

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalous

Oittinen Ville

Imatran Ketterän toiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 2011

Tiivistelmä

Oittinen Ville

Imatran Ketterän toiminnan kehittäminen, 53 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Tekniikka Imatra

Tuotantotalous

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: lehtori Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämä opinnäytetyö käsitteli Suomen kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla, Suomi-sarjassa, pelaavaa Imatran Ketterää. Ketterä on useiden vuosien ajan pyrkinyt nousemaan toiseksi korkeimmalle sarjatasolle, Mestikseen, kuitenkin siinä onnistumatta. Ketterä on menestynyt viime kausina hyvin ja vakiinnuttanut paikkansa Suomi-sarjan kärjessä. Nyt olisikin aika ottaa uusi askel kohti suurta tavoitetta, sillä uuden jäähallin tulon myötä olosuhteet on vihdoinkin saatu kuntoon.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada luotua raameja ja ajatuksia herättävä asiakokonaisuus johtoportaalille siitä, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon, jotta toimintaa onnistutaan kehittämään kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyö selvittääkin Ketterän toiminnan tämän hetkistä tilannetta ja kehittämistä kokonaisuudessaan kartoittaen mahdollisia uhkia ja esteitä Mestikseen nousun tiellä.

Opinnäytetyö toteutettiin aloittaen talvella 2010 jatkaen aina syksyllä 2011. Opinnäytetyön aineisto kerättiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, eli aineisto kerättiin kyselyin, tarkemmin määritellen sähköpostitse lähetettynä kyselynä Ketterän johtoportaalissa oleville henkilöille: puheenjohtajalle, päävalmentaja/urheilutoimenjohtajalle, johtokunnan pitkäaikaiselle jäsenelle sekä myöhemmin myös uudelle myyntipäällikölle, joka valittiin opinnäytetyön teon aikana. Myös opinnäytetyön tekijän vuosien omakohtaiset kokemukset pelaajana sekä useat epäviralliset keskustelut haastateltujen kanssa näyttelevät isoa roolia. Teoriaosuudessa käytettiin pääasiassa markkinoinnin kirjallisuutta.

Kyselyiden ja kirjallisuuden kautta nousee vahvasti ajatuksia siitä, että Ketterän nousu Mestikseen voi olla lähitulevaisuudessa mahdollinen, kun vain tiedostetaan olemassa olevia uhkia ja haasteita nousun tiellä. Ketterällä on hyvät edellytykset ja mahdollisuudet, mikäli nämä osataan hyödyntää, laaditaan hyvät ja realistiset tavoitteet niin lyhyelle kuin pidemmällekin aikavälille sekä ymmärretään ne heikot kohdat, jotka eivät voi jäädä huomiotta. Voisikin sanoa, että uuden jäähallin, johtoportaan ja pelaajien onnistumisten ja oikeiden markkinointitoimenpiteiden johdosta kaikki on tulevaisuudessa mahdollisuuksien rajoissa.

Asiasanat: Imatran Ketterä, jääkiekko, urheilumarkkinointi, markkinointi

Abstract

Oittinen Ville

The Development of Imatran Ketterä's Operations, 53 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Technology, Industrial Engineering and Management

Bachelor's Thesis 2011

Supervisor: Mr Jukka Aineslahti, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

This thesis examines the ice hockey team Imatran Ketterä which currently plays in the third-highest ice hockey league in Finland called Suomi-sarja. For several years, Ketterä has tried to gain promotion to the second-highest league, Mestis for short, without success. The last few seasons, Ketterä has played well and established itself among the top teams in Suomi-sarja. Now would be the ample time for the next step on the way to the big goal since, after the new arena, higher operating conditions have been attained.

The goal of this thesis is to create a framework and a thematic entity that invokes new ideas for the directors of the team on what aspects they should take into consideration in order to develop the team's operations comprehensively. The thesis examines comprehensively the current situation of how the organisation is operating and how it should be developed by inspecting possible threats and obstacles on the team's way to promotion to Mestis.

The writing of this thesis began in the winter of 2010 and continued until autumn 2011. The material for the thesis has been gathered with a qualitative theme interview which was a questionnaire sent by email to the Ketterä's board members – the chairman, head coach/sports director, a long-time member of the board, and later the new sales manager hired during the thesis process. Also years of personal experience as a player and numerous informal conversations with the participants played a significant role. The theory part of the thesis mostly consists of marketing literacy.

The questionnaires along with the literature both support and suggest that the idea of promotion to Mestis is possible in the near future as long as the threats and obstacles on the way are recognised. Ketterä has good grounds and possibilities if they are successfully utilised, good and realistic short-term and long-term goals are formulated, and the most crucial weaknesses are pinpointed and noted. It is reasonable to say that with the new arena, triumphant board members and players, and right marketing operations anything is possible in the future.

Keywords: Imatran Ketterä, Ice Hockey, Sports Marketing, Marketing

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tapaustutkimus Imatran Ketterä	7
2.1	Tutkimuksen tausta	7
2.2	Tutkimuksen toteutus	8
3	Urheilumarkkinointi	9
3.1	Urheilumarkkinoinnin historia	10
3.2	Urheilumarkkinointi tänään	10
3.3	Urheilumarkkinoinnin tehtävät ja kilpailukeinot	11
4	Tahtotila ja yritysmielikuvat	14
4.1	Tahtotila strategioiden perusteena	14
4.2	Yritysmielikuva	16
4.3	Mielikuvat kilpailuetuna	17
4.4	Yritysmielikuvan kehittäminen	18
4.5	Mielikuvat käsitteinä	19
4.5.1	Brändin tekeminen	20
4.5.2	Imagon rakentaminen	23
4.5.3	Maineen ansaitseminen	25
4.5.4	Organisaation persoonallisuus ja identiteetti	26
4.6	Urheilutuotteen elementit	26
5	Imatran Ketterä ry	27
6	Haastattelut Imatran Ketterän toiminnan kehittämistä	30
6.1	Urheilullinen puoli	31
6.1.1	Pelaajat ja heidän rekrytointi	32
6.1.2	Harjoittelu	36
6.2	Taloudellinen puoli	38
6.2.1	Ketterä Business Challenge	41
6.2.2	Budjetti	41
6.2.3	Lipputulot	42
6.3	Toiminnallinen puoli	44
7	Johtopäätökset	46
	Kuvat, kuviot, taulukot	50
	Lähteet	51

Liitteet

- Liite 1 kyselylomake
- Liite 2 kyselylomake myyntipäällikölle
- Liite 3 case jymyjuttu

1 Johdanto

Jääkiekko on yksi kansallislajeistamme ja sen suosio on suuri, olipa kyseessä sitten itse sen harrastaminen ja pelaaminen kuin vaikkapa vain kannattaminenkin todellisessa ”fanittamismielessä” ja penkkiurheillen. Jääkiekkoa pelataan useassa eri sarjassa: SM-liigassa, Mestiksessä, Suomi-sarjassa sekä lukuisilla alemmilla tasoilla. SM-liigapelaajat ovat ammattilaisia ja saavat osan elannostaan pelaamalla, kun taas esimerkiksi Mestiksessä pelaavat saavat hyvää korvausta pelaamisestaan, mutta vain harvat pystyvät pelaamaan täysin amatikseen. Kolmanneksi korkeimmalla sarjatasolla, Suomi-sarjassa, jossa myös opinnäytetyössä käsiteltävä Imatran Ketterä pelaa, pelaajat ovat amatöörejä ja joutuvat elannokseen käymään töissä tai koulussa.

Suomi-sarjassa pelaava Ketterä on vuosia tavoitellut paikkaa sarjaporrasta ylempänä, mutta kovasta urheilullisesta yrityksestä huolimatta nousu sarjaporrasta ylemmäksi, Mestikseen, ei ole onnistunut. Syitä tähän alemmalla sarjatasolla pysymiseen voidaan esittää useita, esimerkiksi seuran riittämätön taloudellinen tilanne, joka ei mahdollista nousua saati pitempiaikaista pelaamista Mestiksessä. Voidaan kuitenkin huoletta todeta, että Ketterän Mestikseen nousun haasteet ja ongelmat ovat olleet suurimmaksi osaksi muualla kuin kaukaloissa ja pelaajien osaamisessa, esimerkiksi huonohkossa jäähallissa, joka ei soveltuisi Mestiksessä pelaamiseen. Täksi kaudeksi Ketterä on saanut jo uuden jäähallin ja siten paremmat puitteet pelaamiselleenkin, joten tutkimus Ketterän toiminnan kehittämisestä ja noususta Mestikseen on siis varsin ajankohtainen. Lisäksi opinnäytetyö tulee hyvään saumaan, kun uusi kausi tavoitteineen on jo hyvää vauhtia käynnissä ja matka kohti isoa tavoitetta, Mestistä, on alkanut. Toisaalta aihe on ajankohtainen myös siksi, että Ketterän kehityskäyrä on ollut nouseva viime vuosien ajan ja seura vakiinnuttanut paikkansa sarjan kärkijoukkueiden joukossa sijoittuen kolmena viime kautena 24 joukkueen sarjassa kahdesti neljänneksi ja kerran voittanut Suomi-sarjan. Nyt olisikin aika ottaa seuraava askel kohti Suomen kiekkohuippua ja toiseksi korkeinta sarjatasoa eli Mestistä.

Toivonkin opinnäytetyön toimivan raameina ja ajatuksia herättävänä kokonaisuutena johtoportaan ja siten myös edistävän joukkueen mahdollisuuksia tavoitella nousua. Mitään yhtä ja tiettyä kehitys- ja toimintamallia ei urheiluseurasta puhuttaessa voida luoda, vaan jokaisen seuran on löydettävä itselleen omat ja parhaat tavat toimia matkalla asettamiinsa tavoitteisiin. Tämän opinnäytetyön tuloksena ei siis tulla saamaan absoluuttista mallia, kuinka toimia ja hoitaa asioita, vaan tuloksena ovat ennemminkin raamit, joista käy ilmi mitä, kaikkea tulisi ottaa huomioon toiminnan kokonaisvaltaisessa kehittämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää Ketterän toiminnan tämän hetkistä tilannetta ja sen kehittämistä kokonaisuudessaan sekä samalla kartoittaa mahdollisia uhkia ja esteitä, jotka ovat Mestikseen nousun tiellä. Opinnäytetyö ja kartoitus tullaan tekemään muun muassa haastatteluin. Koska Ketterää koskeva markkinointitutkimus (Heikkinen & Huovila 2005) on tehty jo aikaisemmin, en aio keskittyä työssäni pelkästään markkinointiin vaan seuran toiminnan kehittämiseen kokonaisvaltaisemmin, käsittäen muun muassa pelaajarekrytoinnin ja johtoportaan roolit. Tähän koko seuran toiminnan kartoittamiseen ja kehittämiseen keskittyminen on tärkeää, koska urheiluseurat keskittyvät usein liiaksi pelkkään markkinointiin unohtaen itse tuotteen eli pelin kehittämisen ja siihen vaikuttavat tekijät sekä sen, että hyvä tuote markkinoi itse itsensä paremmin kuin mikään markkinointitoimenpide. Tämä ei todellakaan tarkoita sitä, etteikö markkinointi olisi tärkeää, mutta yksistään se ei kuitenkaan riitä.

Urheilumarkkinointia käsitteleviä opinnäytetöitä on tehty Mestisjoukkueiden toiminnasta mm. Heinolan Kiekon katsojatytyväisyyskysely (Pulkinen 2010) ja Toiminnan tehostaminen Savonlinnan jääkiekon tuki Oy:ssä (Eronen 2011). Suomi -sarja joukkueita käsitteleviä tutkimuksia en kuitenkaan onnistunut löytämään yhtäkään, joten omani lienee ensimmäinen tämän tason joukkuetta koskeva opinnäytetyö. Oma opinnäytetyöni tulee myös paneutumaan asiaan hieman eri tavoin aiempiin opinnäytetöihin verrattuna, ottaessaan laajemman näkökulman asian tarkasteluun.

Opinnäytetyö tulee rakentumaan siten, että aluksi esitellään tarkemmin, mitä, miksi ja miten tutkimusta toteutetaan, jonka jälkeen avataan keskeisintä teoriaa opinnäytetyön kannalta eli urheilumarkkinointia sekä yritysmielikuvia. Sen jälkeen käsitellään Imatran Ketterää ja seuran historiaa luoden näin pohjaa lukijalle siitä, millaisen asian kanssa ollaan tekemisissä. Seuraesittelyn jälkeen seuraa suuntaviivoja toiminnan kehittämiseksi, pohjautuen seuran johtoportaan haastatteluihin sekä omakohtaisiin vuosien kokemukseen pelaajana, joidenka uskoisin olevan haastattelujen rinnalla täysin relevantteja. Opinnäytetyössä tul- laan luomaan alusta alkaen yhtenäisempää ja selvempää kuvaa muun muassa siitä, miten asiat tulisi tehdä tai mitä pitäisi tehdä toisin, mitä ei ehkä ole huomi- oitu ja mihin tulisi panostaa enemmän. Työssä luodaankin siis lähes alusta al- kaen suuntaviivoja toiminnan kehittämiseksi, niin teoriaa kuin johtoportaan haastatteluita hyödyntäen.

2 Tapaustutkimus Imatran Ketterä

2.1 Tutkimuksen tausta

Vuodesta 1997 lähtien Ketterä on pelannut Suomi-sarjassa ja vanhassa 2- divisioonassa, joka vastasi käytännössä Suomi-sarjaa, ennen kuin se otettiin käyttöön. Viimeisinä vuosina visio Mestikseen noususta on ollut joukkueen ja johtoportaan tavoitteena ja toteutuksen alla, mutta Mestikseen asti ei ole kuiten- kaan päästy, joskin melko lähelle. Syitä nousun kariutumiseen on ollut monia, muun muassa aikaisemmin mainitsemani riittämätön taloudellinen tilanne, joka on johtanut siihen, että Ketterä on joutunut operoimaan liian pienellä materiaalil- la niin pelaajien, valmentajien kuin huoltajienkin osalta. Yksi suurimmista syistä nousun kariutumiselle on ollut kuitenkin uuden jäähallin tulon myöhästyminen vanhan ja homeisen Näreharjun tilalle. Nyt asiat ovat kuitenkin muuttuneet, ja Ketterä pääsi pelaamaan alkavalla kaudella Suomi-sarjaa uuteen jäähalliin, joka voi mahdollistaa hyvinkin pian pelaamisen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, Mestiksessä, niin peli- ja harjoitteluolosuhteiden kuin myös taloudellisen tilan- teen parantuessa.

2.2 Tutkimuksen toteutus

Ketterän toiminnan kehittämistä koskeva kvalitatiivinen teemahaastelu on toteutettu talvella 2010. Prosessi eteni aiheen valinnasta ja rajauksesta sekä ohjauksen opettajan kanssa käydystä keskustelusta aineiston keräämiseen. Aineiston pääasiassa muodostavat avoimia kysymyksiä sisältävät kyselylomakkeet, markkinointia koskeva kirjallisuus sekä omat henkilökohtaiset havainnot sekä kokemukset kyseisestä aiheesta, kuten myös ”epäviralliset keskustelut” haastateltavien kanssa.

Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä kyselymenetelmä on tehokas mahdollistaessaan laajan tutkimusaineiston keräämisen vieden vain vähän tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Toisaalta kyselytutkimuksen heikkoutena on muun muassa se, ettei voida tietää, kuinka huolellisesti, rehellisesti tai asian ymmärtäen, haastateltavat ovat vastanneet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 191.) Koska kyseessä oleva tutkimus tulee käsittämään vain pienen tutkimusotoksen, neljä haastateltavaa, voidaan avoimia kysymyksiä sisältävän kyselylomakkeen avulla saada enemmän syvällisempiä ja laadukkaampia vastauksia kuin pelkästään monivalintakysymyksiä käsittävällä lomakkeella.

Avoimia kysymyksiä sisältävät kyselylomakkeet kohdistettiin Ketterän, nyt jo entiselle, puheenjohtajalle, päävalmentaja/urheilutoimenjohtajalle sekä pitkäaikaiselle johtokunnan jäsenelle sähköpostitse, jonka lisäksi aineistoa kerättiin myös kyselyihin vastanneiden henkilöiden kanssa käytyjen useiden lyhempien ja epävirallisten keskustelujen kautta. Kyselylomakkeet, joilla aineistoa on hankittu, on löydettävissä liitteenä (Liite 1). Kyselyyn valitut henkilöt valittiin siten, että voidaan olla varmoja vastauksien paikkaansa pitävyydestä sekä vastauksien olevan vakavasti otettavia kommentteja ja ajatuksia niiden tullessa henkilöiltä, jotka aidosti haluavat viedä Imatran Ketterän toimintaa eteenpäin. Syksyllä 2011 toteutettiin vielä erillinen kysely uudelle myyntipäällikölle, jotta saataisiin tämänkin osaamisalueen mielipiteet mukaan opinnäytetyöhön. Käytetty kyselylomake on löydettävissä lopusta liitteenä (Liite 2).

Tutkimusaineisto, joka koostuu edellä mainituista kyselylomakkeiden tuottamista vastauksista sekä kirjallisuudesta, tullaan analysoimaan kohdassa 6 teemoittain urheilullisesta, taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Haastatelluista saadut vastaukset tulevat toimimaan luotettavana aineistona kirjallisuuden ja omien kokemusten rinnalla. Vastaukset tulevat neljältä eri henkilöltä, joilla kaikilla on erilainen tietämys ja näkemys käsiteltävästä asiasta, ja siten aineisto tulee olemaan monipuolinen sekä asiaa monelta kannalta tarkasteleva. Myös haastateltavien erilaiset kokemukset ja eripituiset tarinat Ketterässä mukana olosta tulevat vaikuttamaan vastausten erilaisuuteen sekä hyvässä että pahassa. Hyvässä siksi, että henkilö, jolla on lyhyempi kokemushistoria, on useasti uudistumisenhaluisempi ja mahdollisesti avarakatseisempi, kun taas puolestaan pahassa siksi, että pidempään toiminnassa mukana olleet saattavat luottaa liiaksi vanhoihin ja hyviksi koettuihin toimintatapoihin (Lipsanen & Laakso 2009).

Tulen käsittelemään haastattelujen tuloksia pitkin opinnäytetyötä teorian rinnalla, saaden näin aikaan johdonmukaisemman ja helpommin mieleen piirtyvän kuvan siitä, miten asiat Ketterän kohdalla toteutuvat tai eivät toteudu, ja mitä ehkä pitäisi tehdä toisin, ja näin konkretisoiden myös teoriaa käytännön tasolle ja koskemaan tutkimuksen alla olevaa asiaa – Ketterän toimintaa. Tämä tutkimuskirjoittamisen tapa on valtavirrasta poikkeavaa, mutta osaltaan mahdollista aikana, jolloin tutkimuksellisuus kohtaa murroksia ja muutoksia. Muun muassa Latvala, Peltonen ja Saresma (2005, 13) puhuvat esimerkiksi laadullisen tutkimuksen ja kerronnallisen tutkimuksen modernista ilmaisutavasta, jossa kirjoittamistapa on totutusta poikkeavaa ja juurikin sellaista, jossa kerätty aineisto on vuoropuhelussa alusta alkaen teorian rinnalla.

3 Urheilumarkkinointi

Urheilumarkkinointi on pähkinänkuoressa kaikkea sitä, millä pyritään tyydyttämään urheilukuluttajan halut, toiveet ja tarpeet. Urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen osaan: harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. (Alaja 2000, 27–28.) Opinnäytetyössä käsitellään yleisömarkkinointia, koska se on

yksi iso asia, pelillisten asioiden lisäksi, johon panostamalla ja hyvin hoitamalla Ketterän toiminta tulee parantumaan ja kehittymään matkalla kohti suurta tavoitetta eli nousua Mestikseen.

3.1 Urheilumarkkinoinnin historia

Urheilumarkkinointi on maassamme varsin uusi ilmiö. Urheilumarkkinoinnin voidaan sanoa alkaneen kunnolla vasta 1970-luvulla, joskin tässä vaiheessa puhuttiin vasta verryttelyvaiheesta. Urheilumarkkinointi herätti urheilupiireissä jopa pelko- ja aggressiotiloja ja joissain piireissä jopa siitä puhuminen saavutti myyttisiä piirteitä. Urheilumarkkinoinnin tullessa mukaan urheiluun sitä pelättiin ja sen uskottiin vievän urheilulta sen aatteellisen pohjan. Ihmisten mieltä vaivasi kysymys siitä, oliko maamme urheilun luonne häviämässä kaupallistumisen johdosta. (Alaja 2000, 17–18.)

Mentäessä 1980-luvulle urheilumarkkinoinnissa vallitsi kiihdytysvaihe, jolloin markkinoinnin merkitys ja tärkeys tiedostettiin urheilupiireissä yhdeksi tärkeäksi kilpailukeinoksi. Urheilujohtajat halusivat opiskella markkinointia ja kokeilla oppejaan päivittäin, vaihtelevalla menestyksellä. Jotkut organisaatiot olivat viisaampia, aikaansa edellä ja näin ollen palkkasivat ensimmäiset monen vuoden kokemuksen omaavat markkinoinnin ammattilaiset mukaan toimintaansa. Todellinen läpimurto tapahtui puolestaan 1990-luvulla urheilumarkkinoinnin saralla, ja markkinointitoimenpiteiden tiedostettiin kuuluvan urheiluun ja olevan instrumentti operoida menestyksekkäästi niin urheilullisesti kuin myös taloudellisesti. Voidaankin sanoa, että menestyksekkäästä markkinoinnista oli tullut yksi urheilumme elinehdoista. (Alaja 2000, 17–18.)

3.2 Urheilumarkkinointi tänään

Markkinointi tiedostetaan nykyään yhdeksi urheilumme tärkeimmistä elinehdoista, silti vielä 2000-luvulla eläessämme on maamme urheilussa vielä huutava puute markkinoinnin ammattilaisista (Alaja 2000, 17–18). Maassamme on monenlaista urheilua, jonka voi jakaa erilaisiin osa-alueisiin. On niin kutsuttua

huippu-urheilua, ammattilaisurheilua, kilpaurheilua, amatööriurheilua, kuntourheilua sekä koulu- ja terveystoimintaa. (Alaja 2000, 27.) Kaikkea tätä voidaan kutsua urheiluksi omalla tavallaan, ja kaikilla näillä on omat piirteensä.

Markkinoinnin kannalta tärkeimmät ja eniten rahaa tuovat ovat tietenkin huippu- ja ammattilaisurheilu. Ammattilaisurheilun tuntomerkit ovat jo nimestäkin pääteltävissä, eli urheilijat tekevät sitä täysipäiväisesti ja saavat suorituksestaan erisuuruisia tienestejä. Erona ammattilaisurheilulla ja huippu-urheilulla on se, että esimerkiksi Suomessa huippujääkiekkoilijat tekevät urheilua työkseen, mutta esimerkiksi lentopalloilijat joutuvat käymään niin sanotuissa ”oikeissa” töissä, koska palkkiot eivät ole yhtä suuria kuin jääkiekkoilijoilla. Tästä huolimatta sekä jääkiekkoilijat että lentopalloilijat ovat huippu-urheilijoita, mutta jääkiekkoilun suuremman näkyvyyden ja siinä liikkuvien rahamäärien takia he tienaaavat moninkertaisen määrän rahaa lentopalloilijoihin verrattuna, ja jääkiekkoilijoita voidaan pitää ammattilaisurheilijoina, mutta lentopalloilijoita ei.

3.3 Urheilumarkkinoinnin tehtävät ja kilpailukeinot

Kuten markkinoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä on myydä tuote kuluttajalle, on myös urheilumarkkinoinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä myydä kuluttajalle urheilutuote eli itse peli, mutta myydä se kuitenkin niin, että markkinoinnissa on huomioitu määritellyt (Kotler 1999, 164–165) kohderyhmät, jotka Ketterän pelin myymistä ajatellen voisivat olla Imatran ja lähiseudun urheilusta kiinnostuneet ihmiset. Vaikka tuotteen myynti onkin tärkeimpiä tehtäviä, ei silti tule myynnin rinnalla unohtaa myöskään alkuun määritellä kohderyhmää, jolle tuotetta lähde-tään myymään. Kohderyhmän määrittelyn ja kohderyhmän tarpeen ymmärtäminen mahdollistaa potentiaalisten asiakkaiden tehokkaamman tavoittamisen (Kotler 1999, 164–165), kun osataan markkinoida tuotetta juuri oikein ja oikeilla tavoilla kohderyhmän tavoittamista ajatellen. Urheilutuotteen myynti ja markkinointi eroavat tavallisesta kuluttajalle tarjotusta tuotteesta monella tavalla, sillä koskaan ei tiedä, mitä illan jääkiekko-ottelussa tulee tapahtumaan. Urheilu on tuotteena yllätyksellinen ja kontrolloimaton, joka puolestaan tekee juuri urheilusta kuluttajalle ainutlaatuisen elämyksen, jota ei voi tulla koskaan kokemaan sa-

manlaisena uudestaan. Tämä on urheilumarkkinoinnin suurin valttikortti verrattuna muihin tapahtumiin, kuten esimerkiksi teatteriesitykseen. (Alaja 2000, 28–29.)

Yllätyksellisyys ja kontrolloimattomuus tuovat haasteita myös markkinoijan puolelle. Ajatellaanpa esimerkiksi tilannetta, jossa SaiPa markkinoi ottelua tunnetulla iskulauseella ”Taistelua ja tunnetta”, mutta ottelu osoittautuukin löysäksi ja mitään sanomattomaksi laiskaksi jääkiekko-otteluksi, ja kaiken lisäksi oma suosikkijoukkue häviää ottelun rumin luvuin. Tämän seurauksena kuluttaja, lipun ostaja, voi tuntea olonsa huijatuksi ja petetyksi eikä silti saa rahojaan takaisin. Tässä onkin urheilumarkkinoinnin suurin haaste – kuinka saada tuotteeseen eli otteluun, pettyneet katsojat takaisin jäähalliin uudestaan ja uudestaan, vaikka aina tuote ei olekaan kunnossa.

Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja sponsorointiyhteistyö (Alaja 2001, 17). Näiden väliset yhteydet on esitetty kuviossa 3.3.1.



Kuvio 3.3.1 Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot. (Alaja 2001, 17.)

Kilpailukeinot ovat toimintoja, joiden avulla organisaatio pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja tyydyttämään sitä. Se, mikä näistä kilpailukeinoista on tärkein, riippuu täysin organisaatiosta ja siitä, miten sillä milloinkin menee. Esimerkiksi urheiluseurasta puhuttaessa voiton ja menestyksen hetkellä itse tuotteen markkinointiin ei tarvitse käyttää voimavaroja, koska ihmiset tulevat katsomaan voitta-

vaa joukkuetta joka tapauksessa. Tosin kaikissa tapauksissa pitkäaikainen voittaminen ja menestyminen saavat ihmiset kylläisiksi, eivätkä he jaksaa enää kiinnostua normaaleista runkosarjaotteluista vaan odottavat oman joukkueensa pääsyä loppupeleihin. Tätä yhtälöä on kuitenkin sinänsä älytöntä edes miettiä, koska kilpaurheilussa kaikki tähtää voittamiseen, ja se on päätavoite jokaisella urheiluorganisaatiolla. Siinä vaiheessa voidaankin panostaa näihin muihin osaluokkiin, jotta samanlainen yleisömäärä löytäisi tiensä halliin myös tappioputken kohdatessa. (Alaja 2001, 17.)

Tuote on siis urheiluseuran markkinoinnissa se kaiken lähtökohta, minkä varaan rakentuvat kaikki muut kilpailukeinot (Alaja 2001, 17). Lähdettäessä purkamaan edellä olevaa urheilumarkkinoinnin kilpailukeinojen kuviota, paneudutaan ensin tuotteeseen, joka voi käytännössä olla mitä tahansa, mitä asiakkaalle tarjotaan ostettavaksi tai kulutettavaksi ja tarkoituksena tyydyttää asiakkaiden tarpeita ja mielihaluja (Bergström & Leppänen 2007, 112). Urheilumarkkinoinnissa tuote on kaiken lähtökohta, ja sen varaan rakentuu kaikki muut kilpailukeinot (Alaja 2001, 17).

Hinta puolestaan tarkoittaa sitä, mihin hintaan organisaatio tarjoaa omaa tuotettaan tai palveluaan. Hintaa kilpailukeinona koostuu itse hinnasta, alennuksista ja maksuehdoista. (Alaja 2001, 17.) Urheiluseurat tarjoavat nykypäivänä paljon erilaisia ”perhepaketteja” alennettuun hintaan, koska yksittäiset liput ja muut oheistuotteet ovat kallistuneet ja näin ollen koko perheen meno ”matsiin” maksaisi todella paljon. Myös erilaiset alennukset ennakoon ostetuista lipuista ovat yksi kilpailukeinoista. Tässä kohtaa tulee jälleen esille asiakasryhmän tavoittaminen ja se, että hinnoittelussa on otettava monenlaista huomioon: se, mitä myydään, kenelle myydään ja millä hinnalla kilpailijat myyvät (Bergström & Leppänen 2007, 138) ja miten mahdollistetaan tuotteen saatavuus mahdollisimman monelle, esimerkiksi vaikkapa näille perheille.

Saatavuus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin palveluiden ja tuotteiden saatavuus on järjestetty eli tuotteen ja asiakkaan välisten esteiden poistamista (Alaja 2001, 28). Urheiluseurojen lipunmyynti on siirtynyt suureksi osaksi lippupalvelujen In-

ternet-osoitteisiin, josta liput voi ostaa ja tulostaa kotikoneella. Näin ollen lipun saanti on helpompaa ja vaivattomampaa kuin ennen, jolloin saatettiin joutua jonottamaan lippuluukulla tunteja päästäkseen suosikkijoukkueensa otteluun.

Markkinointiviestintää on organisaatioiden tiedottaminen asiakkailleen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestinnän keinoja ovat muun muassa tiedottaminen, mainonta, suhdetoiminta sekä henkilökohtainen myyntityö. (Alaja 2001, 18, Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2004, 719.) Näissä kaikissa markkinoinninkilpailukeinoissa tulee samalla myös huomioida edellä esiin nostettu kohderyhmän tai -ryhmien määrittely ja niiden tavoittaminen. Käytännössä tämä huomioiminen merkitsee mm. sitä, että tuotteen hinta on asetettu asiakkaille sopivaksi, tuote on asiakkaan helposti saatavissa ja mainonta suunnitellaan ja sijoitetaan sellaisiin viestintävälineisiin, että se tavoittaa kohderyhmät. (McKinsey & Company 2000, 72–73.)

Sponsoriyhteistyö etsii tuotteelle tai palvelulle selkeää kilpailuetua, jotta saataisiin tuotteen kehittämiseen lisäresursseja sekä taloudellista riskiä pienemmäksi. Organisaatio tarjoaa yhteistyöyrityksille imagollisia, markkinointiviestinnällisiä ja jopa liiketoiminnallisia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Parhaimmillaan sponsorointiyhteistyöstä hyötyvät merkittävästi kummatkin osapuolet. (Alaja 2001, 18.)

4 Tahtotila ja yritysmielikuvat

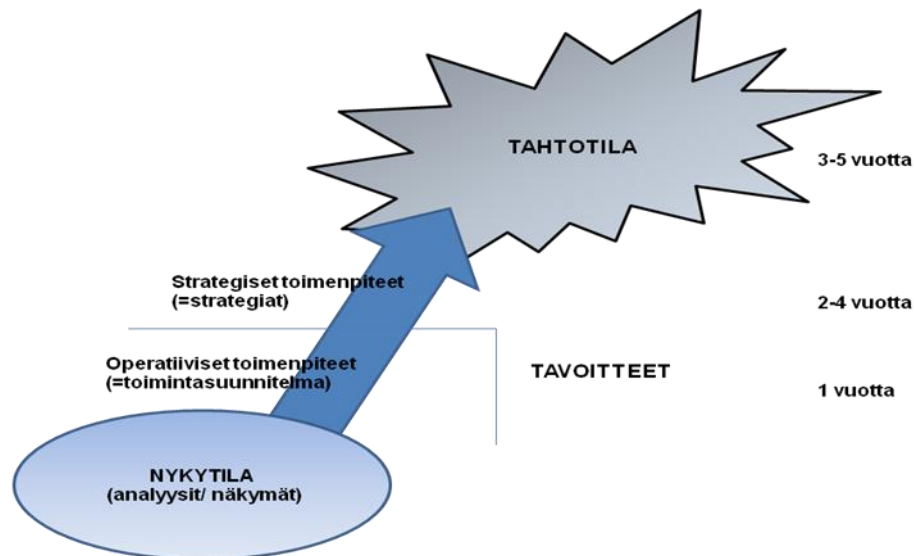
4.1 Tahtotila strategioiden perusteena

Tahtotilasta käytetään joskus harhaanjohtavasti myös käsitettä visio, mutta tahtotila on kuitenkin laajempi käsite, joka kattaa visioiden lisäksi pitkän aikavälin päämäärät eli sen, millainen organisaatio haluaa olla. Samanlaisista lähtötilanteista sekä näkymistä huolimatta kaksi eri organisaatiota saattaa asettaa aivan toisenlaisia päämääriä kuin toinen. Tahtotila onkin erittäin ratkaisevassa asemassa strategialinjausten perustana. (Rope & Vahvaselkä 1994, 97.)

Organisaation ja markkinoinnin kehityssuunnitelmaa laadittaessa tehdään usein suuri virhe: nykytilanteen analysoinnin ja näkymien pohjalta luodaan suoraan organisaation strategia. Ennen strategiamäärittämiä tulisi määrittää tahtotila, joka

- sulkee strategiavaihtoehtoja pois
- suuntaa strategisia linjauksia haluamaan suuntaan
- ohjaa muuttamaan strategioita tarpeen mukaan. (Rope & Vahvaselkä 1994, 97.)

Kuvassa 4.1.1 nähdään, kuinka nykytilan pohjalta määritelty yrityksen tahtotila on suuntaamassa strategisia ja operatiivisia markkinointiratkaisuja. Oleellista on, että strategisten toimenpiteiden ajanjakso on selkeästi pitempi kuin operatiivisten markkinointiratkaisujen, jotka tehdään mahdollisimman lyhyelle aikavälille, yleensä yhdeksi vuodeksi.



Kuva 4.1.1 Analyysien, tahtotilan ja suunnitelmien välinen suhde. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98.)

Tahtotilan määrittelyssä on ensisijaisen tärkeää, että se kiinnitetään tiettyyn ajankohtaan. Ajankohdan tulee olla aina riittävän kaukana tulevaisuudessa, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästään eikä niiden saavuttamiseen tule kiirettä, joka

voisi pilata koko strategian ja päämäärään pääsemisen. Monesti on tarkoituksenmukaista kiinnittää tahtotila jopa päivämäärän tarkkuudella, jotta tiedetään, onko tahtotila saavutettu haluttuna ajankohtana ja ovatko suunnitellut strategialinjaukset onnistuneet. (Rope & Vahvaselkä 1994, 98.)

Ketterän tapauksessa kyseinen tahtotilakuvio on erittäin käyttökelpoinen suunniteltaessa matkaa kohti isoa tavoitetta, Mestistä. Ketterän tahtotila on siis pääseminen Suomen toiseksi korkeimmalle sarjatasolle eli Mestikseen ja organisaation kehittäminen ennen nousua sellaiseksi, että pelaaminen siellä on mahdollista vuodesta toiseen. Tavoitteen toteutumiseen on annettu aikaa 3–5 vuotta. Tämä aikamäärä on Ketterälle hyvä tavoitteen saavuttamiseen, koska organisaation ja joukkueen rakentamiseen ja kehittämiseen jää riittävästi aikaa, eikä näin ollen tarvitse hätiköidä ja panostaa kaikkia resursseja kerralla yhteen kauden. Esimerkkejä liian hätiköidyistä sarjanousuista on suomalaisessa jääkiekkoliigassa useita, eikä Ketterän kannata tähän sortua. Kohdassa 7.1.1 tullaan mainitsemaan esimerkkinä Kotkan Titaanit.

Tässä vaiheessa voidaan analysoida Ketterän nykytilanne. Missä mennään ja mihin ollaan menossa? Analysoidaan seuran taloudelliset resurssit ja mahdolliset puutteet toiminnassa. Nämä ovat asioita, joita tullaan käymään läpi tässä opinnäytetyössä haastatteluiden sekä opinnäytetyön tekijän omien kokemusten perusteella. Nykytila-analyysien jälkeen Ketterän markkinointihenkilöt ja johdosta tekevät toimintasuunnitelman sekä luovat seuralle strategiat, joilla seura viedään eteenpäin kohti tahtotilaa. Tähän tarkoitukseen uusien markkinointihenkilöiden palkkaaminen kuulostaa erittäin hyvältä idealta. Nähtäväksi jää, kuinka tässä suuressa tavoitteessa tullaan onnistumaan.

4.2 Yritysmielikuva

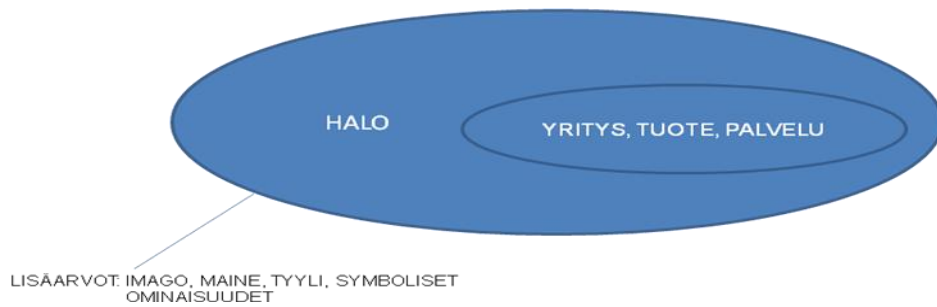
Yrityskuvaa voidaan kutsua myös yritysmielikuvaksi, joka koostuu erilaisista kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä, jotka jokin yhteisö tai yksilö muodostaa tietystä yrityksestä. Toisaalta taas yrityskuvaa, jonka yritys tietoisesti haluaa itsestään muodostuvan joillekin kohderyh-

mille, kutsutaan profiloinniksi. (Pitkänen 2001, 15.) Yritysmielikuvat toimivat nykypäivän kiristyvässä kilpailussa tärkeässä asemassa luotaessa kilpailuetua muihin vastaavan alan yrityksiin nähden. Voidaan sanoa, että menestyvän yrityksen, tässä tapauksessa Ketterän, on oltava kuluttajan silmissä haluttava ja kiinnostava, mikäli halutaan pärjätä markkinoilla ja saada oma tuote tai palvelu tunnetuksi. (Pitkänen 2001, 7.) Tässä luvussa tullaan avaamaan näiden edellä mainittujen termien sisältöä ja erottelemaan ne toisistaan, jotta saadaan käsitys, mitä ne todella tarkoittavat.

4.3 Mielikuvat kilpailuetuna

Mielikuvat tuovat yritykselle lisäarvoa, vaikka ne eivät olekaan suoraan tilastoilla mitattavissa. Esimerkiksi mielikuva luotettavasta yrityksestä on ensisijaisen tärkeä sillä, jos asiakas ei luota tuotteeseen tai tuottajaan, ei kauppvoja synny. Jos työntekijät kärsivät luottamuspulasta, eivät he halua työskennellä yrityksessä ainakaan pitkiä aikoja. Sen sijaan, jos pankit eivät luota yritykseen, ne eivät anna rahoitusta. (Pitkänen 2001, 16.) Hyvä yrityskuva on siis todellista omaisuutta, vaikka sitä ei tilastoista ja taseista pysty näkemään. Toisin sanoen yritys voi olla paljon paperilla esitettyä arvokkaampi. Esimerkiksi maailman vahvimman brandin, Coca-Colan, arvoksi arvioitiin vuonna 2002 lähes 70 miljardia euroa. Huono tai virheellinen yrityskuva taas puolestaan ovat yritykselle kuin velkaa, joka rajoittaa yrityksen toimintaa ja vähentää myyntiä. (Vuokko 2003, 100.)

Kuvassa 4.3.1 kuvataan imagon, maineen ja tyylin tuotteelle, palvelulle tai yritykselle tuomaa lisäarvoa. Tätä ilmiötä kutsutaan haloefektiksi. Yrityksen kilpailutekijät liittyvät nykyään yhä vahvemmin yritysten ja niiden tuotteiden ja palvelujen symbolisten ominaisuuksien ympärille. Näitä ominaisuuksia voidaan kuvata maineeksi, imagoksi ja tyyliksi. Symboliset ominaisuudet tuovat yrityksille ja niiden tuottamille palveluille ja tuotteille lisäarvoa, jota voidaan kutsua symboliseksi- tai mainepääomaksi.



Kuva 4.3.1 Lisäarvojen haloefekti. (Pitkänen 2001, 35.)

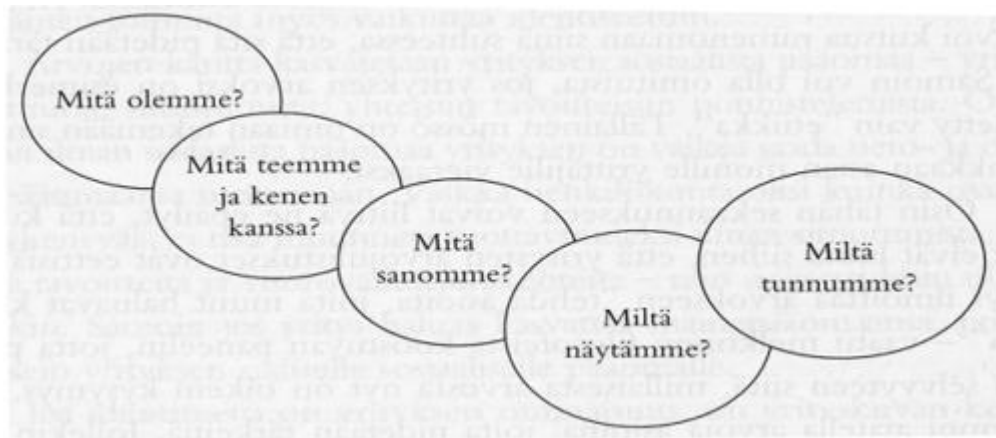
Ketterän tapauksessa ottelutapahtuma on tuote, jota kuluttajille tarjotaan. Ottelutapahtuman mielenkiintoisuuden lisäksi kuluttajan saapumista halliin edesauttaa myös seuran imago, maine, tyyli ja symboliset ominaisuudet. Ketterän imago ja maine ovat uuden jäähallin ja viime vuosien menestyksen myötä paranemaan päin, ja ihmiset näkevät seuran entistä positiivisempänä ja näin ollen harakitsevat lauantai-iltojen viettämistä Imatran uudessa jäähallissa.

4.4 Yritysmielikuvan kehittäminen

Lähtökohtana on, että yritys voi kehittää sekä yrityskuvaa, mainetta että brandia, mutta vastaanottajan mielessä tulkittua kuvaa yrityksestä yritys ei voi koskaan määrätä. Nykyään puhutaan kokonaisvaltaisesta yrityskuvan, maineen ja brandin kehittämisestä, korostaen, ettei yritysmielikuvien kehittäminen voi perustua kosmetiikkaan. Esimerkiksi, jos yritys haluaa tuotteensa olevan kiinnostava, on yrityksenkin hyvä olla kiinnostava ja ennen kaikkea kiinnostunut asiakkaasta. (Pitkänen 2001, 85.)

Nykyään ajatellaan, että yrityksen maineen tai imagon rakentamisen lähtökohtina on yrityksen identiteetti ja yrityskulttuuri. On olemassa yrityksiä, joiden puheet identiteetistä ja arvoista ovat silkkaa lumetta tai ainoastaan mainoskikka, mutta todellisuudessa hyvä maine ja hyvä yrityskuva pohjaavat pitkällä aikavälillä vain ja ainoastaan yrityksen hyvälle ja asialliselle toiminnalle. Identiteetti on tärkeää, jotta yritys tietää, mitä se on ja mitä se haluaa. Tähän liittyy myös yrityksen arvojen määrittely, jonka perusteella pystytään luomaan tapa toimia ja tiedetään missä mennään suhteessa muihin yrityksiin eli kilpailijoihin. (Pitkänen

2001, 89–90.) Seuraavassa kuvassa 4.4.1 esitetään, miten yritysmielikuvien kehittäminen voisi teoriassa edetä.



Kuva 4.4.1 Yritysmielikuvien kehittämiskysymykset. (Pitkänen 2001.)

Tämän kuvion pohjalta Ketteräkin voisi miettiä omaa toimintaansa ja sitä, miltä se näyttää ulospäin yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden silmissä. Vastamalla näihin kysymyksiin organisaatio voi oppia itsestään ja tiedostaa tarpeensa mahdollisiin parannuksiin.

4.5 Mielikuvat käsitteinä

Yritysten herättämistä mielikuvista käytetään sekaisin sanoja, kuten imago, maine, yrityskuva, profiili, persoonallisuus, identiteetti, brändi tai yrityksen ilme. Kaikkia näitä sanoja yhdistää aineettomuus, toisin sanoen niitä on melko hankala mitata. (Pitkänen 2001, 15.) Mielikuva- ja imago-sanoja käytetään usein toistensa synonyymeina. Toisin kuin yritys- ja yhteisökuvakäsitteet, imago- ja mielikuvasanat sisältävät organisaatioiden mielikuvien lisäksi palvelujen, aatteiden ja ajattelutapojen imagot. (Vuokko 2004, 190–191.) Usein yritysmielikuvat jaetaan kolmeen pääryhmään: brändi, imago ja maine. Tämä selkeä jaottelu, ”brändi voidaan tehdä”, ”imago rakennetaan” ja ”maine ansaitaan” auttaa ymmärtämään käsitteiden tarkoituksen ja erottamaan ne toisistaan (Aula & Heinonen 2002, 61). Tämä selkeän jaottelun lisäksi tullaan selvittämään myös termi organisaation persoonallisuus sekä identiteetti.

4.5.1 Brändin tekeminen

Markkinoitavan tuotteen peruselementti on tuotteen nimen varaan rakennettu merkki, jonka tarkoituksena on yksilöidä organisaation tarjoama tuote ja erottaa se kilpailijoiden tarjoamasta sekä luoda tuotteesta houkuttelevampi ja arvokkaampi kuluttajalle (Alaja 2000, 77). Yksi markkinoinnin merkittävimmistä ilmiöistä nykyään onkin merkkien eli brändien korostuminen. Palveluyritysten reaalin omaisuusmassa on melko vähäinen, sen sijaan niiden vuosien saatossa luomien merkkien arvo voi olla huomattavan suuri. (Lahtinen & Isoviita 1998, 160.)

Tutkittaessa brändi-ilmiötä havaittiin sen olevan varsin laaja käsite, sisältäen tuotemerkin lisäksi monia muitakin elementtejä, kuten yrityksen imago ja tunnettavuus eli maine (Lahtinen & Isoviita 1998, 160). Itse tuotemerkki sisältää useita eri käsitteitä, kuten tuotenimi, logo, tavaramerkki ja copyright-suoja (Alaja 2000, 77). Viime aikoina brändien kehittämisessä painopiste on siirtynyt palvelualueille, koska palvelujen markkinoinnissa on vaikea osoittaa konkreettisia eroja kilpailijoiden välillä. Palvelualueilla brändiarvon luominen edellyttää palvelujen tuotteistamista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 160–161.) Lahtisen & Isoviitan (1998, 160) kirjassa brändi on määritelty seuraavasti: *Brändi ei ole tuote. Se on tuotteen olemus, sen tarkoitus ja suunta. Brändi määrittää tuotteen identiteetin ajassa ja paikassa.*

Brändin tunnusomaisia piirteitä Lahtisen & Isoviitan (1998, 161) mukaan ovat muun muassa

- vakioitu nimi
- vakiopakkaus tai suojaus
- voimakas massamainonta
- laajat, usein kansainväliset markkinat

- usein suhteellisen korkea hinta
- arvostettu, vakioitu laatu.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta johtuen aivan tämänlainen brändin muodostus ei onnistu, koska puhutaan urheilujoukkueesta ja tuotteena on itse ottelutapahtuma. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei urheilujoukkuetta voisi brändätä. Esimerkiksi tuotenimi HIFK ja sen ”isot kissat” logo herättää jääkiekkokuluttajissa välittömästi mielikuvan, millaista kiekkoa joukkue pelaa, vaikka pelaajat ja valmentajat vaihtuisivat vuodesta toiseen. Kuluttaja tiedostaa, että HIFK:n peleissä laidat ryskyvät, peli on vauhdikasta ja maalirikasta. Voidaan sanoa HIFK:n pystyneen luomaan itselleen huippuluokan brändin. Tällaisen ensiluokkaisen brandin luominen ei tietenkään onnistu hetkessä, vaan sen pohjalla on aina vahva identiteetti ja tiedostaminen siitä, mitä seura on. Tämän lisäksi identiteettiä on pitänyt toteuttaa käytännössä monia vuosia.

Brändin rakentaminen on prosessi, joka voidaan aloittaa, kun tuotteelle tai palvelulle on luotu jokin kilpailevista tuotteista poikkeava, kuluttajille merkittävä ominaisuus (Laakso 2003, 83). Laakso (2003, 83) on kuvannut brändin rakentamista urheilutermein seuraavalla tavalla taulukossa 4.5.1.1.

Brandiin liittyvät analyysit	Tunnettuuden luominen	Haluttujen ominaisuuksien (mielleyhtymien) liittäminen tuotteen mielikuvaan	Ostamisen aikaansaaminen	Brandiuskollisuuden saavuttaminen
1. VAIHE ”Kisoihin valmistautuminen”	2. VAIHE ”Alkuerät”	3. VAIHE ”Välierät”	4. VAIHE ”Loppuottelu”	5. VAIHE ”Voiton uusiminen”

Taulukko 4.5.1.1 Brändin rakentamisen vaiheet. (Laakso 2003, 83.)

Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan kohderyhmää, yleisiä trendejä, kuluttajien ostomotiiveja ja tutustutaan kilpailijoiden brändeihin (Laakso 2003, 83–122). Toisessa vaiheessa tuotteelle luodaan tunnettuus ja sitä kautta pyritään saavuttamaan tuoteryhmässä tunnetuin eli korkein taso. Tämä tapahtuu käyttämällä mainontaa hyväksi ja sen kautta luomalla kuluttajalle kuva tuotteesta tai palve-

lusta, joka on pitkäikäinen, helposti saatavilla ja muodikas. Tässä vaiheessa pyritään erottamaan kilpailijoista muun muassa sloganien ja tunnusmelodien käytöllä. Tästä hyvänä esimerkkinä voisi mainita Nokian sloganin ”Connecting People” ja Rautian tunnusmelodian ”Vasara ja nauvoja”. Tuotteesta tehdään kuluttajille tunnettu ”lähes” väkisin, muun muassa sponsorien ja mediajulkisuu-den kautta. Esimerkkinä Teemu Selänne ja Valion maito on oiva yhdistelmä, vaikka eivät varsinaisesti millään tavalla liitykään toisiinsa, mutta nykyään kaikki muistavat Teemun istumassa baaritiskillä tilaamassa maitoa ja katsomassa vanhaa jääkiekko-ottelua, jossa hän itse teki maalin. (Laakso 1998, 123–148.)

Kolmannessa vaiheessa tuote tai palvelu positioidaan eli siihen liitetään ominai-suuksia, jotka kuluttaja mieltää eroavaksi ominaisuudeksi kilpailijoiden tuottei-siin nähden ja näin ollen valitsee juuri tämän tuotteen. Positiointi tarkoittaa kaik-kea sitä, mitä brändin nimi kuluttajalle tarkoittaa. Kun kuluttajat nimen kuulles-saan pystyvät kertomaan, että jokin tietty piirre tai ominaisuus erottaa sen muis-ta toimialan tuotteista, positioinnin päämäärä on saavutettu. Mielikuva tuotteen tarjoamasta lisäarvosta on syntynyt, eli tuotteelle tai palvelulle on saatu aikaan brändi. Tässä vaiheessa myös kysymykset tuotteen hinnasta ja nimestä tulevat ensisijaisen tärkeäksi. (Laakso 1998, 149–250.)

Neljännessä vaiheessa kuluttaja pyritään saamaan, ostamaan ja kokeilemaan tuotetta. Laadun varmistaminen ja asiakkaan kokemaa laatua ja hyötyä ovat ensisi-jaisen tärkeitä, koska muuten asiakas ei osta tuotetta uudestaan. (Laakso 1998, 251–260.) Viimeisessä vaiheessa on tarkoitus vakiinnuttaa kuluttajat käyttäjiksi ja näin ollen varmistaa tuotteelle pitkäaikaisuutta ja mahdollisesti asema mark-kinoiden johtavana tuotteena vuosiksi eteenpäin. Kun brändi on vuosikymmeniä tai satoja vuotta vanha, se on ehtinyt tulla tutuiksi monelle sukupolvelle ja se on juurtunut ihmisten ostokäyttäytymiseen. (Laakso 1998, 261.)

Ketterän kohdalla ei oikein voida puhua brändistä, koska sen identiteetti on ollut kadoksissa vuosikaudet. Nyt uuden jäähallin tulon myötä ja hyvän pelillisen me-nessymisen kautta olisi mahdollisuus rakentaa joukkueesta tuotemerkki imatra-laisten ihmisten silmissä. Ketterän pitäisi ensiksi tiedostaa, mitä se haluaa olla,

jonka seurauksena kaikkien seuran henkilöiden, niin pelaajien kuin johtoporaankin, olisi sitouduttava tähän sataprosenttisesti ja kaikella antaumuksella. Ketterä voisi esimerkiksi pelata vauhdikasta ja kiekollista peliä, jonka seurauksena kuluttaja varmaankin olisi tyytyväinen seuran tarjoamaan tuotteeseen. Pelin pitäisi olla yritteliästä ja railakasta, jotta katsojille tulisi olo, että ainakin pelaajat yrittävät täysillä, vaikka joka ilta ei voittoja tulisikaan.

Tähän haasteeseen Ketterä on vastannut alkaneen kauden osalta hyvin, voittamalla suurimman osan kotipeleistä sekä esittämällä kiekollista ja vauhdikasta jääkiekkoa. Ketterän tavoite on olla jokaisessa pelissä aktiivisempi ja kiekollisempi osapuoli ja pyrkiä voittamaan rakentamalla eikä pelkästään rikkomalla vastustajan peliä. Mielestäni juuri tämä on asia, jonka pohjalta Ketterän uusi identiteetti tulisi rakentaa. Tarpeeksi kauan pelaamalla aktiivista jääkiekkoa, jossain vaiheessa saatetaan puhua brandista nimeltä Imatran Ketterä. Mikä olisikaan hienompaa kuin pystyä nousemaan Mestikseen juuri omilla vahvuuksillaan ja hallitsemalla otteluita korkeamman sarjatason joukkueita vastaan.

4.5.2 Imagon rakentaminen

Imagon luominen lähtee liikkeelle organisaation omasta identiteetistä, omakuvasta, joka on syntynyt vuosien saatossa erilaisten tekojen ja tapahtumien kautta. Identiteetti muuttuu ja elää jatkuvasti, ja sen tiedostaminen onkin erittäin vaikeaa. Vahva identiteetti antaa seuralle mahdollisuuden rakentaa ja suunnitella tulevaisuuden visioita eli toiminta-ajatuksia kestäväälle pohjalle. (Alaja 2000, 33.)

Tähän liittyen myöhempanä opinnäytetyötä tullaan antamaan esimerkki, kuinka vääristyneen identiteetin pohjalta rakennettu visio tulee epäonnistumaan, vaikka kyseessä on vain muutaman vuoden ajanjakso. Kaikki listatut visiot seuran tulevaisuudesta olivat erittäin hyviä ja positiivisia, mutta joidenkin henkilöiden käsitys Ketterän tilasta oli vääristynyt ja epärealistinen.

Identiteetin pohjalta rakentuu myös organisaation profiili eli tavoitekuva, mitä halutaan olla ja millaisina sidosryhmät näkevät seuran. On tärkeää, että tavoite-

kuva luodaan perustuen vahvaan ja realistiseen minäkuvaan, muuten seurauksena on kupla, joka tulee puhkeamaan ennemmin tai myöhemmin. Profilointi on kaikkia niitä toimenpiteitä strategioita ja menetelmiä, joilla organisaatio tulee pyrkimään tavoitekuvaansa. (Alaja 2000, 34.)

Kun organisaatiolla on tarkka ja selkeä minäkuva, identiteetti, joka on jalostettu profiiliksi, on mahdollista lähteä rakentamaan imagoa eli kuvaa, joka vastaanotajalle syntyy organisaatiosta ja sen toiminnasta yleensäkin. Toivottavaa tietenkin olisi, että ihmisille syntyvä imago olisi hyvin lähellä organisaation itsensä tiedostamaa minäkuva, jolloin tuote olisi rehellinen ja juuri sellainen, kuin se oikeasti on. (Alaja 2000, 35.) Imago on organisaatiolle urheilumarkkinoinnin kivijalka, jolla sitä on helppo markkinoida kuluttajille, niin vanhoille kuin uusillekin (Alaja 2000, 36).

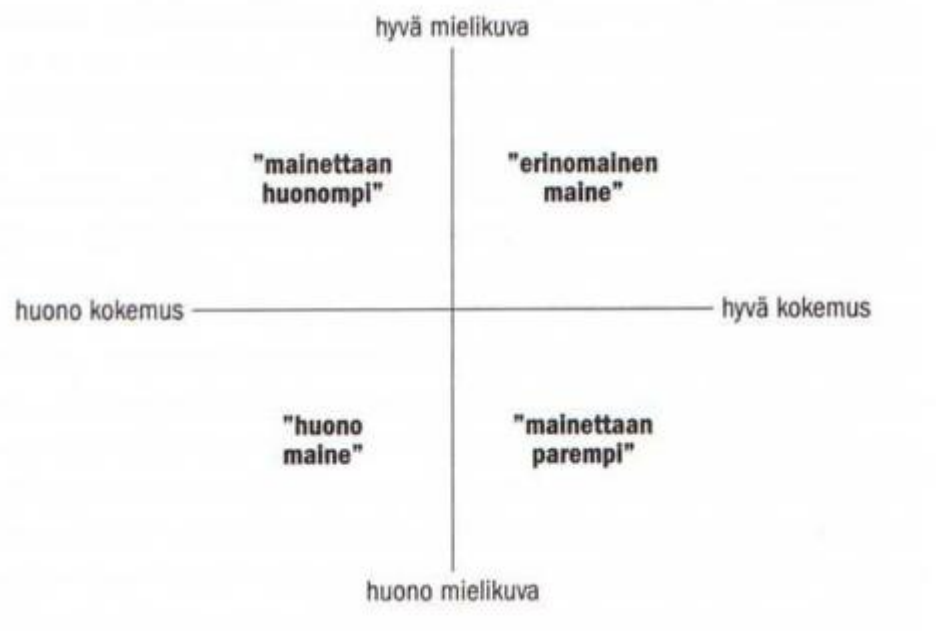
Hyvä esimerkki huikeasta imagon luonnista ja uskomattomasta imagolahjakkuudesta on kaikkien tietämä Hjällis Harkimo. Kaikkein tunnetuin Harkimon uroteoista on Helsingin Jokereiden ostaminen ja joukkueen nostaminen hetkessä Suomen yhdeksi suurimmaksi jääkiekkoseuraksi. Harkimo osti Jokerit vuonna 1991, kun seuran tilanne oli sanalla sanoen surkea. Jokerit olivat tippumassa SM-liigasta 1-divisioonaan, ja katsojamäärät olivat keskimäärin 4500. (Alaja 2000, 263.) Nykyisin tilanne on kuitenkin aivan toisin. Harkimon seuran tulon jälkeen Jokerit on voittanut 5 Suomen mestaruutta, 4 hopeaa ja yhden pronssin. Tämän lisäksi palkintokaappia komistaa vuosien 1995 ja 1996 Euroopan mestaruudet. Harkimo on rakennuttanut Suomen mahtavimman ja isoimman jäähallin, Hartwall Areenan, jossa tänäkin vuonna on käynyt lähes 8500 katsojaa per ottelu. (SM-liiga 2011.)

Kyseltäessä haastatelluilta Ketterän imagosta sekä siitä, miksi Ketterä joidenkin ihmisten silmissä näyttää vain huonomaineisena hulttioporukkana, joka pitää hauskaa niin kaukalossa kuin sen ulkopuolellakin, pyrittiin saamaan vastauksia mm. imagon kehittämisen mahdollisuuksiin. Haastatelluista henkilöistä muutama totesi, että Ketterän imagoa on pyritty kehittämään hoitamalla asioita entistä paremmin. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että yhteistyökumppaneista on pi-

detty parempaa huolta ja heitä on kuunneltu aiempaa enemmän. Kaukalon sisäpuolella urheilullinen ja töitä tekevä joukkue parantaa joukkueen imagoa, mutta myös asiallinen käyttäytyminen kaukalon ulkopuolella on asia, josta pelaajien on henkilökohtaisesti pidettävä huoli.

4.5.3 Maineen ansaitseminen

Maine on pitkän ajan kuluessa syntynyt käsitys organisaation toiminnasta, ja siihen useasti liitetään eri sidosryhmien näkemyksiä yrityksestä. Mainetta on imagoa vaikeampi muuttaa, koska se koostuu ihmisten syvällä olevista käsityksistä (Vuokko 2003, 102.) Seuraavassa kuvassa on 4.5.3.1 Aula & Heinosen (2002) malli maineen ja mielikuvien välisestä suhteesta.



Kuvio 4.5.3.1 Maineen neljä kenttää (Aula & Heinonen 2002, 93)

”Erinomainen maine” siis syntyy hyvän kokemuksen ja hyvän mielikuvan seurauksena. Tällaisen yrityksen on hoidettava toiminta, teot, suhteet ja viestintä erinomaisesti ja päivitettävä toimintaansa jatkuvasti. ”Mainettaan paremmalla” yrityksellä puolestaan on ongelmia viestinnässä, vaikka tuote tai palvelu olisikin kunnossa. Tällainen yritys ei välttämättä puutteellisen mainonnan seurauksena

ole ihmisten tiedossa, mutta hoitaa asiansa muuten erinomaisesti. ”Mainettaan huonompi” yritys on ihmisten tiedossa, mutta tuote tai palvelu ei vastaa siihen asetettuja odotuksia. ”Huonon maineen” yrityksen tulisi unohtaa viestintä hetkeksi ja keskittyä pelkästään tuotteensa tai palvelunsa kehittämiseen ja ajatella vasta sitten viestintää. (Aula & Heinonen, 2002, 93.)

4.5.4 Organisaation persoonallisuus ja identiteetti

Organisaation persoonallisuus tarkoittaa organisaation erityisten ominaispiirteiden summaa. Organisaation persoonallisuutta voidaan esimerkiksi kuvailla avoimeksi ja yhteistyöhaluiseksi. (Vuokko 2004, 190–191.) Ketterän kannalta olisikin tärkeää näyttäytyä avoimena ja yhteistyöhaluisena organisaationa yhteistyökumppaneiden silmissä.

Puolestaan organisaation identiteetin voidaan sanoa koostuvan kaikesta, mitä organisaatio tekee ja millä se vaikuttaa mielikuvaansa eli imagoonsa. (Vuokko 2004, 190–191.) Ketterän imago on koko ajan parantumaan päin ja onkin tärkeää miettiä asiaa jatkuvasti, jotta pystytään antamaan organisaatiosta mahdollisimman hyvä kuva ulospäin.

4.6 Urheilutuotteen elementit

Urheilu on tuotteena ainutlaatuinen, arvaamaton ja yllätyksellinen, ja näin ollen koskaan ei ole varmaa, millaisesta tuotteesta kuluttaja pääsee nauttimaan ostettuaan pääsylipun illan otteluun. Urheilutuote sisältää monia erilaisia ja mielenkiintoisia elementtejä, kuten itse pelin, tähtiurheilijat, pääsylipun, organisaation, olosuhteet, asusteet ja varusteet, palveluprosessin ja imagon. (Alaja 2000, 75–76.) Kaikki nämä edellä mainitut elementit vaikuttavat onnistuneeseen urheilutapahtumaan ja katsojien viihtyvyyteen paikanpäällä. Ketterän tapauksessa itse peli on tietenkin päätapahtuma, mutta myös muut lisä- ja tukipalvelut ovat tärkeitä onnistuneen pelitapahtuman luonnissa. Tähtiurheilijoita tullaan katsomaan monesti, vaikkei oltaisikaan kiinnostuttu itse joukkueesta tai pelistä laisinkaan. Esimerkkinä voidaan mainita Suomi-sarjan ensimmäinen naispelaaja,

kanadalainen Hayley Wickenheiser, joka pelasi sarjassa kaudella 2002–2003 (Eurohockey 2011).

Olosuhteet ovat tärkeä osa urheilutuotetta, kuten Imatralla on huomattu. Rän-sistynyt ja kylmä jäähalli lähestulkoon karkotti ihmiset pysymään poissa Ketterän peleistä, mutta nyt tilanne on muuttunut uuden jäähallin tulon myötä. Myöskään pelaajat eivät nauti huonoista olosuhteista ja saattaakin olla, että itse tuote eli peli kärsii huonoista olosuhteista, kuten huonosta jäähallista ja sen epätasaisesta jäästä.

Asusteet ja varusteet ovat tärkeitä kannattajille, jotka haluavat pukeutua seuran asuihin ja väreihin, ja tästä syystä asuvalintoihin tulee kiinnittää seuran puolelta huomiota. Ketterä lanseerasi omat fanituotteensa menneelle kaudelle, ja niitä myytiin Imatran Intersportissa ja jäähallilla. Päävalmentaja/urheilutoimenjohtajan (2011a) mukaan tuotteet on otettu hyvin vastaan, ja niitä on myyty odotettua enemmän.

Jäähallin palveluprosessit, kuten lipunmyynti ja kioskimyynti, ovat kuluttajalle tärkeitä elementtejä, koska hyvällä asiakaspalvelulla kuluttaja tuntee itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi urheilutapahtumaa. Myös palveluiden nopeus ja vaivattomuus luo kuluttajalle lisää viihtyvyyttä ja nautintoa tapahtumaan. Jokaisella urheilutuotteella on imago, toisilla hyvä ja toisilla vähän huonompi. Otte-lutapahtumassa seura pystyy antamaan itsestään positiivisen kuvan kuluttajille esittämällä parasta peliään kaukalossa sekä hoitamalla kaikki muut oheispalvelut kuluttajille mieluisella tavalla. Näin ollen huonompikin imago voi ihmisten itse näkemien ja kokemien asioiden perusteella parantua, ja seura näyttää ihmisten silmissä entistä hohdokkaammalta.

5 Imatran Ketterä Ry

Imatran Ketterä on vuonna 1957 perustettu imatralainen jääkiekkoilun erikois-seura. Ketterä pelaa nykyisin jääkiekon Suomi-sarjassa, joka on Suomen kol-

manneksi korkein sarjataso. Kaudella 2008–09 Ketterä voitti Suomi-sarjan mestaruuden ja pääsi Mestiksen karsintasarjaan, jossa se kuitenkin hävisi kaikki kuusi otteluansa ja saavutti vain yhden pisteen. Ketterä oli kuitenkin osoittanut potentiaalinsa ja pärjäävänsä taistelussa Mestiksen joukkueita vastaan. Ottelut olivat tiukkoja, mutta kääntyivät tappioiksi niille Mestisjoukkueille, joilla oli parempi rutiini. (Ketterä 2011a.)

Ketterä on pelannut Suomen toiseksi korkeimmalla sarjatasolla, eli silloisessa 1-divisioonassa yhteensä 13 kautta vuosina 1982–91 ja 1993–97. Parhaimmillaan se on ollut divarissa seitsemäs (1984, 1987 ja 1989). Ketterän tunnetuimpia pelaajia 1-divisioonaa ajoilta ovat Jose Pekkala ja Jari Lippojoki, joiden pelinumerot ovat jäädytetty hallin kattoon. Nykypäivän kiekkoilijoista NHL:ssä pelanneet Jussi Markkanen ja Petteri Nokelainen ovat Imatran Ketterän kasvatteja. (Wikipedia 2011.)

Imatran Ketterän organisaation tämänhetkinen tila on valoisampi kuin vuosiin. Suurimpia tekijöitä tähän ovat tänä kaudeksi Ukonniemeen Karhumäelle valmistunut uusi kaksiratainen jäähalli, sekä uuden päävalmentaja/urheilutoimenjohtajan palkkaus kokopäiväiseksi Ketterän työntekijäksi keväällä 2010. Kokopäiväisen valmentajan palkkaus oli Ketterän johtokunnalta signaali pelaajien sekä yhteistyökumppaneiden suuntaan, että Ketterä haluaa parantaa toimintaansa ja tavoittelee tosissaan nousua Mestikseen lähivuosien aikana. Tämän lisäksi uusi jäähalli ja sitä kautta parantuneet olosuhteet tuovat lisäenergiaa tekemiseen niin kaukalossa kuin sen ulkopuolellakin. Ketterä on jo viime kausien aikana vakiinnuttanut paikkansa Suomi-sarjan kärkijoukkueiden joukossa, mutta Näreharjun vanha jäähalli sekä riittämätön taloudellinen tilanne on estänyt nousun kirkaampiin valoihin eli Mestikseen.

Nyt tilanne on joka tapauksessa hiljalleen parantumaan päin. Uusi kaksiratainen jäähalli luo paremmat harjoittelu- ja peliolosuhteet ja varsinkin junioripuolella ero entiseen on huikea toisen kaukalon ja sitä kautta lisääntyneen jääajan myötä. Uuden jäähallin myötä Ketterä tulee saamaan lisää sponsoreita sekä hallin kioski- ja ravintolatulot tulevat olemaan isommat parempien myyntipisteiden ja varmasti lisääntyvien yleisömäärien vuoksi. Tämän seurauksena taloudellisen

tilanteen toivotaan paranevan, mikä taas puolestaan luo seurajohdolle mahdollisuuden hankkia entistä parempia pelimiehiä Ketterän pelipaitaan, ja näin ollen menestysmahdollisuudet kasvavat. Alkavaksi kaudeksi Ketterä palkkasi kokopäiväisen myyntipäällikön, mikä puolestaan vähentää urheilutoimenjohtajan vastuualuetta ja antaa mahdollisuuden keskittää aikansa ja tarmonsensa entistä enemmän joukkueeseen ja siihen, mitä tapahtuu kaukalossa. Uuden myyntipäällikön toivotaan tuovan mukanaan Ketterän markkinointiin oman asiantuntevan panoksensa ja uusia tapoja markkinoida seuraa yhteistyökumppaneille sekä kuluttajille.

Kyseltäessä haastatelluilta syitä sille, miksi jäähalli alkuperäisistä Mansikkalaan rakentamissuunnitelmista poiketen rakennettiin kuitenkin Ukonniemeen Karhumäelle, parhaiten osasi vastata pitkäaikainen puheenjohtaja, todetessaan Ketterän tehneen kaikkensa saadakseen hallin asutuksen kannalta keskeiselle paikalle koulukeskukseen Mansikkalaan, kaupunginvaltuuston kuitenkin muuttaessa kantansa aivan ennen päätöksentekoa. Syynä tähän olivat matkailulliset näkökohdat, mm. kylpylä, jotka painoivat vaakakupissa enemmän kuin keskeinen sijainti ja kouluille tarjoutuva jäähallin käyttömahdollisuus. Ketterän edustusjoukkueelle hallin sijainti ei ole niin tärkeä, mutta juniori-ikäisten pelaajien olisi ollut helpompi kulkea jäähallille, kun se olisi ollut aivan koulukeskuksen vieressä.

Voidaan todeta, että imatralaisessa jääkiekkoilussa puhaltavat uudet tuulet ja ollaan elämässä muutoksen aikakautta. Nähtäväksi jää, pystytäänkö uuden jäähallin tuomat mahdollisuudet konkretisoimaan kentälle ja nostamaan Ketterä Suomen toiseksi korkeimmalle sarjatasolle, Mestikseen. Nyt Ketterällä olisikin siis oiva mahdollisuus rakentaa itselleen todellinen ”Jymyjuttu”, nousu koko Etelä-karjalan omaksi ja yhteiseksi kiekkojoukkueeksi, jota tullaan katsomaan Imatran ulkopuoleltakin. Tällöinen ilmiö vaatii mielettömän määrän työtä, ammattitaitoa ja osittain tuuriakin, mutta mahdotonta se ei ole. Liitteenä (Liite 3) oleva Case Jymyjuttu kertoo pesäpalloseura Sotkamon Jymyn noususta koko Kainuun yhteiseksi joukkueeksi ja hallitsevaksi pesäpalloseuraksi Suomessa.

Sotkamon Jymy aloitti nousunsa Suomen pesäpallon huipulle voittamalla Suomen mestaruuden vuonna 1990 hyvän juniorityön ja hiukan onnenkin avustuksella. Mainostoimisto CIS astui remmiin, ja joukkueelle luotiin slogan ”Sotkamo on Jymyjuttu”. Seuran piirissä ymmärrettiin, että Sotkamo on liian pieni kunta elättääkseen menestyvää pesäpalloseuraa. Jymyä ja pesäpalloa ruvettiin vieämään lähes väkisin kajaanilaisten ihmisten tietoisuuteen järjestämällä kaiken maailman sirkustapahtumia, kouluvierailuja sekä mediatilaisuuksia. Tämän jälkeen luotiin arvo ”kainuulaisuus”, ja menestyksen myötä markkina-aluetta laajennettiin Vuokatin suuntaan vaihtamalla peliasun värit vuokatinvioletin värisiksi. Vuokatin uusi suosittu loma- ja viihdekeskus toi Jymylle näkyvyyttä ja uusia kannattajia pääkaupunkiseutua myöten. Tämä uskomaton menestystarina pienestä sotkamolaisesta seurasta ja sen noususta Suomen hallitsevaksi pesäpalloseuraksi toimii esimerkkinä kaikille urheilun parissa toimiville markkinointi-ihmisille ja siitä, kuinka kaikki on mahdollista, kun tehdään oikeita ratkaisuja oikeaan aikaan.

6 Haastattelut Imatran Ketterän toiminnan kehittämiseksi

Johdannossa mainitsin, että tulen käsittelemään Imatran Ketterän toimintaa ja sen kehittämistä kokonaisvaltaisesti, enkä pelkästään markkinoinnin osalta. Liitteinä (1-2) löytyvistä kyselyistä saadut vastaukset sekä epäviralliset keskustelut toimivat pohjana ja ideoina toiminnan kehittämiseen, mutta tulen myös käyttämään omaa kuuden vuoden pelaajakokemusta hyväkseni. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, haastattelut tehtiin neljälle hyvin eri rooleissa toimiville Ketterän organisaatioon kuuluville jäsenille, joten jokaisen vastaukset ovat hiukan erilaisia, jokseenkin kaikki tähtäävät vain ja ainoastaan Ketterän menetyksen parantamiseen.

Normaalisti urheiluseuran toiminta jaetaan kahteen eri vastuualueeseen: urheilullinen ja taloudellinen. Mielestäni tähän täytyy ottaa lisäksi kolmas vastuualue, joka linkittää urheilullisen ja taloudellisen puolen yhteen. Toiminnallinen puoli

auttaa saamaan organisaation roolit ja vastualueet selkeämmiksi sekä auttaa pitämään taloudellisen ja urheilullisen puolen tasapainossa. Tämän seurauksena olen jakanut Ketterän toiminnan kolmeen suurempaan kokonaisuuteen: urheilullinen puoli, taloudellinen puoli sekä toiminnallinen puoli. Kun kaikki nämä ovat sopusoinnussa toistensa kanssa, voidaan ruveta puhumaan hyvin hoidetuista ja menestykseen kykenevästä organisaatiosta. Hyvänä esimerkkinä tästä voitaisiin ottaa nykypäivän JYP, jyväskyläläinen SM-liiga joukkue, joka on budjetiltaan ”pieni” seura, mutta hyvällä silmällä hoidetut pelaajahankinnat sekä vuosien ammattitaitoinen johtaminen ja toiminnan jatkuvuus ovat avanneet paikan Suomen jääkiekon korkeimmalla huipulla, josta osoituksena on Suomen mestaruus 2009 (JYP 2011a) sekä pronssia 2010 (JYP 2011b).

6.1 Urheilullinen puoli

Urheilullinen puoli sisältää kaikkea mitä, kaukalossa tapahtuu ja ketkä vastaavat kaukalossa tapahtuvista asioista, eli pelaajat, valmennus sekä huolto. Toisin sanoen ihmiset, jotka vastaavat välittömästi ottelun lopputuloksesta. Menestyminen ottelussa on aina kiinni kaukalossa tapahtuvista asioista, ja näin ollen pääroolissa ovat tietenkin pelaajat, joita valmentajat ja huolto avustavat. Joukkueessa on yhtä aikaa kokoonpanossa 18 kenttäpelaajaa ja 2 maalivahtia, yleensä kaksi tai kolme valmentajaa sekä huolto, johon kuuluvat huoltajat, hierojat, fysioterapeutit sekä lääkärit. Valmentajien ja huoltojoukkojen määrä vaihtelee sarjatasoittain ja onkin selvää, ettei Ketterällä ole yhtä montaa valmentajaa ja huoltajaa kuin SM-liigassa pelaavilla joukkueilla.

Ketterän vahvuus valmennuksen ja huollon osalta oli viime kautena kaksi valmentajaa sekä kaksi huoltajaa ja lääkäri. Kerran viikossa harjoituksissa oli mukana myös maalivahtivalmentaja, jonka avulla pidettiin maalivahdeille räätälöityjä harjoitteita. Seuran organisaation olisi pystyttävä hankkimaan jokaiseen rooliin parhaat mahdolliset ja sopivimmat henkilöt, jotta voittaminen ilta toisensa jälkeen olisi mahdollista. Tärkeintä olisi pystyä roolittamaan henkilöt niin, ettei kenellekään tulisi liian isoa vastuualuetta, vaan jokainen pystyisi vastaamaan kaikella ammattitaidollaan ja tarmollaan omasta osa-alueestaan. Menneellä

kaudella esimerkiksi yksi Ketterän huoltajista vastasi huoltajan hommien lisäksi hieronnasta ja fyysisestä harjoittelusta sekä välillä jopa toisen valmentajan töistä. Näin paljon töitä ei pitäisi yhdelle henkilölle kertyä, vaikkakin hän kaikista näistä selvisi erittäin hyvin.

Täksi kaudeksi Ketterä on hankkinut apuvalmentajan, jolla on valmennuskokemusta Ketterästä jo aiemmilta kausilta. Tämä tulee helpottamaan päävalmentajan työsarkaa. Huoltojoukkoa olisi myös tarkoitus kasvattaa, jotta hommat saataisiin hoidettua entistä paremmin, ja näin ollen pelaajat voisivat keskittyä enemmän olennaiseen eli itse pelaamiseen (Puheenjohtaja 2011a).

6.1.1 Pelaajat ja heidän rekrytointi

Tärkein ottelun lopputulokseen vaikuttava tekijä on pelaajien taito pelata jääkiekkoa. Ketterä ei ole onnistunut vielä tähän mennessä rakentamaan tarpeeksi kovatasoista joukkuetta, jolla olisi ollut realistista nousta Mestikseen. Yksittäisten pelaajien taitotaso on ollut tarpeeksi hyvä, mutta niin sanottujen huippupelaajien lukumäärä on ollut liian pieni. Muutamassa ottelussa jopa täyden joukkueen jalkeille saanti tuotti ongelmia, ja näin ollen viime kaudella Ketterä joutui pelaamaan loukkaantumisten ja sairauksien vuoksi useasti jopa neljällä puolustajalla, joka on auttamatta liian vähän menestymiseen pitkän sarjan aikana.

Toisin sanoen Ketterän pelaajamateriaali on ollut monena vuotena liian kapea, jotta loukkaantumisten sekä sairauksien seurauksena tulleet poissaolot olisi pystytty korvaamaan samantasoisilla pelimiehillä. Tämä asia on tiedostettu seurajohtoon ja valmennuksen osalta, kuten haastatteluissa selkeästi ilmeneekin. Tulevan kauden tavoitteita tiedusteltaessa esiin nousi, että tulevaksi kaudeksi Ketterä tulee hankkimaan 25 kenttäpelaajaa sekä kolme maalivahtia sisältävän joukkueen, jotta mahdolliset poissaolot pystytään korvaamaan (Puheenjohtaja 2011b). Suuri haaste onkin se, mistä Ketterä tulee saamaan noin monta pelimiestä, jotka pystyvät pelaamaan Suomi-sarja-tasolla pelistä toiseen. Tämän hetkinen tilanne on tälläkin saralla parempi kuin vuosiin, sillä harjoituskauden alkaessa seurajohto oli onnistunut kirjoittamaan sopimukset jo reilun parinkym-

menen pelaajan kanssa. Toinen haastateltu täydensi puheenjohtajan ajatusta todeten, että tarkoituksena olisi vahvistaa joukkuetta vielä niin hyökkäyksen kuin puolustuksenkin osalta kauden aikana. (Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011a.)

Pelaajien hankkiminen Imatralla ei ole ollut kovin helppoa eikä se tule paljoa helpottumaan tulevaisuudessakaan. On tärkeää ymmärtää seuran resurssit ja taloudellinen tilanne. Tämän seurauksena Ketterä ei pysty hankkimaan pelaajiaan ”isolla rahalla”, kuten jotkin muut Suomi-sarjajoukkueet tekevät. Aikanaan tähän syylistyi myös Ketterä, josta seurauksena on vielä tänäkin päivänä maksamattomia laskuja ja velkoja eri yrityksille ympäri Etelä-Karjalaa. Pelaajien hankkiminen rahalla ei ole pitkäkestoinen ratkaisu, vaan siitä joutuu useasti maksamaan jälkikäteen. Esimerkkinä voi mainita Kotkan Titaanit, jotka ”mälläsivät” rahalla ja käytännössä ostivat seuran Mestikseen ja ainoastaan kahden kauden jälkeen tippuivat takaisin Suomi-sarjaan (Titaanit 2011). Sen jälkeen vuorossa oli konkurssi ja tippuminen 3-divisioonaan (Yle 2009).

Tämä toimii varoittavana esimerkkinä myös Ketterälle siitä, mitä voi seurata, kun halutaan liian paljon liian nopeasti. Ketterään on mahdollista hankkia pelaajia kahdella eri tavalla, SaiPan tai omien juniorijoukkueiden kautta sekä järjestämällä ulkopuolelta tuleville pelaajille koulu- tai työpaikan.

Nykyiset pelaajat ovat pääasiassa SaiPan juniorijoukkueet läpi käyneitä pelaajia, jotka eivät ole mahtuneet pelaamaan juniorivuosien jälkeen SaiPan edustusjoukkueeseen. Nykyinen tilanne tällä saralla on varsin huono, koska viime kausien SaiPan A-juniorit ovat olleet todella heikkoja ja menestyneet huonosti. Vastaavasti Ketterän nykyinen pelaajamateriaali on paljon kovempi kuin aiempina vuosina. Voi olla, että SaiPasta olisi tulossa pelaajia Ketterään, mutta heidän taitonsa eivät välttämättä riitä auttamaan Ketterää nousutavoitteessaan.

Pelaajaliikenne on viime vuosina ollut varsin yksipuolista, eikä Ketterän ja SaiPan välisestä yhteistyöstä ole käytännössä tietoaakaan. Esimerkiksi ennen kuluutta kautta SaiPan A-juniorit ottivat muutamia Ketterän pelaajia omalle harjoi-

tusleirille ja sitä kautta joukkueeseen. Tilanteesta kyseenalaisen tekee tapa, jolla SaiPa asian hoiti, kuten tässäkin tapauksessa, kysymättä Ketterältä mitään. Kaikki kyseiset pelaajat eivät saaneet peliaikaa SaiPassa vaan istuivat pelistä toiseen katsomossa tekemässä tilastoja joukkueelle. Tässä vaiheessa kaikille osapuolille järkevin ratkaisu olisi ollut pelaajien peluuttaminen Ketterässä siihen asti, kunnes SaiPa heitä uudestaan tarvitsisi. Jostain syystä SaiPa ei tällaisesta liikettä halunnut tehdä, mikä on todella harmittavaa, sillä puhutaan kuitenkin junioripelaajista, jotka tarvitsevat peliaikaa kehittyäkseen. Kaikki neljä haastateltavaa myöntävät tämän olevan iso ongelma eteläkarjalaisen jääkiekkoilun kehityksessä kyseltäessä heiltä heidän ajatuksiaan SaiPan ja Ketterän yhteistyöstä ja siitä, mitä yhteistyön saralla olisi ehkä parannettavaa (Puheenjohtaja 2011b; Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011b; Johtokunnan jäsen 2011 & Myyntipäällikkö 2011). Tämänhetkinen tilanne ei ole kenellekään hyväksi, sillä yksittäisten pelaajien kehittyminen on vaarassa päättyä, koska he eivät saa riittävästi peliaikaa. Tämä asia olisi korjattava ja saatava yhteistyö toimimaan ennen kun on liian myöhäistä. Tämänhetkinen tilanne SaiPan junioripuolella on käsittämättömän huono: A-juniorit olivat karsintasarjassa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011e), B-juniorit pelasivat 1-divisioonaa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011f) ja C-juniorit yhdistetyllä Ketterän ja SaiPan joukkueella SM-sarjassa viimeisiä (Suomen jääkiekkoliitto 2011g). Tilanne on todella huono verrattuna esimerkiksi tilanteeseen, kun itse pelasit SaiPassa, silloin kaikki kyseiset juniorit pelasivat ikäluokkansa SM-sarjaa, ja useimmin pääsivät pudotuspeleihin. Kirkkaimpana kruununa Suomen Mestaruus A-junioreissa vuonna 2002 (Jatko-aika 2011). Toivottavasti tämä huono menestys SaiPan puolella avaa ihmisten silmät seurassa ja pystyttäisiin luomaan yhteistyötä seurojen välille, koska hyöty olisi molemminpuolinen, ja eteläkarjalainen jääkiekkoilu tarvitsisi sitä pysyäkseen kilpailussa mukana.

Tilanne on omien junioreiden kohdalla vieläkin huonompi. Viime kaudella Ketterän A-juniorit pelasivat ikäluokkansa 3-divisioonassa, josta nouseminen suoraan miesten peleihin ja Suomi-sarjaan on liian iso hyppäys monelle pelaajalle. Tällä hetkellä joukkueessamme on mukana muutama juniori-ikäinen pelaaja, joista osa pääsee pelaamaan. Potentiaalia on kuitenkin olemassa, ja toivottavasti ju-

nioripuolella mennään eteenpäin, ja tulevaisuudessa saadaan nähdä entistä enemmän omia Ketterän kasvatteja edustusjoukkueen peliasussa taistelemassa menestyksestä.

Toinen tapa hankkia pelaajia Ketterään on koulu- sekä työmahdollisuudet. Koulupaikkoja Etelä-Karjala onneksi tarjoaa runsaasti, isoimpina mainittakoon Lappeenrannassa sijaitseva teknillinen yliopisto sekä Imatralla että Lappeenrannassa sijaitseva Saimaan ammattikorkeakoulu. Viime kaudella saimme muutamia pelaajia, jotka muuttivat Lappeenrantaan koulun perässä, ja Ketterä sai houkuteltua miehet pelaamaan Imatralle. Nämä pelaajat olivat tyytyväisiä tapaan, jolla Ketterä on ottanut heidät vastaan ja jatkavat tulevallakin kaudella joukkueen yhteisen tavoitteen eteen työskentelemistä. Yleensä kouluun tulevat pelaajat viihtyvät joukkueessa useampia vuosia koulun takia, joten opiskelemaan tulleet pelaajat ovat Ketterälle tärkeitä palasia jatkuvuutta ajatellen. Myös heidän positiiviset kommentit Ketterästä voivat houkutella heidän kavereitaan pelaamaan joukkueessa tulevaisuudessa. Opiskelumahdollisuudet ovat yksi hyvä tapa saada pelaajia Ketterään, mutta tämäkin vaatii aikaa ja resursseja, jotta pystytään hankkimaan tietoa pelaajista, jotka ovat aloittamassa opiskelunsa tai voisivat mahdollisesti vaihtaa opiskelupaikkansa Etelä-Karjalaan. Tässä asiassa valmentaja/urheilutoimenjohtaja on erittäin tärkeässä roolissa, koska hän on onnistunut rakentamaan paljon kontakteja ympäri Suomen, toimiessaan valmentajana muun muassa Tampereella, Keravalla sekä Seinäjoella.

Työpaikan perässä Etelä-Karjalaan tulevat pelaajat ovat harvinaisempia, mutta heitäkin on joukkueeseen onnistuttu vuosien saatossa värväämään muutamia. Tässä asiassa on yleensä menty niin päin, että pelaaja on muuttanut työpaikan perässä, ja vasta sitten Ketterä on kysellyt halukkuutta pelata joukkueessa. Jatkossa Ketterän olisi pystyttävä luomaan välinsä alueen yrityksiin niin hyväksi, että työpaikkoja saataisiin uusille ja miksei myös vanhoille pelaajillekin. Kyseltäessä Ketterän kauden tavoitteista, esiin nousi myös tavoitteena se, että täksi kaudeksi oli tavoite saada järjestettyä 4–5 työpaikkaa joukkueen pelaajille, siinä myös onnistuen (Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011a). Ennen seuraan oli paljonkin vetoa, koska pelaajille pystyttiin järjestämään työpaikka Stora En-

solta, mutta nykypäivän työtilanteen vuoksi tämä järjestely ei ole enää mahdollinen.

6.1.2 Harjoittelu

Pelaajat ovat henkilöitä, jotka vastaavat pelien lopputuloksista välittömästi omalla pelipanoksellaan kyseisessä ottelussa. Vastaavasti harjoittelu on toiminta, joka vaikuttaa pelaamiseen välillisesti. Onhan olemassa sanonta, ”niin pelaat kuin harjoittelet”. Tämä pitää täysin paikkansa, ja yleensä tiukoissa peleissä pitkän kauden aikana juuri urheilullisuus on asia, joka ratkaisee niin sanotut ”yhden maalin pelit ” paremmin harjoitelleelle joukkueelle. Tämä asia on Ketteränkin osalta huomattu moneen kertaan, kun vastassa on ollut nimekkäämpiä joukkueita, mutta peli on silti käänntynyt Ketterän hyväksi. Ketterän pelaajat ovat yleisesti ottaen hyvässä fyysisessä kunnossa, mikä puolestaan auttaa myös henkisesti jaksamaan rankan ja pitkän kauden yli ilman suurempia notkahduksia. Ketterän harjoittelu on mennyt parempaan suuntaan niin kesä- kuin talviharjoittelunkin suhteen, mutta parantamisen varaa on silti olemassa. Harjoittelu on asia, jota jääkiekkoilijat joutuvat tekemään ympäri vuoden ollakseen kunnossa koko pitkän kauden. Oma keho on jääkiekkoilijan tärkein työväline, mikä on pidettävä kunnossa koko vuoden. Pelkkä kesäharjoittelu ei yksistään riitä, vaan on pystyttävä harjoittelemaan myös talvisin jääharjoittelun ohessa. Ketterän yksi tavoitteista on alkavalla kaudella olla parhaiten harjoitellut joukkue Suomi-sarjassa tai kuten Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja (2011b) asian ilmaisee, ”jokapäiväisen toiminnan on oltava parasta Suomi-sarjassa”.

Ketterän harjoittelusta vastaavat pääasiassa päävalmentaja sekä fysiikkavalmentaja. Kesäharjoitukset alkoivat tällä kaudella huhtikuun lopussa fysiikkatesteillä, jotta pystyttiin suunnittelemaan kesän harjoittelua ja luomaan henkilökohtaiset harjoitusohjelmat omatoimiselle jaksolle. Testeihin kuului muun muassa erilaisia painonnosto-, juoksu- ja loikkatestejä. Vanhemmille pelaajille testit eivät välttämättä anna mitään lisäarvoa harjoitteluun, koska he tuntevat kehonsa paremmin ja tietävät, miten kesällä pitää harjoitella. Nuoremmille pelaajille, joilla ei ole vielä niin paljon kokemusta harjoittelusta, testit antavat hyvän lähtökohdan

parantaa omia heikkouksiaan kesän ja talven aikana. Varsinaiset kesäharjoitukset alkoivat toukokuun ensimmäisellä viikolla ja kestivät aina juhannukseen asti, jolloin alkoi omatoiminen harjoittelujakso, joka kesti kuukauden. Kesäharjoituksia joukkueella oli 4–5 kertaa viikossa, mutta viikonloput oli jätetty vapaiksi, jotta pelaajat pystyisivät tekemään kesällä muutakin kuin jääkiekkoon liittyviä asioita. Omatoimisen jakson jälkeen olivat jälleen vuorossa fysiikkatestit, joista nähtiin, oliko pelaajan kohdalla tapahtunut toivottua kehitystä vai olivatko tulokset jostain syystä laskeneet. Testien jälkeen heinäkuun lopulla aloitettiin jääharjoittelu ja pelillisten asioiden valmistelu syyskuun lopulla alkavaa Suomi-sarjaan varten.

Ennen sarjan alkua pelattiin harjoitusotteluita, jotta oltaisiin heti sarjan alussa valmiita pelaamaan oman pelisysteemin mukaista jääkiekkoa. Kauden aikana Ketterä harjoittelee 3-4 kertaa viikossa riippuen siitä, onko viikonloppuna yksi vai kaksi peliä. Sarjan aikana on myös oheisharjoituksia, jotta saataisiin voimatasot pysymään korkealla koko pitkän talven ajan. Oheisharjoitteita on esimerkiksi punttisali, juoksulenkit sekä erilaiset hyppelyt ja venyttelyt. Oheisharjoitteiden tarkoitus on myös huoltaa kehoa ja estää rasituksesta aiheutuvia vammoja, jotka ovat jääkiekossa hyvin yleisiä. Kausi loppuu menestyksen mukaan maaliskuun ja huhtikuun aikana, joten varsinainen loma ei ole kovinkaan pitkä. Muonesti tämä aika ennen kesäharjoituksia menee täysin psyykkiseen latautumiseen, jotta olisi valmis aloittamaan uuden kauden täydellä innolla ja ahkeruudella.

Omat haasteensa harjoitteluun tuo pelaajien oleminen kesällä töissä tai koulussa useasti eri paikkakunnilla. Tässä tapauksessa vastuu itsensä kunnossa pidosta ja harjoittelusta jää pelaajan kontolle, mutta Ketterän pelaajat ovat viime vuosina hoitaneet harjoittelun hyvin, vaikkakin se on ollut omatoimista koko kesän. Ensi kesänä harjoittelu tulee tapahtumaan, kuten edellisinkin kesinä, kahdella paikkakunnalla, Imatralla ja Lappeenrannassa. Tällä menettelyllä tullaan vähentämään Lappeenrannassa asuvien pelaajien kuormaa, sillä talven aikana Imatra-Lappeenranta väliä tulee ajeltua edestakaisin aivan riittävän paljon. Harjoittelua, niin kesällä kuin talvellakin, voidaan joka tapauksessa parantaa. Tärkeää on huomioida se, että Ketterän pelaajat ovat amatöörejä, joten harjoitte-

luun jäävä aika ja energia ovat rajallisia. Tässä asiassa kesäharjoittelusta vastaavien henkilöiden ammattitaitoa tullaan mittaamaan. Harjoitteiden tulisi olla tarpeeksi monipuolisia ja kehittäviä, vaikka aika niiden tekemiseen on rajallinen. Pelaajistolta taas puolestaan vaaditaan sitoutumista harjoitteluun ja siihen, että aina paikalle tultua ollaan valmiita tekemään asiat huolellisesti ja tosissaan. Näin ollaan lähempänä tavoitetta parhaiten harjoittelevana joukkueena Suomi-sarjassa, joka puolestaan vie lähemmäksi suurta tavoitetta eli Mestisnousua. Samoilla linjoilla on myös seuran puheenjohtaja, joka toteaa pelaajille sähköpostitse lähetetyssä tiedotteessa (Puheenjohtaja 2011a), että ”Ketterän tavoitteena on nostaa harjoittelun ja tekemisen tasoa entisestään ja katsoa keväällä 2012, riittääkö se Mestikseen asti”.

6.2 Taloudellinen puoli

Taloudellinen puoli on lähes yhtä tärkeä kuin urheilullinenkin, tai toisin sanoen se antaa eväät onnistua urheilullisella puolella mahdollisimman hyvin. Ilman onnistunutta taloutta Ketterä ei edes pystyisi pelaamaan nykyistä sarjaa eikä pelaajille pystyttäisi hankkimaan varusteita saatikka maksamaan matka- ja kulukorvauksia. Ketterän taloudellinen tilanne on vuosien saatossa parantunut, mutta vieläkin se ei ole Mestiksen vaatimalla tasolla. Vaikean tilanteesta tekee tämän sarjatason joukkueille se, että organisaation tulisi toimia, kuten ammattilaisorganisaatio, vaikka pelaajat ovat lähes täysin amatöörejä, jotka joutuvat käymään elantonsa eteen töissä tai koulussa. Voisikin sanoa Ketterän toiminnan elävän varsinaisella vedenjakajalla tasapainoteltaessa amatööriurheilun ja ”lähes” ammattilaisurheilun välillä. Käytän sanaa ”lähes” sen takia, että Ketterän toiminnan seurajohdon puolelta pitäisi olla ammattilaisurheilun tasolla, vaikka pelaajat pelaisivatkin amatööreinä, tämän seurauksen haaste on erittäin kova ja hankala toteuttaa.

Tässä luvussa käsitellyt asiat ovat pääasiassa Ketterän puheenjohtajan haastattelusta, koska hän asemassaan vastaa pitkälti seuran taloudellisista asioista ja niiden hoitamisesta. Kuten jo aiemmin opinnäytetyössä luvattiin, esitetään tässä luvussa esimerkki tavoitteiden epäonnistumisesta ja siitä, kuinka vääristy-

nyt kuva seuran identiteetistä johtaa vääjäämättä tavoitteiden epäonnistumiseen. Seuraavat tavoitteet on poimittu Imatran Ketterä ry. 50v. -lehdestä:

Imatran Ketterä ry. oli hahmotellut jatkolle seuraavia tavoitteita:

1. Imatran uusi, tarpeita vastaava jäähalli valmistuu 2010
2. Ketterän edustusjoukkueelle luodaan edellytykset nousta kaudeksi 2011–2012 Mestikseen
3. Ketterän talous ja organisaatio nostetaan tavoitteen ja sen edellyttämän toiminnan tasolle. (Puheenjohtaja 2007.)

Jälkeenpäin voidaan todeta kaikkien näiden tavoitteiden epäonnistuneen tai ainakin siirtyneen tulevaisuuteen. Kyseltäessä haastatelluilta syitä ja perusteluita sille, miksi tavoitteiden voidaan sanoa epäonnistuneen, pohdittiin mm. sitä, miksi uusi jäähalli valmistui vasta tänä vuonna, miksi Ketterän edustusjoukkueelle ei ollut luotu edellytyksiä nousta Mestikseen kaudeksi 2011–2012 (Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011b; Puheenjohtaja 2011b) ja miksi taloutta ja organisaatiota ole saatu nostettua tarpeeksi hyvälle tasolle, jotta Mestisnousu olisi mahdollinen (Puheenjohtaja 2011b; Johtokunnan jäsen 2011). Nämä tavoitteet toimivat tuleville kausille hyvänä pohjana, mutta niitä laatiessa ne eivät olleet realistisia saavuttaa. Samassa Imatran Ketterä ry. 50v. -lehdessä oli mainittu myös strategiseksi tavoitteeksi seuran velkojen puolitus 30.6.2010 mennessä, ja kyseltäessä asiasta tarkemmin, asiasta parhaiten tietävä osasi kertoa, ettei tässäkään tavoitteessa seura ole onnistuttu, vaan velkaa on suunnilleen saman verran kuin vuonna 2007 (Puheenjohtaja 2011b). Luultavasti tässä tavoitteessa oli myös hieman epärealistinen kuva siitä, mihin sen aikainen seura johto pystyy ja miten yritykset pystyvät tukemaan Ketterää huonossa taloudellisessa tilanteessa.

Puheenjohtaja (2011b) osoittaa kysymyksiin vastatessaan ammattitaitonsa ymmärtäessään, että toiminta ei ole tällä hetkellä Mestiksen vaatimalla tasolla. Hän toteaa että: *Tason nosto ei koske vain pelillisiä asioita, vaan myös organisaation toiminnan ja varainhankinnan tason nostoa. Eteenpäin pääseminen edellyttää Ketterän muuttamista talkootyönä hoidetusta seurasta ammattilaisten*

hoitamaksi seuraksi. Seuran työntekijöiden ja talkootyöläisten työnjako tulee myös kehittää sellaiseksi, ettei se käy kenellekään ylivoimaiseksi ja että kenenkään korvaaminen ei ole ylivoimaisen vaikeaa.

Ketterän toimenpiteet talouden parantamiseksi aloitettiin palkkaamalla päätoiminen myyntipäällikkö, joka on toiminut aiemmin myynti- ja markkinointitehtävissä noin 30 vuotta (Ketterä 2011b). Ketterän johtokunta osoittaa vahvuutensa tässäkin asiassa ymmärtämällä, että uudistuksia on tehtävä, jotta tavoitteet saavutettaisiin tulevaisuudessa. Myyntipäällikön tehtävä onkin erittäin haasteellinen. Seuran talouden tasapainottaminen voi tapahtua pääasiassa tuloja kasvattamalla, sillä menot on painettu jo niin alas, että sillä saralla ei ole paljon tehtävissä, mikäli urheilulliset tavoitteet pysyvät samoina (Puheenjohtaja 2011b). Nähtäväksi jää, kuinka uusi myyntipäällikkö pystyy vastaamaan koviin haasteisiin.

Uusien markkinointitoimenpiteiden suunnittelu oli vielä haastatteluja tehdessä kesken, mutta ainakin Internetin osuutta on tarkoitus kasvattaa. Kyseltäessä minkälaisilla markkinointitoimenpiteillä Ketterä lähtee tulevaan kauteen ja mitkä ovat suurimmat muutokset menneeseen kauteen verrattuna, esimerkiksi puheenjohtaja (2011b) mainitsee kotisivujen uusimisen, jotta ne saataisiin monipuolisemmiksi ja ajankohtaisemmiksi. Suunnitteilla on myös Facebook-sovelluksen hyödyntäminen sekä Ketterä-lehden sisällön parantaminen (Puheenjohtaja 2011b). Uutena markkinointikeinona kokeillaan myös Ketterän kotisivuilla yrityksille myytävää mainostilaa, jota ei ennen ole kokeiltu (Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011b). Tämä uudistus voi olla erittäin hyvä kummallakin osapuolelle, koska sen seurauksena Ketterä saa tarvitsemiaan varoja ja yritykset puolestaan näkyvyyttä Internetissä, joka on nykyään tärkeä mainospaikka. Kotisivujen parannuksen johdosta sekä uuden jäähallin tuoman ”buumin” myötä sivujen kävijämäärä tulee melko varmasti kasvamaan. Meneillään oleva kausi tulee näyttämään, miten nämä uudet toimenpiteet tulevat toimi-

6.2.1 Ketterä Business Challenge

Ketterä lanseerasi uuden varainhankintakeinon, Ketterä Business Challenge-projektin, vuonna 2010. Ideana oli koota Etelä-Karjalasta 30 yrityksen verkosto, johon yritykset pääsivät mukaan 1200 euron vuosittaisella jäsenmaksulla. Toimintaperiaatteena verkostolla oli tarjota sen jäsenille organisoitu tapa tavata muita yrityksiä ja luoda kontakteja. Verkoston varsinaisesta pyörittämisestä vastaa Hello Team Finland Oy ja sen toimitusjohtaja. (Sipiläinen 2010.)

Kyselyissä tiedusteltiin, kuinka Ketterä Business Challenge- projekti on lähtenyt liikkeelle ja onko se onnistunut halutulla tavalla. Puheenjohtaja (2011b) kertoi, että verkosto on kokoontunut kaksi kertaa ja sillä on 19 jäsentä. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen verkostoon oli liittynyt kaksi uutta jäsentä, ja sen uskotaan kasvavan vähitellen. Verkoston nykyinen jäsenmäärä ei ole kuitenkaan riittävä vakaan toiminnan turvaamiseksi. Verkosto tarvitsee hyvän vetäjän, jotta jäsenmäärä saataisiin kasvatettua parissa vuodessa 50 paikkeille, jonka seurauksena se olisi hyödyllisempi yrityksille. Verkoston ei voida sanoa epäonnistuneen, vaikka se onkin kasvanut odotettua hitaammin. Tärkeää olisi saada verkosto laajenemaan Imatran seudun ulkopuolelle koko Etelä-Karjalaan ja osin sen ulkopuolellekin. (Puheenjohtaja 2011b.)

6.2.2 Budjetti

Puhuttaessa taloudesta ja organisaation toiminnan pyörittämisestä, tärkein yksittäinen tekijä on tietenkin raha. Ilman rahaa mikään yritys tai urheiluseura ei voisi harrastaa toimintaa. Ketterän haalimat rahavirrat koostuvat pääasiassa yritysten antamista sponsorointirahoista ympäri Etelä-Karjalaa. Kyseinen varainhankintakeino on Ketterän olemassa ololle elintärkeä, koska puhuttaessa amatööriurheilusta, ei lipputuloilla pystytä rahoittamaan toimintaa kuin minimaalisesti. Nykypäivän niukka taloustilanne on monella alalla vaikeuttanut Ketterän varainhankintaa huomattavasti, koska yritykset ovat karsineet ylimääräisiä menoja ja näin ollen vähentäneet sponsorointieurojen määrää.

Kyseltäessä haastatelluilta Ketterän budjettiin – sen riittävyteen ja riittämättömyyteen – liittyen saatiin tilastoja siitä, että pelaaminen Suomi-sarja tasolla on vaatinut vuodessa reilun 100 000 euron budjetin sekä noin 20 000 euron pelaajabudjetin (Johtokunnan jäsen 2011). Näistä luvuista voidaan päätellä, että toimintaan uppoavat rahat eivät ole kovinkaan helppo kerätä Etelä-Karjalan kokoiselta alueelta, varsinkin kun alueella sijaitsee niin monta muuta urheiluseuraa Ketterän lisäksi. Pääsarjatason joukkueita ovat muun muassa SaiPa jääkiekossa, NST salibandyssä, Veiterä jääpallossa, Pesä Ysit pesäpallossa sekä LrNMKY ja Catz koripallossa. Toisaalta, samaisen kysymyksen kohdalla esitettiin ajatuksia siitä, että mahdollisen Mestisnousun tapahtuessa Ketterän olisi pystyttävä keräämään vähintään kolminkertainen rahamäärä nykyiseen verrattuna, joten ero sarjatasojen välillä on huima varsinkin taloudelliselta kannalta ajateltuna (Puheenjohtaja 2011b). Esimerkiksi kaudeksi 2010–2011 Mestikseen nousut Oululainen Kiekko-Laser operoi kauden läpi noin 500 000 euron budjetilla (Yle 2011). Kolmas haastateltu esitti budjetin riittävyteen ja riittämättömyyteen ajatuksen menneen kauden budjetin riittämättömyydestä todeten, muun muassa että tulevaksi kaudeksi Ketterän budjettia tullaan kasvattamaan muutamalla kymmenellä tuhannella eurolla ja pelaajabudjettia noin 5 000 eurolla, mikäli uuden jäähallin myötä tulevat isommat tulot antavat tähän mahdollisuuden (Johtokunnan jäsen 2011). Tässä asiassa uusi myyntipäällikkö tulee auttamaan tuomalla oman henkilökohtaisen ammattitaitonsa Ketterän käyttöön.

6.2.3 Lipputulot

Lipputulot ovat Ketterän tapauksessa suurin ja merkittävin tulonlähde sponsoinnin jälkeen. Lippujen myyntitulot ovat täysin sidoksissa joukkueen kentällä saavuttamaan menestykseen. Näin kauden alussa ihmiset tulevat katsomaan uutta hallia, mutta sitä ei tietenkään tule jatkumaan alkukautta pidempään. Tämä johtuu pitkälti siitä, että jääkiekkokuluttaja on melko asiantunteva ja arvioiva tietäen, mitä on hyvä tuote eli hyvä jääkiekko-ottelu. Tietysti on myös olemassa kuluttajat, jotka kannattavat Imatran Ketterää, kävi miten kävi. Tämä ryhmä sisältää juuri niitä ihmisiä, jolle pelaajat haluavat näyttää parasta osaamistaan joka pelissä, koska kannattajat vaivautuvat hallille joka otteluun.

Kaudella 2007–2008, kun Ketterä aloitti uuden tulemisensa, keskimääräinen yleisömäärä ottelussa oli alkusarjassa 123 katsojaa ja alemmassa loppusarjassa 109 katsojaa (Puheenjohtaja 2008). Tässä vaiheessa menestys ei ollut vielä hääviä, eikä yleisö löytänyt Näreharjun vanhaan halliin. Seuraavana kautena Ketterä kuului jo sarjan eliittiin voittamalla niin alkusarjan kuin loppusarjankin ja kaiken huipuksi esiintyi vielä Mestiskarsinnoissakin edukseen. Tämä menestys näkyi yleisömäärissä, sillä loppusarjan katsojakeskiarvo oli 468 katsojaa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011a), ja Mestiskarsinnoissa kolmessa pelissä kävi keskimäärin huikeat 986 katsojaa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011b). Huippuna on Savonlinnan Pallokerhoa vastaan pelattu ottelu, jossa yleisöä oli paikalla arvioiden mukaan lähes 2000 katsojaa. Näreharjun homeinen ja ränsistynyt katettu tekojäärata oli loppuunmyyty. Tämän esimerkin seurauksena uskon tulevan selväksi, mitä tarkoitin johdannossa mainitsemalla, että, ”hyvä tuote myy itse itsensä paremmin kuin mikään markkinointitoimenpide”.

Viime kauden keskimääräiset yleisömäärät otteluissa olivat taas puolestaan paljon maltillisemmat, alkusarjassa 215 katsojaa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011c) ja loppusarjassa 217 katsojaa (Suomen Jääkiekkoliitto 2011d). Joka tapauksessa joukkueen otteiden paraneminen ja sitä kautta Suomi-sarjan kärki-paikoille nouseminen on tuonut halliin melkein kaksinkertaisen määrän yleisöä verrattuna kauteen 2007–2008. Kaiken lisäksi lipputulot ovat kasvaneet suhteessa paljon enemmän, sillä Mestiskarsintoihin huipentuneen kauden 2008–2009 päätteeksi normaalien pääsylippujen hintoja korotettiin 5 eurosta 10 euroon. Tämä on vähän kaksipiippuinen asia pelaajan näkökulmasta, sillä lippujen hinnan nostaminen vähentää yleisömäärää, mikä taas puolestaan laskee hallin tunnelmaa. Yleisömäärät eivät kuitenkaan lippujen hinnan korotuksen seurauksena ole tippuneet aikaisemmasta, joten ratkaisua voidaan pitää onnistuneena Ketterän kannalta.

Markkinoinnin rooli ja asema kasvaa, kun halutaan otteluihin uusia kuluttajia. Silloin on seuran pystyttävä markkinoimaan tuotettaan ihmisille, jotka eivät ole vielä innostuneet Ketterästä tai jääkiekosta yleensäkään. Ketterän otteluilla on

kohtalaisen paljon näkyvyyttä paikallisessa mediassa ja katukuvassa. Otteluista on mainoksia paikallisissa lehdissä, kuten Uutisvuoksessa ja Etelä-Saimaassa sekä tämän lisäksi myös paikallisradiossa muistetaan mainita Ketterän pelien ajankohdat ja ennakkotunnelmat. Muutamassa Imatran kaupunginosassa, kuten ainakin Vuoksenniskalla ja Mansikkalassa, on teiden varsille pystytety mainos- taulut, joissa on mainos Ketterän seuraavasta kotiotteluista. Yleisesti ottaen pelien ajankohdista on tarpeeksi mainontaa, mutta markkinoinnin puolelta asiaa pitäisi pystyä parantamaan huomattavasti, esimerkiksi julkaisemalla isoja, näyt- täviä ja positiivisia raportteja otteluista ja pelaajista Uutisvuokseen.

Täksi kaudeksi palkatun myyntipäällikön yksi suurimmista haasteista onkin saa- da ihmiset halliin ja pysymään siellä myös seuraavissa otteluissa, koska ylei- sesti seurassa tiedostetaan imatralaisten ihmisten kiinnostus Ketterää kohtaan ja sen otteisiin kaukalossa. On aivan normaalia ja jokapäiväistä, että ihmiset tulevat kaupungilla kyselemään pelien tuloksia ja miten on kausi mennyt. Tähän tavoitteeseen uusi jäähalli valmistui kuin tilauksesta, ja uuden hallin seuraukse- na ihmiset tulevat paikan päälle katsomaan hallia, vaikka kaikki eivät olisikaan kiinnostuneet itse pelistä. Siinä vaiheessa itse tuotteen eli pelin ja sen oheistoi- mintojen on oltava kunnossa, jotta saataisiin ihmiset pidettyä paikanpäällä jat- kossakin. Ketterän on pystyttävä tarjoamaan kuluttajille hieno ja elämyksellinen tapahtuma niin kutsutuille jääkiekkoihmisille kuin myös uusille lajista vähemmän tietäville.

Tämän kauden yleisömäärän arviointi tässä vaiheessa kautta on todella vaike- aa, koska on pelattu vasta muutama ottelu, mutta joka tapauksessa yleisöä on käynyt ja tulee käymään enemmän kuin aikaisemmin, mikäli Ketterä pystyy hoi- tamaan hommansa kentällä vähintään yhtä hyvin kuin muutamana edellisenä kautena. Nyt ainakaan tekosyynä vähille yleisömäärille ei tule käymään kylmä ja epäviihtyisä jäähalli, vaan kaikki on kiinni siitä mitä tapahtuu kaukalossa.

6.3 Toiminnallinen puoli

Kuten jo aiemmin mainitsin, halusin ottaa mukaan urheilullisen ja taloudellisen puolen lisäksi nämä kaksi asiaa linkittävän toiminnallisen puolen. Toiminnallisella puolella tarkoitan kaikkea, mikä liittyy seuran pyörittämiseen jokapäiväisessä toiminnassa. Siihen kuuluvat muun muassa johtohenkilöiden roolit sekä seuran yleiset toimintatavat. Tarkoitukseni on tuoda esille se fakta, että pelkällä hyvällä pelaajistolla ja isolla määrällä rahaa ei urheiluseura pysty toimimaan maksimaalisella tasolla ja menestymään vuodesta toiseen. Asioita, jotka mahdollistavat hyvän pelaamisen, ovat esimerkiksi pelimatkojen organisointi (ruokailut, yöpyminen, aamujäät), harjoittelun suunnittelu (mitä milloinkin harjoitellaan ja miksi), varustehankinnat sekä varusteiden ja pelaajien huoltotoimenpiteet. Kaikki nämä ovat erittäin tärkeitä pelaajille, jotta ainoaksi ja tärkeimmäksi asiaksi jäisi itse pelisuoritukseen keskittyminen, joka täytyy olla päällimmäisenä mielessä.

Kaikkea edellä mainittua suunniteltaessa ja hoitaessa tärkeäksi asiaksi nousevat johtohenkilöiden roolit. Roolien täytyisi olla selkeitä, jotta kukin tietäisi oman vastualueensa ja saisi keskittyä yksinomaan siihen ja näin ollen saataisiin maksimaalisella teholla toimiva organisaatio. Aikaisemmin mainittu ”talous ja organisaatio nostetaan tavoitteen ja sen edellyttämän toiminnan tasolle”, oli tavoite, joka ei toteutunut johtuen juuri toiminnallisen puolen puutteellisuudesta. Tämä käy ilmi puheenjohtajan haastattelussa, jossa hän myöntää, että *Vaikka olemme urheilullisesti olleet lähellä tavoitteita, on joukkueen taustajoukko ollut liian pieni tavoitteen edellyttämää toimintaa ajatellen. Ketterän taloudellinen tilanne ja rahankeruun edellyttämä organisaatio jäi kaudella 2010–2011 etäälle tavoitteen edellyttämästä tasosta. Lähes puhtaalla talkootyöllä homma ei suju, varsinkaan kun se on kasaantunut liian harvojen tehtäväksi. Tältä osin on pettävää paljon, jotta vuoden päästä olemme valmiita Mestikseen, mikäli nousu ensi kaudella onnistuu.*

Täksi kaudeksi pestatut myyntipäällikkö sekä hänen apunaan toimiva toinen myyntihenkilö tuovat uutta potkua Ketterän myyntipuoleen, mutta myös selkeyttävät organisaation rooleja. Tähän mennessä Ketterässä markkinointiasioita on hoitanut johtokunnan jäsenet sekä valmentajat, ja tästä on aiheutunut se, että markkinointiin täysin resurssein paneutuminen on ollut täysin mahdotonta, joh-

tuen henkilöiden ajan riittämättömydestä. Henkilöiden palkkaaminen antaa Ketterälle kilpailuedun moneen muuhun Suomi-sarjan organisaatioon verrattuna. Nyt valmentaja voi antaa kaiken aikansa parantaakseen joukkueen pelisuo-ritusta, ja myyntipäällikkö voi puolestaan keskittyä hankkimaan Ketterällä rahaa toiminnan eteenpäin viemiseksi.

Joukkueelle lähetettiin tiedote puheenjohtajan toimesta 31.3.2011, josta käy ilmi Ketterän tulevan kauden johtohenkilöiden roolit sekä selkeä työnjako (Puheenjohtaja 2011a). Tämä on iso parannusaskel menneeseen, sillä kaikki oli selvillä jo ennen kauden alkua ja näin ollen päästiin lähtemään kauteen entistä selkeämmällä konseptilla.

7 Johtopäätökset

Kuten jo aiemmin opinnäytetyössä mainittiin, mitään tarkkaa ja absoluuttista mallia tai teoriaa ei voida muodostaa puhuttaessa urheiluseuran toiminnan kehittämisestä ja sen markkinoinnista. Tärkeää on käydä läpi organisaation nykytila mahdollisimman laajasta näkökulmasta katsottuna. Näin tiedostetaan, mikä on Ketterän organisaation tila tällä hetkellä ja mihin suuntaan seuran halutaan menevän tulevaisuudessa. Tulevaisuuden haasteet ovat helpommin tiedostettavissa ja voidaan asettaa seuralle sen resursseihin sopivat tavoitteet, niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Mielestäni Ketterän toiminnan kehittämiseen ja kartoittamiseen sopii parhaiten nykytilanneanalyysi eli SWOT- analyysi. Olenkin käyttänyt sitä johtopäätöksiä tehdessä, koska juuri tällä hetkellä on tärkeää tiedostaa, missä Ketterässä mennään johtuen uuden jäähallin tulosta ja uuden aikakauden koittamisesta, uusine haasteineen ja tavoitteineen.

SWOT-analyysi eli nykytilanneanalyysi on markkinoinnissa yleisesti käytetty työkalu. Se jakautuu sisäiseen tuoteanalyyysiin (vahvuudet ja heikkoudet) ja ympäristöanalyyysiin (uhat ja mahdollisuudet). Tuoteanalyyysissä tutkitaan tuotteen, Ketterän tapauksessa ottelutapahtuman, heikkouksia ja vahvuuksia ja siten se auttaa pohtimaan muun muassa sitä, onko tuote toimiva, mitä parannuksia pi-

täisi tehdä, mitä asiakkaat ja sponsorit odottavat tuotteelta, sekä mitkä ovat tuotteemme kilpailuedut. Ympäristöanalyysi puolestaan auttaa selvittämään, mitkä ovat organisaation tulevaisuuden uhkat ja mahdollisuudet. (Alaja 2000, 61.)

SWOT-analyysin jälkeen seura pystyy asettamaan toiminnalleen kuin myös tuotteensa markkinoinnille selkeät ja konkreettiset tavoitteet, joihin pyritään kaikessa toiminnassa ja kaikkien organisaation osapuolten toimesta. Tavoitteiden on hyvä olla jollakin mittarilla mitattavia, koska muuten tuloksia ja onnistumisia on vaikeaa arvioida. (Alaja 2000, 62.) Tärkeää on myös pitää tavoitteet haastavina mutta realistisina, koska epärealistiseen tavoitteeseen sitoutuminen on johdotunnan ja pelaajiston puolelta mahdotonta ja koko analyysi on ollut pelkkää ajanhukkaa. Ketterän tapauksessa tavoitteet ovat selkeät, talouden parantaminen ja olosuhteiden luonti sellaiseen kuntoon, että Ketterä tulee muutaman vuoden sisään nousemaan sarjaporrasta ylemmäksi ja vakiinnuttamaan paikkansa Mestiskartalla.

Ketterän tapauksessa vahvuuksia ovat nykyinen hyvä tekemisen ilmapiiri koko organisaatiossa ja sitä kautta kaukalossa saavutetut hienot tulokset. Voidaankin sanoa, että Ketterästä on muutaman viime vuoden aikana kehittynyt voittava jääkiekkjoukkue. Joukkueeseen viime kaudeksi tullut uusi täysipäiväinen valmentaja on saanut harjoittelun ja sen laadun sille tasolle, jotta pohjat urheilulliselle menestymiselle kaukalossa ovat olemassa. Uusi kaksikaukaloinen ja moderni jäähalli on varmasti yksi seuran vahvuuksista tulevaisuudessa monestakin eri syystä. Uusi jäähalli ja sitä kautta parantuneet olosuhteet auttavat muun muassa pelaajien hankkimisessa Imatralle. Suurin vaikutus hallilla on kuitenkin joukkueen harjoitus- ja peliolosuhteiden parantumiseen ja mahdollisiin yleisömäärien kasvuun, mikä puolestaan tuo halliin lisää tunnelmaa sekä rahaa Ketterän kassaan. Kaikki nämä edellä mainitut asiat tulevat osaltaan parantamaan pelisuoritusta, joka onkin kaiken lähtökohtana, kun puhutaan kilpaurheilusta ja siinä menestymisestä. Joukkueen yhteiseen tavoitteeseen eli Mestispaikkaan sitoutuminen on myös Ketterän vahvuuksia jatkoa ajatellen.

Heikkouksina Ketterällä ovat ehdottomasti tämänhetkinen huono imago sekä talouden niukkuus. Ketterän olisi pystyttävä luomaan itselleen uusi imago, joka on vuosien saatossa päässyt ränsistymään. Syynä tähän ovat vuosien takaiset laskujen maksamatta jättämiset ja suurehkot velat eteläkarjalaisille yrityksille sekä myös pelaajien törttöilyt Imatran yöelämässä. Monilla kadunmiehillä on vieläkin yleinen käsitys, että Ketterä on niin sanottu ”kaljaporukka”. Näinhän asiat eivät tietenkään enää nykypäivänä ole, vaan voidaan puhua lähes huippu-urheilijoista, jotka päivästä toiseen antavat panoksensa Ketterän hyväksi. Tämä kuva, joka on pinttynyt ihmisten mieleen, on syntynyt aikojen saatossa ja sen uudelleen muokkaaminen on erittäin haasteellista ja monimutkaista. Imagon uudelleen luominen ei onnistu ilman, että seura tiedostaa oman identiteettinsä ja sen, mitä seura on.

Identiteetti eli omakuva on seuralle erittäin tärkeä, jotta pystytään tiedostamaan omat vahvuudet ja heikkoudet sekä asiat, joilla Ketterä erottuu muista kilpailijoista. Ketterä erottuu monesta muusta Suomi-sarjan seurasta sillä, että seuralalla on pitkä historia aina 1-divisioonasta lähtien, ja se on tuottanut monia huippupelaajia aina SM-liigaan ja NHL:ään asti. Ketterän identiteetti on näiden tekojen ja tapahtumien, kuten myös viime vuosien menestyksen myötä, muokkautunut vahvemaksi kuin monella kilpailijalla, joiden seurat ovat vasta perustettuja ja vailla vahvaa identiteettiä.

Pelikaukalo on eniten heijastuva heikkous on kuitenkin omien A-junioreiden, jotka pelasivat menneellä kaudella 3-divisioonassa, heikko taso, joten sieltä ei ole tulossa kovinkaan montaa varteen otettavaa pelimiestä aikuisten joukkueeseen. Myös SaiPan A-junioreiden heikko menestys vähentää mahdollisuuksia saada kovia pelimiehiä siltä suunnalta. Nämä heikkoudet ovat tulevaisuuden johtoportaalille isoja haasteita, ja niiden parantaminen ei onnistu hetkessä. Yhteistyön parantaminen SaiPan kanssa olisi kumpaakin osapuolta palveleva asia, mutta tällä hetkellä yhteistyö ei ole ainakaan kaukaloon asti ulottunut.

Suurin uhka Ketterän tulevaisuudelle on ehdottomasti jonkin pääsponsorin poistuminen, koska isot yritykset mahdollistavat Ketterän toiminnan tämänhetkisel-

lä tasolla. Myös huono alku tälle kaudelle olisi voinut karkottaa ihmiset nopeastikin pois hallilta, ja sen jälkeen katsojia olisi ollut erittäin vaikea saada takaisin katsomaan otteluita. Tässä vaiheessa tiedämmekin, ettei tämä skenaario toteutunut, mutta muutamalla huonolla pelillä yleisön mielenkiinto laskee huomattavasti. Viime aikojen hyvästä menestyksestä johtuva hyvinolontunne on aina urheilussa asia, joka saa organisaation lepäämään laakereillaan ja unohtamaan, kuinka paljon työtä on jouduttu tekemään päästäkseen nykytilanteeseen. Tämä on asia, joka Ketterän on tiedostettava ja pystyttävä tekemään entistä kovemmin ja määrätietoisemmin töitä, niin toimistossa kuin pelikentälläkin.

Mahdollisuuksia Ketterällä on uuden jäähallin tulon myötä paljon ja voisikin ajatella, että vain taivas on rajana. Parhaassa tapauksessa pelit ”rullaavat” heti alusta saakka, ja voittoja ”ropisee” joukkueen tilille. Peli on katsojaystävällistä ja vauhdikasta. Yleisö nauttii ”oman kylän” poikien menestyksestä ja täyttää lehterit peli toisensa jälkeen, Imatran valtaa jääkiekkobuumi, ja kaikki ihmiset puhuvat kaupungilla, kuinka hyvin Ketterällä menee. Kauden päätteeksi nostellaan Suomi-sarjan voittopokaalia, mutta tämä ei vielä riitä joukkueelle. Ketterä huumaa omalla pirteällä jääkiekollaan Mestiskarsinnoissa ja etenee kaudeksi 2012–2013 Suomen toiseksi korkeimmalle sarjatasolle. Jääkiekko on palannut imatralaisten ihmisten sydämeen jäädäkseen!

Tämän edellä mainitun menestystarinan toteuttaminen ei ole niin yksinkertaista, kuin miltä se kuulostaa. Kuitenkin uuden jäähallin, johtoportaen ja pelaajien onnistumisten ja oikeiden markkinointitoimenpiteiden johdosta kaikki on tulevaisuudessa mahdollisuuksien rajoissa.

Opinnäytetyön jatkotutkimuksina tulevaisuutta ajatellen voisikin kartoittaa organisaation toiminnan kehittymistä muutama vuosi tästä eteenpäin ja sitä, ollaanko iso tavoite, eli Mestispaikka saavutettu. Mikäli näin olisi, voitaisiin tutkimuksessa kartoittaa, kuinka sinne lopulta päästiin ja kuinka voidaan varmistaa siellä pysyminen jatkossakin. Mikäli tavoite ei olisi onnistunut, voitaisiin pohtia syitä, miksi se on epäonnistunut uusista panostuksista ja markkinointitoimenpiteistä huolimatta.

Kuvat, kuviot, taulukot

Kuvat

Kuva 4.1.1 Analyysien, tahtotilan ja suunnitelmien välinen suhde, s.15

Kuva 4.3.1 Lisäarvojen haloefekti, s.18

Kuva 4.4.1 Yritysmielikuvien kehittämiskysymykset, s.19

Kuviot

Kuvio 3.3.1 Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot, s.12

Kuvio 4.5.3.1 Maineen neljä kenttää, s.25

Taulukot

Taulukko 4.5.1.1 Brändin rakentamisen vaiheet, s.21

Lähteet

Alaja, E. 2000. Arpapelää? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Käytännönläheinen johdatus urheilumarkkinoinnin kiehtovaan maailmaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alaja, E. 2001. Summapelää! Sponsorintyhteistyön käsikirja. Käytännön toimintaohjelma urheilumarkkinoijalle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino O.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine; Menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.

Eronen, E. 2011. Toiminnan tehostaminen Savonlinnan jääkiekon tuki Oy:ssä.

Eurohockey 2011. Hayley Wickenheiser.
http://www.eurohockey.net/players/show_player.cgi?serial=38084. Luettu 15.9.2011

Heikkinen, J. & Huovila, J. 2005. Markkinointisuunnitelma Imatran Ketterä ry:lle.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.

Jatkoaika 2011. Saipa A-nuorten Suomen Mestari mallia 2002.
<http://www.jatkoaika.com/smliiga.php?sivu=kolumnit&id=723>. Luettu 11.4.2011

Johtokunnan jäsen 2011. Kysely 5.4.2011.

JYP 2011a. Historia.
http://www.jypliiga.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=15. Luettu 31.3.2011

JYP 2011b. Kuvakooste JYP-KalPa -pronssiottelusta.
http://www.jypliiga.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=2198:kuvakooste-jyp-kalpa-pronssiottelusta&catid=19:uutiset&Itemid=48. Luettu 31.3.2011

Ketterä 2011a. Jäsenasiat. <http://www.kettera.net/jasenasiat.php>. Luettu 17.3.2011

Ketterä 2011b. Uutiset. <http://www.kettera.net/uutiset.php>. Luettu 11.4.2011

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi : Luo, voita ja hallitse markkinoita Porvoo: WSOY.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2004. Principles of marketing. New York: Prentice-Hall.

- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5.painos. Talentum Media Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Latvala, J., Peltonen, E., Saresma T. 2005. Esipuhe. Teoksessa Latvala, J., Peltonen, E., Saresma T. (toim.). Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimus-prosessi ja kirjoittaminen. Saarijärvi: Gummerus.
- Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.
- Myyntipäällikkö 2011. Kysely 16.8.2011.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Puheenjohtaja 2007. Ketterä 50 vuotta. Ketterä ry. lehti 25.8.2007
- Puheenjohtaja 2008. Ketterä etenee urheilun osalta strategiansa edellyttämää vauhtia. Ketterä ry. lehti 11.9.2008.
- Puheenjohtaja 2011a. Joukkueelle lähetetty tiedote. Sähköposti 30.3.2011.
- Puheenjohtaja 2011b. Kysely 21.3.2011.
- Pulkkinen, M. 2010. Heinolan Kiekon katsojatyytyväisyystutkimus.
- Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011a. Epäviralliset keskustelut kaudella 2010–2011.
- Päävalmentaja/urheilutoimenjohtaja 2011b. Kysely 22.3.2011.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Weilin+Göös.
- Sipiläinen, K. 2010. Ketterä luo yritysverkostoa. Uutisvuoksi 15.1.2010.
- SM-liiga 2011. Jokerit. <http://www.sm-liiga.fi/joukkueet/jokerit.html>. Luettu 17.3.2011
- Suomen Jääkiekkoliitto 2011a. Suomi-sarja 2008–2009 yleisömäärät. http://sjl01.lahtis-enterprises.com/statistics/hockey/rt_spectators.php?LANG=FI&LID=17&GID=1396&TYPE=8&SEASON=2009&BIND=&SHOW=1. Luettu 21.3.2011
- Suomen Jääkiekkoliitto 2011b. Mestiksen karsintasarja 2008–2009 yleisömäärät. <http://sjl01.lahtis-enterprises.com/statistics/>

hockey/rt_spectators.php?LANG=FI&LID=5&GID=39&TYPE=8&SEASON=2009&BIND=&SHOW=1. Luettu 21.3.2011

Suomen Jääkiekkoliitto 2011c. Suomi-sarjan alkulohko 3, 2010–2011 yleisömäärät. http://79.125.21.88/statistics/hockey/rt_spectators.php?LANG=FI&LID=17&GID=1392&TYPE=8&SEASON=2011&nomenu=1&BIND=&SHOW=1. Luettu 21.3.2011

Suomen Jääkiekkoliitto 2011d. Suomi-sarja 2010–2011 yleisömäärät. <http://www.finhockey.fi/tulospalvelu/suomi-sarja/>. Luettu 21.3.2011

Suomen Jääkiekkoliitto 2011e. Nuorten SM-karsintasarja. http://www.finhockey.fi/tulospalvelu/nuorten_sm-liiga/karsintasarja/. Luettu 11.4.2011

Suomen Jääkiekkoliitto 2011f. B-nuorten 1-divisioona. http://www.finhockey.fi/tulospalvelu/b-nuorten_i-divisioona/. Luettu 11.4.2011

Suomen Jääkiekkoliitto 2011g. C-nuorten SM-sarja. http://www.finhockey.fi/tulospalvelu/c-nuorten_sm-sarja/sm-sarja/. Luettu 11.4.2011

Titaanit 2011. Seura. <http://www.titaanit.fi/titaanit/www/fi/seura/index.php>. Luettu 31.3.2011

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä; merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wikipedia 2011. Imatran Ketterä. http://fi.wikipedia.org/wiki/Imatran_Ketter%C3%A4. Luettu 17.3.2011

Yle 2009. Titaanit Hockey Oy konkurssiin. http://yle.fi/alueet/kymenlaakso/2009/12/titaanit_hockey_oy_konkurssiin_1308247.html. Luettu 31.3.2011

Yle 2011. Kiekko-Laser konkurssin partaalla. http://yle.fi/alueet/kainuu/2011/09/kiekko-laser_konkurssin_partaalla_2855800.html. Luettu 9.9.2011

Kyselylomake

1. Ketterä ry. 50v. lehdessä (25.8.07) Ketterä oli hahmotellut jatkolle seuraavia tavoitteita:

1. Imatran uusi, tarpeita vastaava jäähalli valmistuu 2010
2. Ketterän edustusjoukkueelle luodaan edellytykset nousta kaudeksi 2011–2012 Mestikseen
3. Ketterän organisaatio nostetaan toiminnan ja talouden edellyttämälle tasolle

Jälkeenpäin voidaan todeta näiden tavoitteiden osittain epäonnistuneen tai ainakin siirtyneen tulevaisuuteen.

- Mistä tämä epäonnistuminen mielestäsi johtuu?
 - Oliko edustusjoukkueelle mielestäsi luotu edellytykset nousta kaudeksi 2011–2012 Mestikseen?
 - Mitä tarkoittaa ”organisaatio nostetaan toiminnan ja talouden edellyttämälle tasolle”?
 - Kuka nämä tavoitteet on hahmotellut ja miksi pelaajisto ei ole ollut mukana?
2. Mennäänkö näillä samoilla tavoitteilla ensi kauteen vai hahmotteleeko Ketterä uudet tavoitteet? Jos hahmottelee, niin mitä ne ovat?
3. Ketterä ry. 50v. lehdessä (25.8.07) strategisiksi tavoitteeksi oli mainittu velkojen puolitus 30.6.2010 mennessä. Onko tässä onnistuttu? Jos, ei niin miksi?
- a) Paljonko velkaa nykyään on?
 - b) Mille yrityksille Ketterä on velkaa?
4. Uusi jäähalli oli alun perin tarkoitus rakentaa Mansikkalaan, miksi se kuitenkin päädyttiin rakentamaan kylpylän läheisyyteen?
5. Miten on mielestäsi yhteistyö Ketterän ja SaiPan välillä toiminut? Mitä asioita sillä saralla pitäisi parantaa?

6. Mitenkä Ketterä Business Challenge, eli yritys luoda varainhankintakeinona 30 yrityksen verkosto Etelä-Karjalasta, on onnistunut? Jos ei ole onnistunut, niin miksi ei?

7. a) Mikä oli menneen kauden budjetti ja pelaajabudjetti?
b) Oliko se mielestäsi riittävä viemään kausi läpi?
c) Minkä suuruisella budjetilla Ketterä operoi ensi kaudella?
d) Onko budjetti kasvanut vai pienentynyt viime vuosien aikana?

8. Minkälaisilla markkinointitoimenpiteillä Ketterä lähtee tulevaan kauteen? Mitkä ovat suurimmat muutokset menneeseen kauteen verrattuna?

9. Käsittääkseni Ketteräni imago ei ole Imatralla kovinkaan hyvä. Miten tätä tullaan parantamaan?

10. Mitkä ovat tuotteen eli Ketterän vahvuudet sitä markkinoitaessa kuluttajille ja sponsoreille?

Kyselylomake myyntipäällikölle

1. Onko Ketterällä olemassa selkeä toiminnan kehittämissuunnitelma tulevaisuutta ja varsinkin ensi kautta ajatellen?
 - Jos on, niin millainen?
 - Jos ei ole, niin onko sellainen työn alla?
2. Miten mielestäsi Ketterän markkinointia tulisi kehittää? Millaisia visioita mielessäsi on?
3. Mikä on Ketterän markkinoinnin tilanne tällä hetkellä?
 - Mitkä ovat tämän hetkisen tilanteen vahvuudet/ heikkoudet?
4. Mitä toimenpiteitä olet kerennyt tekemään oltuasi Ketterässä? Mitä uutta olet tuomassa Ketterän toimintaan/markkinointiin?
5. Mitä uusi jäähalli merkitsee markkinoinnin ja yleisen toiminnan kannalta?
 - Minkälaisia uusia markkinointimahdollisuuksia parantuneet olosuhteet antavat?
 - Mitkä ovat puolestaan tilanteen mukana mahdollisesti tulevia uhkakuvia?
 - Pystyttäisiinkö Ketterän markkinoinnissa käyttämään hyväksi Imatran Ketterän kasvatin Petteri Nokelaisen voittaman maailmanmestaruuden tuomaa julkisuutta?
 - Entäpä valmentaja Petri Matikaisen käyttämää termiä Imatran Ketterän "hämähäkkikarvaus"?
6. Ketterän imago ei ole tällä hetkellä paras mahdollinen ihmisten ja yhteistyökumppaneiden silmissä? Miten tätä tulisi mielestäsi parantaa?
7. Mitä odotat tulevalta kaudelta markkinoinnin kannalta? Mitkä ovat henkilökohtaiset tavoitteet?

Case Jymyjuttu

Tässä liitteessä käyn läpi pesäpalloseura Sotkamon Jymyn huikeaa nousua Suomen pesäpallovaltiaaksi ja niitä toimenpiteitä, joilla Jymy on päässyt nykyiseen valta-asemaansa. Tämä on erittäin hieno esimerkki siitä, kuinka pienen kunnan joukkue saa sitouttamaan koko Kainuun tuen taaksensa ja rakentaa itselleen huikean menestystarinan lähes tyhjästä. Tästä jutusta voisi moni urheiluseura ottaa mallia ja uskon tämän toimivan opettavana esimerkkinä myös Imatran Ketterällekin.

Sotkamon Jymyn menestystarina lähti liikkeelle, kuten varsin useasti, menestyksestä. Jymy voitti vuonna 1990 Suomen mestaruuden hyvän juniorityön ja hiukan onnenkin avustuksella. Unto Väisänen oli ottanut ennen kauden alkua seuran puheenjohtajan tehtävät hoitaakseen. Mainostoimisto CIS astui remmiin ja joukkueella luotiin slogan ”Sotkamo on jymyjuttu”. Manageriksi ja pelinjohtajaksi saapui suoraan seuran A-juniorijoukkueesta, jo legendaksi pesäpallopiireissä noussut, Juha Tanskanen. (Alaja 2000, 168.)

Seuran piirissä ymmärrettiin, että Sotkamo on liian pieni kunta, vain noin 11 000 asukasta, elättääkseen menestyvää pesäpalloseuraa. Jymy rupesi järjestämään Kajaaniin, jossa oli noin 36 000 asukasta, kaiken maailman sirkustapahtumia, kouluvierailua ja mediatilaisuuksia. Toisin sanoen, ruvettiin viemään Jymyä ja pesäpalloa vaikka väkisin kajaanilaisten ihmisten tietoisuuteen. (Alaja 2000, 168.)

Lamavuosien koetellessa Suomea, Jymy ymmärsi tilaisuutensa tulleen. Luotiin arvo ”kainulaisuus”. Paikalliset ihmiset ottivat arvon vastaan avosylin, toisin sanoen, ihmiset olivat ylpeitä ”kainulaisuudestaan”. Jymyn jatkaessa ihmetekojaan kentällä, (mestaruudet vuosina 1992, 1993 ja 1995), mietittiin johtoportaan lisää markkina-alueen laajentamista. Siirryttiin Vuokatin suuntaan vaihtamalla peliasun värit vuokatinvioleteiksi. Vuokatin suosittu loma- ja viihdekeskus toi Jymylle näkyvyyttä ja uusia kannattajia pääkaupunkiseutua myöten. Tämän kai-

ken lisäksi vuonna 1998 synnytetettiin SuperJymy Oy, joka pyörittää naisten ja miesten huippupesistä sekä suuria tapahtumia, kuten pesäpallon Itä-Länsi-otteluja. Kova ja pitkäjänteinen työ oli saavuttanut tuloksia, joita tuskin kukaan seurassa pystyi kuvittelemaan syksyllä 1989. (Alaja 2000, 168–169.)

Jymyidean menestystekijöitä on lukuisia ja koko idea on toteutettu juuri oikeaan aikaan ja saumaan, mutta silti tämä on esimerkki siitä, mitä asiantunteva, rehellinen ja itsensä likoon laittava markkinointi-ihminen voi saada aikaan koko organisaation puhaltaessa samaan hiileen. Ainut keino menestykseen, niin kentällä kuin markkinoinninkin saralla, on kova ja pitkäjänteinen työ, jota on toteuttamassa asiansa tuntevat ja osaavat ihmiset, kuten Jymyjutun Juha Tanskanen.

Ketterän tulisi ottaa juuri tällaisista markkinoinnin onnistumisista esimerkkiä, koska, jos jokin muu seura on onnistunut, niin miksei myös Ketterä. Aivan samanlaista ilmiötä Ketterä ei voi rakentaa, koska Etelä-Karjalassa on myös toinen jääkiekkoseura SaiPa, joka pelaa Suomen korkeimmalla tasolla, SM-liigassa, mutta termi "imatralaisuus" saattaisi olla kokeilemisen arvoinen juttu. Esimerkiksi "Imatralaisuus", "voittava ja vauhdikas jääkiekko" samassa lauseessa ei kuulostaisi ollenkaan huonommalta idealta. Tärkeintä olisi joka tapauksessa luoda Ketterälle jokin oma ja henkilökohtainen juttu, millä saataisiin Imatralaisten ihmisten mielenkiinto heräämään Ketterää kohtaan niin kovaksi, että he tulisivat hallille seuraamaan joukkueensa edesottamuksia. Tässä on taas markkinointihenkilöille iso haaste tulevaisuutta ajatellen.