovaikutteinen toiminta eri kohderyhmien kanssa (Aarresola 2020, 5). Kun seurajohdon toiminnasta välittyy mielikuva, että toiminnan tavoitteisiin ja strategiaan uskotaan aidosti, kannustaa se myös muita urheiluseuran toimijoita työskentelemään tavoitteenmukaisesti (Tuomi & Sumkin 2010, 47).

Yhtenä urheilun erityispiirteenä voidaan pitää vahvaa samaistumista urheilijoihin, kannattajien ja harrastajien mieltäessä urheilijat esikuviksi (Haltia ym. 2017, 22). Urheiluseurojen tähtiurheilijat vetävät sekä katsojia että yhteistyökumppaneita puoleensa ja saamansa suuren näkyvyyden myötä muodostavat mielikuvaa seurasta. Tutkimukset osoittavat urheilijoiden kautta tapahtuvan seura-markkinoinnin olevan tehokasta, urheilijoiden vaikuttaessa seuran brändiin niin urheilusuorituksiinsa kuin seuratoiminnan ulkopuolella (Donlan 2014). Toiminnan taustalla olevilla henkilöillä voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus kohderyhmille välittyvän mielikuvan näkökulmasta, mikä nostaa strategian ja arvomaailman jalkauttamisen keskeiseen asemaan (Mäkinen ym. 2010, 51). Urheilijoiden ja seurajohdon kohderyhmässä korostuu sisäisten toiminta- ja viestintätapojen omaksumisen merkitys, vahvan me-hengen ja yhteisten intressien edesauttaessa tavoitteiden saavuttamista.

2.4.4 Sponsorit ja yhteistyökumppanit

Sponsorit ja yhteistyökumppanit muodostuvat urheiluseuraa tai sen alla toimivia joukkueita ja urheilijoita vastikkeellisesti tukevista tahoista. Yrityksen näkökulmasta urheilusponsoroinnin tavoitteena on tyypillisesti lisätä tunnettavuutta, kasvattaa myyntiä tai saavuttaa myönteistä näkyvyyttä, urheiluseuran saadessa yritykseltä vastineena joko rahallista tai rahanarvoista tukea (Valanko 2009, 60–61). Urheilusponsoroinnin taustalle linkittyy voimakkaasti myös siitä saatu maineellinen hyöty, urheiluun ja liikuntaan sijoitetun pääoman vahvistaessa yhteiskuntavastuullisen mielikuvan muodostumista yrityksestä (Suomen Olympiakomitea 2018a).

Sponsoreiden ja yhteistyökumppaneiden panos urheiluseuraan näyttäytyy usein myötämielisyytenä yritystä kohtaan kannattajien ja harrastajien keskuudessa. Kohderyhmien arvottama yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne heijastelee hyötyjä myös yrityksestä syntyvään mielikuvaan, kun se mielletään osaksi yhteistä tarinaa. Urheilusponsorointi kiinnostaakin yrityksiä tyypillisesti sen tarjoamien brändityön mahdollisuuksien kautta (Haltia ym. 2017, 23). Urheiluseuran oma brändikehitys viestii sen merkityksellisyyden ymmärtämisestä, mikä vuorostaan lisää sponsoreiden mielenkiintoa urheiluseuran toimintaa kohtaan. Parhaillaan yhteistyö seuran ja kumppanin välillä edistääkin tavoitemielikuvan saavuttamista molemmin puolin (Haltia ym. 2017, 41).

Urheiluseurat saavuttavat pääsääntöisesti eniten samalle maantieteelliselle alueelle sijoittuvien kohderyhmien huomiota. Tämä hyödyttää erityisesti paikallisia yhteistyökumppaneita, seuratoiminnan kautta saadun näkyvyyden tavoittaessa yrityksen ja urheiluseuran alueellisesti yhteisiä kohderyhmiä. Yhteisen maantieteellisen toimialueen lisäksi yritykset arvostavat yhteisesti jaettuja arvoja sekä tavoitteellista seurajohtamista. Tavoitteellinen seurajohtaminen näyttäytyy potentiaalisille yhteistyökumppaneille myönteisesti, sen välittäessä mielikuvaa tulos- ja tavoitehakuisesta toiminnasta, jaettujen arvojen puolestaan vahvistaessa ajatusta samankaltaisuudesta sekä yhteisistä päämääristä. (Haltia ym. 2017, 45.)

Jotta yrityksen ja urheiluseuran välinen yhteistyö palvelee molempia osapuolia, on sen tuotettava molemminpuolista lisäarvoa (Haltia ym. 2017, 11–12). Tämän vuoksi myös urheiluseurassa on linjattava minkälaisen yritysten kanssa yhteistyötä halutaan tehdä, jotta se palvelee urheiluseuran omaa toimintaa ja tavoitteita. Mahdollisena haasteena tässä kuitenkin on syntyvä vastakkainasettelu seuran arvojen ja yhteistyöstä saadun rahallisen hyödyn välillä, jolloin taloudellisesti heikolla urheiluseuralla ei välttämättä ole mahdollisuutta kieltäytyä arvojen vastaisesta yhteistyökumppanuudesta.

2.4.5 Vapaaehtoiset

Tutkimusten mukaan suomalaisessa urheiluseuratoiminnassa on mukana jopa 500 000 vapaaehtoista ja panosta voidaan pitää merkittävänä seuratoimintaa ajatellen (Suomen Olympiakomitea 2020). Vapaaehtoistoiminnaksi luokitellaan kaikki yhdistyksen eteen tehtävä toiminta, josta ei makseta suoraa palkkiota (Kansalaisareena). Vapaaehtoisuuden taustalla oleviksi motiiveiksi nähdään usein mielenkiinto tiettyä urheiluseuraa, paikkakuntaa, lajia tai yleisesti urheilua kohtaan, joka heijastuu haluna olla toiminnassa mukana ilman siitä saatavaa rahallista korvausta (Korkatti & Mäenpää 2012, 15).

Vapaaehtoistoimintaan osallistutaan kuitenkin jatkuvasti vähemmän, johon nähdään vaikuttaneen erilaiset yhteisöllisyyden ongelmat. Tällaisia ovat muun muassa yksilöllinen elämäntapa, suuret seurakoot sekä harrastajien vanhemmille kehittynyt asiakkuusrooli kasvaneiden harrastuskustannusten myötä. (Korkatti & Mäenpää 2012, 23.) Vapaaehtoisten vähentyminen on usein suoraan verrannollinen urheiluseuran kustannuksiin, välttämättömien toimijoiden synnyttäessä uusia kustannuseriä aikaisemman vapaaehtoisuuden sijasta.

Seuratoiminnassa ei kuitenkaan voida olla riippuvaisia yksittäisten ihmisten työpanoksesta, vaan on huolehdittava toiminnan jatkuvuudesta (Koski 2006, 21). Vapaaehtoisuudessa haasteena on kuitenkin usein ajatus siitä, ettei työtä, josta joillekin maksetaan, haluta tehdä vapaaehtoisena (Suomen Olympiakomitea 2018b). Merkittävästi vähentyneen vapaaehtoistoiminnan myötä on tärkeä löytää uusia keinoja kohderyhmän rekrytointiin, motivointiin sekä palkitsemiseen. Vapaaehtoisuudessa konkretisoituu halu olla urheiluseuran toiminnassa mukana sen tuottaman aineettoman arvon kautta, minkä vuoksi on tärkeä vedota kohderyhmän tunnepuoleen ja tarjota toiminnan kautta arvoa tuottava suhde.

Urheiluseurojen tulisi hyödyntää kehitystoimissaan enemmän ulkopuolista osaamista, vapaaehtoisten pitäessä sisällään paljon potentiaalia erilaisten osaamistaustojensa puolesta. Ongelmalliseksi muodostuu kuitenkin vapaaehtoistoiminnan sitomattomuus, palkkatyöläistä sitoessa erilaiset velvoitteet työtä kohtaan. Vapaaehtoistoimijoilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti urheiluseurasta muodostuvaan mielikuvaan, minkä vuoksi on tärkeää, että vapaaehtoiset palvelevat toiminnallaan urheiluseuran tavoitteita. Vähentynyt kiinnostus vapaaehtoisuuteen luo kuitenkin haasteita rekrytoinnissa, mikäli vapaaehtoisten tarve muodostuu merkityksellisemmäksi kuin hakijan ja urheiluseuran yhteensopivuus.

3 VISUAALINEN BRÄNDÄYS

Tässä osiossa läpikäydään brändin merkitystä yleisellä tasolla sekä perehdytään tarkemmin visuaaliseen brändäyksen strategiaan, brändi-ilmeeseen sekä visuaalisiin valintoihin, nostamalla esille niiden tuomaa arvoa urheiluseuratoiminnalle. Visuaalisen strategian osalta pohditaan urheiluseuroille soveltuvia strategisia kehityskkeinoja visuaalisen brändin vahvistamiseksi, kun taas visuaalisen brändi-ilmeen puolesta käsitellään toiminnasta välittyvän mielikuvan merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Visuaalisten valintojen osuudessa läpikäydään visuaalisen brändin tyypillisimmät osa-alueet, tarkastellen niiden merkitystä toimialasidonnaisesti.

3.1 Brändi

Brändillä tarkoitetaan toiminnan myönteistä tunnettavuutta, jonka avulla tuotteille ja palveluille kehittyy lisäarvoa kohderyhmien keskuudessa (Everi 2011, 15). Se rakentuu yrityksen ja kuluttajan yhteisesti muodostamasta mielikuvasta eli tekijöistä, kuten kilpailijakentästä ja trendeistä, joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan, mutta myös yrityksen hallitsemista asioista, kuten visuaalisesta identiteetistä tai arvolutauksesta (Venäläinen 2019). Parhaillaan brändi muodostaa merkittävää kilpailuetua, sen vetäessä puoleensa uskollisia asiakkaita, uusia yhteistyökumppaneita sekä herättäessä kohderyhmiensä kiinnostusta toimintaan osallistumisen puolesta (Malmelin & Hakala 2007, 21, 27).

Erilaisten bränditekijöiden avulla brändiä voidaan jossain määrin kontrolloida sekä ohjata haluttuun suuntaan (Everi 2011, 28). Kohderyhmille muodostuva brändikuva syntyy kuitenkin saadun kokonaiskokemuksen perusteella, minkä vuoksi on tärkeä kontrolloida niitä tekijöitä, joihin omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa. Jotta brändistä saadaan uskottava sekä mahdollisimman paljon seuran tahtotilan mukainen, on valinnat tärkeä pohjauttaa toiminnan arvomaailmaan ja tavoiteltuun brändi-ilmeeseen. Brändäys voidaan nähdä kehitystyönä, jonka tavoitteena on, että tavoitemielikuva on yhdenmukainen kohderyhmien mielikuvan kanssa (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 7, 16). Mitä perusteellisemmin seuratoiminnan brändistrategia, visiot ja tavoitteet sekä arvot ovat määritetty, sitä paremmin toimintailmettä voidaan luoda vastaamaan sitä (Nuuttila 2018).

Urheilun psykologisten erityispiirteiden ansiosta urheiluseuroille on tarjolla paljon potentiaalia perinteisten brändäyskeinojen hyödyntämiseen, kuten symboliikkaan tai tarinallistamiseen (Haltia ym. 2017, 42). Nämä luovat kuluttajan ja urheiluseuran välille tunnetta emotionaalisesta yhteenkuuluvuudesta, mikä ilmenee usein voimakkaana brändiuskollisuutena, kuluttajien luodessa tunnesiteitä mieleisiin brändeihin (Walker 2019). Vahvan brändin voidaan nähdä turvaavan urheiluseuran statusta, jolloin erilaiset haasteet eivät vaikuta toiminnan uskottavuuteen yhtä voimakkaasti kohderyhmien silmissä.

3.2 Visuaalisen brändin strategia

Visuaalinen brändi voidaan ajatella visuaalisena omakuvana, joka välittää toiminnan taustalla olevia syitä, arvoja ja tavoitteita. Sen tavoitteena on muodostaa tavoitteenmukainen ja yhtenäinen mielikuva kohderyhmien keskuudessa, parantaa toiminnan kannattavuutta sekä lisätä kasvaneen tunnettavuuden kautta myynnin volyymia. (Nieminen 2003, 41, 54.) Identiteetin muodostumiseen vaikuttavat erityisesti toiminnan taustalla olevat tavoitteet, tuotteet, palvelut, toimintaympäristö, kilpailutilanne, toimijoiden tahtotila sekä yleinen toimintakulttuuri (Malmelin & Hakala 2007, 81).

Mittava panostus visuaaliseen brändikuvaan ei kuitenkaan pelasta urheiluseuraa, jossa tavoitteet ovat epärealistisia tai seurajohtaminen heikkoa, vaan visuaalista brändirakennusta on tärkeä ohjata myös strategisella tasolla (Nieminen 2003, 166). Visuaalisen brändin osa-alueita suunniteltaessa huomionarvoista on seuran resurssien ja toimijoiden osaamisen todenmukainen arviointi sekä toiminnan arvojen, mission ja tavoitteiden määrittely, jotta asetetut tavoitteet ovat realistisia (Pohjola 2019, 113). Keskeistä visuaalisen brändin rakentamisessa on sitä tukevan strategian laatiminen, joka määrittää toiminnan suunnan, strategiaa voidessa tarpeen vaatiessa parannella tai kehittää mahdollisten muutostarpeiden mukaisesti (Tuomi & Sumkin 2010, 107–108).

Visuaaliset toteutustavat ovat täysin urheiluseuran määriteltävissä, minkä myötä niiden kautta voidaan hankkia kilpailuetua muihin alueen tai lajin toimijoihin verratessa. Visuaalisten valintojen täytyy kuitenkin palvella haluttua mielikuvaa, kohderyhmää sekä visiota ja tavoitteita toimiakseen (Nuuttila 2018). Selkeän viestinnän kautta myös toiminnan läpinäkyvyys kasvaa, kun urheiluseura viestii kohderyhmilleen sen rehellisiin motiiveihin ja arvomaailmaan pohjautuen. Johdonmukainen ja yhtenäinen ilme toiminnassa herättää luottamusta, mikä heijastuu usein myös sponsori- ja kumppanitoimintaan myönteisesti (Haltia ym. 2017, 37; Walker 2019). Vahvalla identiteetillä voidaan siis

vaikuttaa epäsuorasti ostopäätökseen ja lisätä toiminnan houkuttelevuutta niin kuluttaja- kuin yrittäjäsektorilla (Suomen Digimarkkinointi Oy).

Visuaalisen brändin kehittäminen ei kuitenkaan ole sidonnainen urheiluseuran käytössä olevaan pääomaan tai budjettiin. Seuraa palveleva visuaalinen brändikuva syntyy suunnitelmallisen kokonaisuuden kautta, jonka luomisessa on otettava huomioon sidonnaisuus urheiluseuran toimintakokoon. Pienseurassa toimintakokoon ja tarpeiden mukaan määritellyt visuaaliset tekijät palvelevat seuran toimintaa käytännönläheisesti, kehittäen seuratoimintaa sen realististen mahdollisuuksien rajoissa. Mitä pienemmillä resursseilla urheiluseurassa toimitaan, sitä merkityksellisempänä voidaan pitää niistä saatavan hyödyn maksimoimista (Nieminen 2003, 9). Urheiluseurojen on toimintakokoon katsomatta yhtä merkityksellistä luoda itselleen tunnettavuutta ja kehittää seurasta välittyvää visuaalista brändikuvaa, johon kohderyhmät voivat identifioitua.

Tuloksellinen brändinrakennustyö edellyttää sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä, minkä vuoksi myös visuaalisen identiteetin taustalla olevien arvojen on kestävä aikaa. Ajankestävyys auttaa välttämään lyhytaikaisten trendien seurauksena tehtävää uudelleenbrändäystä, jotka synnyttävät uusia kustannuseriä. Kestävät tavoitteet palvelevat toimintaa pidempään ja edesauttavat ajattoman visuaalisen identiteetin rakentumista. (Pohjola 2019, 107; Ruokolainen 2020, 115.)

3.3 Visuaalinen brändi-ilme

Visuaalisen brändin on oltava tunnistettava, synnyttävä myönteistä mielikuvaa sekä välitettävä seuran persoonaa, jotta se herättää kohderyhmien kiinnostuksen sekä kannustaa ostopäätökseen. Ehtojen täytyessä visuaalinen brändi luo mielikuvan urheiluseuran toiminnasta, joka ajan saatossa vahvistuu kohderyhmien keskuudessa entisestään, kun visuaalista brändityötä sitoudutaan tekemään pitkäjänteisesti. (Nieminen 2003, 86–87.) Selkeä visuaalinen identiteetti lisää viestijän tunnistettavuutta, minkä avulla kuluttaja voi tunnistaa viestinnän takana toimivan tahon ilman sen nimellistä mainintaa (Hertzen 2006, 210). Tunnistettavuus vaikuttaa myönteisesti myös kilpailijoita erottumiseen (Malmelin & Hakala 2007, 81).

Visuaalisen ilmeen tunnistettavuutta edistää sen synergisyys, samojen visuaalisten tekijöiden toistamisen vahvistaessa eri kanavissa viestinnän yhdenmukaisuutta ja sen sävyä (Mäkinen ym. 2010, 216). Toistettavuudessa on kuitenkin huomioitava visuaalisen brändin kokonaisvaltaisuus: vahva

brändimielikuva muodostuu yhtenäisestä visuaalisesta tyylistä, ei samojen visuaalisten elementtien jatkuvasta, suunnittelemattomasta toistosta. (Pohjola 2019, 135.) Urheiluseuran persoonallisuutta kokonaisvaltaisesti välittävä visuaalinen ilme muodostaa toiminnalle vahvan visuaalisen identiteetin, joka myötävaikuttaa myös kohderyhmien keskuudessa halutunlaisten viestin välittymisen kautta (Achrén 2019).

Tästä syystä urheiluseuran visuaalisen brändin mahdollisuuksia tulee hyödyntää monipuolisesti ja toisiaan täydentäen, koko seuratoiminnan yhteen sitovan visuaalisen brändi-ilmeen avulla seurasta rakentuessa entistä yhtenäisempi mielikuva. Kohderyhmien kannalta merkityksellistä onkin, että heidän kokemuksensa urheiluseurasta ja sen välittämästä mielikuvasta säilyy samanlaisena kohtaamistavasta riippumatta (Vahtola 2020, 30). Mikäli asiakas ei saa samanlaista asiakaskokemusta kaikkialla, heikentää se brändistä syntyvää mielikuvaa.

Perinteiseen yritystoimintaan verrattuna urheiluseuroilla on enemmän mahdollisuuksia toteuttaa visuaalista brändiä kohderyhmien keskuudessa erilaisten asusteiden ja tuotteiden kautta. Kannattajien käyttämät fanituotteet, urheilijoiden peliasut sekä harrastajien seuravaatetus vahvistavat yhteisö-ajatusta, urheiluseuran tunnuksen tai värimaailman ollessa niissä selkeästi esillä. Urheiluseuran visuaalista identiteettiä todentavien kannatustuotteiden voidaan nähdä tuovan seuratoiminnalle sekä rahallista hyötyä, mutta ennen kaikkea toimivan konkreettisenä yhteisöllisyyden edistäjänä, yhteisön välittäessä samanhenkisyytään ulospäin myös pukeutumisellaan (Aarresola 2020, 17).

Edellä mainittujen urheilulle tyypillisten keinojen lisäksi visuaalista identiteettiä voidaan vahvistaa muun muassa urheiluseuran toimintaympäristön, kuten toimitilojen tai harrastus- ja tapahtumapaikkojen, kautta. Urheilupaikkojen kautta visuaalisen ilmeen todentamista haastaa kuitenkin usein tilojen omistuksen luonne, urheiluseurojen tyypillisesti vuokratessa kaupungin tai kunnan omistamia tiloja, minkä myötä halutut muutokset eivät ole aina riippuvaisia seuran omasta tahtotilasta. Vahva alueellinen yhteisöllisyys, asumiskeskukselle tuotu hyöty tai kunnioitettava seurahistoria voivat toimia kannustimena vuokratilojen muutostyölle, urheiluseuran kannalta ollessa kuitenkin merkityksellisintä keskittyä tekijöihin, jotka ovat täysin sen kontrolloitavissa ja kulurakennetta ajatellen kannattavia.

Tuotteiden, palveluiden ja toimintaympäristön lisäksi urheiluseuran olemukseen ja siitä syntyvään mielikuvaan vaikuttavat merkittävästi sen alaisuudessa toimivat urheilijat. Oli kyse yksilö- tai jouk-

kuelajista, pitävät urheilijat sisällään paljon potentiaalia brändikuvan edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Urheilijoiden nauttima asema roolimalleina korostaa väistämätöntä vaikutusta muodostuvaan mielikuvaan, urheilijoiden välittäessä seurastaan myös ei-urheilullisilla ominaisuuksillaan visuaalista mielikuvaa, jota kohderyhmät havainnoivat. Seuratoiminnan tulevaisuutta ajatellen ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, että visuaalista brändiä pohjataan urheilijoiden ominaisuuksiin, vaihtuvuuden ollessa suurta. Tavoitellun identiteetin tulee olla seuran oma, jota voidaan tukea urheilijoiden avulla.

3.4 Visuaaliset valinnat

Visuaalisen brändin rakentamisen tueksi sekä visuaalisten valintojen esittämiseksi laaditaan tyypillisesti graafinen ohjeisto. Tavallisesti ohjeisto on esitettyä yhdessä suurempaa brändikäsikirjaa, brändikäsikirjan määritellessä koko brändiä koskevat suuntaviivat, kun taas graafinen ohjeisto muodostaa sille visuaaliset tunnusmerkit (Malmelin & Hakala 2007, 27). Graafinen ohjeisto koostuu perinteisesti logon ja liikemerkin esitystavasta, värikartasta, mahdollisista käytössä olevista graafisista elementeistä sekä kuvamaailmasta. Tämän lisäksi ohjeistossa saatetaan havainnollistaa erilaisia sovellustapoja tai mallipohjia, jotka ovat laadittu ohjeiston pohjalta.

Sisällöllisesti laaja graafinen ohjeisto ei kuitenkaan tuo visuaaliselle brändille lisäarvoa, vaan ohjeiston sisältö on oleellista määritellä yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Tällöin pienseuran suppeammasta ohjeistosta voi olla yhtä merkittävä etu visuaaliselle brändikehitykselle kuin suurseuran laajasta ohjeistosta. (Pesonen 2007, 7.) Erilaisten visuaalisten valintamahdollisuuksien kautta urheiluseuralle muodostuu mahdollisuus vaikuttaa sen välittämän mielikuvan laatuun ja lopputulokseen, urheilun palvelutuotteiden tyypillisesti ollessa laadultaan vaihtelevia sekä pitkälti urheiluseuran määrittelemättömissä (Haltia ym. 2017, 21).

Toimintaa palvelevien valintojen käyttäminen visuaalisessa brändirakennustyössä edellyttää brändin perinpohjaista tuntemista ja sen taustalla olevan ydinajatuksen jalkauttamista urheiluseuran toimijoille (Chan 2019). Graafisen ohjeiston avulla luodaan raamit visuaaliselle toteutukselle, minkä myötä urheiluseuran tahtotilaa palveleva visuaalinen mielikuva on jokaisen toimijan toteutettavissa. Ohjeistossa esitetyt rajaukset ja toteutustavat nopeuttavat visuaalista viestintää ja auttavat säilyttämään ulosannin johdonmukaisempana. (Achrén 2019; Valokki Design 2020.)

3.4.1 Tunnus

Yrityksen tai yhdistyksen tunnus muodostuu tavallisesti logosta ja liikemerkistä. Logolla tarkoitetaan yrityksen nimeä sen kirjoitusasussaan, kun taas liikemerkki on sen yhteyteen laadittu kuvasymboli. (Nieminen 2003, 96.) Huolellisesti suunniteltu tunnus erilaistaa toimintaa kilpailijoista ja sen kautta voidaan viestiä toiminnan ominaisuuksista sekä olemassaolon syistä (Ruokolainen 2020, 112). Erityisesti lajiorientoituneissa urheiluseuroissa hyödynnetään usein liikemerkkejä, joissa on esitettyä visuaalisia viitteitä seurassa harrastettavaan urheilulajiin.

Tunnusta voidaan ajatella toiminnan identiteetin symbolina, minkä vuoksi urheiluseuran logon ja liikemerkin on yhtäläisesti vastattava muun visuaalisen toteutuksen kautta tavoiteltua mielikuvaa (Ruokolainen 2020, 115). Muuhun visuaaliseen ilmeeseen verrattuna erilaista mielikuvaa välittävä liikemerkki harhaanjohtaa kohderyhmää, eikä toimi osana yhtenäistä visuaalista toteutusta. Tästä syystä visuaalinen ilme johdetaan usein logosta ja liikemerkistä, hyväksikäyttäen sen ominaisuuksia myös muissa visuaalisissa elementeissä tunnistettavuuden kasvattamiseksi. Parhaillaan urheiluseura tunnistetaan pelkän liikemerkin avulla, tunnettavuuden kasvaessa pitkäjänteisen brändityön seurauksena, kun visuaalinen identiteetti vakiintuu. (Nieminen 2003, 59, 90, 97.)

Tunnusta voidaan pitää toiminnan tärkeimpänä visuaalisena elementtinä, minkä takia sen tulee olla ajaton sekä välitettävä urheiluseuran pitkäaikaisia arvoja ja strategisia tavoitteita. Kestävä tunnus palvelee toimintaa pitkään ja ennaltaehkäisee tarvetta tunnuksen uudistamiselle. Tämän avulla voidaan välttää tunnuksen vaihdosta syntyviä investointikustannuksia, joiden vaikutus ylettyy myös muille visuaalisille osa-alueille. (Ruokolainen 2020, 112, 115).

3.4.2 Typografia

Typografialla tarkoitetaan tekstin sekä kirjasintyyppien asettelun ja värityksen muotoilua (Graafinen 2015). Typografia tarjoaa keinoja yhtenäisen visuaalisen mielikuvan vahvistamiseksi ja toiston kautta lisääntyvän tunnettavuuden kasvattamiseksi muun muassa tekstin värityksen, tekstityypin ja käyttötapojen kautta (Pohjola 2019, 136). Erilaisten typografisten valintojen avulla voidaan tukea viestin kiinnostavuutta, typografiassa merkitykselliseksi muodostuessa kirjaintyyppin eli fontin valinta, sen luodessa tietynlaisen äänensävyyn ja tunnelman tekstiin (Nuuttila 2018; Pohjola 2019,

164). Typografia synnyttää vastaanottajassa tietynlaisen mielikuvan ja oletuksen viestin luonteesta, ennen varsinaisen viestin tulkintaa.

Kirjasintyyppi vaikuttaa siitä syntyvän tunnelman lisäksi myös tekstin luettavuuteen, minkä vuoksi visuaalisen estetiikan ohella kirjasintyyppin valinnassa on kiinnitettävä huomioita helppolukuisuuden säilyttämiseen (Laak 2006a). Tekstin onkin tärkeä säilyä muotoilusta huolimatta luettavana: fonttikoon, riviasetusten ja välistysten joko vaikeuttaessa tai edesauttaessa lukemista ja tätä kautta vaikeuttaessa halutun viestin välittymiseen (Laak 2006b).

3.4.3 Värit

Värejä voidaan ajatella visuaalisina adjektiiveina, niiden luodessa assosiaatioita eli mielle yhtymiä ja herättäessä erilaisia tunteita, minkä vuoksi on pyrittävä valitsemaan halutunlaisia tunteita edustavia värejä osaksi visuaalista ilmettä (Nieminen 2003, 59; Huttunen 2013, 26). Valtaosa väreistä muodostuvista mielikuvista on riippuvainen esitystavasta, värin muodostaessa erilaisen mielikuvan yksin kuin yhdessä muiden värien kanssa esiintyessään. Tämän vuoksi on kiinnitettävä huomiota myös värien keskinäiseen yhdistelyyn, erilaisten väriyhdistelmien yhtäläisesti muuttaessa mielikuvaa (Dabner ym. 2017, 88). Vaikka värien tai väriyhdistelmien luomilla alitajuntaisilla merkityksillä voidaan myötävaikuttaa halutunlaisen mielikuvan välittymiseen, värejä ei kuitenkaan tule ajatella visuaalisen brändin kannalta määrittävänä tekijänä (Fifteen 2018).

Urheiluseurojen värimaailma on perinteisesti yhtenevä logon tai liikemerkin kanssa, värien näyttäytyessä esimerkiksi peliasuissa, seuravaatteissa tai kannatustuotteissa. Kohderyhmät alkavat tunnistaa erilaisia väriyhdistelmiä kokemusten ja toiston kautta, minkä myötä seuravärien monipuolinen hyödyntäminen edistää myös visuaalista brändirakennusta ja tunnettavuutta (Huttunen 2013, 141). Parhaillaan seuravärit vakiintuvat kohderyhmille ja ne yhdistetään suoraan urheiluseuraan ilman kontekstia.

Urheilunseuran kohderyhmien osallistumisen taustalla olevien emotionaalisten motiivien myötä on kannattavaa pyrkiä vetoamaan tunteisiin ja luoda väreille brändityön avulla urheiluseuran toimintaan yhdistettäviä merkityksiä ja mielle yhtymiä tunnetasolla (Haltia ym. 2017, 22–23; Pohjola 2019,

136). Värien kautta saavutettu tunnettavuus ja värihin yhdistyvät tunnetekijät palvelevatkin urheiluseuran visuaalista identiteettiä, kun huomioidaan kohderyhmien vahvat emotionaaliset motiivit ja mieltymykset (Pohjola 2019, 93).

3.4.4 Kuvat

Kuvat välittävät vahvaa viestiä brändistä sekä sen taustalla olevista arvoista, kuvissa korostuessa niiden synnyttämä sisäinen merkitys katsojalle (Nieminen 2003, 89; Herten 2006, 211). Kuvat tukevat sanallista viestiä täydentämällä sitä visuaalisesti ja kuvia voidaankin pitää erinomaisena keinona aikaansaada halutunlaisia emotioita (Pohjola 2019, 135). Erityisesti urheilulle ominaisten tilannekuvien kautta kohderyhmille voidaan helposti välittää halutunlaista tunnelmaa, tunteita tai mielikuvaa visuaalisesti (Herten 2006, 209).

Kuvat toimivat vahvassa vuorovaikutuksessa muiden visuaalisten tekijöiden kanssa, tämän päivän viestinnässä kuvan ja tekstin esiintyessä lähes poikkeuksetta yhdessä erityisesti digitaalisilla alustoilla. Visuaalisista elementeistä kuva tyypillisesti havainnoidaan ensimmäisenä, mikä kasvattaa kuvien arvoa visuaalisessa brändirakennuksessa. Jotta kuvat tukevat sisällöltään tavoiteltua brändi-ilmettä ja muodostavat yhdenmukaisen kokonaisuuden, on visuaalisissa valinnoissa huomioitava erilaisten elementtien vaikutus kuviin sekä määriteltävä kuvamaailman tyyli, sisältö ja asetelu (Herten 2006, 209; Pohjola 2019, 196). Toistuvan ja persoonaa välittävän kuvatyylin avulla voidaankin yhtäläisesti myötävaikuttaa tunnettavuuteen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Siinä missä urheilukuluttajien vaatimukset muuttuvat, on myös urheiluseurojen tarjonnan muututtava kysyntään vastaamiseksi. Kuluttajamielikuvan merkitys kilpailuvalttina tulee kasvattamaan arvoaan ja urheiluseuroissa on aloitettava hyödyntämään visuaalisen brändin kaltaisia kilpailukeinoja seuratoiminnan kehittämiseksi, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan turvata. Urheiluseuratoiminnassa on kuitenkin tärkeä ymmärtää, ettei toiminnan kehittäminen tarkoita toiminnan kasvattamista, alueellista tarvetta suuremman seuratoiminnan tavoittelun tehdessä enemmän haittaa. Olennaista on, että urheiluseura kehittyy sen omien resurssien rajoissa, jolloin myös sen kohderyhmille välittämä visuaalinen mielikuva pysyy totuudenmukaisena.

Resursseihin ja osaamiseen suhteutettujen tavoitteiden lisäksi onnistuneen visuaalisen brändäyksen kannalta avaintekijöitä ovat suunnitelmallisuus sekä pitkäjänteinen sitoutuminen toteutukseen. Tästä syystä myös urheiluseurojen hallinnolliselle puolelle tarvitaan samanlainen toimintailme kuin urheiluun itsessään: yhteiset tavoitteet, vahva me-henki ja usko omaan tekemiseen. Urheiluseuran persoonan todentaminen toiminnan kautta muodostuu merkitykselliseksi erityisesti ulkoisten kohderyhmien houkuttelun kannalta, johon vaikuttavat urheiluseuran sisäisen motivaation välittyminen sekä toimijoiden keskinäinen vahva yhteisöllisyys.

Seuratoimijoiden kasvava ymmärrys ja osaaminen erilaisten kustannustehokkaista kilpailukeinoista heikentää kehityksestä jättäytyvien markkina-asemaa, mikä korostaa toimintakoosta riippumattonta kehitystyötä lisäarvon tuottamiseksi. Visuaalisen brändäys pitää sisällään resursseista riippumattomia mahdollisuuksia tarjota emotionaalista ja symbolista lisäarvoa, joilla palvella kohderyhmiä. Urheilun elämyksellisen luonteen myötä visuaalisen brändäyksen merkitystä urheiluseuratoiminnalle ja sen kohderyhmien tarpeisiin vastaamiselle voidaan pitää huomattavana.

Visuaalinen ilme muodostaa kuitenkin vain osan brändikokonaisuudesta, minkä vuoksi on ymmärrettävä sen vahva muttei yksiselitteinen sidonnaisuus kohderyhmille välittyvään mielikuvaan. Visuaalisen brändin taustalta heijastuvat arvot, tavoitteet ja olemassaolon syy on tärkeä johtaa muuhun brändityöhön entistä vahvemman sekä kokonaisvaltaisemman brändin luomiseksi.

5 POHDINTA

Opinnäytetyö aloitettiin virallisesti tammikuussa 2022. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn toimeksiantajana toimi oululainen urheiluseura, jonka visuaalisen brändin kehittäminen oli opinnäytetyön tavoitteena. Yhteispäätöksen seurauksena toimeksiantaja kuitenkin jättäytyi roolistaan pois ja opinnäytetyön aihetta oli tarpeellista muuttaa. Henkilökohtainen kiinnostukseni urheiluun ja visuaaliseen toteuttamiseen ohjasivat vahvasti uuden aiheen valintaa, jonka seurauksena opinnäytetyölle valittiin sen nykyinen aihe. Toimeksiannon puuttumisen takia merkitystä työelämälle päätettiin haakea opinnäytteen pohjalta kirjoitettavan artikkelin kautta, joka julkaistiin Oulun ammattikorkean Liikessä-blogissa.

Helmikuun loppupuolella tapahtunut toimeksiantajan poisjättäytyminen loi haasteita alkuperäisen aikataulun toteuttamiselle, siihen mennessä aikaansaadusta kirjallisesta tuotoksesta karkeasti yli puolen osoittautuessa tarpeettomaksi aiheen muuttumisen myötä. Muutoksista huolimatta opinnäytteen uusi rakenne ja sisältö muotoutuivat nopeasti, jota edesauttoi jo olemassa oleva visuaalista brändäystä koskeva teoria, joka säilyi sisällön kannalta relevanttina. Uuden aiheen sovittaminen aloituksen yhteydessä laadittuun aikatauluun sekä opinnäytteen kokonaistyömäärän hahmottaminen muodostuivat kuitenkin haasteeksi myös prosessin myöhemmässä vaiheessa, jonka seurauksena työn valmistumista päätettiin viivästyttää muutamalla viikolla.

Työ jäi toimeksiantajan poisjättäytymisen myötä vahvasti teoriapohjaiseksi ja sitä olisi voitu täydentää esimerkiksi tarkkailemalla yksittäisen urheiluseuran toimintamalleja ja visuaalista brändityötä, jolloin opinnäytetyöhön olisi saatu käytännönläheisempi tutkimusote. Tämän vuoksi potentiaalisena jatkotutkimuksena voitaisiin perehtyä yksittäisen urheiluseuran visuaaliseen brändiin, mittaamalla sen vaikutusta kohderyhmien keskuudessa ja kehittämällä brändiä tulosten analysoinnin kautta. Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia urheiluseuran brändin muita osa-alueita.

Opinnäytetyöprosessi palveli oman ammatillisen kehityksen suuntautumista kohti mielenkiinnon kohteitani ja syvensi merkittävästi omaa osaamistani niin prosessityöskentelyn kuin ammatillisen tietotaidon näkökulmasta. Opinnäytetyö täytti mielestäni sille asetetut tavoitteet, vastasi kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja tuotti arvoa työelämälle työn pohjalta laaditun artikkelin kautta. Onnistuneen kokonaisuuden syntymistä palveli erityisesti valmistumisen siirtäminen seuraavaan ajankohtaan, mikä antoi lisäaikaa työn viimeistelyyn ja mahdollisti paremman lopputuloksen.

LÄHTEET

Aarresola, Outi 2020. Tutkimuksia urheiluseuran johtamisen kysymyksistä. KIHUn julkaisusarja, nro 70. Jyväskylä. Hakupäivä 11.4.2022. https://www.olympiakomitea.fi/uploads/2020/01/1fda4212-tutkimuksia-urheiluseuran-johtamisen-kysymyksista_1_2020_kihu_olympiakomitea.pdf.

Aarresola, Outi, Mäkinen, Jarmo & Kapustamäki, Harri 2019. Infograafi. Teksti KIHU. 15–74-vuotiaiden suomalaisten osallistuminen urheiluseuratoimintaan. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus. Hakupäivä 11.4.2022. <https://kihu.fi/tk-toiminta/urheiluseuratoiminta-koskettaa-kolmasosaa-15-74-vuotiaista-suomalaisista/>.

Achrén, Nonna 2019. Graafinen ohjeistus pitää yrityksen ilmeen johdonmukaisena. Mainostoimisto Kuke. Hakupäivä 25.2.2022. <https://www.kuke.fi/blogi/graafinen-ohjeistus-pitaa-yrityksen-ilmeen-johdonmukaisena>.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19. uudistettu painos. Helsinki: Edita 2015.

Chan, Shirley 2019. How to create a brand style guide. 99Designs. Hakupäivä 13.4. 2022. <https://99designs.com/blog/logo-branding/how-to-create-a-brand-style-guide/>.

Dabner, David, Stewart, Sandra, Zempel, Eric, Vickress, Abbie 2017. Graphic design school: a foundation course for graphic designers working in print, moving images and digital media. London: Thames & Hudson 2017. Sixth edition.

Dolles, Harald & Söderman, Sten 2011. Sport as a business: International, Professional and Commercial Aspects. Houndmills, Basingstoke: Palgrave McMillan.

Donlan, Leah 2014. An empirical assessment of factors affecting the brand-building effectiveness of sponsorship. University of Central Lancashire. Hakupäivä 7.4.2022. <http://clock.uclan.ac.uk/7179/1/11.02.13%20SBM%20Paper%20Building%20Brand%20Equity%20Through%20Sports%20Sponsorship.pdf>.

Everi, Timo 2011. Brandi yrityskaupassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Fifteen 2018. How Colour Influences Our Decision: Colour Psychology in Design. Hakupäivä 10.2.2022. <https://www.fifteendesign.co.uk/blog/colour-psychology-design/>.

Graafinen 2015. Yleistä typografiasta. Graafinen. Hakupäivä 13.2.2022. <https://www.graafinen.com/suunnittelu/typografia/yleista-typografiasta/>.

Haltia, Jaakko, Jalonen, Harri, Ryömä, Antti & Tuominen, Sasu 2017. Arvonluonnin pelikirja: urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turku: Turku AMK 2017. Hakupäivä 10.3.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166456.pdf>.

Herten, Pirjo von 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Huhtaniska, Tytti & Tirronen, Johanna 2019. Faktaa ja fiilistä tapahtumatuottajalle. Helsinki: Edit Publishing Oy.

Huttunen, Martti 2013. Värit pintaa syvemmältä. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Kansalaisareena. Vapaaehtoistoiminnan määritelmä. Hakupäivä 29.4.2022. <https://kansalaisareena.fi/vapaaehtoiselle/vapaaehtoistoiminnan-maaritelma/>.

Korkatti, Sirpa 2016. Urheiluseurat 2020. Hakupäivä 14.4.2022. <https://docplayer.fi/3966158-Urheiluseurat-2020-sipikoo.html>.

Korkatti, Sirpa & Mäenpää, Pasi 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittämisestä ja kehittämisestä. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Hakupäivä 12.3.2022. <https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittamisesta-ja-kehittamisesta.html>.

Koski, Pasi 2006. Katsaus liikunnan kansalaistoiminnan tutkimukseen Suomessa. Opetusministeriö. Hakupäivä 6.4.2022. www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Liikunta/valtion_liikuntaneuvosto/VLN_lausunnot/kansalais_meta_2006.pdf.

Laak, Timo 2006a. Saavutettavaa typografiaa – Osa 1. Saavutettava.fi. Hakupäivä 18.2.2022. <https://saavutettava.fi/2006/03/24/saavutettavaa-typografiaa-osa-1/>.

Laak, Timo 2006b. Saavutettavaa typografiaa – Osa 2. Saavutettava.fi. Hakupäivä 18.2.2022. <https://saavutettava.fi/2006/04/16/saavutettavaa-typografiaa-osa-2/>.

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mills, Brian, Rosentraub, Mark, Winfree, Jason & Zondlak, Mackenzie, 2019. Sports Finance and Management: Real Estate, Media, and the New Business of Sport. New York: Routledge.

Mäenpää, Pasi 2016. Urheiluseuratoiminta muuttuu – tietoa nykyisestä ja visioita vuoteen 2050. Liikunta ja tiede 53 (4). Hakupäivä 13.3.2022. <https://docplayer.fi/29902132-Arkielaman-omaehtoisen-liikunta-ja-hyotyliikunta-urheiluseuratoiminta-muuttuu-tietoa-nykyisesta-ja-visioita-vuoteen-2050.html>.

Mäkinen, Marco, Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WSOYpro Oy.

Nieminen, Tuula 2003. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nuuttila, Mikko 2018. Brändille visuaalinen ilme. Miten? Villivisio. Hakupäivä 2.3.2022. <https://villivisio.fi/blogi/brandille-visuaalinen-ilme-miten/>.

Pesonen, Elisa 2007. Julkaisijan käsikirja. Jyväskylä: WSOY: Docendo.

Pohjola, Juha 2019. Mitä visuaalisen ilmeen johtaminen tarkoittaa ja miksi sen pitäisi kiinnostaa johtajia? Alma Talent Pro. Hakupäivä 4.3.2022. <https://pro.almatalent.fi/article/mita-visuaalisen-ilmeen-johtaminen-tarkoittaa-ja-miksi-sen-pitaisi-kiinnostaa-johtajia-2/10871>.

Ranta, Rasmus. Ostajapersoonat muodostavat yrityksesi kohderyhmän. Folcan. Hakupäivä 26.3.2022. <https://www.folcan.fi/mika-on-ostajapersoona-ja-miten-se-luodaan/>.

Ritakallio, Tomi 2017. Suomalaisen urheilun ja liikunnan haasteet 2020-luvulla. Hakupäivä 14.4.2022. <https://docplayer.fi/58580395-Suomalaisen-urheilun-ja-liikunnan-haasteet-2020-luvulla.html>.

Ruokolainen, Pekka 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kaupapakamari.

Suomen Digimarkkinointi Oy. Brändin rakentaminen digitaalisella brändistrategialla. Hakupäivä 26.4.2022. <https://www.digimarkkinointi.fi/brandin-rakentaminen>.

Suomen Olympiakomitea 2020. OlympiaCast: Vapaaehtoistyö suomalaisissa urheiluseuroissa. Hakupäivä 8.4.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/olympiacast-vapaaehtoistyö-suomalaisissa-urheiluseuroissa/>.

Suomen Olympiakomitea 2018a. Urheilun tukeminen on yhteiskuntavastuullista toimintaa. Hakupäivä 8.4.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/2018/09/26/urheilun-tukeminen-on-yhteiskuntavastuullista-toimintaa/>.

Suomen Olympiakomitea 2018b. Urheiluseurojen tunnuslukuja. Hakupäivä 9.4.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/2018/10/10/urheiluseurojen-tunnuslukuja/>.

Suomen Olympiakomitea. Seuratoiminta. Hakupäivä 7.3.2022. <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/>.

Särkelä, Juhana 2018. Liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa – seuratoiminnan kehityssuunnat. Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu. Hakupäivä 12.4.2022. <https://www.eslu.fi/etelatuuli/2018/7/liikunta-ja-urheiluseurat-muutoksessa-seuratoiminnan-kehityssuunnat/>.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Empiriasarja. Helsinki: WSOYpro.

Vahtola, Marina 2020. Intohimona brändit: kolme vuosikymmentä brändien parissa. Jyväskylä: Docendo.

Valanko, Eero 2009. Sponsorointi-yhteistyökumppanuus strategisena voimana. Helsinki: Talentum.

Valokki Design 2020. Graafinen ohjeisto on yrityksen visuaalisen ilmeen käsikirjoitus. Hakupäivä 13.4.2022. <https://www.valokkidesign.fi/blogi/graafinenohjeisto>.

Valtion liikuntaneuvosto 2022. Kestävä kehitys valtion liikuntaa ja urheilua edistävissä toimenpiteissä. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2022:1. Hakupäivä 10.4.2022. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/wp-content/uploads/2022/01/Kestava-kehitys-valtion-liikuntaa-ja-urheilua-edistavissa-toimenpiteissa-loppuraportti.pdf>.

Valtion liikuntaneuvosto 2019. Liikunnan muutostekijät. Hakupäivä 10.4.2022. <https://www.liikuntaneuvosto.fi/muutostekijat/>.

Venäläinen, Sari 2019. Mikä brändi on, mistä se muodostuu, ja miksi sillä on merkitystä? Advanceb2b. Hakupäivä 29.3.2022. <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/mista-brandi-muodostuu>.

Walker, Lindsay 2019. Why is Branding so Important for Your Small Business. BusySeed. Hakupäivä 8.3.2022. <https://www.busyseed.com/why-is-branding-so-important-for-your-small-business>.