



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

**Kauppakorkeakoulu**

**Kandidaatintutkielma A380A500**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Brändin rakentaminen nonprofit organisaatiossa**

**Brand building in a nonprofit organization**

**8.5.2014**

Tekijä: Ida Bolander

Opponentti: Ville Lantta

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	2
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	2
1.2. Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys .....	3
1.3. Kirjallisuuskatsaus ja käsitteet .....	5
1.4. Tutkimuksen rakenne.....	7
2. Nonprofit organisaation brändi .....	8
2.1. Nonprofit organisaatio.....	8
2.2. Brändi.....	9
2.3. Brändin rakentamisprosessi.....	11
2.3.1. Brändi-identiteetti .....	12
2.3.2. Brändin asemointi.....	15
2.3.3. Viestintä.....	16
2.3.4. Arviointi.....	19
2.4. Brändin rakentamisen hyödyt ja haasteet.....	20
3. Tutkimusmetodologia .....	23
3.1. Tutkimusmenetelmä.....	23
3.2. Aineiston keruu .....	24
3.3. Urheiluseura X .....	25
4. Urheiluseura X:n brändin rakentaminen .....	27
4.1. Brändi urheiluseura X:ssä .....	27
4.2. Brändin rakentamisprosessi urheiluseura X:ssä .....	29
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	35
Lähdeluettelo .....	38

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1. Johdanto

Mielikuvalla on suuri vaikutus kuluttajan ostopäätökseen ja mielikuvilla, imagolla ja brändillä on suuri merkitys niin voittoa tavoittelemattomille nonprofit- kuin voittoa tavoitteleville organisaatioille. Useat nonprofit organisaatiot uskovat henkilöstön olevan sen tärkein voimavara, mutta todellisuudessa vahva brändi on monen organisaation tärkein kilpailuetu (Laidler-Kylander et al. 2007). Nonprofit organisaatioiden määrän kasvu ja lahjoittajien ja vapaaehtoisten rahasta ja ajasta kilpaileminen ovat luoneet tarpeen nonprofit organisaatioiden brändin rakentamiselle (Michel & Rieunier 2011).

Nonprofit organisaatiot uskovat usein olevansa liian monimuotoisia, jotta ne voisivat rakentaa itselleen selkeän brändin. Myös konkreettisen tuotteen puuttuminen hämärtää nonprofit organisaatioiden ymmärrystä brändin olemassaolon tärkeydestä. Usein organisaation tuleekin rakentaa ja markkinoida itseään brändinä konkreettisen tuotteen sijaan. (Voeth & Herbst 2008)

Brändin merkityksen ymmärtäminen ja brändin rakentamisen kasvu nonprofit organisaatioiden kesken on seurausta nonprofit organisaatioiden määrän kasvusta ja siten kilpailun lisääntymisestä. Tämän lisäksi internetin käyttö kommunikaatio- ja lahjoitustenkeruukanavana on lisännyt huijausten määrää. Vahva brändi auttaa organisaatiota erottautumaan muista ja lisää luottamusta organisaatiota kohtaan. (Weisenbach Keller et al. 2010)

## 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Idea tutkielman aiheesta lähti kirjoittajan halusta tutkia brändiä ja sen muodostumista ja rajautui nonprofit organisaatioihin sopivan yhdistyksen lähdettyä mukaan. Tutkielmassa käytetään esimerkkinä suomalaista urheiluseura X:ää. Vaikka Suomessa on noin 20 000 liikuntatoimintaan liittyvää yhdistystä (Liikuntaneuvosto 2014), urheiluseurojen hyödyntämien nonprofit organisaatioiden tutkimisessa ei ole yleistä.

Tutkielma keskittyy tarkastelemaan nonprofit organisaation brändin rakentamista. Tutkielman tavoitteena on selvittää mistä tekijöistä nonprofit organisaation brändi muodostuu ja millä keinoilla ja kanavilla brändiä voidaan rakentaa. Tämä tutkielma keskittyy yksityisten nonprofit organisaatioiden brändin rakentamiseen. Voittoa tavoittelemattomat julkiset organisaatiot, kuten valtio ja kunnat, jätetään tässä tutkielmassa tarkastelun ulkopuolelle. Tarkastelu rajoittuu siten kolmannen sektorin toimintaan.

Tutkimus rakentuu seuraavan tutkimusongelman ympärille:

- **Miten nonprofit organisaation brändiä voidaan rakentaa?**

Päättökysymystä tarkennetaan seuraavien alaongelmien avulla:

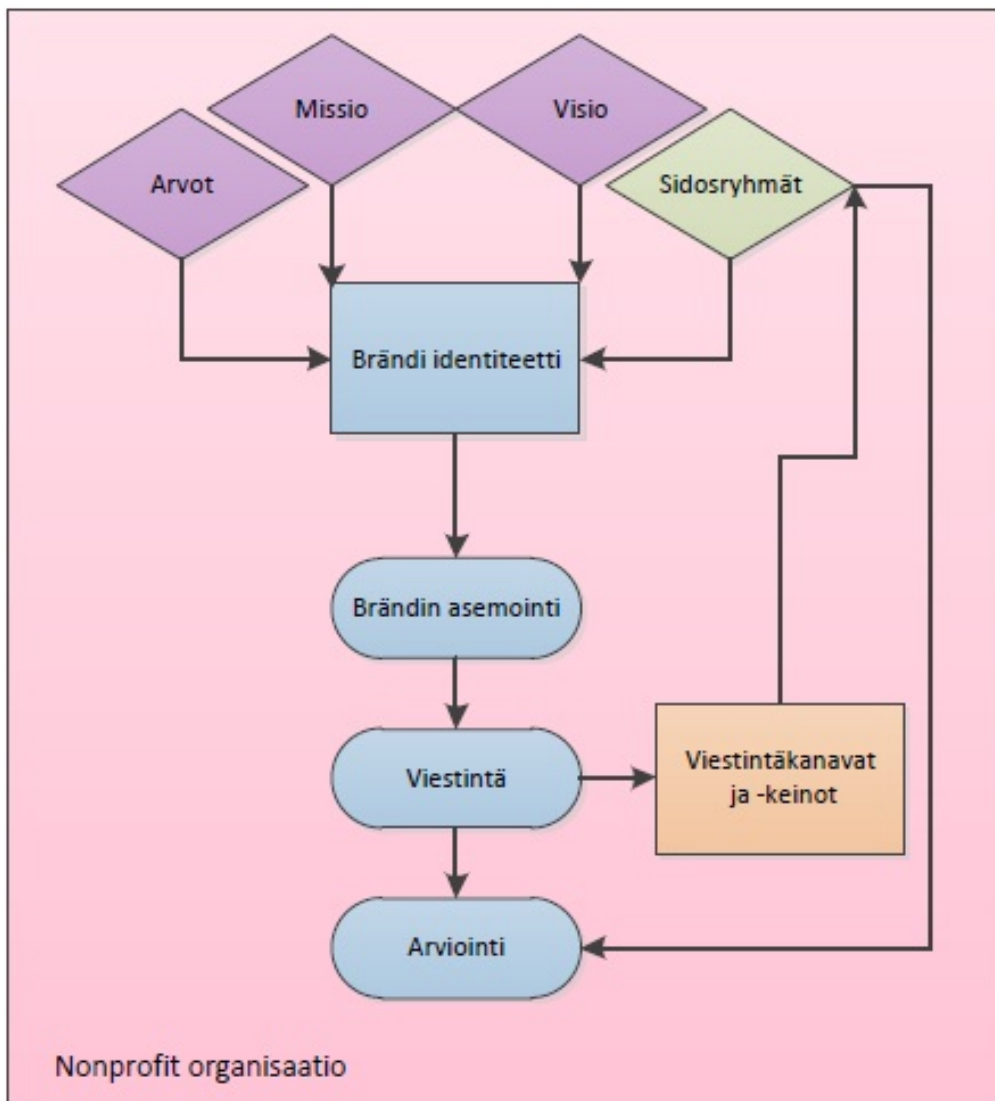
- **Mistä nonprofit organisaatioiden brändi muodostuu?**
- **Miksi brändiä tulisi nonprofit organisaatiossa rakentaa?**
- **Millä keinoilla/kanavilla brändiä voidaan rakentaa?**
- **Mitä hyötyjä ja haasteita nonprofit organisaatiot kohtaavat brändin rakennuksessa?**

Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan jo olemassa olevan aiemman kirjallisuuden ja teorian sekä tämän tutkimuksen pohjalta luvussa kaksi. Luvussa neljä tutkimuskysymyksiä tarkastellaan suomalaisen nonprofit organisaation valossa urheiluseura X:n haastattelun pohjalta.

## **1.2. Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys**

Tämän kandidaatintutkielman menetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Empiirisessä osassa aineisto kerätään tekemällä haastattelu urheiluseura X:n toiminnasta. Haastateltavana on urheiluseura X:n toiminnanjohtaja, jolla on paras tieto seuran brändin nykytilasta, tavoitteista ja rakentamisprosessista. Tutkimusmenetelmää on avattu tarkemmin luvussa kolme.

Teoriaosuuden pohjalta tutkimukselle muodostettiin teoreettinen viitekehys, joka tiivistää nonprofit organisaation brändin rakentamisprosessin yhteen kuvaan. Teoreettinen viitekehys kuvaa teoriaosuudessa ja empiriaosuudessa käsiteltäviä brändin rakentamisen vaiheita, joita ovat brändi-identiteetti, viestintä ja arviointi. Brändin asemointi on osa sekä brändi-identiteettiä että viestintää. Brändi-identiteettiin vaikuttavat myös sidosryhmät ja organisaation arvot ja missio. Viestinnän yhteydessä tarkastellaan erilaisia viestintäkeinoja ja -kanavia, joita voidaan hyödyntää brändin rakennusprosessissa. Teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan vain nonprofit organisaatioita.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

### 1.3. Kirjallisuuskatsaus ja käsitteet

Nonprofit organisaatioita on tutkittu erityisesti Yhdysvalloissa, missä yksistään nonprofit sektorilla vuonna 2006 toimi 1,4 miljoonaa organisaatiota (Weisenbach Keller et al. 2010). Suomessa voittoa tavoittelemattomiin eli nonprofit organisaatioihin luokitellaan yksityiseltä puolelta yhdistykset ja järjestöt, joista käytetään yleisesti nimitystä kolmas sektori. Suomessa oli vuoden 2004 alussa 121 000 yhdistystä ja 2600 säätiötä. (Vuokko 2004, 15-16)

Suomessa nonprofit organisaatioita on tutkittu vähän, joten tässä työssä hyödynnetään paljon ulkomaalaista, erityisesti yhdysvaltalaisista, tutkimusta ja kirjallisuutta. Suomessa nonprofit organisaatioiden tutkimus on pitkälti keskittynyt julkisiin palveluihin (Heinonen & Vuokko 1997; Määttä & Ojala 1999; Lauslahti 2003; Vuokko 2004), mitkä tässä tutkielmassa rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

Suomessa tehdyssä tutkimuksessa brändin sijaan käytetään usein imagon käsitettä (Vuokko 2004). Itse bränditutkimus Suomessa on pitkään keskittynyt kuluttajatuotteisiin ja päivittäistavarakauppaan ja vasta hiljattain brändin merkitys b2b-kaupassa ja koko organisaatiossa on alkanut kiinnostaa yrityksiä (von Hertzen 2006, 12). Juntunen et al. (2013) ovat tutkineet brändipääomaa (englanniksi brand equity), mikä keskittyy brändin taloudellisen arvon tarkasteluun ja mittaamiseen. Voittoa tavoittelevien yritysten brändiä tarkastelevasta tutkimuksesta voidaan kuitenkin löytää yhteneviä elementtejä nonprofit organisaatioihin (Kotler & Levy 1969) ja näitä hyödynnetään tässä tutkielmassa.

Yhdysvalloissa nonprofit organisaatioiden brändiä on tutkittu Suomea enemmän, ja etenkin brändipersonallisuus (englanniksi brand personality) ja brändipääoma ovat aiheina tutkittuja (Voeth & Herbst 2008; Laidler-Kylander & Simonin 2009). Myös brändin rakentamiseen ja sen hallintaan liittyvää tutkimusta on tehty etenkin monikansallisiin nonprofit organisaatioihin liittyen (Tapp 1996; Laidler-Kylander et al. 2007; Weisenbach Keller et al. 2010;). Useiden tutkimusten kohteena ovat olleet monikansalliset hyväntekeväisyysjärjestöt, jotka toimivat sekä globaalisti että paikallisella tasolla (Hankinson 2000; Hankinson 2001a; Jenkinson et al. 2005; Waters 2011). Brändin rakentamiseen liittyvä tutkimus on usein keskittynyt siihen, miten voittoa

tavoittelevien organisaatioiden brändin rakentamismetodeja voidaan hyödyntää nonprofit organisaatioissa (Voeth & Herbst 2008; Kotler & Levy 1969).

Tämän tutkielman kannalta olennaista on brändin hallinta (brand management), joka keskittyy brändin ylläpitoon, rakentamiseen ja kehittämiseen. Brändin hallinta nonprofit organisaatioissa on usein vielä alkutekijöissä, mikä tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. (Voeth & Herbst 2008) Brändin hallinnan voidaan katsoa pitävän sisällään kaikki brändin rakentamisen osa-alueet, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa. Aktiivinen brändin hallinta nonprofit organisaatiossa heijastaa organisaation arvot ja mission sidosryhmille ja samalla erottaa organisaation muista organisaatioista (Weisenbach Keller et al. 2010).

Tässä tutkielmassa keskeisessä roolissa olevat käsitteet on määritelty seuraavalla tavalla:

- **Brändikuva**

Sidosryhmien jo olemassa oleva käsitys brändistä, mikä on muodostunut kaikkien niiden mielikuvien ja kokemusten summana, mitä sidosryhmillä organisaatiosta on.

- **Brändi-identiteetti**

Organisaation tavoittelema mielikuva brändistä eli se tavoitetilä, mihin brändin rakentamisella pyritään.

- **Nonprofit organisaatio**

Voittoa tavoittelematon, kolmannen sektorin organisaatio. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yksityisiä, voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä ja järjestöjä Suomessa.

#### **1.4. Tutkimuksen rakenne**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella nonprofit organisaation brändin rakentamista. Luku kaksi pitävää sisällään teoria-osuuden, jossa aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta tarkastellaan nonprofit organisaatiota, sen brändiä ja brändin rakennusprosessia.

Teoriaosuuden jälkeen luvussa kolme käydään tarkemmin läpi tutkimusmetodologia ja esitellään aineistonkeruumenetelmä. Tämän jälkeen luku neljä sisältää empiriaosuuden, jossa analysoidaan tutkimushaastatteluja ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Luku viisi pitää sisällään johtopäätökset ja yhteenvedon.



## **2. Nonprofit organisaation brändi**

Tässä luvussa käsitellään nonprofit organisaation ja brändin määritelmiä sekä tarkastellaan brändin rakentamisprosessia nonprofit organisaatiossa aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla. Ensiksi määritellään nonprofit organisaation käsite, sillä sen määritelmä vaihtelee kontekstista riippuen. Tämän jälkeen tarkastellaan brändiä, sen tehtäviä nonprofit organisaatiossa, brändin rakentamisprosessia sekä niitä mahdollisia hyötyjä ja haittoja, joita organisaatiot voivat saavuttaa ja kohdata brändin rakentamisessa.

### **2.1. Nonprofit organisaatio**

Nonprofit organisaation nimi tulee siitä, että organisaation ensisijaisena tavoitteena ei ole tuottaa voittoa (Vuokko 2004, 14). Nonprofit organisaatiot perustuvat ongelman ratkaisemiseen ja tietyn mission toteuttamiseen voiton tavoittelemisen sijaan (Griffiths 2005). Nonprofit organisaatioista voidaan siten käyttää nimityksiä voittoa tavoittelematon organisaatio tai not-for-profit organisaatio (Vuokko 2004, 16, 20).

Suomessa nonprofit organisaatioiksi voidaan lukea julkisen sektorin toimijat, kuten valtio ja kunnat, sekä yksityiset kolmannen sektorin voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, kuten järjestöt ja yhdistykset. Nonprofit organisaatiot voidaan luokitella niiden toiminta-alueen mukaan pienempiin segmentteihin, joita voivat olla esimerkiksi kulttuuri- ja virkistystoiminta, koulutus ja tutkimus, sosiaalialan palvelut, hyväntekeväisyys ja uskonto. (Vuokko 2004, 15-17) Kansainvälinen nonprofit organisaatioiden ICNPO-järjestelmä (International Classification of NonProfit Organizations) jakaa organisaatiot 11 eri toimialaan sen mukaan, mihin elämänalueeseen niiden toiminta liittyy (Yhdistyneet kansakunnat 2003).

Nonprofit organisaatioiden määrään vaikuttavat väestön heterogeenisyys, julkisen sektorin palvelujen laajuus, yhteiskunnan kehittyneisyys, juridinen ympäristö ja historiallinen perintö (Sargeant 1999, 6-7). Mitä monimuotoisempi maan väestö on, sitä

enemmän tarvitaan eri ryhmien etuja valvovia järjestöjä. Puolestaan julkisen sektorin toiminnan laajuudesta riippuen tarvitaan nonprofit organisaatioita täyttämään jäljelle jääviä aukkoja. Tosin vaikka Suomessa julkinen sektori on edelleen merkittävä tekijä palveluiden tuottajana, on sen rinnalle syntynyt paljon täydentävää ja korvaavaa nonprofit-toimintaa. (Vuokko 2004, 19) Yhteiskunnan kehittyneisyys vaikuttaa paljon nonprofit organisaatioiden määrään, sillä yleensä niiden suurin voimavara on keskiluokka. Julkisoikeuden kehittyminen siviilioikeutta enemmän johtaa usein nonprofit organisaatioiden tarpeeseen. Lisäksi maan ja kulttuurin historialla on vaikutusta nonprofit organisaatioiden syntyyn ja toimintaan. (Vuokko 2004, 19-20)

Vuokko (2004, 20) määrittelee nonprofit organisaation kahdeksi tehtäväksi mission toteuttamisen sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen. Suuri ero voittoa tavoittelevien ja nonprofit organisaatioiden välillä on juuri tuloslähtöisyydessä, sillä nonprofit organisaatioille riittää ”nollatulos” eikä voittoa tavoitella (Vuokko 2004, 14). Oster (1995) listaa nonprofit organisaatioiden eroavan voittoa tavoittelevista organisaatioista erityisesti organisaatiokulttuurin, henkilöstön, kilpailun vähäisyyden, asiakkaiden monimuotoisuuden ja mission tärkeyden osalta. Laidler-Kylander et al. (2007) esittävät suurimman eron voittoa tavoittelevien ja nonprofit organisaatioiden brändin välillä johtuvan juuri mission tärkeydessä.

## **2.2. Brändi**

Bränditutkimus alkoi 1970-luvulla kaupallisten brändien osalta ja 1990-luvulla myös nonprofit organisaatiot alkoivat näkyä tutkimuksissa (Tapp, 1996; Ritchie et al. 1999). Brändi ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, vaan se voidaan määrittää usealla eri tavalla. Yksinkertaisimmillaan brändin voidaan katsoa olevan organisaation logo ja siihen liittyvät visuaaliset tekijät. Brändi voi myös käsittää organisaation kaikki aineettomat oikeudet sekä tuotteeseen tai organisaatioon liittyvät niin visuaaliset kuin näkymättömämmät assosiaatiot. Laajimmillaan brändi on kaikkien niiden mielikuvien, kokemusten ja asenteiden summa, joita kuluttajalla on organisaatiosta. (Haigh & Gilbert 2005) Nonprofit organisaatiossa brändi on sidosryhmien mielessä muodostuva kaikkien

organisaatioon liitettävien kuvien sekä organisaation perimmäisen toiminta-ajatuksen kokonaisuus (Tapp 1996). Tässä tutkielmassa brändin katsotaan olevan kaikkien niiden mielikuvien, miellelyhtymien ja kokemusten summa, jota asiakkaalla on organisaatiosta.

Brändin rakentaminen nonprofit organisaatiossa on erityisen tärkeää, sillä nonprofit organisaatiolla on useita haasteita, mistä vahva brändi auttaa selviytymään. Erityisen tärkeää nonprofit organisaatioilla on luoda vahva luottamussuhde kaikkiin eri sidosryhmiin, sillä usein tarjotaan aineetonta palvelua, minkä laatua ei voida tarkasti mitata. Hyvä brändi auttaa luottamuksen rakentumisessa ja vahvistumisessa. Myös kasvava kilpailu lahjoittajista ja vapaaehtoisista nonprofit organisaatioiden suuren määrän vuoksi lisää tarvetta erottautua muista organisaatioista. Vahva brändi tuo esille juuri näitä eroja ja auttaa organisaatioita pysymään itsenäisenä ja tunnettuna. (Ritchie et al. 1999)

Laidler-Kylander et al. (2007) listaavat nonprofit organisaation brändin tärkeimmiksi kolmeksi tehtäväksi mission viestimisen, luottamuksen kasvattamisen ja useiden sidosryhmien tavoittamisen. Arvot ovat nonprofit organisaation ydin, joten mission ja arvojen tulee pysyä viestittäessä aina samana (Weisenbach Keller et al. 2010). Nonprofit organisaation koko olemassaolo lähtee missiosta, jonka pohjalta myös arvot on muodostettu, joten mission tulee näkyä myös brändissä. Juuri tämä mission korostaminen erottaa vahvasti nonprofit organisaatiot voittoon tavoittelevista. (Laidler-Kylander et al. 2007)

Luottamus on nonprofit organisaatioissa tärkeässä roolissa, sillä usein kyse ei ole vaihdantasuhteesta, jossa lahjoittaja saa rahoilleen konkreettista vastinetta, vaan hyöty menee jollekin kolmannelle osapuolelle (Weisenbach Keller et al. 2010; Ritchie et al. 1999). Etenkin informaatioteknologian kehittymisen myötä uudet tavat tavoittaa sidosryhmät ja kerätä lahjoituksia, kuten internetin avulla, lisäävät petosten määrää (Chiagouris 2005). Tämä tekee luottamuksen vahvistamisesta ja brändin erottautumisesta entistä tärkeämpää (Weisenbach Keller et al. 2010). Brändiin liitettävä luottamuksen tunne auttaa etenkin uusien jäsenien ja lahjoittajien tavoittamisessa, sillä heidän mielipiteensä organisaatiosta perustuu täysin organisaation brändiin ja yleiseen mielipiteeseen organisaatiosta (Ritchie et al. 1999).

Voeth ja Herbst (2008) listaavat nonprofit organisaation brändin rooleiksi informaation välittäjänä, riskien alentaja ja arvojen ja identiteetin toteuttajana toimimisen. Brändin tehtävänä on tiivistää organisaation tarjonta helposti ymmärrettävään muotoon. Tämän lisäksi brändin tulee tarjota lupaus laadusta ja jatkuvuudesta, joita etenkin uuden asiakkaan on vaikea arvioida. (Ritchie et al. 1999) Brändin tulee tuoda vaivattomasti esiin sidosryhmiä hyödyttävää informaatiota ja tarjota vapaaehtoisille mahdollisuus osallistua omien arvojen mukaiseen toimintaan. Hyvä brändi myös vahvistaa luottamusta organisaatioon ja näyttää organisaation paremmassa valossa. (Voeth & Herbst 2008)

Brändin hallinnassa korostuvat brändin ymmärtäminen, sen kommunikointi ja brändin näkeminen strategisena resurssina. Brändin ymmärtäminen tarkoittaa brändin tarkastelua suhteessa eri sidosryhmiin, sillä eri sidosryhmät kokevat brändin eri tavalla. Brändi pitää pystyä kommunikoimaan eri sidosryhmille selkeästi ja järjestelmällisesti, jotta brändi pysyy johdonmukaisena ja samana sidosryhmästä riippumatta. Brändin näkeminen strategisena resurssina mahdollistaa brändin käyttämisen esimerkiksi uusien vapaaehtoisten rekrytoinnissa. (Hankinson 2001b)

### **2.3. Brändin rakentamisprosessi**

Voittoa tavoittelevien organisaatioiden brändin rakentaminen seuraa usein kaavaa brändianalyysi, brändi-identiteetin luominen, brändin asemointi, toteutus ja seuranta ja arviointi (Aaker 1996, 177). Suunnitteluprosessi koostuu von Hertenin (2006) mukaan analyysistä, brändiviestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta, sisäisen ja ulkoisen viestinnän lanseerauksesta sekä ilmeen mukaisesta yritysviestinnästä. Vahva brändi pystyy vastaamaan kuluttajan tarpeisiin ja muuttuu kysynnän mukana (Weisenbach Keller et al. 2010).

Aaker (1996, 177) esittelee brändi-identiteetin suunnittelumallin, jonka avulla organisaatio voi arvioida, rakentaa ja kehittää omaa brändiään. Malli on kokonaisvaltainen brändinhallintaan soveltuva työkalu, joka on ensisijaisesti tarkoitettu

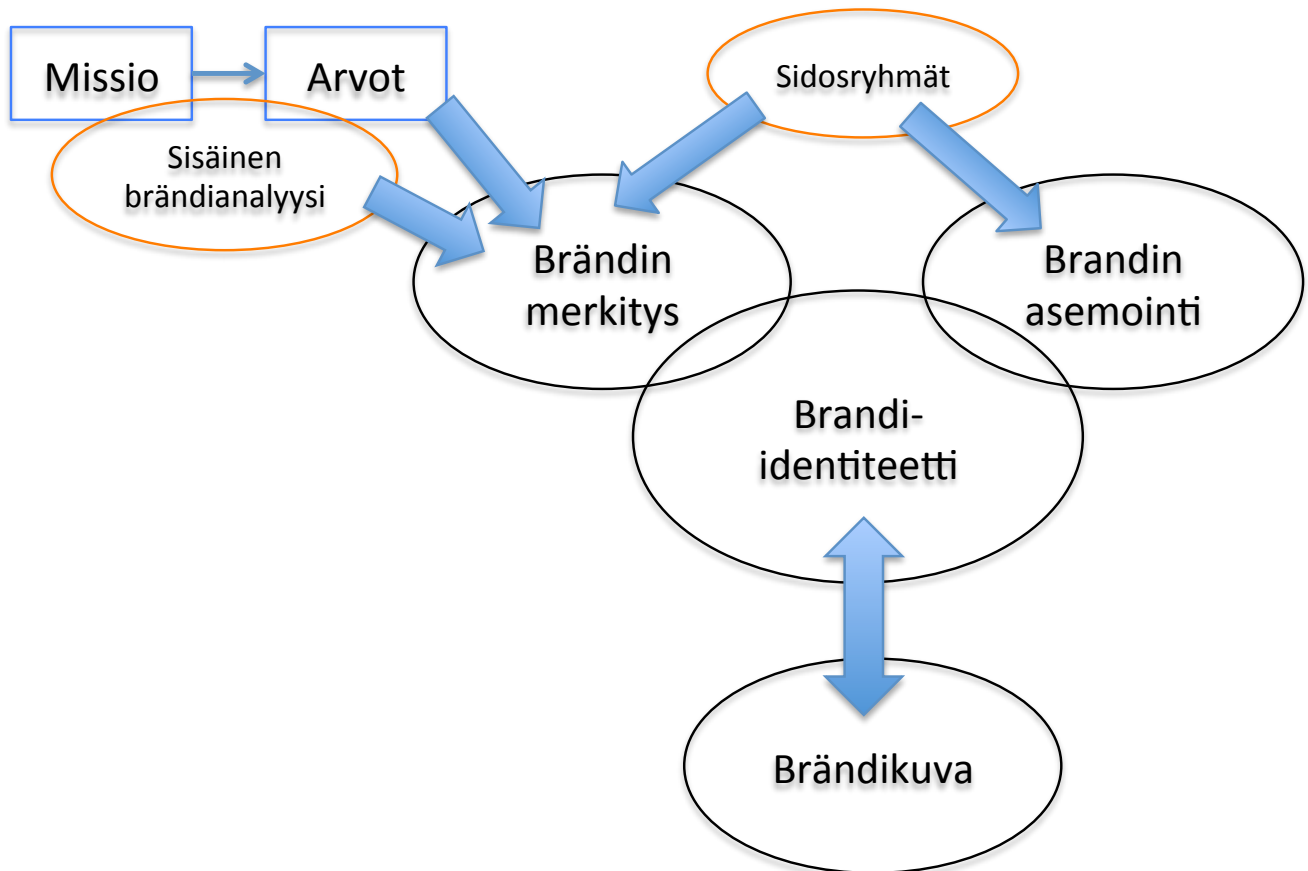
voittoa tavoitteleville yrityksille. Mallin vaiheita ovat strateginen brändianalyysi, brändi-identiteetti, brändin asemointi, viestintä ja arviointi. (Aaker 1996, 177) Vuokko (2003, 113) esittelee myös viisivaiheisen imagon rakentamisprosessin, johon kuuluvat nykytila-analyysi, tavoitetilan määrittely, organisaation sisäinen analyysi, organisaation ulkoinen analyysi ja seurantavaihe. Laidler-Kylander et al. (2007) puhuvat brändi-identiteetin rakentamismallista, jossa brändi-identiteetin katsotaan syntyvän brändin merkityksen ja asemoinnin seurauksena. Nonprofit organisaation brändinrakennusprosessin vaiheisiin kuuluvat asemointi, brändin muuntaminen viestittävään muotoon, itse viestiminen sekä brändin kehittäminen ja päivittäminen (Ritchie et al. 1999).

Ritchie et al. (1999) mukaan nonprofit organisaation brändin rakentaminen seuraa samansuuntaista kaavaa kuin voittoa tavoittelevien organisaatioidenkin. Ero voittoa tavoittelevien ja nonprofit organisaation välillä on peräisin niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat prosessin eri vaiheisiin eli brändi-identiteettiin, asemointiin ja viestinnän ja seurannan keinoihin (Ritchie et al. 1999). Tässä tutkielmassa nonprofit organisaation brändin rakentamisen voidaan katsoa seuraavan kaavaa: brändi-identiteetin muodostuminen, brändin asemointi, viestintä ja seuranta. Brändi-identiteetin muodostuminen pitää sisällään analyysin organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä ja nykytilanteesta, sekä organisaation nykyisen brändikuvan ja tavoitetilan. Seuraavaksi tarkastellaan prosessin eri vaiheita ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

### **2.3.1. Brändi-identiteetti**

Brändi-identiteetti on kombinaatio kaikista niistä miellelyhtymistä, jota brändiin halutaan liittää. Nämä miellelyhtymät toimivat kommunikaatioväylänä asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ja viestivät organisaation ja brändin arvoista ja tarkoitusperistä. (Aaker 1996, 68) Laidler-Kylander et al. (2007) määrittelevät brändi-identiteetin olevan se mielikuva tai mielipide brändistä, johon organisaatio pyrkii. Brändi-identiteetti on siten se tavoitetila, mihin organisaatio brändin rakentamisellaan pyrkii. Brändikuva on sidosryhmien kokema ja näkemä brändin tila, ja erot brändikuvan ja brändi-identiteetin välillä luovat painetta uudelleenbrändäämiselle (Laidler-Kylander et al. 2007). Brändistä puhuttaessa tarkoitetaan usein brändikuvaa, eli sitä miten sidosryhmät kokevat brändin.

Brändi-identiteetin kehittäminen vaatii brändin merkityksen ja brändin asemoinnin olemassaoloa. Brändin merkitys (brand meaning) vaatii organisaatiolta sisäistä tarkastelua brändin juurten, laadun ja tarkoituksen selvittämiseksi. (Laidler-Kylander et al. 2007) Aakerin (1996, 196) strategisen brändianalyysin itseanalyysivaihe keskittyy tarkastelemaan juuri näitä sisäisiä tekijöitä. Tarkastelun kohteena tulisi olla ainakin nykyinen brändikuva ja brändin historia, brändin vahvuudet ja heikkoudet sekä brändin sisimmäinen tarkoitus, sielu. Brändin sielulla Aaker (1996, 200) tarkoittaa brändin brändin visiota ja pohjimmaisia arvoja, jotka tekevät brändistä persoonallisen. Kuvassa kaksi on havainnollistettu brändi-identiteetin rakentumista.



Kuva 2. Brändi-identiteetin rakentuminen (Mukailtu Laidler-Kylander et al. (2007) artikkelin pohjalta)

Erityisesti nonprofit organisaatioissa, brändin merkitys kumpuaa organisaation missiosta ja arvoista. Arvojen korostaminen brändin rakennuksessa mahdollistaa organisaation pysymisen uskollisena sen missiolle. Organisaation tulisi tarkastella sen arvoja ja missiota ja niiden suhdetta brändi-identiteettiin. Arvojen tulisi aina olla lähtöisin organisaation missiosta, eli olemassaolosta. (Weisenbach Keller et al. 2010; Laidler-Kylander et al. 2007) Organisaatiot muuttuvat ajan kuluessa, joten välillä arvot ja missio eivät ole linjassa nykyisen brändi-identiteetin kanssa. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaa brändin rakentamisprosessissa. Brändikuvaa tarkastelemalla organisaatio pystyy tunnistamaan erot nykyisen brändikuvan ja halutun brändi-identiteetin välillä. Samalla organisaatio voi tarkastella vahvuuksiaan ja heikkouksiaan, joiden avulla se pystyy rakentamaan omaa brändiään kohti haluttua tavoitetilaa. Aina organisaatiolla ei ole tarpeeksi resursseja päästä haluttuun tavoitetilaan, jolloin joko tavoitetilaa tai resursseja tulisi muokata. (Aaker 1996, 196-197, 200)

Toinen vaihe brändin merkityksen ymmärtämisessä on brändin käyttäjien tunnistaminen (Laidler-Kylander et al. 2007). Nonprofit organisaatioissa tuotteen tai palvelun ostaja, eli brändin ostaja, ei usein ole sama kuin käyttäjä (Laidler-Kylander & Simonin 2009). Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöissä lahjoittajat eivät usein itse saa lahjoituksen vastineeksi muuta kuin hyvän mielen ja konkreettinen hyöty menee jollekin toiselle. Tämän vuoksi nonprofit organisaatiot joutuvat tunnistamaan kaikki brändin käyttäjät ja markkinoimaan itseään kahteen suuntaan, rahoittajille ja loppukäyttäjille. (Vuokko 2004, 25).

Kohderyhmän valintaa voidaan tarkastella kolmivaiheiden prosessin kautta. Ensimmäinen vaihe on segmentointi, missä markkinat jaetaan erilaisiin segmentteihin. Segmenttejä voivat nonprofit organisaatiolla olla esimerkiksi jäsenet, vapaaehtoistyöntekijät, yhteistyökumppanit ja sponsorit. Segmentoinnilla jaetaan organisaation eri sidosryhmät mahdollisimman järkevästi ja toimintaa tukeviksi osioiksi. (Vuokko 2004, 140-141)

Segmentoinnin jälkeen organisaation tulee valita segmenteistä kaikkein houkuttelevimmat, joille brändiä lähdetään viestimään. Tämän valinnan eli fokuksionnin tarkoituksena on löytää juuri ne kohderyhmät, joista on organisaatiolle sillä hetkellä

eniten hyötyä. (Vuokko 2004, 141) Jos jäsenorganisaatio haluaa laajentaa toimintaansa, sen kannattaa lähestyä potentiaalisia uusia jäseniä. Jos organisaatio puolestaan tarvitsee uusia sponsoreita, sen kannattaa keskittyä viestimään yrityksille tai muille potentiaalisille sponsoreille. Fokusoinnin jälkeen organisaation tulee asemoida itsensä valituille segmenteille, mitä tarkastellaan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Kolmas vaihe brändin merkityksen ymmärtämisessä liittyy brändin arvojen hyödyntämiseen tunteisiin vetoavien yhteyksien rakentamiseksi (Laidler-Kylander et al. 2007). Organisaation arvot auttavat myös yritystä erottautumaan kilpailijoista, sillä kaikki yritykset ovat arvoiltaan erilaisia (Keller et al. 2010). Tunteisiin vetoaminen on yksi markkinointiviestinnän käytetyimmistä keinoista, sillä se saa kuluttajan sitoutumaan organisaation ja toimii samalla pohjana luottamukselle (Rosenbaum-Elliott et al. 2011, 22-24, 35). Luottamus on suuressa roolissa nonprofit organisaatioissa, sillä sen toiminta perustuu pitkälti luottamukseen (Laidler-Kylander et al. 2007). Lahjoittajat uskovat, että rahat todella menevät kohderyhmän eduksi, eivätkä vain katoa organisaatioon.

Nonprofit organisaatio on usein keino kuulua joukkoon, täyttää muuten täyttämättömiä tarpeita tai mahdollisuus toteuttaa omaa yksilöllisyyttään tai arvojaan (Vuokko 2004, 28). Siksi on tärkeää, että nonprofit organisaation brändillä viestitään oikeanlaista viestiä oikealle kohderyhmälle. Kun brändin tarkoitus ja merkitys on selvitty, tulee brändi osata asemoida oikein eri sidosryhmille.

### **2.3.2. Brändin asemointi**

Brändin asemointi pohjautuu brändi-identiteettiin, eli siihen tavoitetilään, mihin organisaatio brändin rakentamisessa pyrkii. Toisaalta, brändin asemointi on osa brändi-identiteettiä (Laidler-Kylander et al. 2007). Aaker (1996, 176) määrittelee brändin asemoinnin olevan brändi-identiteetin se osa, josta tulee aktiivisesti viestiä kohderyhmälle ja joka erottelee brändin muista brändeistä. Brändin asemoinnin tulee sisältää kolme komponenttia: kohdemarkkina, ylivoimaisuus muihin nähden ja syy miksi valita juuri tämä brändi (Laidler-Kylander et al. 2007). Asemointi on pitkälti brändi-identiteetin kohdentamista tietyille kohderyhmälle: mitä halutaan olla ja kenelle (Vuokko 2004, 142). Asemoinnin tarkoituksena on valita tietty kohdeyleisö, jolle brändistä



voidaan aktiivisesti viestiä. Asemoinnin tulee lähteä brändi-identiteetistä, mutta asemoinnissa vain osa brändi-identiteetistä voidaan tarvittaessa viestiä eteenpäin. Asemointi voi vaihdella eri kohderyhmien mukaan. (Aaker 1996, 176-178) Nonprofit organisaatiolla kohderyhmä voi olla esimerkiksi lahjoittajat, vapaaehtoistyöntekijät, sponsorit tai jäsenet.

Asemointi tai positiointi (englanniksi positioning) tarkoittaa organisaation oman kilpailullisen aseman määrittämistä eli millainen organisaatio haluaa olla kohderyhmilleen. Asemoinnin tarkoituksena on tehdä organisaatiosta houkutteleva ja erilainen sekä kilpailijoista erottuva. Asemoinnissa ja kilpailijoista erottautumisessa voidaan käyttää hyödyksi adjektiiveja. Organisaatio voi olla hyvä jossakin, parempi kuin joku toinen tai kaikkein paras jossain tietyssä asiassa. (Vuokko 2004, 142-143) Asemoinnilla voidaan pyrkiä myös muokkaamaan organisaation nykyistä brändikuvaa kohti haluttua brändi-identiteettiä (Aaker 1996, 181).

Asemointi voi perustua organisaation erityisominaisuuksiin tai sen toimintatapaan (Vuokko 2004, 143). Nonprofit organisaatio tarjoaa esimerkiksi jäsenilleen henkilökohtaista neuvontaa ja ohjausta, mitä ei välttämättä toisessa vastaavanlaisessa organisaatiossa ole lainkaan tarjolla. Asemointi helpottuu asemointilausunnon (englanniksi position statement) avulla, joka on yleensä slogan tai muu lausahdus, joka kokoaa yhteen brändin tärkeimmät osat (Aaker 1996, 176-178). Asemointilausunto auttaa myös viestinnässä, sillä auttaa organisaatiota erottumaan muista. Esimerkkeinä nonprofit organisaation asemointilausunnoista mainittakoon *Erlainen auttaja* (Suomen Punainen Risti 2014), *Connecting Lives, Sharing Cultures* (AFS Intercultural Programs ry 2014) ja *Jotta ekonomilla olisi arvonsa* (Suomen ekonomiliitto 2014). Parhaimmillaan asemointilausunto kiteyttää koko organisaation toiminnan ja arvot yhteen lauseeseen (von Hertzen 2006, 114).

### **2.3.3. Viestintä**

Brändi-identiteetin viestintä vaatii sen muuntamista logoksi, sloganiksi tai niiden yhdistelmäksi, joka on helppo viestiä eteenpäin (Laidler-Kylander et al. 2007). Viestintä tulee tapahtua johdonmukaisten viestien välityksellä, jotta viesti säilyy samana ja antaa

organisaatiosta selkeän kuvan (Weisenbach Keller et al. 2010). Laidler-Kylander et al. (2007) listaavat johdonmukaisen ja toimivan viestinnän painottavan missiota, helpottavan luottamuksen rakentamista ja tavoittavan useita eri sidosryhmiä. Toimiva viestintä edellyttää kohderyhmä-, tavoite- ja toimiympäristölähtöisyyttä (Vuokko 2004, 170-171). Ilman aktiivista viestintää ja kommunikointia sidosryhmien kanssa, nonprofit organisaatio jää helposti vailla rahoitusta, lahjoittajia ja jäseniä sekä osanottajia tapahtumiin ja tilaisuuksiin (Liu 2012).

Nonprofit organisaatiot kohtaavat viestinnässä useita haasteita, joista suurimpia ovat julkinen kyynisyys nonprofit organisaatioita kohtaan, viestinnän arviointikeinojen puute ja vapaaehtoisten motivointi (Liu 2012). Julkinen kyynisyys tarkoittaa suuren yleisön ja median kokemaa tilaa siitä, että nonprofit organisaatiot eivät toimi puhtaasti missionsa eteen vaan tavoittelevat myös omaa etua (National Association of Government Communicators 2008; Oxford Dictionary 2014). Tutkimuksissa (Liu & Levenshus 2010; Liu 2012) on noussut esille, että nonprofit organisaatioilta puuttuu vapaaehtoisten riittävä pätevyys viestinnän arvioimiseen sekä aika arvioinnin suorittamiseen. Arviointityökaluja ja koulutusta tulisi lisätä nonprofit sektorilla ja PR-alalla ylipäätään (Liu 2012). Jenkinson et al. (2005) mukaan nonprofit organisaatioiden kohtaamat haasteet viestinnässä liittyvät esimerkiksi eroavaisuuksiin viestinnän ja itse kokemuksen välillä, viestittävien arvojen ja itse organisaation arvojen eroavaisuuksiin sekä mainostoimistojen tai markkinoinnin ammattilaisten ja itse nonprofit organisaation välisiin näkemuseroihin.

Tehokas viestintästrategia tukee organisaation vahvuuksia ja minimoi heikkouksia sekä sen tulee olla kanavaneutraalia ja integroitua, eli viestin tulee olla sama kanavasta riippumatta. (Apaydin 2011; Jenkinson et al. 2005). Jenkinson et al. (2005) esittelevät avoin prosessi -viestintämallin nonprofit organisaatioille. Viestintäprosessi alkaa brändi-identiteetin, organisaation tavoitteiden sekä sidosryhmien tunnistamisella ja ymmärtämisellä. Tämän jälkeen valitaan viestintäpäämäärät ja niiden saavuttamiseen sopivat kanavat. Resurssit tulee huomioida ja suhteuttaa kanavien valintaa mietittäessä. Lopuksi viestintä toteutetaan ja sitä arvioidaan jatkuvasti, jotta muutoksia voidaan tarvittaessa tehdä. (Jenkinson et al. 2005)

Nonprofit organisaatioilla resurssien rajallisuus rajoittaa käytettävissä olevia viestinnän keinoja ja kanavia. Yleensä eniten käytettäviä viestintäkanavia ovat mainonta, suora ja epäsuora markkinointi, henkilökohtainen myyntityö ja pr-suhteet. (Apaydin 2011) Uusien teknologioiden hyödyntäminen on auttanut useita nonprofit organisaatioita brändin viestimisessä (Liu 2012). Nonprofit organisaatiot ovatkin johtavia sosiaalisen median hyödyntäjiä markkinoinnissa ja brändin viestimisessä (Barnes & Mattson 2008).

Vuokon (2003) mukaan nonprofit organisaation markkinointiviestinnän keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, mediajulkisuus, mainonta, menekinedistäminen ja sponsorointi. Roselbaum-Elliott et al. (2011, 109-134) jaottelevat viestinnän käytettävän kanavan mukaan: perinteiset mediat kuten radio, televisio ja sanomalehdet; uusi media kuten internet ja mobiililaitemarkkinointi; suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö; messut ja tapahtumamarkkinointi; sponsorointi sekä itse tuotteeseen liittyvien ominaisuuksien tai vaikkapa paketoinnin avulla markkinointi.

Organisaatioiden käyttämät viestintäkanavat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin kanaviin. Suoria kanavia ovat mainostaminen ja erilaiset myyninedistämiskeinot, ja epäsuoria puskaradio (englanniksi word-of-mouth, WOM) ja muu saatu julkisuus, josta organisaatio ei maksa. (Apaydin 2011) Monet nonprofit organisaatiot pyrkivät rakentamaan suhteita mediaan, esimerkiksi tiettyihin toimittajiin, saadakseen mahdollisimman paljon medianäkyvyyttä ja palstatilaa, mistä ei tarvitse maksaa (Liu 2012). Rajallisten resurssien takia monet nonprofit organisaatiot joutuvat turvautumaan epäsuoriin, huonosti kontrolloitaviin viestintäkeinoihin, vaikka niiden merkitys brändiin on suoria viestintäkeinoja heikompi (Apaydin 2011).

Nonprofit organisaatiot käyttävät brändin rakentamiseen monia kaupallisia tekniikoita, ilman että niiden perimmäinen tarkoitus on rakentaa nimenomaan brändiä (Tapp 1996). Tappin (1996) tutkimuksessa hyväntekeväisyysjärjestöt käyttävät eniten brändin viestimiseen brändin nimen, logon, arvojen ja vision viestintää, sekä hyvää palvelua. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla hyväntekeväisyysjärjestöillä oli ammattimaisesti suunniteltu, nimeen sopiva logo, ja suurimmalla osalla oli arvot ja visio mietittynä. Hyvä palvelu nähtiin edellytyksenä vahvan brändin rakentamiseksi. (Tapp 1996) Nimellä on suuri merkitys etenkin nonprofit organisaatioissa, sillä hyvä nimi rakentaa brändin

tunnettuutta, vahvistaa asiakastyytyvyyttä ja edistää organisaation menestystä (Hassay & Pelozo 2009).

#### **2.3.4. Arviointi**

Brändin arviointi on vaikeaa, sillä aineettomuuden vuoksi sitä ei voi mitata perinteisin taloudellisin mittarein. Brändin arvolle on kehitetty erilaisia mittareita, joiden avulla brändin taloudellista arvoa ja hyötyä voidaan mitata (von Herten 2006, 213; Laidler-Kylander et al. 2007). Von Herten (2006) suosittelee brändin mittaamiseen brändin arvon selvittämistä, erilaisia markkina-, toimiala- ja kilpailijatutkimuksia sekä näiden tulosten analysointia ja linkkiä strategiaan. Laidler-Kylander et al. (2007) puhuvat brändin arvioinnista suhteessa nykyisiin ja tuleviin kassavirtoihin, mikä toimii etenkin hyväntekeväisyysjärjestöillä, jotka pyrkivät aktiivisesti keräämään lahjoituksia. Doyle (2000) käyttää seitsemää kriteeriä, joiden avulla arvioidaan brändin tulevaisuuden rahavirtoja ja rahallista arvoa. Kriteereinä ovat markkinoiden kasvu, asiakkaiden uskollisuus, markkinaosuus, kansainvälisyys, jatkuva kasvu ja trendit, jatkuva markkinoinnin tuki ja tuotemerkkien suojelu (Doyle 2000). Nonprofit organisaatio hyöttyy oman arvonsa tietämisestä, sillä silloin se voi hyödyntää tätä arvoa yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa työskentelyssä (Laidler-Kylander et al. 2007).

Brändin rahallisen arvon sijaan voidaan arvioida sitä, miten hyvin organisaatio on onnistunut rakentamaan brändiä ja tekemään muutoksia aikaisempaan brändikuvaan ja siirtymään kohti haluttua brändi-identiteettiä (Vuokko 2004, 207). Brändin rakentamisessa brändikuvan ja brändi-identiteetin, eli nykytilan ja tavoitilan väliset erot toimivat arviointikeinona (Aaker 1996, 180-182; Vuokko 2004, 207). Jos brändin rakentaminen on seurannut kaavaa brändi-identiteetti, asemointi ja viestintä, niin arvioinnissa voidaan keskittyä tunnistamaan erot brändikuvassa ennen brändin rakentamisen aloittamista ja sen viestinnän jälkeen. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaille suunnattuja määrällisiä kyselyitä, laadullisia asiakaspalautteita tai haastatteluita (Aaker 1996, 189).

Brändin arvioimisesta ja mittaamisesta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos kerättyä tietoa ei hyödynnetä organisaation brändin kehittämiseen (Aaker 1996, 316). Von Hertzen (2006, 222-223) kehottaa tekemään tutkimuksia säännöllisin väliajoin ja samalla metodilla, jotta tulokset ovat vuodesta toiseen vertailukelpoisia ja muutokset helpommin havaittavissa. Kuitenkin sidosryhmiä ei tule rasittaa liian usein tutkimuksilla, sillä vastausprosentti ja siten tulosten luotettavuus heikkenevät (von Hertzen 2006, 222-223).

#### **2.4. Brändin rakentamisen hyödyt ja haasteet**

Ritchie et al. (1999) mukaan brändin rakentaminen sopii nonprofit organisaatioille voittoa tavoittelevia yrityksiä paremmin, sillä nonprofit organisaatioiden tavoitteet ovat pitkäjänteisiä ja asiakassuhteen säilyttämiseen liittyviä, eikä nonprofit organisaatioilla ole paineita lyhyen aikavälin tuottojen aikaansaamiseksi. Etenkin kun nonprofit organisaatioilla on rajalliset resurssit brändin rakentamiseen ja toimintaan ylipäätään, pidemmällä aikavälillä on mahdollista luoda vahva, missiota tukeva brändi (Ritchie et al. 1999).

Vahva brändi auttaa organisaatiota kommunikoimaan sen eri sidosryhmien kanssa, rakentaa luottamusta, toimii laadun ja luottamuksen takeena ja auttaa organisaatiota erottumaan muista (Ritchie et al. 1999; Tapp 1996). Brändin avulla organisaatio voi helposti kertoa sidosryhmille, mitä se edustaa, mitä se tekee ja kenelle (Aaker 1996, 176-177). Samalla organisaatio voi korostaa sen erilaisuutta ja ylivoimaisuutta muihin nähden (Laidler-Kylander et al. 2007), mikä suojaa organisaatiota toisten organisaatioiden tekemiltä virheiltä ja niihin kohdistuvalta negatiiviselta kritiikiltä (Ritchie et al. 1999). Esimerkiksi yhden hyväntekeväisyysjärjestön käyttäessä rahaa väärin tarkoituksiin, se heijastuu helposti koko nonprofit sektorin toimintaan. Vahvan brändin avulla organisaatio on helposti erotettavissa virheen tehneestä organisaatiosta. Positiivinen brändikuva auttaa organisaatiota selviytymään paremmin siihen heijastuvista negatiivisista oletuksista, sillä yleisö ei oleta organisaation tekevän virheitä ja virheen ajatellaan olevan vain poikkeus (Vuokko 2004, 198-199).

Vahvan brändin avulla organisaation on helpompi saavuttaa sen tavoitteita ja lisätä esimerkiksi vapaaehtoistyön ja rahoituksen määrää organisaatiossa. Vahva, positiivinen brändi korreloi suoraan lahjoitusten määrän kanssa. (Michel & Reunier 2012) Lisäksi vahva brändi auttaa houkuttelemaan vapaaehtoisia ja jäseniä, jotka haluavat joko kuulua organisaatioon tai esimerkiksi toteuttaa omia yksilöllisiä tavoitteita (Vuokko 2004, 27-28).

Suurimmat ongelmat nonprofit organisaatioiden brändin rakentamisessa liittyvät Griffithsin (2005) mukaan organisaatioiden vaikeuteen tunnistaa olevansa brändi ja eroon voittoa tavoitteleviin organisaatioihin: nonprofit organisaatiot perustuvat ongelman ratkaisuun (esimerkiksi vähävaraisten lasten olojen parantaminen) kun taas voittoa tavoittelevat organisaatiot keskittyvät kysyntään vastaamiseen. Näiden eri sidosryhmien tavoittaminen ja niiden odotuksiin vastaaminen erottelee nonprofit organisaation voittoa tavoittelevista. Kommunikointi useiden eri sidosryhmien kanssa on johdonmukaista ja yhtenäistä kun organisaatiolla on vahva brändi, jota viestii (Ritchie et al. 1999).

Monet nonprofit organisaatiot pelkäävät brändin rakentamisen johtavan liian kaupalliseen imagoon (Ritchie et al. 1999). Usein brändiä viestitään markkinointiviestinnän keinoja hyödyntäen (Tapp, 1996), mikä saattaa johtaa sidosryhmien mielessä organisaation kuvan muuttumiseen lähemmäksi voittoa tavoittelevia, kaupallisia organisaatioita (Ritchie et al. 1999). Nonprofit organisaatioiden käytössä olevat rajalliset resurssit tulee arvioida tarkkaan, jotta ne hyödynnetään oikeaan tarkoitukseen. Aktiivinen brändin rakentaminen edellyttää jatkuvaa ylläpitoa ja arviointia (Laidler-Kylander et al. 2007), mikä syö paljon organisaation resursseja sen mission mukaisesta varsinaisesta toiminnasta. Brändin rakennus ei saa vaarantaa mission toteuttamista. (Ritchie et al. 1999)

Ritchie et al. (1999) tuovat esiin myös brändin sisäisen ilmapiirin rajoittavana tekijänä brändin rakennuksessa. Brändi tulee nähdä koko organisaation strategisena voimavarana (Hankinson 2001b) eikä vain johdon tahtotilana. Lisäksi sisäiset ristiriidat resurssien allokoimisessa voivat olla esteenä brändin rakentamiselle samaan tapaan kuin ulkoisten sidosryhmien vaatimukset. (Ritchie et al. 1999)

Isoissa, monikansallisissa nonprofit organisaatioissa on vaara, että yhden alueen organisaation virheen seurauksena myös muut saman brändin alla toimivat paikallisjaostot joutuvat kärsimään negatiivisesta julkisuudesta (Ritchie et al. 1999). Esimerkiksi useissa eri maissa toimiva Punainen Risti (Suomessa Suomen Punainen Risti, SPR) joutui negatiiviseen valoon vuonna 2001 kun Yhdysvaltojen Punainen Risti kärsi suuren julkisuustappion auttaessaan New Yorkin World Trade Center-turman uhreja (Helsingin Sanomat 2001).

### 3. Tutkimusmetodologia

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa hyödynnettävää tutkimusmenetelmää sekä esitellään aineistonkeruutapa ja haastattelun kohteena oleva yhdistys. Tämä kappale toimii pohjana seuraavalle luvulle, joka keskittyy itse tutkimuksen tuloksiin.

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma hyödyntää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on tarkastella tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus keskittyy kuvaamaan todellista elämää ja aineisto kerätään luonnollisissa tosielämän tilanteissa. (Hirsjärvi et al. 2007, 156-157) Laadullisen tutkimuksen vastakohtana pidetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, jonka keskiössä on aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja määrällinen, tilastoitavissa oleva tieto (Hirsjärvi et al. 2007, 135-136; Eskola & Suoranta 2000, 13-14)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistona tai tiedon lähteenä käytetään usein ihmisiä, ja aineisto kerätään esimerkiksi haastattelujen avulla (Hirsjärvi et al. 2007, 160). Tutkimusaineisto voidaan myös kerätä havainnoimalla kirjallista, kuvallista tai äänimateriaalia. Aineisto voi olla valmiiksi olemassa, eli tutkijasta riippumatonta, tai tutkijasta riippuen syntynyttä, esimerkiksi keskustelutilanteessa syntynyttä. Laadullinen tutkimus suosii aineistonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esille. (Hirsjärvi et al. 2007, 160; Eskola & Suoranta 2000, 15-16)

Laadullinen tutkimus on usein subjektiivista eli tutkijasta riippuvaista. Tutkijan tulee kuitenkin aina tuoda esille omat asenteensa ja esioletuksensa, sillä ne vaikuttavat tutkimuksen lähtökohtiin. Subjektiivisuuden vuoksi laadullinen tutkimus ei usein ole toistettavissa sellaisenaan ja myös tutkittavan aineiston ainutlaatuisuus on harvoin toistettavissa sellaisenaan. (Eskola & Suoranta 2000, 16-19) Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole ennako-odotuksia tutkimustuloksista.



Tutkija pyrkii teorian tai hypoteesin testaamisen sijaan paljastamaan aineistosta odottamattomia tekijöitä. (Hirsjärvi et al. 2007, 160; Eskola & Suoranta 2000, 19-20)

### **3.2. Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin haastattelun avulla. Haastattelu on Suomessa käytettävistä laadullisista aineistonkeruumenetelmistä yleisin, vaikka sitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavan mielipide ja näkemys tutkittavaan asiaan. Perinteinen haastattelu on tutkijan johdattamaa keskustelua. (Eskola & Suoranta 2000, 85) Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltua ja haastattelijan alulle panemaa ja ohjaavaa. Lisäksi haastateltavaa voi joutua motivoimaan ja rohkaisemaan keskusteluun, mutta haastattelijan tulee muistaa oma roolinsa haastattelijana. Haastateltavan tulee myös voida luottaa siihen, että keskustelut käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 41)

Tässä tutkielmassa käytettiin teemahaastattelua, missä haastattelun aihepiirit on etukäteen määriteltä, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole määriteltäjä (Eskola & Suoranta 2000, 86). Kysymykset olivat valmiiksi mietittyjä (Liite 1), jotta kaikki brändin rakentamisen osa-alueet tulisi käytyä läpi. Itse haastattelutilanteessa kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat sen mukaan, miten keskustelu eteni. Kysymykset oli muodostettu teoriaosuuden pohjalta, jotta teoria- ja empiriaosuudet muodostaisivat yhdessä selkeän ja yhtenevän kokonaisuuden.

Haastattelu toteutettiin haastatteleamalla urheiluseuran toiminnanjohtajaa kasvotusten. Haastattelukysymykset oli lähetetty etukäteen, jotta haastateltava pystyi hieman perehtymään haastattelun aihepiiriin ja keskustelusta tulisi sujuvampaa. Itse haastattelu kesti noin 80 minuuttia ja haastattelu nauhoitettiin. Haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman hyvä kuva urheiluseuran brändin rakentamisesta ja brändin tilasta.

Haastattelun tulokset käydään läpi seuraavassa luvussa teorian mukaisessa järjestyksessä, jotta tutkielman yhtenäinen ilme säilyy. Suorat lainaukset haastateltavalta on kursivoitu. Ennen tulosten läpikäyntiä esitellään haastateltava urheiluseura lyhyesti.

### **3.3. Urheiluseura X**

Urheiluseura X on rekisteröity yhdistys, jonka tarkoituksena on edistää liikuntaa ja muuta siihen liittyvää kansalaistoimintaa niin, että erilaisista lähtökohdista olevilla henkilöillä on mahdollisuus harrastaa kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua tai liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti (Urheiluseura X 2014a). Tässä tutkielmassa urheiluseuran lajia ei esitellä ja seurasta käytetään nimitystä X sekä seuran että tutkijan toivomuksesta.

Kansainvälisen nonprofit organisaatioiden luokittelujärjestelmä ICNPO:n (International Classification of NonProfit Organizations) mukaan urheiluseura X toimii luokassa 1. Kulttuuri- ja virkistystoiminta. Seuran missiona on toimintansa kautta kasvattaa lapsista ja nuorista järkeviä, liikunnallisia aikuisia ja samalla lisätä lajinsa tunnettuutta seuran maantieteellisellä alueella (Urheiluseura X 2014a).

Nykyinen urheiluseura X on perustettu 2012, mutta sen historia alkoi toiminnanjohtajan mukaan noin 10 vuotta sitten ja tänä aikana seuran toiminta on kasvanut nykyisiin mittoihinsa. Vuonna 2013 sillä oli noin 300 jäsentä neljässätoista eri joukkueessa harrastajien ikäjakauman ollessa 4-28 vuotta. (Urheiluseura X 2014b)

Urheiluseura X on perinteinen yhdistysorganisaatio, jossa jäsenistö tekee päätökset vuosikokouksessa. Seuran toimintaa pyörittävät 8-henkinen hallitus ja hallituksen johtamana työskentelee ainoana palkattuna työntekijänä toiminnanjohtaja. Heidän lisäksi toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia valmentajina, joukkueenjohtajina ja toimihenkilöinä. (Urheiluseura X 2014b)

Suoria, saman lajin seuroja ei löydy samalta maantieteelliseltä alueelta. Urheiluseuran lähimmät kilpailijat tuottavat samantyylisten urheilulajien harrastemahdollisuuksia ja kilpailevat epäsuorasti samoista jäsenistä. Samalla maantieteellisellä alueella toimivat muiden lajien urheiluseurat kilpailevat urheiluseura X:n kanssa lähinnä harjoitustiloista ja rahoituksesta, eivätkä jäsenistä. (Urheiluseura X 2014b)

## 4. Urheiluseura X:n brändin rakentaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelun ja tutkimuksen tuloksia ja sitä, miten nonprofit organisaatio itse kokee brändin rakentamisen. Haastattelun tuloksia puretaan läpi samassa järjestyksessä kuin aikaisemmassa teoriaosuudessa.

### 4.1. Brändi urheiluseura X:ssä

Brändi määriteltiin aikaisemmin tässä työssä olevan kaikkien niiden mielikuvien, kokemusten ja asenteiden summa, jota sidosryhmällä on organisaatiosta (Haigh & Gilbert 2005). Nonprofit organisaatiossa näihin mielikuviin tulee vielä yhdistää organisaation perimmäinen toiminta-ajatus (Tapp 1996). Urheiluseura X kokee brändin olevan tunnettuutta, eli sitä tiedetäänkö ja tunnetaanko heidät ja heidän logonsa. Brändiin vaikuttaa se, mitä itse on nähnyt ja kokenut seuran toiminnasta ja se, mitä kokemuksia on kuullut muilta. Brändi koetaan nimenomaan kokonaisvaltaisena käsitysten summana, eikä vain logona, sloganina tai visuaalisena ilmeenä. (Urheiluseura X 2014b)

Michel & Reunierin (2012) ja Vuokon (2004, 27-28) mukaan vahvan brändin avulla organisaation on helpompi saavuttaa sen tavoitteita ja lisätä esimerkiksi vapaaehtoistyön ja rahoituksen määrää. Brändillä saavutettavat hyödyt liittyvät esimerkiksi suhdetoiminnan edistämiseen. Brändin avulla seura kokee, että sen on helpompi saada yhteistyökumppaneita, jäseniä ja muita vapaaehtoisia, koska vahva brändi puhuu puolestaan, eikä toimintaa tarvitse selittää jokaiselle vastaantulijalle. (Urheiluseura X 2014b)

*”Mä koen, että se brändi on meidän mainos. Mitä ikinä me haluamme saavuttaa, niin hyvällä brändillä niiden saavuttaminen menee vähän kuin itsestään.”*  
(Urheiluseura X 2014b)

Brändin rakentamisessa pitkäjänteisyys ja jatkuvuus ovat tärkeitä, sillä brändin tulisi olla kytköksissä missioon ja toiminta-ajatukseen (Laidler-Kylander et al. 2007). Urheiluseura X kokee samoin. Markkinoinnillisessa mielessä brändin rakentaminen nähdään tärkeämpänä ja isompana asiana kuin yksittäisten mainosten tai mainostapahtumien järjestämisen (Urheiluseura X 2014b). Mission toteuttaminen ja brändin rakentaminen nähdään olevan vahvasti kytköksissä toisiinsa:

*”Jos mä ajattelen sitä, että meidän brändin rakentaminen on sitä meidän toiminnan laadun rakentamista, niin toiminnan laadun rakentamisella me saadaan meidän missio toteutettua, että meille tulee niitä hyvinvoivia aikuisia ihmisiä lapsista ja niillä on kivaa ja ne nauttii elämästä ja liikunnasta.”* (Urheiluseura X 2014b)

Välillä arvot ja missio eivät ole linjassa nykyisen brändi-identiteetin kanssa, mikä voi aiheuttaa ristiriitaa brändin rakentamisprosessissa (Aaker 1996, 196-197). Urheiluseura X kokee että arvot, missio ja visio aiheuttavat ongelmia organisaation sisällä, jos vapaaehtoiset ja toimihenkilöt eivät ole niitä sisäistäneet. Tätä vaikeuttavat toimihenkilöiden suuri vaihtuvuus ja selkeiden tavoitteiden puuttuminen. Vapaaehtoistoimijoiden toimintaa ei ole rajattu ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa heillä on vapaus viestiä haluamallaan tavalla. (Urheiluseura X 2014b) Tavoitteena on kuitenkin yhtenäinen mielikuva seurasta ja sen toiminnasta (Urheiluseura X 2014b), jota yhteisten tavoitteiden asettaminen auttaisi.

Erityisen vaikeaksi brändin rakentamiseen liittyen urheiluseura X kokee ennakkokäsitysten muuttamisen. Laji, jonka parissa seura toimii, on suhteellisen tuntematon ja siitä on paljon ennakkokäsityksiä. Lisäksi saman lajinimen alla toimii hyvin erilaisia toimijoita, mikä entuudestaan vaikeuttaa ihmisten ennakkokäsitysten muuttamista ja seuran kykyä erottautua muista ja brändätä itseään. (Urheiluseura X 2014b) Haastattelussa kävi ilmi, että seura hyötyisi koko lajin ja lajiliiton tunnettuuden kasvusta. Lajin kasvun myötä seuran ei itse tarvitsisi puolustella urheilulajia ja sen hyötyjä kun suurella yleisöllä olisi jo tieto siitä, mistä lajissa on oikein kyse (Urheiluseura X 2014b). Tunnetusta merkistä ollaan valmiita maksamaan enemmän (Strahilevitz 1999), joten lajin ja siten seuran vahva brändi nostaa taloudellisen kynnyksen rajaa. Jos

brändi on vahva, ollaan valmiita maksamaan esimerkiksi korkeampaa harjoitusmaksua, sillä tiedetään, että rahoille saadaan vastinetta (Urheiluseura X 2014b).

Sisäinen ilmapiiri voi toimia rajoitteena brändin rakentamisessa (Ritchie et al. 1999). Erityisen hankalana urheiluseura X kokee viestinnän jäsenille ja jäsenten vanhemmille, jotka seura kokee sisäisenä sidosryhmänä, osana organisaatiota.

*”Yksi kun ollaan ihmisten kanssa tekemisissä, niin viestintä on aina vaikeeta. Että vaikka kuinka yrittää viestiä, saada kaikille yhteisen ymmärryksen asiasta, niin ihmiset tulkitsee viestin helposti eri tavalla. - - Jos viestit saataisiin kerralla läpi, niin mun työmäärä puolittuisi. Kun se on uudelleen viestintää ja uudelleen viestintää ja muistuttelua puolet mun työajasta, nimenomaan omalle jäsenistölle.”* (Urheiluseura X 2014b)

#### **4.2. Brändin rakentamisprosessi urheiluseura X:ssä**

Nonprofit organisaatiolla on käytössään vain rajalliset resurssit, joten pitkän aikavälin brändin rakentaminen on sille järkevämpi vaihtoehto resurssien ja tavoitteiden optimoimiseksi (Ritchie et al. 1999). Brändin rakentaminen nonprofit organisaatiossa seuraa tässä tutkielmassa kaavaa brändi-identiteetin muodostuminen, brändin asemointi, viestintä ja seuranta. Brändi-identiteetti on se haluttu tahtotila, mihin organisaatio brändin rakentamisellaan pyrkii (Aaker 1996, 68; Laidler-Kylander et al. 2007). Brändi-identiteetin pohjana on organisaation missio, arvot ja visio (Weisenbach Keller et al. 2010). Urheiluseura X kokee pyrkivänsä visiota kohden kaikessa toiminnassaan, eikä niinkään brändiajattelun kautta.

*”Meillä on tietty, mitä me halutaan olla. Meillä ei välttämättä ole sitä, miltä me halutaan näyttää ulospäin, mitä mä enemmän näen brändinä, kuin se, että mitä me oikeasti ollaan. Me ollaan lähdetty siitä, että meillä tulee ensin olla toiminta kunnossa ja sitten se brändi tulee ikään kuin siinä mukana. - - Sitten kun se seuran sisäinen työ on aikalailla valmista, niin sitten voidaan katsoa että pitäisikö sinne ulkopuolelle tehdä vielä enemmän (brändin eteen).”* (Urheiluseura X 2014b)

Tappin (1996) tutkimuksessa on noussut samankaltainen palveluajattelumalli esille. Palvelun ja toiminnan kehittämisen kautta parannetaan asiakaskokemusta ja siten vaikutetaan positiivisesti brändiin ilman, että tarkoituksella pyritään rakentamaan brändiä (Tapp 1996). Koska kaikki kokemukset organisaatiosta muokkaavat asiakkaan kokemaa brändiä (Laidler-Kylander et al. 2007), laadukkaan toiminnan rakentaminen vaikuttanee positiivisesti brändikuvaan.

Urheiluseura X haluaa olla Suomen paras urheiluseura 2017. Vision pohjana on se, että seuran jäseneltä kysyttäessä millainen seura on, hän vastaa että parempaa ei voisi olla. Lisäksi urheiluseura X:n tavoitetilana on brändin rakentamisen suhteen on se, että ei tarvitsisi enää markkinoida selkeästi omaa toimintaa ja tehdä jäsenhankintaa, vaan että vahva brändi pystyisi puhumaan puolestaan ja houkuttelemaan uusia jäseniä ja toimijoita. (Urheiluseura X 2014b)

Brändi-identiteettiin asettamisessa tulisi huomioida nykyinen brändikuva ja siihen vaikuttavat tekijät (Laidler-Kylander et al. 2007; Weisenbach Keller et al. 2010). Urheiluseura X kokee nykyisen brändikuvansa olevan vielä aika hajanainen seuran nuoren iän takia.

*“Musta tuntuu, että meidän brändi on vasta muodostumassa. Veikkaan, että niin monta, kun on yhteistyötahoa ja sidosryhmää, niin monta kuvaa on meidän seurasta tällä hetkellä (ja) se brändi on vielä aika hajanainen.”* (Urheiluseura X 2014b)

Nonprofit organisaation brändi-identiteetin tulisi brändikuvan lisäksi pohjautua organisaation arvoihin ja mission. (Laidler-Kylander et al. 2007; Weisenbach Keller et al. 2010) Urheiluseura X kokee, että arvot näkyvät seuran nykyisessä brändikuvassa ja toimintatavassa. Avoimuus, yksi arvoista, korostuu kaikessa toiminnassa. Aina tarjotaan tietoa ja vastauksia kysymyksiin ja hallitus sekä hallinnolliset henkilöt pystyvät omalla tekemisellään vaikuttamaan siihen hyvin paljon. (Urheiluseura X 2014b) Arvot brändin osatekijöinä näkyvät myös suhteessa muihin saman lajin seuroihin:

*“Kun vertaa muihin (lajin) seuroihin Suomessa, niin kyllä mä näkisin, että meidän seuraa pidetään enemmän sellaisena, että otetaan kaikki huomioon ja jokaisella*

*on oma paikkansa ja että pyritään huolehtimaan myös ihmisistä. Verrattuna siihen, että jotkut seurat on hirveän profiloitunut, heillä on sellainen brändi, että (olemme) kilpailu-urheiluseura.” (Urheiluseura X 2014b)*

Aaker (1996, 196-197, 200) toteaa, että organisaation tulisi arvioida sen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa brändi-identiteettiin. Urheiluseura X:n vahvuuksia ovat nuori ikä ja siten tietynlainen ketteryys ja juurtuneiden toimintatapojen puuttuminen. (Urheiluseura X 2014b) Näin päätöksiä voidaan tehdä nopeasti ja uudelle tiedolle ollaan avoimia. Lisäksi vahvuuksina on olemassa oleva keskustelukulttuuri, ja konfliktit pyritään aina ratkomaan heti ja keskustelemaan sävyyn (Urheiluseura X 2014b). Jos seuran tavoitteena on olla paras urheiluseura 2017, keskusteleva organisaatiokulttuuri ja avoimuus, tasa-arvoisuus ja vastuullisuus arvoina edesauttavat sisäisesti hyvinvoivan organisaation rakentamista. Nuoruus ja ketteryys helpottavat tavoitteiden pääsyyn tehokkaalla tavalla, kun vanhat toimintatavat eivät rajoita päätöksentekoa tai estä kehitystä.

Toisaalta, seuran nuori ikä on myös sen heikkous. Se näkyy eniten siinä, että seura ei ole vielä laajasti tunnettu ja suhteet eri sidosryhmiin eivät ole pitkäikäisiä. (Urheiluseura X 2014b) Tämä on huomioitu brändi-identiteetissä, sillä tavoitteena on lisätä tunnettuutta, näkyvyyttä ja yhteistyökumppanien määrää. Toinen heikkous on lajin nuori ikä ja osaavan valmennushenkilöstön puute (Urheiluseura X 2014b). Toimihenkilöiden nopea vaihtuvuus voi vähentyä, jos seurassa voi toteuttaa omia vapaaehtoistyön tavoitteita. Usein ihmiset liittyvät vapaaehtoisorganisaatioon juuri joukkoon kuulumisen tai omien arvojen toteuttamisen takia (Vuokko 2004, 28). Ajan myötä myös osaavan valmennushenkilöstön määrä kasvaa kun lajia pitkään harrastaneet siirtyvät harrastajasta valmentajaksi. Muualle muutto, opiskelu ja perheen perustaminen tosin rajoittavat aktiivitoimintaa myöhemmällä iällä (Urheiluseura X 2014b).

Brändin asemointi on se osa brändi-identiteettiä, jota tulee aktiivisesti viestiä kohderyhmälle ja mikä erottaa brändin muista brändeistä (Aaker 1996, 176). Asemointi voi perustua organisaation erityisominaisuuksiin tai sen toimintatapaan (Vuokko 2004, 143). Urheiluseura X voi hyödyntää asemoinnissa sen maantieteellistä ylivoimaa: se on ainut tiettyä urheilulajia tarjoava seura sen maantieteellisellä toiminta-alueella. Lisäksi



asemointi tulee suhteuttaa kohderyhmän mukaan (Aaker 1996, 176). Ulkopuolisille yhteistyökumppaneille urheiluseura X haluaa olla luotettava ja osaava yhteistyökumppani. Jäsenilleen seura haluaa tarjota mahdollisuuden harrastaa kunto- ja terveysliikuntaa, kilpa- ja huippu-urheilua ja liikuntaan liittyvää yhdistystoimintaa edellytysten ja tarpeiden mukaisesti. (Urheiluseura X 2014b) Asemointi perustuu arvojen, mission ja toiminta-ajatuksen toteuttamiseen, kuten nonprofit organisaation brändin rakentamisen tulisi (Laidler-Kylander et al. 2007; Weisenbach Keller 2010).

Nonprofit organisaatioilla resurssien rajallisuus rajoittaa käytettävissä olevia viestinnän keinoja ja kanavia (Apaydin 2011). Tunnettuuden lisääminen esimerkiksi mainoskampanjoiden avulla on usein kallista ja nonprofit organisaatiot joutuvat priorisoimaan rahan käyttöä niin, että mission toteuttaminen ei vaarannu (Ritchie et al. 1999).

*”Pääasialliset resurssit menee toiminnan päivittäiseen pyörittämiseen, jonka avulla myös tietoisuus meistä lisääntyy ja brändi rakentuu. Emme kuitenkaan ohjaa siihen (brändiin) suorasti resursseja.”* (Urheiluseura X 2014b)

Yleisimmin käytössä olevat viestintäkanavat ovat mainonta, suora ja epäsuora markkinointia, henkilökohtainen myyntityö ja pr-suhteet, sekä internetin myötä sosiaalisen median kanavat (Apaydin 2011; Barnes & Mattson 2008). Urheiluseura X käyttää viestinnässä jäsenilleen sähköisiä ja tarvittaessa paperisia jäsentiedotteita, tapahtumaviestintää, tapahtumissa viestintää sekä tarpeen mukaan tekstiviestejä, sähköposteja, puheluita ja henkilökohtaista viestintää. Seuran ulkopuolisille sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille, pyritään viestimään internetsivujen, Facebook-sivun, seurablogin ja henkilökohtaisen viestinnän kautta. (Urheiluseura X 2014b)

Resurssien vähyyden lisäksi itse viestintä on haasteellista, sillä viestintäkanavasta riippumatta ihmiset tulkitsevat viestin omalla tavallaan. Oikeiden kanavien valitseminen vaatii paljon resursseja. (Urheiluseura X 2014b)

*”Pitäisi varmaan soittaa jokaiselle erikseen kun jokainen viestin vastaanottaja tuntuu haluavan omalla tavallaan ne viestit, mutta ne ei mene linjassa millään*

*tavalla. - - Viestinnässä on myös se, että miten sen saa läpi tässä informaatiotulvassa kaikille - - Tässä pitäisi olla vastuu myös siellä vastaanottajalla, mutta se on haastavaa kun niihin ei pysty aina vaikuttamaan”* (Urheiluseura X 2014b)

Ulkoisille sidosryhmille viestiessä urheiluseura X (2014b) kokee, että on vaikea erottautua joukosta. Brändiviestinnässä avainasemassa on juuri muista erottautuminen (Ritchie et al. 1999) ja viesti tulee suhteuttaa kohderyhmään (Aaker 1996, 176). Omille jäsenille urheiluseura X voi erottautua juuri oman urheilulajinsa paikallisena tarjoajana sekä vapaaehtoistoiminnan toteuttamiskohteena, mutta haastavaa on erottautua yrityksille ja muille ulkoisille sidosryhmille. Yritykset usein etsivät näkyvyyttä ja kilpaurheilullista menestystä, joten pitäisi löytää keino erottautua muilla tekijöillä kun mitaleja ei ole (Urheiluseura X 2014b).

Sisäinen viestintä nähdään ulkoista tärkeämpänä, mutta myös haastavampana (Urheiluseura X 2014b). Sisäiset konfliktit ja brändin rakentamisen hyötyjen näkemisen puuttuminen vaikeuttavat huomattavasti nonprofit organisaatioissa brändin rakentamista (Griffits 2005).

*”Sisäinen brändiviestintä on se, minkä pohjalle se ulkoinen kuva tulee. Jos me saataisiin sisäinen viestintä brändin puolelta siihen, että ihan jokainen sitoutuisi siihen ja jokainen jäsen ja toimihenkilö tietäisi ja ajattelisi kaikessa toiminnassaan sitä mitä me haluamme ajaa ja mikä se tavoite on, niin se tulisi aika automaattisesti se ulkoinen brändi.”* (Urheiluseura X 2014)

Brändin taloudellisen arvon ja hyödyn selvittämiseen ja arvioimiseen voidaan käyttää erilaisia mittareita (von Hertzen 2006, 213; Laidler-Kylander et al. 2007). Lisäksi itse brändin rakennusprosessia voidaan tarkastella suhteessa tavoitteisiin ja muutoksiin brändikuvassa (Aaker 1996, 180-182; Vuokko 2004, 207). Urheiluseura X:llä ei ole käytössä selkeitä mittareita brändin arviointiin. Jäsenille lähetetään vuosittain palautekyseilyitä, joilla pyritään kartuttamaan tietoa toiminnan laadusta. Niiden pohjalta jäsenten silmissä seuralla näyttää olevan hyvä brändi. (Urheiluseura X 2014b) Myös selkeiden tavoitteiden puuttuminen vaikeuttaa arviointia.

*”Ei meillä sellaista selkeää (tavoitetta) ole, mutta nyt meillä on tämän tai ensi vuoden tavoitteisiin listattu, että mun pitäisi saada asetettua ne tavoitteet jäsenmäärän kasvulle yms. Pitäisi saada asetettua selkeä tavoitetila.”*  
(Urheiluseura X 2014b)

Haastattelussa kävi myös ilmi, että vaikka vastuu pääasiallisesti brändin rakentamisessa on hallituksella ja toiminnanjohtajalla, niin kaikkien vapaaehtoisten, toimihenkilöiden ja jäsenten toiminta vaikuttaa brändin muodostumiseen (Urheiluseura X 2014b).

*”Vapaaehtoistoimijoilla on se vastuu (prosessin toteuttamisesta), toki kaikista eniten mulla ja näillä muilla aktiiveilla. Samalla kuitenkin itse asiassa kaikilla jäsenillä, että se kun me ollaan kilpailuissa tai tapahtumassa esiintymässä, niin miten siellä toimitaan. Siitähän se brändi muodostuu. - - Sen verran me korostamme toimissamme brändiasiaa, ei ehkä brändinimellä, mutta useassa yhteydessä kaikille meidän toimihenkilöille puhutaan siitä, että mikä merkitys heillä on siinä, miten ihmiset kokee meidän seuran. Jokaisella toimihenkilöllä on oma vastuu siinä, että millaisen kuvan ne meidän seurasta antaa.”* (Urheiluseura X 2014b)

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkielman tavoitteena oli selvittää miten nonprofit organisaation brändiä voidaan rakentaa, mitkä tekijät vaikuttavat brändin muodostumiseen ja miksi brändiä tulisi nonprofit organisaatiossa rakentaa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää mitä keinoja ja kanavia voidaan hyödyntää brändin rakentamisessa sekä mitä hyötyä ja haittoja nonprofit organisaatiot kohtaavat brändin rakentamisprosessin aikana. Näitä tutkittiin kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta sekä urheiluseuran haastattelun avulla.

Nonprofit organisaation brändin rakennusprosessiksi muodostui brändi-identiteetti, asemointi, viestintä ja arviointi. Brändi-identiteetti, eli organisaation brändin tavoitetila on se, mihin rakentamisella pyritään. Brändi-identiteettiä mietittäessä tulee organisaation arvioida sen nykyistä brändikuvaa sidosryhmien mielessä, sekä asettaa itselleen selkeät tavoitteet, joita voidaan myöhemmin hyödyntää arvioinnissa. Nonprofit organisaatioille olennaista on, että brändi-identiteetti pohjautuu organisaation missioon, arvoihin ja toiminta-ajatukseen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että organisaation koko toiminnan tulee olla hyvää ja perustua arvoihin ja mission toteuttamiseen, eikä niin että niistä ainoastaan pyritään viestimään ulospäin. Nonprofit organisaatioiden tulisi ensisijaisesti keskittyä mission ja arvojen mukaisen toiminnan rakentamiseen ja vasta sitten brändin rakentamiseen ja siitä viestimiseen.

Asemointi on brändi-identiteetin se osa, joka viestitään kohderyhmälle. Asemointi riippuu paljon siitä, mitä halutaan olla ja kenelle. Nonprofit organisaatiot joutuvat viestimään useille eri kohderyhmille, kuten jäsenille, vapaaehtoisille ja rahoittajille, joten asemointi tulee kohdistaa aina kullekin kohderyhmälle erikseen. Asemoinnin taustalla kuitenkin tulee aina olla muuttumattomana organisaation missio ja arvot. Ristiriidat antavat helposti sekavan kuvan organisaatiosta ja heikentävät vahvan brändin muodostumista.

Viestinnässä nonprofit organisaatiot käyttävät samoja markkinointiviestinnän keinoja kuin voittoa tavoittelevat yritykset, mutta rajallisten resurssien takia eniten käytetään internetiä, henkilökohtaista myyntityötä ja suhdetoimintaa. Nonprofit organisaatiot hyödyntävät erityisesti sosiaalista mediaa, sillä se on usein ilmaista ja sen avulla

tavoittaa helposti suuren yleisön. Urheiluseura X käyttää monia sähköisiä viestimiä, kuten sähköpostia, blogia, internet-sivuja ja Facebook-sivua, sillä ne ovat luontevia kanavia sidosryhmien tavoittamiseen. Henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa viestintää pyritään käyttämään, jotta organisaatio pysyy inhimillisenä ja helposti lähestyttävänä. Kasvotonta, kaupallista mielikuvaa pyritään välttämään.

Brändin arviointia ei hyödynnetä nonprofit organisaatioissa tehokkaasti. Selkeiden tavoitteiden puuttuminen haittaa kehityksen seuraamista, ja nonprofit organisaatioilla ei ole olemassa selkeitä työkaluja brändin mittaamiseen. Tähän vaikuttaa varmasti se, että brändin rakentaminen on vasta alkutekijöissä nonprofit organisaatioissa ja brändin rakentamisen hyötyjä on vaikea nähdä. Tavoitteiden asettamisen kautta voidaan kuitenkin seurata kehitystä ja siten arvioida myös brändiä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että nonprofit organisaatiot rakentavat brändiään toiminnan kautta, ilman että fokus on nimenomaan brändin rakentamisessa. Koska kaikki sidosryhmien ja asiakkaiden kokemat kokemukset vaikuttavat brändin muodostumiseen, hyvän asiakaskokemuksen tarjoaminen vaikuttaa hyödylliseltä keinolta rakentaa brändiä. Brändi koetaan enemmän ulkoisena asiana, mikä rakentuu organisaation sisäisen toiminnan ja asioiden myötä, ja pelkän ulkokuoren muuttaminen syö organisaation resursseja pois mission toteuttamisesta.

Brändiä tulisi rakentaa, jotta organisaation olisi helpompi keskittyä itse sen mission toteuttamiseen, eikä sen tarvitsisi markkinoida toimintaansa ja olemassaoloaan niin ahkerasti. Vahva brändi auttaa nonprofit organisaatiota erottautumaan kilpailijoista, saamaan uusia vapaaehtoisia, lahjoituksia ja yhteistyökumppaneita luomalla luotettavan ja osaavan kuvan organisaatiosta. Tähän tilaan organisaatio pääsee vahvistamalla omaa toimintaa ja sen jälkeen viestimään siitä onnistuneesti. Viestintävaihe tuottaa eniten haastetta, sillä rajalliset resurssit rajoittavat käytettäviä kanavia.

Erytisen hankalaksi viestinnässä koetaan viestin perille saaminen, mikä on nykyajan informaatiotulvassa vaikeaa. Erytisesti sisäinen viestintä on vaikeaa, sillä organisaation arvojen ja mission jalkauttaminen kaikkiin organisaation jäseniin ei aina ole helppoa. Varsinkin vapaaehtoisia voi olla vaikea motivoida toimimaan arvojen ja mission

mukaisesti, koska he eivät saa toiminnastaan konkreettista vastiketta. Selkeä tahtotila siitä, mitä organisaatio haluaa olla, voi auttaa jäsenistölle viestinnässä. Yhteisen tavoitteen eteen on helpompi tehdä töitä.

Ulkopuolisille sidosryhmille viestittäessä haasteena on erottautuminen muista. Etenkin jos ei ole kilpaurheilullisesti menestynyt seura, on vaikeaa yrittää perustella yrityksille ja muille potentiaalisille yhteistyökumppaneille sitä, miksi seura olisi hyvä yhteistyökumppani. Nonprofit organisaatioiden määrä on suuri ja erottautuminen entistä tärkeämpää ja samalla haastavampaa.

Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet nimenomaan brändistä viestimiseen sekä ulospäin että organisaation sisällä. Viestinnän edellytyksinä ovat olleen brändi-identiteetti ja sen asemointi, sekä resurssien allokointi tehokkaasti missiota korostaen. Tässä tutkielmassa brändin rakentamisen edellytykseksi nousi organisaation toiminta, jonka tulisi olla arvojen ja mission mukaista ennen brändin rakentamisen ja siitä viestimisen aloittamista. Aikaisemmissa tutkimuksissa on sivuttu brändin rakentamista toiminnan kautta, mutta sitä ei ole pidetty brändin rakentamisen edellytyksenä. Toiminnan ja brändin välistä yhteyttä olisi hyvä tutkia myös jatkossa.

Tämän tutkimuksen tulokset rajoittautuvat urheiluseuratoimintaan eikä niitä voida yleistää kaikkia nonprofit organisaatioita koskeviksi nonprofit organisaatioiden hyvin erilaisten luonteiden vuoksi. Tutkimus tarjoaa kuitenkin yhden näkökulman nonprofit organisaation brändin rakentamiseen. Jatkossa nonprofit organisaation brändiä voitaisiin tutkia tarkastelemalla eroja erilaisten nonprofit organisaatioiden välillä. Lisäksi tarkempaa tutkimusta olisi hyvä tehdä viestintään liittyen, sillä se osoittautui brändin rakentamisessa haasteellisimmaksi.

## Lähdeluettelo

Aaker, D. A. (1996) Building Strong Brands. Iso-Britannia, Pocket Books.

Apaydin, F. (2011) Examining the effects of nonprofit brand communications on nonprofit brand evaluation. Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 2, no 3, 420-433.

Barnes, N. G., Mattson, E. (2008) Still setting the pace in social media: the first longitudinal study of usage by the largest US charities. University of Massachusetts Dartmouth Center for Marketing Research. Dartmouth, MA, USA.

Chiagouris, L. (2005) Nonprofit brands: come of age. Marketing Management, vol. 14, no. 5, 30-33.

Doyle, P. (2000) Value based marketing. Wiley, Hoboken, New Jersey, USA.

Eskola, J., Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p. Tampere, Vastapaino.

Griffits, M. (2005) Building and Rebuilding Charity Brands: the Role of Creative Agencies. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 10, no. 2, 121-132.

Haigh, D., Gilbert, S. (2005) Valuing not-for-profit and charity brands – Real insight or just smoke and mirrors. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 10, no. 2, 107-119.

Hankinson, P. (2000) Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 5, no. 3, 207-219.

Hankinson, P. (2001a) Brand orientation in the charity sector: a framework for discussion and research. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 6, no. 3, 231-242.

Hankinson, G. (2001b) Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, vol. 9, no. 2, 127-142.

Hassay, D., Pelozo, N. J. (2009) Building the charity brand community. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 21, 24-55.

Heinonen, J., Vuokko, P. (1997) *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki, Edita.

Hirsjärvi, S., Resems, P., Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki, Tammi.

Jenkinson, A., Sain, B., Bishop, K. (2005) Optimising communications for charity brand management. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 10, no. 2, 79-92.

Juntunen, M., Juntunen, J., Autere, V. (2013) Co-creating nonprofit brand equity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 18, no. 2. 122-132.

Kotler, P., Levy, S. J. (1969) Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1, 10-15.

Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A., Simonin, B. L. (2007) Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, no. 3, 253-277.

Laidler-Kylander, N., Simonin, B. (2009) How international nonprofits build brand equity. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, vol. 14, no. 1, 57-69.

Lauslahti, S. (2003) *Menestyvä kunta. Kuntalaislähtöinen talousjohtaminen*. Porvoo, WSOY.

Liu, B. F. (2012) Toward a better understanding of nonprofit communication management. *Journal of Communication Management*, vol. 16 no. 4, 388-404.

Liu, B. F., Levenshus, A. B. (2010) Public relations professionals' perspectives on the communication challenges and opportunities they face in the public sector. *Prism*, vol. 7, no 1.



Määttä, S., Ojala, T. (1999) Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki, Edita.

Ritchie, R.J.B., Swami, S., Weinberg, C.B. (1999) A brand new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 4, no. 1, 26-42.

Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., Pervan, S. (2011) *Strategic Brand Management*. 2. P. Italia, Oxford University Press.

Sargeant, A. (1999) *Marketing management for nonprofit organizations*. New York, Oxford University Press.

Strahilevitz, M. (1999) The effects of product type and donation magnitude on willingness to pay more for a charity-linked brand. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 8 no 3, 215-241

Tapp, A. (1996) Charity brands: a qualitative study of current practice. *J Nonprofit Volunt Sect Mark*. Volume 1, no. 4, 327-336.

Voeth, M., Herbst, U. (2008) The concept of brand personality as an instrument for advanced nonprofit branding – an empirical analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 19, no. 1, 71-97.

von Herten, P. (2006) *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. 2. P. Jyväskylä, Talentum Media Oy.

Vuokko, P. (2004) *Nonprofit organisaatioiden markkinointi*. 1. P. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. (2003) *Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot*. 1. P. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Waters, R. D. (2011) Increasing fundraising efficiency through evaluation: applying communication theory to the nonprofit organization - - donor relationships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no. 3, 458-475.

Weisenbach Keller, E., Conway Dato-on, M., Shaw, D. (2010) NPO Branding: Preliminary Lessons from Major Players. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 15, no. 2, 105-121.

## Verkkodokumentit:

AFS Intercultural Programs (2014) Suomen AFS. Saatavilla 20.4.2014  
<http://www.afs.fi/suomen-afs/>

Helsingin Sanomat (2001) Saatavilla 27.3.2014  
<http://www2.hs.fi/uutiset/juttu.asp?id=20011117UL11&a=2>

Liikuntaneuvosto (2014) Saatavilla 8.4.2014  
[http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/kannanotot\\_ja\\_lausunnot/liikunnan\\_kansalaistoiminta\\_tutkimustiedon\\_vallossa.572.news](http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/kannanotot_ja_lausunnot/liikunnan_kansalaistoiminta_tutkimustiedon_vallossa.572.news)

National Association of Government Communicators (2008) Saatavilla 20.4.2014  
<http://www.nagc.com/AboutNAGC/Docs/nagcnewsrelease032408.pdf>

Oster S. M. (1995) Strategic Management for Nonprofit Organizations. New York, Oxford University Press. Saatavilla 20.3.2014  
[http://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=qqv4qcCS3NYC&oi=fnd&pg=PT14&dq=Strategic+management+for+nonprofit+organizations:+Theory+and+cases&ots=7MLok0BmqT&sig=LiMrBf1t7op6-Ax5lihcCfdKrjY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=qqv4qcCS3NYC&oi=fnd&pg=PT14&dq=Strategic+management+for+nonprofit+organizations:+Theory+and+cases&ots=7MLok0BmqT&sig=LiMrBf1t7op6-Ax5lihcCfdKrjY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Oxford Dictionary (2014) Cynicism. Saatavilla 20.4.2014  
<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cynicism>

Suomen ekonomiliitto (2014) Sefestä. Saatavilla 20.4.2014 <http://www.sefe.fi/sefesta>

Suomen Punainen Risti (2014) Punainen Risti on erilainen auttaja. Saatavilla 20.4.2014  
<http://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin/erilainen-auttaja>

Urheiluseura X (2014a) Urheiluseura X:n internetsivut.

Yhdistyneet kansakunnat (2003) Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts. New York. Saatavilla 26.3.2014  
[http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_91e.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf)

## Haastattelut

Toiminnanjohtaja, Urheiluseura X (2014b) Haastattelu 21.3.2014. Tallenne kirjoittajan hallussa.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Seura yleisesti:

1. Kuka olet ja mitä teet seurassa?
2. Kuvaile seuraa lyhyesti. Toiminta-ajatus, organisaatio, koko, historia jne.
3. Seuran toimintaympäristö? Kilpailijat?
4. Seuran vahvuudet ja heikkoudet lyhyesti
5. Muuta yleistä tietoa seurasta?

Brändi:

1. Miten tuttu asia brändi on teille käsitteenä?
2. Miten määrittelisitte brändin? Mistä tekijöistä se mielestänne koostuu?
3. Miksi koette brändin tärkeänä asiana?
4. Miten kuvailisitte seuran brändiä tällä hetkellä?
  - Brändikuva (miten sidosryhmät kokevat seuran)
  - Brändi-identiteetti (seuran tavoittelema mielikuva)
  - brändi suhteessa kilpailijoihin?
5. Mitkä ovat seuran arvot ja missio? Näkyvätkö ne (ja toiminta-ajatus) brändikuvassa ja -identiteetissä?
6. Mitä (muuta) pyritte viestimään brändillänne?
7. Pyrittekö tietoisesti rakentamaan brändiä?

Jos kyllä, miten kuvailisitte brändinrakentamisprosessia?

8. Kuka on vastuussa brändin rakentamisen suunnittelusta? Entä itse prosessin toteuttamisesta?
9. Miten pyritte erottautumaan muista seuroista?
10. Mitä hyötyjä tavoittelette brändin rakentamisella?
11. Mitä ongelmia/haasteita/vastoin käymisiä olette kohdanneet brändin rakentamisessa?
12. Vapaa sana