

Seurajohtamisen kehittäminen
suomalaisessa jalkapalloilussa
eurooppalaisten toimintamallien avulla



Kortelainen, Jani

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Seurajohtamisen kehittäminen suomalaisessa jalkapalloilussa eurooppalaisten toimintamallien avulla

Jani Kortelainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Jani Kortelainen

Seurajohtamisen kehittäminen suomalaisessa jalkapalloilussa eurooppalaisten toimintamallien avulla

Vuosi 2010 Sivumäärä xx

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia eurooppalaista seurajohtamista 2000-luvulla ja soveltaa seurajohtamisen erilaisia metodeja suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi. Tutkimuksessa pyritään etsimään erilaisia keinoja kehittää suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamista tulevaisuudessa. Suomessa jalkapalloseurojen organisoitu seurajohtaminen on tällä hetkellä vielä kehitysvaiheessa. Tutkimus auttaa suomalaisia jalkapalloseuroja kehittymään ja lisäämään toimintansa tehokkuutta.

Teoreettinen osuus muodostuu seurajohtamisen erilaisia menetelmiä käsittelevistä tutkimuksista ja kerätystä lähdemateriaalista. Tutkimukset ovat peräisin European Association for Sport Managementin (EASM) tutkijoiden tuloksista, joissa seurajohtamisen osa-alueita on analysoitu erilaisin keinoin. Teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan nähdä, millaista seurajohtaminen on Euroopassa. Näitä seurajohtamisesta saatavia menetelmiä voidaan hyödyntää suomalaisessa jalkapalloilussa ja sen seurajohtamisessa.

Tutkimuksessa käy ilmi, miten eurooppalaisten jalkapalloseurojen johtaminen toimii. Lisäksi tutkimus antaa erilaisia kehitysehdotuksia suomalaisten jalkapalloseurojen toiminnan parantamiseksi. Tutkimustulosten hyödyntämisellä suomalaiset jalkapalloseurat voivat kehittää toimintaansa tai hyödyntää vain tiettyjä vaikutuksia seurajohtamisen tueksi.

Tutkimuksen tärkein tavoite on kehittää suomalaisten jalkapalloseurojen seurajohtamista. Kehitysehdotusten avulla suomalaiset jalkapalloseurat voivat toimia jatkossa tehokkaammin ja monipuolisemmin. Tutkimukseni nostaa esille jalkapalloseuroille hyödyllisiä toimintamalleja, joita seurat eivät ole omassa toimintasuunnitelmassaan ottaneet huomioon. Tutkimustulokseni perustuvat suomalaisen jalkapallon kehittämiseen Suomen palloliiton toimintastrategian 2010-2013, erilaisten johtamismallien sekä menetelmien ja vapaaehtoistoiminnan hyödyntämisen avulla. Tulokset kehittävät suomalaista jalkapalloa ja luovat hyvän pohjan uudelle tutkimustyölle tulevaisuudessa.

Asiasanat: Seurajohtaminen, seurajohtamisen kehittäminen, jalkapalloseura, European Association for Sport Management (EASM)

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Hyvinkää
Business Management Programme

Abstract

Jani Kortelainen

Team management in European football and improving team management in Finnish football

Year 2010 Pages xx

The primary option of this thesis was to examine team management in Europe and develop Finnish football with different kind of methods in team management. The research will help Finnish football teams to develop themselves and become more effective in business side of sport. In Finland the organised team management is right now in the development phase and this research will help Finish football teams improve their team management skills.

The theoretical frame of this work is based on different kind of researches, studies and books on team management and management in general. The researches are from European Association for Sport Management (EASM) and in these researches the EASM analysts have studied different kind of team management solutions in European countries. With this theoretical frame we can see the team management in Europe and how it is done.

The results show how European team management works and how we can develop Finnish football with different kind of solutions in team management. Utilising this information in team management we can develop Finnish football. Finnish football teams can fit the team management system to support their business or just utilise the best pieces from their point of view.

The most important factor is that Finnish football teams develop their team management in the future to support their actions in business. Utilising the developing ideas in this research, Finnish football teams will become more efficient and versatile. This research gives some new aspects of team management in Finnish football.

Keywords: Team management, developing team management, football team, Association for Sport Management (EASM)

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	5
1.3	Tutkimuksen menetelmät	6
2	Seurajohtaminen eurooppalaisessa jalkapallossa	6
2.1	Mitä on seurajohtaminen?	6
2.2	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	8
2.3	Urheilumarkkinointi	9
2.3.1	Internet	10
2.3.2	Brändin luominen ja kehittäminen	13
2.4	Stadionpalveluiden ja olosuhteiden johtaminen.....	15
2.4.1	Stadion.....	16
2.4.2	Olosuhteet.....	18
2.5	Vapaaehtoistoiminta	18
2.6	Kannattajatoiminta.....	19
2.7	Suomalaisen jalkapalloilun nykytila	21
2.8	Teorian yhteenveto.....	22
3	Seurajohtamisen kehittäminen suomalaisessa jalkapalloilussa	22
3.1	Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013	24
3.1.1	Johtajuus ja hyvä hallintotapa.....	24
3.1.2	Huippujalkapallo	25
3.1.3	GrassRoots-junioritoiminta	26
3.1.4	Asiakkuuksien hallinta.....	27
3.1.5	Osaamisen kehittäminen	27
3.2	Vapaaehtoistoiminnan tehokas hyödyntäminen	28
3.3	Positiivinen johtaminen	29
3.3.1	Positiivinen ilmapiiri.....	30
3.3.2	Positiiviset henkilösuhteet ja suhteet sidosryhmiin	31
3.3.3	Positiivinen vuorovaikutus ja kommunikointi.....	32
3.3.4	Positiivisen työn merkitys henkilökohtaisella tasolla.....	32
3.4	Tapahtumajohtaminen.....	33
4	Johtopäätökset	37
5	Oma pohdinta	40
	Lähteet	43
	Kuviot.....	45

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomalainen jalkapalloilu ei ole 2000-luvulla kehittynyt eteenpäin. Jotta suomalaista jalkapalloilua voitaisiin kehittää, tulisi kehittämisen tueksi luoda kattavat tutkimuksiin perustuvat lähtökohdat. Veikkausliiga eli Suomen jalkapalloliiga on päättänyt ryhtyä toimenpiteisiin edistääkseen suomalaisen jalkapalloilun kehitystä. Tämän seurauksena Veikkausliigaseuroille on syntynyt tarve tehdä tutkimusta toimintaedellytysten kehittämiseksi. Tutkimusten avulla Veikkausliiga pyrkii kehittämään seurajoukkueita Suomessa. Seuroja pyritään ohjaamaan oikeaan suuntaan esimerkiksi seurajohtamisessa ja eliminoimalla seurojen mahdollisia heikkouksia liiketoiminnan osa-alueilla. Yhteistyössä Veikkausliigan kanssa tutkimusprojektissa toimii eri yliopistoja, korkeakouluja, Suomen Palloliitto, Webropol, Veikkaus ja Suomen jalkapalloekonomistien yhdistys FAFE.

Opinnäytetyössäni tutkin, miten suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamista voidaan kehittää eurooppalaisten toimintamallien avulla. Työssäni sovellan eurooppalaisen seurajohtamisen parhaita toimintamalleja ja pyrin tuomaan kehityskelpoisimmat menetelmät suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamiseen. Suomalaisen seurajohtamisen kehittämisessä pyrin näin ollen hyödyntämään eurooppalaisten jalkapalloseurojen tutkimuksia. Lisäksi olen ottanut mukaan seurajohtamismalleja Euroopan ulkopuolelta. Lähdemateriaalit olen kerännyt pääosin European Association for Sport Managementin (EASM) tutkimuksista ympäri Eurooppaa. Tutkimuksessani olen hyödyntänyt O'Toolen (2002) Event Project Management System (EPMS) - mallia, joka soveltuu hyvin tapahtumajohtamisen projektijohtamiseen ja johtamisen erilaisiin prosesseihin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa suomalaista jalkapalloilua ja sen seurajohtamista sekä antaa tutkimuksiin pohjautuvaa tietoa jalkapalloon sovellettavista johtamismenetelmistä sekä seurajohtamisesta yleisesti. Opinnäytetyössäni olen käsitellyt seurajohtamista ja sen eri osa-alueita. Kuitenkin täytyy todeta, että tutkimuksessani ei ole ollut resursseja käsitellä kaikkia seurajohtamiseen liittyviä osa-alueita, kuten esimerkiksi jalkapalloseurojen juniorityötä, koska se olisi tehnyt opinnäytetyöstäni liian laajan. Valitsin seurajohtamisesta mielestäni oleellisimpia asioita, kuten henkilöstöresurssien johtamisen, markkinoinnin, stadionpalveluiden ja olosuhteiden johtamisen, vapaaehtoistoiminnan ja fanitoiminnan. Näitä kyseessä olevia asioita tutkin eurooppalaisen seurajohtamisen näkökulmasta ja sovelsin suomalaiseen jalkapalloiluun.

Tutkimustuloksissa on tarkoitus keskittyä pohtimaan, millä keinoin suomalaista jalkapalloilua olisi mahdollista parantaa ja kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni päämääränä minulla on herättää keskustelua siitä, onko suomalainen jalkapallo ja sen seurajohtaminen nykyään huijussaan vai voidaanko sitä parantaa näiden ehdotusten avulla entisestään?

1.3 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimusaineiston olen kerännyt European Association for Sport Managementin (EASM) vuosikokouksissa julkaistuista tutkimuksista. Google Scholarin ja Ebraryn kautta olen löytänyt lähdemateriaalia työni tueksi. Lisäksi olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni Hirsijärvi, Remeksen ja Sajavaaran Tutki ja kirjoita - teosta. Tutki ja kirjoita - kirja on auttanut minua löytämään opinnäytetyön kirjoittamisessa.

Olen käyttänyt opinnäytetyössäni sähköisinä lähteinä HelMetiä, Laurusta, Ebrarya ja Nelliä. Jouduin kuitenkin toteamaan, että haasteellisesta tutkimusaiheestani johtuen lähdemateriaaliani oli helpompi löytää yhteistyöverkostoani käyttäen. Yhteistyöverkostooni Veikkausliigan lisäksi kuului eri yliopistoja, korkeakouluja, Suomen Palloliitto, Webropol, Veikkaus, Suomen jalkapalloeconomistien yhdistys (FAFE) sekä European Association for Sport Management (EASM).

Tutkimuksessani käytin teoriaperusteista tutkimusmenetelmää. Valitsin tämän tutkimusmenetelmän, koska opinnäytetyössäni käsittelen vain pientä määrää Euroopan jalkapalloseuroista ja suurta määrää jo valmiiksi tutkittuja tietoja. Lisäksi teoriaperusteinen tutkimusmenetelmä antaa tutkimukselleni paremmat mahdollisuudet lähestyä tutkimuskysymystäni. Jalkapalloseuroja, jotka ilmenevät tutkimuksessani käsittelen erilaisten tutkimustulosten perusteella. Tutkimuksessani etenin teorian keräämisestä, lähdemateriaalin analysoimiseen. Tämän jälkeen pyrin etsimään mahdollisia ongelmakohtia ja löytämään niille erilaisia ratkaisumalleja.

2 Seurajohtaminen eurooppalaisessa jalkapallossa

2.1 Mitä on seurajohtaminen?

Seurajohtaminen on jalkapallossa nykyään suuressa roolissa. Seurajohtamista voi verrata esimerkiksi yrityksen toimintaan suurissa jalkapallo-organisaatioissa, kuten Manchester United tai Chelsea, jotka ovat Englannin Valioliigan jalkapallojoukkueita. Seurajohtamisessa jalkapalloseuran tulee ottaa huomioon monia erilaisia osa-alueita ja yksi näistä on markkinointi. Markkinointi herättää ihmisten mielenkiinnon ja luo mielikuvia. Hyvin suoritetulla markkinoinnilla seura pystyy edesauttamaan ja luomaan itsestään kansainvälisesti tunnetun. Kansainvälisesti tunnetun jalkapalloseuran saamiseksi vaaditaan menestystä kotimaisen sarjan

lisäksi myös kansainvälisillä jalkapallokentillä. Organisaation tulee miettiä tarkasti myös henkilöstöresursseja ja niiden johtamista. Tärkeitä kysymyksiä henkilöstöressurssien johtamisessa on esimerkiksi, kuka palkataan ja mihin työnkuvaan. Erilaiset palvelut, olosuhteet ja tilat sekä niiden kunnossapito liittyvät oleellisesti jalkapalloseurojen toiminnassa. Olosuhteiden kehittäminen ja niiden kunnossapito edesauttavat asiakkaiden, työntekijöiden sekä pelaajien tyytyväisyyttä. Palvelut luovat asiakastyytyväisyyttä ja parantavat tapahtuman arvoa kokemuksena. Vapaaehtoistoiminta on Suomessa ja suomalaisessa jalkapalloilussa tärkeä asia, sillä se auttaa organisaatiota toimimaan kustannustehokkaasti. Jalkapalloseurojen toiminnassa aktiivinen fanitoiminta takaa sen, että fanit ovat seuralleen uskollisia ja kannustavat seuraansa kauden jokaisessa pelissä.

Jalkapallo on kansainvälinen urheilulaji, ja suurien seurojen laaja suosia ympäri maailmaa on saanut aikaan muutoksia seurajohtamisessa viime vuosien aikana. Tämä näkyy suurien jalkapallomaiden sarjoissa, joissa kilpailu on koventunut tarjolla olevista palkkioista, joita jakavat muun muassa paikalliset televisioyhtiöt pelikohtaisesti. Seurat ovat siirtyneet miettimään vaihtoehtoisia tapoja parantaa tapahtumaa. Esimerkiksi, miten saada välitettyä ainutlaatuinen kokemus tapahtumasta niille, jotka katsovat peliä kotisohvalta tai lähiravintolasta? (Desbordes 2007, 165-169.)

Espanjassa on tutkittu (Gallardo-Guerrero ym. 2007, 138-139.) nykypäivän erilaisia keinoja saada vastauksia siihen, mitä seuran tulisi ottaa huomioon seurajohtamisen kehittämisessä:

1. Tunnista seurajohtamisen tarpeet, vaatimukset ja ongelmat
2. Kiinnitä erityishuomio materiaaliressursseihin (tuotteet, virvokkeet, pelitarvikkeet ja yms.) henkilöstöressursseihin ja olemassa oleviin asiakkaisiin
3. Luo hyvät suhteet asiakkaisiin ja kannattajiin

Tutkimuksessa (Gallardo-Guerrero, L. ym. 2007. 138-139.) käy ilmi, että materiaaliressurssien tärkeimmät tarpeet löytyvät olosuhteiden kunnossapidosta. Henkilöstöressurssien tärkeimmät tarpeet ovat työnhakijoilla työnkuvan selventäminen ja hyvän työkokemuksen luominen tyytyväisyyden takaamiseksi. Asiakkaiden ja kannattajien kannalta tärkein asia oli tyytyväisyyden kasvattaminen ja kehitysehdotuksien sekä valitusten kontrolloiminen palautetyökalulla.

Tapa jolla jalkapalloseuraa johdetaan, on yksi seurajohtamisen perusta. Johtamisen tärkeitä elementtejä ovat innovatiivisuuden ja moniarvoisuuden hyväksyminen ja siihen kannustaminen. Johtamisessa kaikkein oleellisinta ovat johdon arvot ja niiden esille tuleminen erilaisissa rooleissa. Tasapainoilu oman organisaation ja sidosryhmien välillä, vaikuttaminen omaan organisaatioon ja sidosryhmiin sekä näistä esiin tuleviin muutoksiin aistiminen ja niihin välitön

vastaaminen ovat johtamisessa tärkeitä elementtejä. Johtaja arvostaa, visioi, suunnittelee ja mahdollistaa. Johtamisessa ei voi olla kyse vain yhdestä henkilöstä, vaan siihen tarvitaan useita avainhenkilöitä toteuttamaan tiivistä yhteistyötä. Jalkapalloseuraan mahtuu monta eri osa-aluetta, joista jokaisella osa-alueella on oma vastuuhenkilönsä. Toimivassa jalkapalloseurassa jokaisen osa-alueen tulisi tehdä yhteistyötä aktiivisesti ja hyvässä hengessä. (Eteläaho 2009, 48.)

2.2 Henkilöstöressurssien johtaminen

Henkilöstöressurssien johtaminen on yksi osa organisaatiota ja seurajohtamista. Henkilöstöressurssien johtamisessa on kyse rekrytoinnista ja työntekijöiden valinnoista, työn tehokkuuden analysoinnista, palkitsemisesta, kehittämisestä ja kouluttamisesta. Henkilöstön tehokkuus vaikuttaa myös koko jalkapalloseuran tehokkuuteen. Henkilöstöressurssien johtamisessa tulee miettiä organisaation tulevaisuutta valintoja tehdessä, kohdistuivat ne sitten pelaajiin, työntekijöihin tai muuhun henkilöstöön.

Seurajoukkueissa tapahtuu aina aika ajoin pieniä muutoksia, ja jokaisen seuran on pystyttävä mukautumaan tilanteeseen parhaansa mukaan. Erilaisiin muutostilanteisiin reagoiminen luo jalkapalloseuroille mahdollisuuden pysyä jalkapallon liiketoiminnan kehityksessä mukana. Tulevaisuuden mukanaan tuomat haasteet ovat saaneet seurat ajattelemaan eri tavalla henkilöstöressurssien johtamisesta. Ennen henkilöstöressurssien johtamista ei mielletty tarpeeksi tärkeänä asiana, mutta nykyään seurajohtaminen on osa jalkapalloa ja sen johtamista. Henkilöstöressurssien johtamisen onnistunut suunnittelu on yksi tärkeimmistä elementeistä nykypäivän jalkapalloseurojen onnistuneessa toimintastrategiassa. (Papaioannou ym. 2009, 151-152.)

Kreikassa jalkapallo-organisaatioiden henkilöstöressurssien johtamista on tutkittu huolellisesti (Papaioannou ym. 2009, 151-152). Tutkimukseen osallistui Kreikan pääsarjasta yhdeksän jalkapalloseuraa, jotka olivat kiinnostuneita tutkimaan, kuinka hyvin henkilöstöressurssien johtaminen on heidän omassa organisaatiossaan toteutettu. Näistä kyseisistä seuroista tutkimukseen osallistui yhteensä kaksikymmentäseitsemän oman seuransa johtotehtävässä toimivaa henkilöä. Joukkueet jaettiin kahteen ryhmään seuran budjetin mukaan. Ensimmäisessä ryhmässä mukana olivat niin sanotut "rikkaat jalkapalloseurat" ja toisessa ryhmässä niin sanotut "vähemmän rikkaat jalkapalloseurat". Tutkimuksessa tutkittiin erilaisia tekijöitä tehokkaan henkilöstöressurssien johtamisen toteuttamisesta seurajoukkueessa.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että "rikkaat jalkapalloseurat" ja "vähemmän rikkaat jalkapalloseurat" olivat hyvin samantyyllisiä henkilöstöressurssien johtamismalliltaan, mutta "vähemmän rikkailta seuroilta" kustannustehokkuus oli hieman parempi. Tutkimuksen mukaan se johtuu siitä, että "vähemmän rikkaat jalkapalloseurat" joutuvat miettimään taloudellisen tilanteen-

sa takia päivittäin, miten ne saisivat toiminnastaan kustannustehokkaampaa. Tämän vuoksi, ideat olivat toteutettu paljon pienemmällä budjetilla, mutta yhtä tehokkaasti kuin ”rikkailla jalkapalloseuroilla”. Toiminnassa päätettiin panostaa laatuun määrän sijasta. ”Rikkaat jalkapalloseurat” pystyvät toimimaan suuren pääomansa ansiosta paineettomammin ja tämän takia eivät kehity yhtä nopeasti. Suurien seurojen tuleekin keskittää tulevaisuudessa voimavaroja henkilöstöressurssien johtamisen kehittämiseen, sillä kansainvälinen jalkapalloilu kehittyi koko ajan ja henkilöstöressurssien johtaminen on tulevaisuudessa vielä tärkeämpää. Rikkaiden ja vähemmän rikkaiden seurojen ero kapenee ja kilpailu kovenee vuosi vuodelta. (Papaioannou ym. 2009, 151-152.)

2.3 Urheilumarkkinointi

Jalkapallo ja urheilu yleisesti edustavat kasvavaa liiketoimintaa tulevaisuudessa. Markkinoinnilla on urheilussa kaksi päätekijää, jotka ovat tuotteiden ja palveluiden markkinointi suoraan kuluttajille sekä sponsorointi. Näitä keinoja voidaan kuvaila urheilumarkkinointina ja urheilun kautta markkinointina. Jälkimmäistä käyttäen yritykset voivat hyödyntää markkinoinnin ja mainonnan keinoja kuluttajien saavuttamiseksi. Urheilussa markkinointi keskittyy asiakkaisiin, joita ovat jalkapalloseuran kannattajat ja yhteistyökumppanit eli sponsorit. Markkinointia parantaessaan jalkapalloseurat voivat saada näkyvyyttä, esimerkiksi oman jalkapallolehden, nettisivut tai jopa televisiokanavan, joka näyttää seuran tapahtumia kuluilta kausilta ja käynnissä olevan kauden pelejä. Jalkapallossa seuran identiteetti kertoo seuroista paljon. Seurojen on mietittävä tarkkaan, mitä tuotteita he myyvät, minkälaisia mainoksia esitetään ja ketkä ovat seuran yhteistyökumppaneita, sillä markkinointi vaikuttaa seuran identiteettiin. (Desbordes 2007, 132-137.)

Jalkapalloseurojen markkinointistrategioita ovat monipuolistaminen, markkinoiden kehittäminen ja tuotteiden kehittäminen. Tuotteiden kehittämisessä pyritään lisäämään myyntiä uusien tuotteiden avulla ja niiden markkinoinnilla. Markkinoiden kehittämisellä halutaan laajentaa jalkapalloseuran aktiivista asiakaskuntaa. Jalkapalloseura voi keskittyä markkinoinnissa esimerkiksi vain kansainvälisiin asiakkuuksiin ja suunnata mainontansa pelkästään nuorille aikuisille. Monipuolistaminen koostuu kahden edellisen keinon sekoituksesta, jossa pyritään kehittämään sekä tuotteita että palveluita. Monipuolistamisella pyritään tarjoamaan uusia vaihtoehtoja potentiaalisille asiakkaille. Tällaisia uusia vaihtoehtoja on esimerkiksi uusi jalkapallostadion tai uudet harjoittelutilat seuralle. (Desbordes 2007, 138.)

Eurooppalaiset jalkapalloseurat ovat tällä hetkellä kehityksessä koko ajan mukana. Ilman päämääräistä markkinointisuunnitelmaa organisaatio ei tule selviytymään jokapäiväisistä haasteista. Kreikkalaisessa jalkapallon markkinointitutkimuksessa on tutkittu, mitä organisaation tulee selvittää, jotta se pärjää kasvavassa kilpailussa mukana. Päämääräisessä markki-

nointisuunnitelmassa organisaatiolla tulee olla vähintään hyvä analyysi nykyhetkestä, jotta seura tiedostaa, mitä sen tarvitsee tehdä tulevaisuudessa. Tämän jälkeen on tärkeää asettaa realistiset markkinoinnin tavoitteet, koska ne auttavat selventämään erilaisia keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kreikkalaisen jalkapallotutkimuksen tuloksissa ilmeni, että ne seurat, jotka tutkivat markkinoita ja suunnittelevat itselleen markkinointisuunnitelman, ovat saaneet huomattavasti parempia tuloksia kuin seurat, joilla ei suunnitelmaa ollut ollenkaan. Markkinointisuunnitelman tekeminen ei vielä takaa sitä, että organisaatio löytää sen tueksi oikeat työkalut. Jokaisessa organisaatiossa suuria markkinoinnin kysymyksiä tulee aina olemaan, hyödynnetäänkö kaikki mahdollinen tieto, mitä on saatavilla sekä mitkä ovat markkinoinnin tärkeimmät tekijät juuri kyseessä olevalle organisaatiolle? (Terzoudis ym. 2008, 327-328.)

Myös suomalaista urheilumarkkinointia on tutkittu maailmalla. Tutkijoita olivat suomalaiset Kari Puronaho ja Timo Huttunen, mutta tutkimus itsessään esiintyy kirjassa "Marketing and football: An international perspective". Kirjassa kerrotaan suomalaisesta urheilumarkkinoinnista jalkapallossa, johon kiinnittyy vahvasti junioritoiminta, jonka nimi on "All Star-programme". Kyseessä oleva ohjelma ei ole pelkästään jalkapalloa, vaan se pyrkii myös tuomaan esille eräänlaisia tunteita ja kokemuksia jalkapallon mukana. (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

Nuorille ja lapsille ohjelma antaa:

- kiinnostavia pelejä ja erilaisia variaatioita kyseessä olevista peleistä
- kasvattaa mahdollisuuksia pelata jalkapalloa missä vain
- kasvattaa mahdollisuuksia pelata jalkapalloa monissa erilaisissa rooleissa
- kasvattaa jalkapallon kysyntää

Seurajoukkueille ohjelma antaa:

- mahdollisuuden kehittää nuorten ja lasten kilpailutoimintaa
- mahdollisuuden kehittää seuran tasoa
- mahdollisuuden kehittää seuran tukijoukkoja
- mahdollisuuden kehittää seuran varoja (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

2.3.1 Internet

Suuri osa seurojen markkinoinnista tapahtuu sähköisesti. Internetin hyödyntäminen ei ole yllätys, sillä jokaisen menestystä haluavan jalkapalloseuran on oltava sähköisesti saavutettavissa. Internetissä saavutettavuus antaa mahdollisuuden jakaa informaatiota, mainostaa palveluita, tuotteita ja kertoo seurasta nykyhetken tapahtumia. Seura pystyy näin kehittämään omaa toimintaansa ja saavuttamaan entistä laajemmin kuluttajat Internetin välityksellä. Internet on myös hyvin vähän kustannuksia vievä jakelukanava sekä sillä on erittäin hyvä vaiku-

tus uusiin asiakkaisiin, jos seuran sivut on hoidettu mallikelpoisesti. Internet on myös mahdollistanut pelien katsomisen suorana Internetin kautta. Tämä mahdollisuus lisää katsojien määrää, koska potentiaaliset katsojat, jotka muuten jäisivät kuuntelemaan peliä radiosta, voivat avata tietokoneen ja katsoa sen vaivattomasti pienellä korvauksella. Kannattajien toiminta on kehittynyt sähköisessä muodossa viime vuosien aikana paljon. Internetissä jalkapalloseuroilla toimii monia erilaisia kannattaja toimintaa harrastavia yhteisöjä. Tällaisia sivuja on esimerkiksi FC Barcelonalla (www.fc.barcelone.com), AC Milanilla (acmilan-online.com), Olympique de Marseillella (www.om-passion.com) ja Paris Saint-Germainilla (www.planetpsg.com). (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Jalkapalloseurojen kolme päähaastetta Internetissä on:

- saada fanit kiinnostumaan seurasta vielä enemmän ja ostamaan lisää tuotteita
- kasvattaa fanien määrää ja luoda lojaaliutta seuralle, että fanit eivät vaihda kannatuksen kohdetta
- säilyttää hallitseva asema muihin kilpaileviin Internet-sivuihin nähden

Näitä kyseessä olevia haasteita on tutkittu hyvin tarkkaan kreikkalaisessa Peloponnesen yliopistossa vuonna 2006. Tutkimuksen pääaiheena oli tutkia seurojen Internet-sivujen laajuutta, luonnetta ja yhteyttä jalkapalloseuran sekä Internet-sivujen markkinoinnin välillä. Tutkimus etsii myös vastauksia Internet-sivujen hyödyistä. Tutkimus suoritettiin neljäntoista Eurooppalaisen huippuseuran kesken. Seurat olivat Manchester United (Englanti), Newcastle United (Englanti), Chelsea (Englanti), Leeds United (Englanti), Real Madrid (Espanja), Barcelona (Espanja), Valencia (Espanja), AC Milan (Italia), Inter Milan (Italia), Juventus (Italia), Bologna (Italia), Fiorentina (Italia), Bayern Munich (Saksa) ja Paris Saint Germain (Ranska). Tutkimuksessa vertailtiin kuutta eri kohtaa:

- tiedotus/ Suhdetoiminta
- kehittyneisyys
- internet-tietoisuus
- markkinointitavoitteet
- vuorovaikutus kannattajien kanssa
- uusien ja vanhojen asiakkaiden mielenkiinnon herättäminen

Tutkimuksesta käy ilmi, että kukaan kyseessä olevista seuroista ei kyennyt Internet-sivuillaan täyttämään tutkimuksen kaikkia vaatimuksia. Neljästätoista seurasta kolmellatoista Internet-sivut olivat hyvin tavanomaiset. Sivuilla oli uutisia seuran toiminnasta, seuran esittely ja päivitettyjä otteluiden tuloksia sekä sarjataulukko. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Italialaiset seurat (AC Milan, Inter Milan, Juventus, Bologna, Fiorentina) olivat selvästi muita edellä tiedottamisessa ja suhdetoiminnassa Internet-sivuillaan. Italiassa saatiin luotua selvästi luotettavampi side fanien välillä sivujen ansiosta. Fanien keskustelu oli myös selvästi vilkkaampaa näillä sivuilla kuin muiden tutkimukseen osallistuvien seurojen sivuilla. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Yhdenkään seuran Internet-sivut eivät täyttäneet kehittyneiden sivujen vaatimuksia tässä tutkimuksessa. Seurat toivat liikaa materiaalia omille sivuilleen ja näin ollen sivuista oli tulla asiakkaalle hieman vaikeakäyttöiset. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Seurat ovat nykyään hyvin tietoisia Internetin mahdollisuuksista ja käyttävät niitä jokapäiväisissä toimissa hyvin hyödykseen. Tutkimuksessa kuitenkin Manchester United nousi ylitse muiden Internet-tietoisuudellaan. Se ymmärsi seuroista parhaiten, että Internet voi olla erittäin hyvä tapa saada sponsoreita ja tuoda näitä näkyviin. Manchester Unitedin sivut hyödyntävät monipuolisesti Internetin mahdollisuuksia. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Jokainen seura oli omalla tavallaan hieman epätietoinen Internet-sivujen markkinointitavoitteista. Tutkimukseen osallistuneet seurat eivät osanneet kohdistaa markkinointitavoitteita omille sivuilleen. Syy tähän oli jokaisen seuran erilainen näkemys Internet-sivujen sisällöstä. Tutkimuksen aikana seurat eivät mieltäneet Internet-sivuja kilpailuvalttina, vaikka sivut ovat erittäin hyvä kilpailuetu ja keino erottua koko ajan kasvavilla markkinoilla. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Vuorovaikutus kannattajien kanssa on todella tärkeää. Vuorovaikutus takaa, että kannattajat tietävät seuran ajattelevan myös heitä tärkeänä osana seuraa. Vain kolmella sivustolla oli mahdollisuus ostaa lippuja peleihin Internetistä. Tämä palvelu on erittäin tärkeä seuroille, koska se pienentää kynnystä ostaa lippu peliin ja helpottaa varsinkin ennakkolippujen ostamisprosessia huomattavasti. Tosiasia on kuitenkin se, että jokainen seura nykypäivänä käyttää varmasti palvelua, jolla lipun voi ostaa sähköisesti. Kahdentoista seuran Internet-sivuilla vierailijalla oli mahdollisuus osallistua interaktiiviseen keskusteluun ja tutkimuksessa todetaankin, että tämä on kaikista tärkein keino vaikuttaa positiivisesti sivustolla vierailevaan ihmiseen. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on myös sähköpostipalvelu, joka mahdollistaa seuran tapahtumista ja kilpailuista tiedottamisen sähköisessä muodossa rekisteröityneelle kannattajalle. Tämä palvelu löytyi kuitenkin vain neljältä seuralta. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Tutkimuksessa kuudelta seuralta löytyi sivustoltaan sähköinen kauppa, joka toimii esimerkiksi myymällä tavaraa ja muita oheistuotteita kannattajille. Verkkokauppa on seuroille erittäin hyvä keino saada lisätuloja normaalin myynnin tehostamiseksi. Kuusi seuraa neljästätoista tarjosi myös englanninkielisen version oman sivustonsa palveluista (Barcelona, Juventus, Inter

Milan, AC Milan, Real Madrid ja Bayern Munich). Englantilaiset seurat (Manchester United, Newcastle United, Chelsea, Leeds United) taas eivät tarjonneet mitään muuta kuin englanninkielisen version omilla sivustoillaan. Jokaisella joukkueella pitäisi löytyä kielivalinnoista muitakin kieliä kuin se tuttu ja paikallinen kieli. Laajempi kielivalikoima sivustojen palveluihin lisäisi kävijöiden määrää ja kasvattaisi kannattajakantaa entisestään kansainvälisesti. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Internetin käytössä suurin kysymys on yksinkertaisesti, miten hyvin seura pystyy tätä työkalua hyödyntämään jokapäiväisessä toiminnassaan. Seurojen täytyy keskittyä siihen, mitä kannattajat haluavat sivuilla nähdä. Tutkimus on yksi avainsanoista kyseessä olevan ongelman ratkaisun helpottamiseksi. Sivustojen tutkimista tässä asiassa kannattaa hyödyntää, koska se antaa seuralle kullan arvoista tietoa kannattajien käyttäytymisestä sivustolla. Palautteenannon mahdollisuus on myös yksi suurista tekijöistä sivujen kehittämisessä. Internet-sivujen kehittämisessä tärkeintä on jakaa päivitettyä tietoa joukkueesta koko ajan, kuten parhaat palat peleistä ja pelaajien haastatteluita. Näitä sivustoilla kävijät voisivat ladata omalle koneelleen ja katsoa jälkepäin. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

Markkinointikeinona Internet-sivusto tarjoaa seuralle suuren mahdollisuuden kehittyä ja tulla esille kovenevassa kilpailussa, joka tällä hetkellä jalkapallossa vallitsee. Sivustolla tiedottaminen ja erilaiset keskustelufoorumit luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta kannattajien keskuudessa. Tämä saa kannattajat omaksuma entistä lujemman siteen heidän ja seuran välille. (Kotsovos ym. 2006, 299-303.)

2.3.2 Brändin luominen ja kehittäminen

Brändi on erittäin laaja käsite, johon kuuluu itse tässä tapauksessa jalkapalloseuran nimen lisäksi sen imago ja tunnettuus. Imago määrittää seuran identiteetin eli sen, mitä mieltä ihmiset seurasta ovat. Brändiin voi samaistua ja siihen liittyy aina persoonallisuutta, karismaa, luonnetta, mainetta, lisäarvoa ja merkityksellistä sisältöä. Kannattajalle tai fanille nämä asiat ovat hyvin läheisiä, koska seura, johon kannattaja on kiintynyt edustaa yleensä aina edellä mainittuja asioita. Tärkeimpiä ominaisuuksia, joita jalkapalloseura brändinä edustaa ovat erilaiset tuntomerkit kuten värit ja logo. Seura edustaa etuja ja höytyjä, joita kannattaja saa kannattaessaan kuten esimerkiksi ylpeyden tunne. Kannattajalle tärkeitä ovat myös seuran arvot ja sen persoonallisuus. (Andrews 2004.)

Brändin luominen ja kehittäminen eivät ole seuroille itseisarvo, vaan siihen panostetaan hyvin paljon. Seurojen suurimpia haasteita ovat kannattajien luottamus seuraan ja heidän uskollisuus seuralle pitkällä tähtäimellä. Kannattajat asettuvat usein osaksi kannattamaansa seuraa ja omaksuvat voitot sekä häviöt hyvin henkilökohtaisesti. Siksi onkin erittäin tärkeää, että

seura asettaa niin sanotun kausitavoitteen, josta kannattajat näkevät, mitä he voivat seuraavalta kaudelta odottaa. Tietysti jokainen seura tavoittelee oman liigansa mestaruutta, mutta aina se ei ole sille kovinkaan realistinen tavoite. Brändin luomisessa ja kehittämisessä suuri vaikutus on Internet-sivujen luonteella ja sisällöllä sekä seuran infrastruktuurilla. Brändin luomiseen ja kehittämiseen vaikuttaa myös tietysti se, miten jalkapalloseura esiintyy kentällä ja kentän ulkopuolella sekä kuinka myynti sujuu. (Andrews 2004.)

Jalkapalloseuran brändin luomista ja kehittämistä on tutkittu hyvin tarkasti Italiassa Bocconin yliopistossa. Yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa tutkinnan kohteena on ollut ainoastaan yksi seura. Tämä jalkapalloseura on yksi kaikkien aikojen suurimmista ja suosituimmista brändeistä jalkapallomaailmassa. Seuran nimi on FC Barcelona ja sen kotimaa on Espanja. FC Barcelona on yksi maailman menestyksekkäimpiä jalkapalloseuroja. FC Barcelona on perustettu jo vuonna 1899 ja seura onkin Katalonian (itsehallintoalue Espanjan koillisosassa) ylpeys. Seuran tunnuslause on "Més que un club", joka tarkoittaa suomeksi "Enemmän kuin seura". Tämä kertoo jo sen, että seura on ottanut hyvin vahvan aseman sen kannattajien keskuudessa. (Bof 2006, 250-252.)

FC Barcelona on herättänyt huomiota tempauksillaan ympäri maailmaa. Parhaiten se kuitenkin tunnetaan tällä hetkellä mainostilan käyttämisestä seuran pelipaidoissa. Seuran politiikkaan on pitkään kuulunut pidättäytyminen mainostilan myymisestä peliasuissa, kunnes organisaatio 2000-luvulla päätti antaa mainospaikan pelipaidan rinnasta YK:n lastenavun järjestö Unicefille. Tämä toimenpide on kantautunut jalkapallon ystävien tietouteen positiivisena ympäri maailman.

Nykypäivän jalkapalloseurat ovat alkaneet pitää hyvää huolta siitä, miltä ne näyttävät ulkoisesti kentällä, mutta myös kentän ulkopuolella. Hyvänä esimerkkinä toimii edellä mainittu FC Barcelona. Seura on kiinnittänyt erittäin paljon huomiota hyvän pelaamisen lisäksi myös seuran ulkoiseen olemukseen kentän ulkopuolella. Kentän ulkopuolella edukseen esiintyminen tuo mukanaan hyviä asioita, kuten paikallisten ihmisten ja yritysten kunnioituksen seuraa kohtaan. Se seikka, että jalkapalloseura on paikallisten silmissä ihailtava, tuo seuralle huomattavasti lisää tuloja ja lisää seuran menestystä. Pitkäkestoisia asiakassuhteita paikallisten kanssa luomalla pystytään parantamaan seuran sosiaalisia suhteita ja näin ollen hyödyntämään niitä tarvittaessa. Tässä tutkimuksessa FC Barcelona esittää hyvän esimerkin seurasta, joka hoitaa asiat ammattimaisesti niin kentällä kuin sen ulkopuolellakin. (Bof 2006, 250-252.)

FC Barcelona on yksi harvoista seurajoukkueista maailmassa, jolla on edelleen monia oman junioriakatemiensa tuottamia pelaajia joukkueessaan. Hyvinä esimerkkeinä ovat Carlos Puyol, Anders Iniesta, Victor Valdes ja Xavi, jotka kaikki FC Barcelona on kasvattanut juniorivuosista saakka. Näiden pelaajien arvo nousee juniorivuosien aikana, koska heihin Barcelonan kannat-

tajat voivat samaistua suurilla jalkapallostadioneilla. Jokainen Barcelonan kannattaja omaksuu nämä oman seuran kasvatit niin sanotusti "omiksi pojikseen". FC Barcelona ei ole samanlainen kuin monet muut seurat. Seura toimii ja on johdettu täysin Fundacio (yhdistys) FC Barcelonan kautta. Tämä yhdistys on rakentanut Barcelonan kaupunkiin esimerkiksi museon, josta löytyy FC Barcelonan historian ajalta erilaisia dokumentteja ja palkintoja. Yhdistys on myös rakentanut paljon erilaisia urheilukeskuksia monelle eri lajille. Sillä oli tutkimuksen aikaan, vuonna 2006, noin 130 000 jäsentä ja 1 600 yhteistyöseuraa Kataloniassa ja ympäri maailmaa. Nykyään FC Barcelonan jäsen määrä on laskenut hieman, ja se on noin 105 706. Yhteistyöseurojen lukumäärä on myös hieman laskenut ja se on nykyään 1 508. (Bof 2006, 250-252.)

Kyseessä olevassa tutkimuksessa tutkittiin, mikä vaikutus on FC Barcelonan suurella halulla osallistua Katalonian alueen yhteiskunnan toimintaan ja miksi FC Barcelona on "Més que un club". Tutkimus tehtiin kyselylomakkeita ja henkilökohtaisia haastatteluja käyttäen. Tutkimuksessa selvisi, että FC Barcelonan pitkän aikavälin asiakassuhteet olivat tuottaneet tulosta. Tutkimustuloksissa ilmeni, että seuralla oli hyvin positiivinen sosioekonominen vaikutus ympäristöönsä sekä tietysti seuran omaan toimintaan. Seuralla oli moitteeton maine kentällä ja sen ulkopuolella, ja kannattajat olivat erittäin tyytyväisiä siitä, että joukkue on menestynyt hyvin. Joukkueen osallistuminen Katalonian toimintaan erilaisten sosiaalisten tapahtumien järjestäjänä, oli nostanut kävijöiden määrää urheilutapahtumissa ja muissa sosiaalisissa tapahtumissa. (Bof 2006, 250-252.)

Tutkimuksen tuloksista voi todeta, että FC Barcelonan vaikuttaa lähiympäristön elämään ja yhteisöön positiivisesti. FC Barcelonan strategia on parantaa pelillisiä suorituksiaan jalkapalloseurana, mutta myös tuoda jotain uutta ja hyödyllistä Katalonian yhteiskuntaan koko ajan. Brändin luomiseen ja ylläpitoon tutkimus antoi selvät ohjeet. Pitää osallistua jalkapallokentän ulkopuolisiin tapahtumiin eli ottaa yhteiskunta huomioon. Kannattaa solmia pitkäkestoisia suhteita yhteistyökumppaneiden kanssa, ja tärkeä vaatimus, joka pätee aina niin moneen asiaan, on se että jalkapalloseuran tulee johtaa joukkuetta vastuullisesti. (Bof 2006, 250-252.)

2.4 Stadionpalveluiden ja olosuhteiden johtaminen

Palveluiden ja tilojen johtamiseen liittyy monta seikkaa. Näistä seikoista jokainen on elintärkeä, jotta ottelua katsomaan tullut katsoja saa tästä tapahtumasta odottamansa kokemuksen. Erilaiset palvelut ja tilat tulisi suunnitella niin, että ne olisivat mahdollisimman kustannustehokkaita, mutta samalla kuitenkin muuntautumiskykyisiä, esimerkiksi vaihtoehtoihin tapahtumiin. Tällä tavalla seura pystyisi hyödyntämään palveluita ja tiloja mahdollisimman monipuolisesti. Monipuolisista tiloista ja palveluista seura voi hyötyä enemmän pidemmällä aikavälillä.

lillä verrattuna siihen, jos seuralla olisi vain esimerkiksi omaan tarkoitukseen suunniteltu stadion. Jalkapalloseuran suunnitellessa tiloja ja erilaisia palveluita on sen mietittävä, ketkä heidän lisäksi voisivat hyötyä tästä projektista, kenestä seura voisi hyötyä tämän projektin toteutuessa ja mitä toimenpiteitä tehdään seuraavaksi. Jalkapalloseuroissa hyvin yleistä on myös vanhojen tilojen ja palveluiden parantaminen. Stadionalueella muutoksia voi tehdä monilla eri alueilla, kuten esimerkiksi laajentamalla pysäköintipaikkoja, että enemmän ihmisiä mahtuu lähemmäs stadionia. Pukuhuoneiden uudistus kasvattaisi harrastajien ja pelaajien tyytyväisyyttä seuraa kohtaan. Näillä pienillä muutoksilla seura saisi osakseen tyytyväisyyttä ja tätä kautta enemmän katsojia otteluihin. Jokainen seura haluaa päästä mahdollisimman vähillä kustannuksilla ja saada paljon tuottoa. Tapahtuma eli tässä tapauksessa ottelu järjestetään mahdollisimman pienellä budjetilla, mutta mainontaan panostetaan monissa eri kanavissa siinä toivossa, että paikalle saataisiin mahdollisimman paljon katsojia. (Beech ym. 2004, 321-350.)

Palveluiden ja tilojen johtamisessa on mukana monta vaativaa haastetta jokaiselle jalkapalloseuralle. Näitä voivat olla esimerkiksi, mihin seuran kannattaa hyödyntää leasingin mahdollisuutta tai suoraa ulkoistamista. Ulkoistaminen voisi olla toteutettavissa, jos kyseessä olisi vaikkapa tilojen henkilöstö. Tällä hetkellä hyvänä esimerkkinä toimivat suomalaiset jääkiekkoseurat, joilla suuri osa henkilöstöstä on vuokrattu jonkin rekrytointiyrityksen kautta. Tätä samaa periaatetta käytetään myös jalkapallossa ympäri maailmaa. Henkilökunnan rekrytointi on yksi tärkeimmistä asioista palveluiden ja tilojen johtamisessa, sillä haasteena usein on saadaanko oikeat ihmiset sijoitettua oikeisiin työtehtäviin. Henkilökunnan tulee olla ammattitaitoista, koska hyvin usein asiakas mittaa palveluiden tehokkuutta henkilökunnan ystävällisyyden ja tehokkuuden mukaan. Tämän takia on hyvä ymmärtää palveluiden ja tilojen johtamisen kokonaisvaltaiset vaatimukset. Palveluiden ja tilojen johtamisessa henkilökunnan kannalta tärkeitä seikkoja on ymmärtää, miten seura toimii ja miltä se haluaa näyttää ulospäin. Tehokas perehdyttäminen työnkuvaan sekä toimiva viestintä on yksi palveluiden ja tilojen johtamisen vaatimuksista. (Beech ym. 2004, 321-350.)

2.4.1 Stadion

Jokaisen jalkapalloseuran tärkein työväline on seuran oma stadion. Siellä pelataan kaudessa puolet seuran kauden peleistä eli kaikki seuran omat kotipelit. Lisäksi, jos seura on hyvin menestynyt, voidaan stadionilla nähdä myös Euro-pelejä eli kansainvälisten sarjojen joukkueita. Tämän takia on tärkeää, että seuran stadion on johdettu hyvin sekä suunniteltu huolellisesti. Katsojat viihtyvät hyvin hoidetulla ja toimivalla stadionilla, koska se näyttää hyvältä ja antaa hyvän vaikutelman heidän omasta jalkapalloseurastaan sekä luo mukavuutta jalkapallon katsomiseen. Stadionilla on paljon seuran tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten lipun-

myynti, kannattajien tuotteet, olut, ruoka ja erilaiset kilpailut. Tärkein stadionilla mitattava tuottavuuden mittari on kuitenkin menestys, jonka mukana jalkapalloseura menettää tai lisää kannattajiaan, sponsoreitaan sekä kerää menestyksestä saatavia palkkioita.

Saksassa Berliinin yliopistossa on perehdytty hieman tarkemmin itse stadioneihin ja niiden johtamiseen. Saksan Bundesliiga, joka on Saksan pääliiga jalkapallossa, omaa erittäin hyvät katsojaluvut kaikkien sen liigan seurojen stadioneilla. Kaudella 2008–2009 kaikkien Saksan Bundesliigan seurojen katsojakeskiarvo oli yli 41 900 ottelua kohden, joka tarkoitti sitä, että sadan prosentin stadion kapasiteetista ottelua kohden kävijöitä oli 90,5 prosenttia, joka on todella kova tulos. Kaikessa yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa sitä, että keskiarvoltaan jokaisessa Saksan Bundesliigan pelissä oli stadion 90,5-prosenttisesti täynnä. Jokainen seura Saksassa on tällä hetkellä suuren muutoksen alla, sillä lama on vaikuttanut myös jalkapalloon ja varsinkin TV-lähetyksistä suoritettavien korvausten maksamisessa. Televisioyhtiöillä ei ole varaa maksaa lähetetyistä peleistä enää niin paljon, kuin ne ovat siitä ennen maksaneet, joten seurojen on saatava rahat jostain muualta. Yksi keino tähän on lippujen hinnan nostaminen, mutta jokainen seura pelkää tietysti pahinta eli katsojamäärän radikaalia laskemista, jos lippujen hintoja nostetaan. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin sitä, onko saksalaisten seurojen mahdollista nostaa hintoja ilman katsojien menetystä ja mistä kannattajat ovat valmiita maksamaan? (Chatrath ym. 2009, 199–200.)

Tutkimuksessa haastateltiin 781 saksalaista jalkapallon kannattajaa neljänä eri pelipäivänä stadionilla ja kaupungin keskustassa. Haastattelussa kysyttiin, mikä heidän mielestään vaikuttaa osallistumiseen ottelutapahtumaan eniten: vastustaja, istumapaikka, oman seuran sijoitus sarjataulukossa vai lipun hinta? Tuloksissa ilmeni, että 42,6 prosenttia katsojista on hinnalle uskollisia. Se tarkoittaa, että hinta ratkaisee eniten näiden vastanneiden keskuudessa. Lopuilla, eli 57,4 prosenttia vastanneista lipun hinta vaikutta hyvin vähän siihen, meneekö peliin vai ei. 34,5 prosenttia näistä oli sitä mieltä, että ostaa lipun lähinnä sen perusteella ketä vastaan ottelu käydään. 11,7 prosentille taas tärkeintä on, että ottelu on loppuunmyyty, joka takaa odotetun tunnelman ja 11,2 prosentille tärkeintä on heidän istumapaikkansa sijainti stadionilla. Tutkimuksessa selvisi myös, että kannattajat ovat valmiita maksamaan keskiarvoltaan noin 60 euroa huippuluokan pelistä. Kannattajat ovat valmiita maksamaan myös paremmista istumapaikoista 20 euroa enemmän verrattuna huonompiin. (Chatrath ym. 2009, 199–200.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palveluiden ja tilojen johtamisen maksimaalisella suorittamisella ei voi vaikuttaa kaikkien kannattajien mielipiteeseen siitä, haluavatko he osallistua peliin vai eivät. Siihen vaikuttaa erittäin moni muukin asia kuten vastustaja tai sijoitus sarjataulukossa. Silti palveluiden ja tilojen hyvä johtaminen on suuri osa seuran menestystä ja sitä, että kannattajat tulevat tukemaan seuraa. (Chatrath ym. 2009, 199–200.)

2.4.2 Olosuhteet

Olosuhteet ja niiden kunnossapito sekä parantaminen ovat yksi oleellinen osa seurajohtamisen tavoitteita. Olosuhteilla tarkoitetaan jalkapalloseuran stadionia ja harjoitteluun tarkoitettuja kenttiä sekä muita urheilutiloja. Olosuhteet antavat seuroille mahdollisuuden harjoitella maksimatasolla ja kehittää omaa osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti. Suomessa olosuhteet jalkapallon huippusuorittamiselle ja harjoittelulle ovat olleet viime vuosina kohtuullisen heikolla tasolla. Tämän seikan pystyy toteamaan helposti, kun vertailee suomalaista jalkapalloilua naapurimaamme Ruotsin jalkapalloilun kehitykseen. Ruotsissa olosuhteisiin on panostettu jo monta vuotta ja se on tuottanut tulosta. Ruotsalainen jalkapallo on pystynyt luomaan maailmalle uusia jalkapallotähtiä säännöllisesti, kun taas meillä Suomessa ollaan oikeastaan vielä tänäkin päivänä Jari Litmasen ja Sami Hyypiän varassa.

Eteenpäin ollaan kuitenkin menossa, sillä Suomen Palloliitto on lanseerannut käyttöön uuden toimintastrategian vuosille 2010-2013. Tämä kyseessä oleva toimintastrategia perustuu viiteen eri perusasiaan:

- jalkapallon missioon
- yhteisömme perusarvoihin
- visio 2020
- strategisiin painopistevalintoihin ja positointiin sekä
- operatiiviseen toimintaan ja tulokortteihin

Suomen Palloliiton missio on saada jalkapalloa jokaiselle iästä, sukupuolesta, kyvyistä, uskonnosta, rodusta tai muusta taustasta riippumatta. Mukana voi olla pelaajana, huippuna, katsojana, tuomarina, valmentajana, huoltajana tai vanhempana. Suomen Palloliitto haluaa tuoda jalkapalloon mukaan lisää yhteisöllisyyttä ja nostaa aktiivijäsenten määrän tämänhetkisestä 500 000 noin 1 000 000 aktiivijäseneen vuoteen 2020 mennessä. Toimintastrategia tulee vaikuttamaan olosuhteiden parantamiseen, koska Suomeen halutaan lisää jalkapallon harrastajia ja tällä hetkellä olosuhteiden myötä suuri harrastajamäärän kasvu ei ole mahdollinen. Suomeen täytyy saada lisää uusia kenttiä, joissa pelata jalkapalloa. Tämä lisäisi harrastajien määrää suomalaisessa jalkapallossa. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013)

2.5 Vapaaehtoistoiminta

Jalkapalloseuroissa vapaaehtoistoiminta on ollut huippuseuroille yksi tämänpäiväisen menestyksen salaisuuksista. Euroopassa on kuitenkin vielä paljon seuroja, joille vapaaehtoistoiminta on osa seuran jokapäiväistä toimintaa. Tällä hetkellä Euroopassa vanhempi ikäpolvi on vanhenemassa kohti eläkeikää ja se antaa mahdollisuuden etsiä vapaaehtoistyöhön uusia ihmisiä. Suomalaisen jalkapalloilun tulee hyödyntää eläkkeelle jääviä ihmisiä. Vapaaehtoistoiminnassa

mukana olevia eläkeläisiä yhdistää halu olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta, taustalla muistot, lapsenlapset tai joku muu vastaava tekijä. Jokainen vapaaehtoistoiminnassa mukana oleva haluaa olla seuralle hyödyksi. Vapaaehtoistoiminta voi olla monelle esimerkiksi harrastus. Eläkkeelle jäädessään moni ihminen etsii itselleen harrastuksen ja vapaaehtoistoiminta jalkapallon parissa on varsinkin lajista kiinnostuneelle hyvä vaihtoehto. Harrastusten kautta hyvin etsitään usein mentaalista (henkinen), fyysistä, emotionaalista (tunteet) ja sosiaalista hyvinvointia. Tämä koskee myös vapaaehtoistoimintaa, sillä suuri osa siihen osallistuneista arvostaa kyseessä olevia arvoja vapaaehtoistoiminnassa. Seura voi samaan aikaan hyödyntää näitä vapaaehtoistoimintaa harrastavia omissa toiminnassaan. Jalkapalloseura hyötyy jo eläkkeellä olevista vapaaehtoistyöläisistä, sillä he tuovat mukanaan tiettyä kypsyttää, omaavat tiettyä kokemusta pitkän elämän varrelta, ovat helposti tavoitettavissa ja ovat seuralle uskollisia. (Misener ym. 2008, 412-413.)

Norjassa Agderin yliopistossa vapaaehtoistoimintaan on perehdytty tiiviisti vuonna 2004 tehdystä tutkimuksesta. Tutkimuksessa tarkastellaan pitkäaikaista vapaaehtoistoimintaa Euroopassa. Se keskittyy yhteen kysymykseen, joka on: miksi ihmisestä tulee pitkäaikainen vapaaehtoistyöläinen? Vapaaehtoistoiminnassa työntekijä kuluttaa omaa aikaansa ilman korvausta, jopa 10-20 vuotta. (Amundsen 2004, 275.)

Tutkimuksessa vapaaehtoistoiminnasta saatiin kiinnostavia tuloksia. Vapaaehtoistoiminnassa tärkeiksi asioiksi nousi toisten auttaminen. Toisten auttaminen saa vapaaehtoistyöntekijän tuntemaan olonsa hyödylliseksi. Vapaaehtoistoiminnassa on myös tärkeää kehittää ystävyys-suhteita, koska silloin voi tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta johonkin asiaan. Oppiminen on myös yksi tärkeistä seikoista vapaaehtoistoiminnassa. Oppiminen antaa tunteen siitä, että on koulutautunut johonkin. Viimeisenä tärkeänä asiana esiin tuli yksittäisen vapaaehtoistyöntekijän päätösvalta. Päätösvalta ja tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin, on yksittäiselle vapaaehtoistyöntekijälle tärkeää. (Amundsen 2004, 275.)

Tutkimus osoitti, että moni asia voi vaikuttaa vapaaehtoistyöntekijän haluun työskennellä seurassa. Pienellä seuralla on oltava vapaaehtoistoimintaa, jotta se pystyy toimimaan tehokkaasti. Esimerkiksi suomalaisessa jalkapalloilussa vapaaehtoistoiminta on yksi vaatimus toiminnan takaamiseksi, jopa korkeimmalla sarjatasolla. Tavoite vapaaehtoistoiminnassa olisi, jos seura pystyisi tarjoamaan tutkimuksessa esille tulleet asiat ja vapaaehtoistyöntekijä tarjoaisi seuralle oman panoksensa seuran toimintaan. (Amundsen 2004, 275.)

2.6 Kannattajatoiminta

Kannattajatoiminta on monelle jalkapalloseuralle tärkeä ja hyvä asia, mutta se voi myös aiheuttaa ongelmia. Hyvä esimerkki tästä on Paris-Saint Germainin (Ranskalainen jalkapalloseura-

ra) kannattajatoiminta. Seuralla on monta aktiivista ryhmää, joka yleisesti ajatellen on hyvä asia, mutta tässä tapauksessa siinä on myös ongelma. Seuran faniryhmät ovat ottaneet yhteen väkivaltaisesti monta kertaa erimieleisyyksien takia. Tämä aiheuttaa kyseessä olevan jalkapalloseuran sisällä välittömiä ongelmia ja niitä on vaikea hallita, jos seuran omat kannattajaryhmät ovat toisiaan vastaan. Useimmissa tapauksissa se, että jalkapalloseuralla on paljon kannattajia, on kuitenkin hyvä asia. (Helsingin Sanomat 2010. Paris St Germainin fanit tappelevat keskenään.

<http://www.hs.fi/urheilu/artikkeli/Paris+St+Germainin+fanit+tappelivat+kesken%C3%A4%C3%A4n/1135253385061>

Kannattajatoiminta on laajentunut viime vuosien saatossa paljon. Toimintaa on nykyään muuallakin kuin vain pelikentällä. Yksi fanitoiminnan tämän hetken suurimmista ilmiöistä on Internetiin siirtyminen. Internet on luonut aivan uusia ryhmiä, jotka toimivat pelkästään sähköisesti. Kannattajatoiminta pyrkii luomaan uusia ja hyvin voimakkaita tunteita. Näitä tunteita kannattaja saa esimerkiksi tiettyyn ryhmään kuulumalla ja keskustelemalla sähköisesti muiden kanssa. Internet on mahdollistanut pelien katsomisen suorana tietokoneen äärestä. Palvelu on tuonut jalkapalloseuralle uusia katsojia, jotka ovat aktiivisia tietokoneen käyttäjiä, mutta pitävät jalkapallosta. Tällaisia sivuja on esimerkiksi FC Barcelonalla (www.fc.barcelone.com), AC Milanilla (acmilan-online.com), Olympique de Marseillella (www.om-passion.com) ja Paris Saint-Germainilla (www.planetpsg.com).

Jalkapallo on edelleen kasvava ala. Se on monelle ihmiselle iästä tai kansainvälisyydestä riippumatta kiinnostava ilmiö. Uskollinen faniryhmä ja tuhannet muut ihmiset tulevat kannustamaan seuraansa stadionille joka viikko. Se, että on uskollinen oman seuransa fani, on tärkeä asia jalkapallofanille. Viime vuosina jalkapallokatsojia on analysoitu ja tutkittu erilaisin keinoin, jotta ymmärrettäisiin, miksi he menevät katsomaan peliä oman joukkueen stadionille, matkustavat toiseen kaupunkiin katsomaan vieraspeliä, käyttävät jalkapalloon liittyvää mediaa tai ostavat fanituotteita? Mitä suhde seuraan tarkoittaa jalkapallofanille? Miten heidän käytöksensä ja uskollisuutensa seuraa kohtaan tulee esiin?

Saksalaisessa Bayreuthin yliopistossa tehtiin tutkimus liittyen seurauskollisuuteen (Woratschek ym. 2008). Tutkimuksessa haastateltiin jalkapallofaneja Saksan amatööri- ja ammattilaisliigasta, jotka matkustivat katsomaan vieraspelejä toisiin kaupunkeihin. Haastatteluun valittiin 89 henkilöä ja haastattelut suoritettiin kasvotusten. Tutkimuksessa ilmeni, että monelle jalkapallokannattajalle toiminta on keino päästä irti arjesta hetkeksi. Heidän ei tarvitse miettiä seuraavaa työpäivää tai menneitä työrutiineja. Kannattajatoiminta on yksi keino päästä rentoutumaan. Kannattajille on tärkeää, että heidän seuransa huomaa ryhmän innostuksen seuraan kohtaan ja kiittää heitä siitä. Kannattajat ovat tyytyväisiä, kun seura muistaa ketkä tuke-

vat sitä. Tällä tavalla kannattajatoiminta jatkuu entistä parempana ja molemmat, niin seura kuin kannattajat, ovat tyytyväisiä.

2.7 Suomalaisen jalkapalloilun nykytila

Suomi on yksi pienimmistä jalkapallomaista, mutta Football Association of Finlandilla (FAF) on halua kehittää suomalaista jalkapalloilua. Tästä johtuen he ovat luoneet All Stars-ohjelman, jonka tarkoitus on kehittää jalkapalloilu Suomen suosituimmaksi urheilulajiksi. Ohjelma aloitettiin jo vuonna 1999 ja se pyrkii reilun pelin kautta innostamaan suomalaisia nuoria pelaamaan jalkapalloa. Kiinnostus jalkapalloon auttaisi Suomea nousemaan kansainvälisesti huomioiduksi jalkapallomaaksi. Ohjelma pyrkii parantamaan myös lasten ja nuorten terveyttä sekä takaamaan, että jokainen lapsi ja nuori voi harrastaa jalkapalloa ikään, sukupuoleen, väriin, seksuaalisuuteen, omaan taustaan tai uskontoon katsomatta. (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

Suomalainen jalkapalloilu saavutti historiallisen merkin vuonna 2001, kun mukaan liittyi ensimmäisen kerran 100 000 lisensoitua pelaajaa. Kaksi kolmesta lapsesta harrastaa Suomessa jalkapalloa aktiivisesti elämänsä aikana ja 260 000 pelaa sitä viikoittain. Suomi oli FIFA:n virallisen listan mukaan, maailman 46:s sijoittunut maa jalkapallovertailussa. Noin 50 suomalaista pelaajaa on tällä hetkellä pelaamassa ulkomailla ammattikseen jalkapalloa. (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

Suomalaisen jalkapalloilun voimavara on vapaaehtoistoiminta. Vapaaehtoistoiminta on tärkeä keino toiminnan jatkuvaan kehitykseen seuroille, joilla ei ole säännöllisiä tuloja sponsoreilta tai katsojilta. Esimerkiksi lasten vanhemmat vapaaehtoisina seuran jäseninä, antavat omille lapsilleen ja seuralle mahdollisuuden kehittyä. Parhaassa tapauksessa vapaaehtoistoiminnan positiivinen ylläpito ja kehittäminen mahdollistavat erilaisten sponsorien mielenkiinnon toiminnan rahoittamiseksi. FAF pitää seuraavia asioita tärkeinä, kun vapaaehtoisia rekrytoidaan tai pidetään jalkapalloseurassa:

- arvostus vapaaehtoistoimintaa kohtaan
- selkeys siitä, mitä vapaaehtoistoiminnalla tavoitellaan
- vapaaehtoistoiminnan tehokasta koordinoitua
- koulutusmahdollisuuksia
- työtyytyväisyyden kehittämistä ja ylläpitämistä sekä
- motivointia (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

Suomalaisessa jalkapalloilussa tärkeintä on tällä hetkellä vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja ylläpito edellä mainituin keinoin.

2.8 Teorian yhteenveto

Edellisissä kappaleissa käsittelin seurajohtamisen eri alueisiin liittyviä tutkimuksia. Kyseessä olevat tutkimukset on tehty eurooppalaisen urheilun ja etenkin jalkapallon kehittämiseksi. Tutkimukset ovat käytännön esimerkkejä eurooppalaisesta seurajohtamisesta. Euroopassa seurajohtamista on tutkittu monilla erilaisilla keinoilla ja monista näkökulmista. Tutkimukset antavat arvokasta tietoa suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi ja tarjoavat kehitysideoita suomalaisille seurajoukkueille. Tutkimukset antoivat eurooppalaisesta seurajohtamisesta kokonaiskuvan parhaimmillaan. Suomalainen jalkapalloilu ei pysty hyödyntämään jokaista seurajohtamisen keinoa, koska ne eivät sovellu seurajoukkueiden toimintaan joka osa-alueelta.

Tärkeitä asioita suomalaiselle jalkapalloilulle on monia, mutta ehdottomasti tärkein on vapaaehtoistoiminnan tehokas johtaminen. Suomessa on paljon vapaaehtoistoimintaan perustuvia kokonaisia jalkapallo-organisaatioita ja ammattimaisia organisaatioita, joiden sisältä löytyy vapaaehtoisia toimijoita. Suomalainen jalkapallo tarvitsee nuoria ja heidän vanhempiaan. Nuoria tarvitaan innostumaan jalkapallosta, mutta myös vanhemmat ovat tärkeässä roolissa lastensa urheilun takana. Suomessa jalkapalloa on vaikea saada täysin ammattimaiseksi ja tämän takia tarvitaan vapaaehtoistoimijoita, jotka pystyvät kehittämään suomalaista jalkapalloa omalla panoksellaan. Vapaaehtoistoiminnassa tärkeää on työläisten arvostus, tarkat tavoitteet, työn koordinointi, mahdollisuus erilaisiin koulutuksiin, viihtyvyys ja motivaatio. (Desbordes, M. 2007, 273-290)

Jalkapallon hyvälle kehitykselle on Suomessa luotava mahdollisuus. Tämä onnistuu olosuhteiden kunnostamiselle ja uusien parempien tilojen rakentamisella suomalaisilla jalkapallojunioreille. Huippuolosuhteissa jalkapalloilijoille luodaan ihanteelliset olosuhteet oman osamisen kehittämiseen. Olosuhteiden kehittämiseen kuuluu stadion, harjoitusolosuhteet, varusteet sekä valmennus.

Markkinoinnilla voidaan vaikuttaa suomalaisten mielipiteisiin jalkapallosta ja omasta kotimaisesta liigasta. Tulevaisuus on vahvasti esillä myös markkinoinnissa, sillä siinä hyödynnetään muun muassa erilaisia keinoja junioritoiminnan saralta. "All Star-programme" on muorten jalkapallokehitykseen suunniteltu ohjelma, jolla pyritään luomaan nuorille ja lapsille positiivisia tuntemuksia sekä kokemuksia. Tällä tavalla jalkapallo pystyy markkinoimaan itseään tulevaisuuden jalkapallolupauksille lapsuuden muistoista lähtien. (Desbordes, M. 2007, 273-290.)

3 Seurajohtamisen kehittäminen suomalaisessa jalkapalloilussa

Tässä luvussa pyrin esittämään erilaisia keinoja suomalaisten jalkapalloseurojen seurajohtamisen kehittämiseksi. Euroopassa jalkapallo on ollut jo pitkään suosituin urheilulaji. Meillä

Suomessa ja Pohjoismaissa on jääkiekko vielä jalkapalloa edellä. Suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi meidän tulisi ottaa mallia eurooppalaisista huippu jalkapalloliigoista ja niiden seurajoukkueiden keinoista johtaa omia seurojaan.

Seurajohtamisessa on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat sen onnistumiseen ja siihen miten seurajohtaminen jalkapalloseurassa toimii. Toimivassa seurassa jokainen tärkeä osa-alue tulee olla kunnossa. Jalkapalloseuran johtaminen toimii hyvin samalla tavalla kuin liike-elämän yrityksenkin. Täytyy olla tietyt edellytykset kannattavalle toiminnalle ja hyvä suunnitelma sen toteuttamiseksi. Monessa yrityksessä tehdään hyvää tulosta suunnittelemalla toiminta huolellisesti. Jokaisen suomalaisen jalkapalloseuran tulisi suunnitella toimintansa huolella, koska Suomessa katsojaluvut eivät ole olleet nousussa muutamaan vuoteen ja uskon, että kotimaisessa jalkapalloliigassa olisi mahdollisuus paljon parempaan. Koko tämän ajan, kun katsojaluvut ovat pysyneet paikallaan tai olleet jopa hieman laskussa, jalkapalloseurojen kehittyminen on ollut heikkoa. Seurat eivät ole kehittäneet omia olosuhteitaan muutamaa seuraa lukuun ottamatta ja tämä johtuu siitä, että Suomessa jalkapalloseurojen toiminta on kannattavuuden rajoilla, eikä seuroilla ole tällä hetkellä halukkuutta kehittää toimintaansa. Toiminnan kehittäminen olisi joka tapauksessa tärkeä asia jokaisessa seurassa, jotta suomalainen jalkapalloilu saisi kehityksensä nousuun.

Jalkapalloseurojen tulee tehdä tulevaisuudessa enemmän tutkimuksia, esimerkiksi siitä, mitkä ovat seurajohtamisen tarpeet, vaatimukset ja ongelmat. Suomalaisessa jalkapalloilussa niitä riittää varmasti paljon ja niiden kehittäminen parempaan tulee olemaan haasteellista. Jalkapallo on suosittu laji ympäri maailmaa, joten miksi se ei voisi onnistua Suomessa myös nousemaan tämänhetkisen tilanteen varjosta yhdeksi suosituimmista lajeistamme. Suosituimpien joukossa se on jo tänäkin päivänä, mutta esimerkiksi jalkapallon ja jääkiekon välinen ero suosiossa mitattuna on tällä hetkellä liian suuri. Jääkiekko on hieno laji, mutta niin on myös jalkapallo. Pieniä suunnitelmia tekemällä ja perehtymällä tämänhetkisiin menestyksen vaatimuksiin, jalkapalloseuroilla on mahdollisuus kohentaa omaa asemaansa suomalaisessa urheiluyhteisössä huomattavasti.

On helppoa ajatella, että suomalainen jalkapallo on tasoltaan heikkoa ja katsojaluvut matalia tästä johtuen. Suomessa pelataan mielestäni kohtuullisen hyvää jalkapalloa, mutta ammattilaisjalkapallossa kokemuksia suomalaisille on kertynyt vielä vähän, koska emme ole kehittäneet ja tutkineet jalkapalloa tarpeeksi. Mielestäni ottelutapahtuman pitäisi olla yksi tärkeimmistä syistä, miksi kannattajat ja katsojat saapuisivat katsomaan otteluita. Jalkapallo-ottelu on usein sosiaalinen tapahtuma, jossa pyritään rentoutumaan ja nauttimaan ottelun sekä tapahtuman tarjoamista hetkistä. Suomessa ottelutapahtuma ei ole tarvittavalla tasolla, että voitaisiin sanoa joukkueiden saavan lipputuloista suurta voittoa. Tapahtuman kehittämällä katsojia voisi olla tulevaisuudessa enemmän.

3.1 Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013

Suomen Palloliitto on kehittänyt uuden toimintastrategian suomalaisen jalkapalloilun kehittämiseksi tulevaisuudessa. Toimintastrategia ulottuu tästä hetkestä vuoteen 2013 saakka. Toimintastrategialla pyritään kehittämään suomalaista jalkapalloilua lisäämään sen tuottamaa yhteisöllisyyden tunnetta. Toimintastrategiaa voi soveltaa helposti myös seurajoukkue tasolla ja uskon, että tämä toimintastrategia pystyisi tehostamaan jokaisen suomalaisen seurajoukkueen toimintaa sen vaatimilla osa-alueilla. Toimintastrategiassa on asetettu myös kunnianhimoinen tavoite, olla kymmenen parhaan jalkapallomaan joukossa vuoteen 2020 mennessä. Suomen Palloliitto on kuvannut mielestäni hyvin johtajuuden ja hyvän hallintotavan keinoja toimintastrategiassaan.

Suomen Palloliiton toimintastrategiassa listataan viisi erilaista tärkeää painopistettä johtamisessa:

- johtajuus ja hyvä hallintotapa
- huippujalkapallo
- grassRoots-junioritoiminta
- asiakkuuksien hallinta ja
- osaamisen kehittäminen

Näillä viidellä painopisteellä on mahdollista kehittää lyhyellä aikavälillä seurojen toimintaa suomalaisessa jalkapallossa. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 20.)

3.1.1 Johtajuus ja hyvä hallintotapa

Seurojen kehittyminen kiteytyy hyvin tiettyjen perusarvojen kautta. Seuroissa pitää olla iloisuutta, menestystä, luotettavuutta ja yhteisöllisyyttä. Näiden avulla seura pärjää jo pitkälle ja pystyy luomaan jatkuvaa kehitystä ympärilleen. Jokaisella suomalaisella seuralla seurajohtamisen missio tulisi olla aina sama (Suomi Euroopan kymmenen parhaan maan joukkoon vuonna 2020 mennessä). Seuroille olisi hyvä pyrkiä luomaan suurempi yhteisöllisyyden tunne suomalaisille jalkapallon ystäville laadukkaiden olosuhteiden ja harrastajalähtöisen kilpailutoiminnan kautta, joka mahdollistaisi menestyksen ja oman henkilökohtaisen huipun saavuttamisen.

Tie menestykseen löytyy systemaattisen ja pitkäjänteisen kehittämisen, tärkeimpien osa-alueiden painottamisen ja kovan työn seurauksena. Seurojen tulisi viestiä enemmän ja tehokkaammin paremman kehittymisen varmistamiseksi. Kehittämisen perustana toimisi myös ennen kaikkea seurojen yhteistyön lisäksi eri piirien ja liiton saumaton yhteistyö. Yhteistyö seu-

rojen välillä voisi sisältää proaktiivista viestintää ja strategioiden jakamista. Näin ollen seurat voisivat oppia toisiltaan uusia asioita, ja niillä olisi mahdollisuus kehittää toimintojaan parempaan suuntaan. Seuroihin luotaisiin toiminnan tehostamiseksi myös arvopohjainen ja vi-siolähtöinen strateginen suunnittelu, operatiivinen toiminta joka osa-alueelle ja kurinalaisuus suunnitelmien toteutuksessa. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 21.)

Seurojen välinen yhteistyö pystyy kehittämään seurojen toimintaa. Varsinkin pienille seuroille yhteistyö suurempien kanssa on tärkeää, koska näin pienet seurat saavat arvokasta tietotaitoa valmennuksen ja seuratoiminnan tueksi. Pelkän yhteistyön lisäksi seuroilla on myös mahdollisuus yhdistyä yhtenäiseksi suuremmaksi seuraksi. Suuren seuran edut tulevat esiin laajan vapaaehtoistoimintaverkoston, osaamisen ja toiminnan kehittämisen muodossa.

Hyvät ominaisuudet johtamisessa ja hallintotavoissa luovat mielestäni kunnioitusta sekä viihtyisän ilmapiirin joukkueurheilussa. Pelaajat ja muut työläiset kunnioittavat joukkueen johtohenkilöitä ja vastaanottavat mielellään erilaisia neuvoja ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Seurajoukkueen kokonaisuus paranee hyvien johtamisominaisuuksien kautta. Jokaisen seuran toimintaan vaikuttavan henkilön on ymmärrettävä, mitkä ovat tavoitteet ja miten niihin päästään. Näihin kysymyksiin johdon vastattava ja tuotava esille seikat, joita haluaa yksilön tekevän.

3.1.2 Huippujalkapallo

Huippujalkapallon tehtävänä on jatkaa lupaavien pelaajien kehittämistä huippu-urheilijoiksi. Onnistuminen edellyttää johdonmukaista pelaajakeskeistä toimintaa jokainen päivä ja joka tilanteessa. Jonain päivänä nämä miehet ja naiset toimivat suurimman urheilulajimme esikuvina, markkinoivat maattamme maailmalla ja innostavat omalla esimerkillään nuoria samalle tielle.

Seurajohtamisen kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöitä on pelaajakehitys, jonka tukena on yksilökeskeinen valmennusfilosofia, lahjakkuuden tunnistaminen ja tukeminen, ominaisuuksien kehittäminen, henkilökohtainen pelaajauran suunnittelu ja valmennuksen yleiset periaatteet ja toimintatavat. Osaamisen kehittäminen on jalkapallossa erityisen tärkeää ja sen tukena toimivat urheilutoimijat (valmennus ja valmennuksen tukitoiminnot), operatiivinen henkilökunta, luottamishenkilöt, vapaaehtoiset ja ulkoiset sidosryhmät. Olosuhteet tukevat yksilöiden kehittymistä ja siinä tärkeitä seikkoja ovat harjoitusolosuhteet, valmennuskeskus, kansalliset kilpailuolosuhteet (stadionit), kansallisstadion ja tekninen infrastruktuuri. Kansallinen kilpailutoiminta, jossa tukena toimivat sarjajärjestelmät, seurojen elinvoima ja kehitys, brändi ja maine, sidosryhmäyhteistyö ja futsal, joka tarkoittaa eräänlaista sisäjalkapalloa. Viimeinen tärkeä asia kehittymisen kannalta on kansainvälinen menestys, johon tarvitaan

kansallisia huippuseuroja, maajoukkueen menestystä, kansainvälisiä huippupelaajia ja valmentajia. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 23.)

Suomi haluaa olla osa maailman huippujalkapallomaita, joten myös tavoitteet on asetettava sen mukaisesti. Huippujalkapallon saavuttamiseksi jalkapalloilussa on keskityttävä nuorten kehittämiseen, yritysten mielenkiinnon herättämiseen ja olosuhteiden parantamiseen. Yleisen mielenkiinnon herättämiseksi Suomeen tarvitaan entisiä huippupelaajia, jotka tällä hetkellä ovatkin tulleet parantamaan liigan mielenkiintoa. Liigassa pelaa tällä hetkellä uusia valovoimaisia tähtiä ja heistä kirkkaimpina Jari Litmanen sekä Alexei Eremenko Junior. Tulevaisuudessa tämän kaltaisten pelaajien pelaaminen Veikkausliigassa luo arvostusta kotimaista liigamme kohtaan ulkomailla, ja parantaa myös ulkomaisten pelaajien mielenkiintoa tulla pelaamaan kyseiseen sarjaan.

3.1.3 GrassRoots-junioritoiminta

Junioriturheilussa ja valmennuksessa uusi strategia toteutuu ensimmäisen kerran, kun nuoria tulevia jalkapalloilijoita ohjataan tai rekrytoidaan lajin pariin. Paikallisen tason seuratoiminta on suomalaisen jalkapalloilun perusta, joka monin tavoin jatkaa kotikasvatusta. GrassRoots-junioritoiminnan tulee näin olla tavoitteellista sekä henkisistä, sosiaalisista että urheilullisista näkökulmista. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 24.)

GrassRoots-junioritoiminta sisältää viisi erilaista toimintaa. Näitä ovat nuorisotoiminta, johon kuuluu päiväkotijalkapallo - ja koulujalkapallo, ohjaajien ja valmentajien osaaminen, tyttöjalkapallo, lasten ja nuorten kilpailutoiminta sekä lasten ja nuorten pelaajakoulutus. Harrastejalkapallo, johon sisältyy mm. jalkapallo terveyden edistäjänä, harrastepelaajien rekisteröinnin kehittämisen, kumppanuudet ja viestintä. Seurakehitys on myös yksi junioritoiminnan toiminnoista ja se sisältää seuratoiminnan hyvän hallintotavan mallintamisen ja toteutuksen, seuratoimijuiden ja erotuomariuden tukemisen (vapaaehtoistoimijat), päätoimisuuden edistämisen ja sen tukitoimet, seurakehityksen ja seuraseminaaritoiminnot. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 24-25.)

Junioritoimintaa ei käsitelty työni teoriaosassa, mutta se oli tärkeä osa Suomen Palloliiton toimintastrategiaa ja päätin ottaa sen mukaan työn kehitysehdotukseen. Jalkapallojuniorit ovat Suomen jalkapalloilun tulevaisuus. Näille tulevaisuuden jalkapalloilijoille on rakennettava mahdollisimman hyvät olosuhteet kehittymiseen. Kehittymiseen kuuluu myös olosuhteiden ohella valmentaminen, joka on myös yksi tulevaisuuden haasteista suomalaisessa jalkapalloilussa. Suomeen on pystyttävä kehittämään jalkapalloammattilaisten ohella myös huippuvalmentajia, jotka löytävät erilaisia keinoja kehittää jalkapalloilua. Huippuvalmentajien avulla jalkapalloilun kehittyminen tulevaisuudessa on mahdollista.

3.1.4 Asiakkuuksien hallinta

Seurojen keskeisin sidosryhmä tai asiakkuus on pelaajat. Pelaajakeskeisyys on koko strategian toteutumisen ydin ja sen kehitykseen vaikuttaa moni taho, kuten seuratoiminnan piirissä olevat kuntien, kaupunkien ja piirien organisaatiot. Kun menestystä syntyy sekä seuratoiminnan että huippujalkapallon parissa, kiinnostuvat myös suuri yleisö ja kaupalliset yhteistyökumppanit. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 24-25.)

Jalkapalloseurojen tärkeisiin asiakkuuksiin kuuluu myös julkinen sektori, joka sisältää kunnat ja kaupungit. Yleisö ja julkinen sana kuuluvat tärkeisiin asiakkuuksiin, sillä lajin suosio harrastuksena, kilpailumuotona ja yhteiskuntaa hyödyntävänä tekijänä takaa merkityksen ja näkyvyyden. Mukaan kuuluvat myös yhteistyökumppanit - yritykset ja kansainväliset yhteisöt. Yhteistyökumppaneita kiinnostaa perinteisesti lajimielikuvan hyödyntäminen oman mielikuvan rakentamisessa sekä markkinointitavoitteiden edistämässä. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 24-25.)

3.1.5 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen on kaiken tekemisen perusta. Ilman sitoutuneita, henkisesti ja urheilullisesti kyvykkäitä ihmisiä ei pystytä saattamaan nuoria urheilijan tielle. Tuloksellisuutta voidaan luonnollisesti mitata monella tavalla: urheilullisten saavutusten kautta, henkisenä kasvuna tai kansakunnan liikkeelle saamisen näkökulmasta. Kaikki tavoitteet toteuttavat yhteistä visiota eri näkökulmista. Keskeistä osaamisen kehittämisessä on löytää ja motivoida osaavia, jalkapalloa rakastavia ihmisiä luomaan itselleen uraa jalkapallovalmentamisen tai muun kehitystoiminnan parissa. Ainoastaan sitä kautta voidaan parantaa tekemisen laatua.

Selkeinä pääasioina osaamisen kehittämisessä on motivaatio (tekijöiden inspiraatio), tehokkuus (operatiivinen toiminta), ymmärrys (strategian jalkauttaminen), reaktio (taktinen herkkyys) ja arjen tekemisen johtajuus sekä seuranta. Motivaation mukana olo johtamisessa luo innostavuutta ja motivoi muita toimimaan paremmin. Tehokkuudessa käytännön tekemisen pitkäaikainen laatu ja tuloksellisuus näkyvät siinä, miten hyvin valmennustaito - ja rutiinit toteuttavat vaadittuja toimintoja. Ymmärrys strategiasta on keskeinen asia vision toteutumisesta ja toiminnan kehittämistä ajatellen. Selkeä strategiaan perustuva ohjaus auttaa tekemään visiosta todellisuutta toiminnan ja viestinnän avulla. Urheilun kiinnostavuus ja sidosryhmien laajuus vaatii sekä arjessa että kriisitilanteissa taktista herkkyyttä, jolla resurssit jaetaan oikein sekä toiminnallisten, että urheilullisten tavoitteiden kannalta. Johtajuus ja seuranta koostuvat käytännössä sovittujen tavoitteiden seuraamisen ja arvioinnin kautta. (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 24-25.)

3.2 Vapaaehtoistoiminnan tehokas hyödyntäminen

Suomalaisessa jalkapalloilussa vapaaehtoistoiminta on tärkeä osatekijä. Vapaaehtoistoiminta on monille jalkapalloseuroille elintärkeä ja mittaamaton voimavara. Suomessa yli 90 % erilaisista urheiluseuroista ja organisaatioista toimii vapaaehtoistoiminnan avulla. Nykyään Suomessa on noin 110 000 vapaaehtoistoimintaan perustuvaa organisaatiota (Väre 2008, 41-47). Kysyntää vapaaehtoistoiminnalle löytyy vielä huolimatta siitä, että myös Suomessa urheilun ammattimaisuus nousee. Kaikkien seurojen on mahdotonta saada tarpeeksi tuloja tai voimavaroja ammattimaiseen toimintaan.

Suomalainen jalkapalloilu on riippuvainen vapaaehtoistoiminnasta. Vapaaehtoistyöntekijät hoitavat kenttiä, myyvät oheistuotteita, ruokaa ja juomaa otteluissa sekä toimivat järjestyksenvalvojina ottelusta toiseen. Suomalainen jalkapallo hyötyisi pitkäaikaisista vapaaehtoistyöläisistä kaikkein eniten, ja siihen jokaisen jalkapalloseuran pitäisi pyrkiä. Hyvä tavoite olisi, että vapaaehtoistyöntekijä olisi, jopa 10-20 vuotta saman jalkapalloseuran vapaaehtoistoiminnassa mukana. (Amundsen 2004, 275.)

Tämän toteutus ei ole vaikeaa, jos seurat keskittyvät luomaan vapaaehtoistoiminnassa mukana oleville positiivisia kokemuksia vapaaehtoistoiminnasta. Norjalaisen yliopiston tutkimuksessa (Amundsen 2004.) käy ilmi, mitä asioita vapaaehtoistoiminnassa mukana olevat arvostavat.

Vapaaehtoistoiminnassa tärkeiksi asioiksi kyseessä olevassa tutkimuksessa nousi toisten auttaminen. Toisten auttaminen saa vapaaehtoistyöntekijän tuntemaan olonsa hyödylliseksi. Vapaaehtoistoiminnassa on myös tärkeää kehittää ystävyyssuhteita, koska silloin vapaaehtoistoiminnassa mukana oleva henkilö tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta johonkin suurempaan ryhmään. Sosiaalisuus on monille ihmisille tärkeää ja se on yksi tärkeimmistä asioista, joita myös vapaaehtoistoiminta voi tarjota siinä mukana oleville henkilöille. Oppimisen tunne on myös yksi tärkeistä seikoista vapaaehtoistoiminnassa. Se antaa tunteen siitä, että on koulutautunut johonkin ja on tärkeä jollekin. Viimeisenä tärkeänä asiana esiin tuli yksittäisen vapaaehtoistoiminnassa mukana olevan päätösvalta ja haasteelliset tehtävät. Päätösvalta ja tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin, on yksittäiselle vapaaehtoistyöntekijälle tärkeää. Haasteelliset tehtävät vapaaehtoistoiminnassa luovat tunteen tärkeydestä kyseessä olevalle henkilölle. Kaikista paras tilanne vapaaehtoistoiminnassa olisi, jos jalkapalloseura pystyisi tarjoamaan tutkimuksessa esille tulleet asiat ja vapaaehtoistyöntekijä tarjoaisi seuralle oman panoksensa seuran toimintaan. Jokaisen jalkapalloseuran on luotava pitkäkestoinen vapaaehtoistoiminta, jotta seuran toiminta pysyy kannattavana. (Amundsen 2004, 275.)

Vapaaehtoistoiminnassa pelaajien vanhempien hyödyntäminen on suuressa roolissa. Jalkapalloseuroilla, joiden toiminta ulottuu aina junioritoimintaan saakka, on hyvät mahdollisuudet hyödyntää pelaajien vanhempien osaamista ja innokkuutta. On usein nähty, että samaan aikaan, kun lapsi sitoutuu pelaajana johonkin tiettyyn joukkueeseen, ovat lapsen vanhemmat valmiita sitoutumaan seuran järjestämiin vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksiin. Tämä johtuu siitä, että lapsen harrastus antaa koko perheelle mahdollisuuden olla yhdessä. Vapaaehtoistoiminta ilmenee jo esimerkiksi lapsen kyyditsemisessä harjoituksiin. Nykyään lähes kaikki vapaaehtoistoiminta tapahtuu lasten kautta. Pitkäaikaiset vapaaehtoistyöläiset ovat vaihtuneet lasten harrastuksen ajan kestäviin vapaaehtoistyöläisiin. Vapaaehtoistoimintaan osallistumiseen vaikuttaa vahvasti myös elinympäristö ja sitoutuminen paikalliseen yhteisöön. (Väre 2008, 41-47.)

Toiminnan jatkuvan ylläpidon ja kehittymisen kannalta tärkeä asia on pitää vapaaehtoistyö mukavana. Erilaisia keinoja tähän on:

- kunnioitus
- tarpeiden huomiointi
- hyvinvoinnin edistäminen
- mielipiteiden huomioiminen
- työn kiinnostavuuden lisääminen

On tärkeää hyödyntää vapaaehtoistyöläisten taidot ja sovittaa ne käytännön tasolla seurassa oikeaan paikkaan. Vastuualueet on määriteltävä tarkoin ja hyvissä ajoin, että jokainen vapaaehtoistyössä oleva ymmärtää työnkuvansa.

3.3 Positiivinen johtaminen

Tärkeiden johtamismenetelmien tunnistaminen ja tutkiminen on tärkeää. Se auttaa jalkapalloseuran johtoa keskittymään keskeisiin asioihin. Johtamisessa on keskityttävä kokoamaan iso kokonaisuus positiivisista ja negatiivisista asioista. Näiden asioiden tutkimisella saadaan helposti selville seuran johtamisen nykytila. Tämä jälkeen seuran pitää kehittyä ja tunnistaa oikeat menetelmät kehittyäkseen askeleen paremmaksi. Tietoa kehittymisen tueksi jalkapalloseuran on helppo kerätä esimerkiksi kannattajien haastatteluilla. Miten seura pystyisi parantamaan ottelutapahtumaa? Seura voi myös haastatella pelaajia eli järjestää niin sanotut kehityskeskustelut. Pelaajalta voisi esimerkiksi kysyä, onko tämä pelipaikka kyseessä olevalle pelaajalle sopiva tai onko jotain tiettyä osa-aluetta, jossa pelaaja haluaisi vielä erityisesti kehittää itseään? Ovatko olosuhteet pelaajille sopivat? Nämä kaikki johtavat positiiviseen vaikutukseen jalkapalloseuran sisällä. Positiivinen ilmapiiri ja suhtautuminen seuran toimintaan, sen joka osa-alueella, antaa jalkapalloseuralle edellytykset nousujohteiseen toiminnan kehittämiseen.

Positiivisen johtamisen peruskäsitteet voidaan saavuttaa helposti jalkapalloseuroissa, jos kyseessä olevissa seuroissa yritetään keskittyä oikeisiin asioihin. Positiiviseen johtamisen konseptiin perustuu neljä erilaista asiaa (Cameron 2008, 1-17):

1. positiivinen ilmapiiri
2. positiiviset henkilökemiat ja suhteet sidosryhmiin
3. positiivinen vuorovaikutus ja kommunikointi
4. positiivinen työn merkitys henkilökohtaisella tasolla

Positiivinen johtaminen edistää tulosten parantamista, koska se parantaa työilmapiiriä, edistää ihmissuhteita työpaikalla ja tuo energisyyttä koko organisaatioon. Nämä seikat ovat pieni perusta toiminnan ymmärtämiselle ja sen tavoitteiden asettamisella. Jokainen seura pystyy asennoitumaan positiivisuuden kautta tehtävään työhön. Suomalaisten jalkapalloseurojen tulisi tällä hetkellä ajatella perusasioita ja parantaa niitä. Tyytyväisyys on yksi tärkeä seikka, joka on tällä hetkellä suomalaisen jalkapallon kehittymisen esteenä. Tyytyväisyyteen kuuluu monta erilaista kategoriaa, kuten kannattajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja työntekijät, olivat he sitten vapaaehtoisia tai palkattuja. (Cameron 2008, 1-17.)

3.3.1 Positiivinen ilmapiiri

Positiivinen ilmapiiri terminä viittaa tilaan, jossa positiiviset asiat ovat organisaatiossa vahvempia kuin negatiiviset. Tämän takia esimerkiksi jalkapalloseura voi toimia tehokkaasti. Työntekijöiden iloiset ilmeet ja asenteet ovat tyypillinen positiivisen ilmapiirin luoja. Vertailemalla työntekijöitä, joilla on stressiä tai jonkinlainen ahdistus työstään, voi helposti todeta, että positiivista ilmapiiriä ei voi saavuttaa tällä tavalla, koska positiivinen ilmapiiri lähtee ensimmäiseksi työntekijöistä. Esimerkiksi jalkapalloseuralla oletettavasti myös suoritus vaikuttaa positiiviseen ilmapiiriin, koska se on urheilussa koko ajan läsnä, ja jokaisen seuran tavoite on voittaa ottelu. (Cameron 2008, 17-35.)

Suurin vaikutus seuran ilmapiiriin on yleensä johtajilla, eli niin sanotuilla managereilla. Suomessa manageri hyvin usein tarkoittaa jonkin tietyn henkilön eräänlaista neuvonantajaa, mutta jalkapallossa se tarkoittaa päävalmentajaa. Manageri on päävastuussa myös seuran pelaajahankinnoista, mikä eroaa olennaisesti harjoituskentällä tapahtuvasta työstä, jossa manageri luo joukkueelle erilaisia pelillisiä kuvioita. Manageria kunnioitetaan ja hänen sanaansa luoteetaan. Jos manageri ei tule pelaajien kanssa toimeen, voi se vaikuttaa koko seuran suoritukseen ja ilmapiiriin negatiivisella tavalla. Toisin sanoen ihannetilanne olisi, jos manageri pystyisi luomaan positiivisia mielikuvia seuran sisällä, kuten esimerkiksi iloisuutta tekemiseen tai arvostusta omaa tekemistä kohtaan. Ihmiset ovat paljon vastaanottavaisempia ja keskittyneempiä positiivisen ilmapiirin ollessa tekemisessä mukana. Työntekijät ovat innovatiivi-

sempia, kiinnostuneempia asiasta ja kokeilunhaluisempia. Positiivinen ilmapiiri sulkee pois myös osan negatiivisista vaikutuksista, kuten pelon, vihan, surun ja ahdistuksen tai ainakin helpottaa näiden asioiden käsittelyä. Jokaisessa jalkapalloseurassa tulisi olla tarkoituksenmukaisia strategioita positiivisen ilmapiirin luomiseksi, jos manageri tai muut vastaavat johtajat seurassa eivät siinä onnistu. (Cameron 2008, 17-35.)

3.3.2 Positiiviset henkilösuhteet ja suhteet sidosryhmiin

Positiiviset henkilösuhteet ovat tärkeitä työntekijöiden välillä ja se onkin yksi toimivan jalkapalloseuran merkeistä. Se, että henkilösuhteet ovat kohdallaan seuran sisällä, antaa sille mahdollisuuden toimia tehokkaasti yhtenä kokonaisuutena. Pelaajilla täytyy olla täysi ymmärrys toisen tekemisestä. Toista täytyy tukea kentällä ja harjoituksissa, oli tilanne mikä tahansa. Tällä tavalla pelaajien on helppo suoriutua positiivisella mielellä tilanteesta kuin tilanteesta. Henkilösuhteiden toimiminen vaikuttaa varmasti kentällä tehtäviin suorituksiin ja sitä kautta otteluiden lopputuloksiin. Henkilösuhteet ovat myös yhtä tärkeitä asioita, oli sitten kyseessä jalkapalloseuran johto tai satunnaiset työntekijät myymässä ottelutapahtumassa fanituotteita. (Cameron 2008, 35-51.)

Henkilösuhteet usein vaikuttavat työtyytyväisyyteen, mikä taas parantaa työmotivaatiota ja se vaikuttaa positiivisesti työn tulokseen. Voidaan päätellä, että positiivinen asia jalkapalloseurassa aiheuttaa niin sanotun ketjureaktion kohti parempaa lopputulosta. Tunnistamalla erilaisten ihmisten vahvuudet organisaatiossa, voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin, jos yritetään tunnistaa ihmisten heikkoudet ja korjata niitä mahdollisimman hyvin. Tämä voidaan erittäin hyvin yhdistää myös kenttäpelaajiin jalkapalloseurassa, koska jokainen päävalmentajan eli managerin tehtävä on tunnistaa pelaajien heikkoudet ja vahvuudet. Näiden heikkouksien ja vahvuuksien mukaan pelaajat sijoitetaan erilaisille pelipaikoille seuran sisällä ja huonoimmassa tapauksessa vaihtopenkille odottamaan komennusta kentälle. (Cameron 2008, 35-51.)

Jalkapalloseurassa ja yrityksessä tärkeitä tehtäviä ovat johtotehtävät. Näissä tehtävissä positiivinen suhtautuminen on suuressa arvossa. Johto jakaa yleisesti erilaisia tehtäviä seurassa ja se, miten työntekijä vastaanottaa tehtävän on ratkaisevassa roolissa tehtävän suorittamisessa. Henkilösuhteiden ollessa negatiiviset, työntekijä ei halua suorittaa tehtävää välttämättä kiitettävästi. Niiden taas ollessa positiiviset, on työntekijä sitä mieltä, että tehtävä on suoritettava mahdollisimman onnistuneesti. (Cameron 2008, 35-51.)

Positiiviset suhteet sidosryhmiin on hieman erilainen asia kuin henkilösuhteet jalkapalloseurassa. Sidoryhmät ovat esimerkiksi yhteistyökumppaneita ja sponsoreita seuralle. Joka tapauksessa seuran tulee tunnistaa näiden sidosryhmien tarpeet ja toimia sen mukaisesti. Jalka-

palloseura on tyytyväinen saadessaan esimerkiksi sponsoreita ja sponsorit ovat tyytyväisiä saadessaan nimensä kentän laidalle ja pientä näkyvyyttä seuran kautta. (Cameron 2008, 35-51.)

3.3.3 Positiivinen vuorovaikutus ja kommunikointi

Positiivinen vuorovaikutus on sitä, että kannustava ja rakentava palaute korvaa jalkapalloseuran sisällä negatiivisen ja kriittisen palautteen. Positiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijä kuuntelee tarkkaavaisesti ja johto pyrkii ottamaan huomioon työntekijän toiveet. Vuorovaikutus on tärkeä asia varsinkin jalkapalloseurassa, sillä siellä on monia tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon. Tällaisia voi olla pelaajien tyytymättömyys peliajan määrään, rooliin seurassa tai mainospaikkojen myyjien tyytymättömyys palkkukseen. Tekijöitä on monta ja jokainen pitäisi pystyä toimivassa organisaatiossa ottamaan huomioon. (Cameron 2008, 51-67.)

Ihmiset reagoivat voimakkaammin negatiivisiin asioihin, joten on eduksi, että seura pystyy toimimaan enemmän positiivisten asioiden parissa. Hyvä lähtökohta positiiviseen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi on, että johto minimalisoi kriittisyyden ja negatiivisuuden ensin pois omasta tekemisestään. Tämän jälkeen on helppo alkaa rakentaa positiivista vuorovaikutusta seuran sisällä. Johdon täytyy kuitenkin toimia varoen, sillä liian positiivinen vuorovaikutuskaan ei ole seuralle hyväksi. Se voi aiheuttaa seuran sisällä ristiriitoja ja tuottaa negatiivista vuorovaikutusta, kuten haluttomuutta toimia joukkuepelaajana lajissa, jossa se on kaikkein tärkeintä. (Cameron 2008, 51-67.)

3.3.4 Positiivisen työn merkitys henkilökohtaisella tasolla

Ihmiset haluavat tuntea itsensä arvokkaiksi ja tärkeiksi seuralle. Tämän takia on tärkeää löytää erilaisia keinoja viestiä tämä asia jokaiselle seuran yksilölle omalla tavallaan. Silloin kun ihmiset tuntevat, että he ovat tekemässä jotain tärkeää, heidän työnsä saa tarkoituksensa ja poistaa negatiivisia tekijöitä, kuten stressiä, masennusta, tyytymättömyyttä, kyynisyyttä ja lisää motivaatiota, sitoutumista seuraan ja onnellisuutta. (Cameron 2008.)

Nämä neljä erilaista positiivisen johtamisen mallia vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Esimerkiksi positiivisessa kommunikoinnissa on samoja asioita kuin positiivisissa henkilösuhteissa ja suhteissa sidosryhmiin. Jokainen näistä positiivisen johtamisen keinoista on tärkeä yksilöllisenä, mutta myös toisen johtamismenetelmän toteuttamisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Positiivinen johtaminen on tapa saada aikaan haluttuja tuloksia. Jalkapalloseura toimii huomattavasti paremmin positiivisen johtamisen kautta kuin negatiivisen ja sillä on vaikutuksia

pitkälle tulevaisuuteen. Parhaassa tapauksessa positiivinen johtaminen voi auttaa seuraa kehittymään jokaisella osa-alueella. Nykypäivänä positiivisen johtamisen omaksuminen on hankalaa, koska usein mielessä on vain ympärillä tapahtuvat negatiiviset asiat.

3.4 Tapahtumajohtaminen

Tapahtuma tarkoittaa tässä tapauksessa jalkapalloseuran ottelua. Tapahtumajohtamisessa on monia asioita, joita tulee ottaa huomioon. Prosessissa on paljon haasteita ja vaikka pelejä on kauden aikana monia, on jokaiseen otteluun keskityttävä ja mietittävä sitä yksittäisenä tapahtumana. On lähdettävä siitä perusajatuksesta, että tapahtuma on aina ainutlaatuinen projekti (Bowdin ym. 2001, Events Management). Suomalaiset jalkapalloseurat voisivat ottaa mallia esimerkiksi yritysten johtamismenetelmistä yksittäisten projektien parissa, koska yritysten johtamisprosessien teoriaperusta soveltuu myös tapahtumajohtamiseen. Suomalaisille jalkapalloseuroille tärkeää on tavoitella ottelusta samanlaista tapahtumaa kuin esimerkiksi Suomen maajoukkueen ottelutapahtumat. Suomen maajoukkueen otteluissa on oheistoimintaa stadionin ulkopuolella ja kaiken kaikkiaan maajoukkueottelut ovat hyvin toteutettuja tapahtumia. Toteutus samanlaisessa mittakaavassa olisi varmasti mahdotonta, mutta tämä olisi seuroille hyvä malli onnistuneesta tapahtumasta.

Tapahtumajohtaminen on kooste erilaisista tehtävistä ja käytänteistä, joita prosessiin liittyy. Siihen kuuluu esimerkiksi tuotannon ja logistiikan organisointi sekä johtamisen eri osa-alueita, kuten markkinointi ja myynti. Tapahtuman järjestämisessä on tärkeää muistaa suunnitella toimiva markkinointistrategia ja viestintästrategia tapahtumaa suunniteltaessa. Strategiat sisältävät ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin sekä tapahtumassa (ottelu) tapahtuvan vuorovaihtusmarkkinoinnin. Onnistuneen markkinoinnin saamiseksi on mietittävä myös sopivat keinot ja jakelukanavat. Näkyvintä markkinointia tapahtumalle olisi ulkoinen mainonta, joka on suunnattu yleisölle. Keinoja tähän olisi esimerkiksi näkyvä mainonta julkisella alueella. Tapahtuman markkinoinnissa tärkeää on myös muistaa mainostaa tapahtumaa medialle ja mahdollisille yhteistyökumppaneille sekä sponsoreille. (Eteläaho 2009, 41-46.)

Tapahtuman markkinoinnissa jalkapalloseurojen on mietittävä seuraavia peruskysymyksiä:

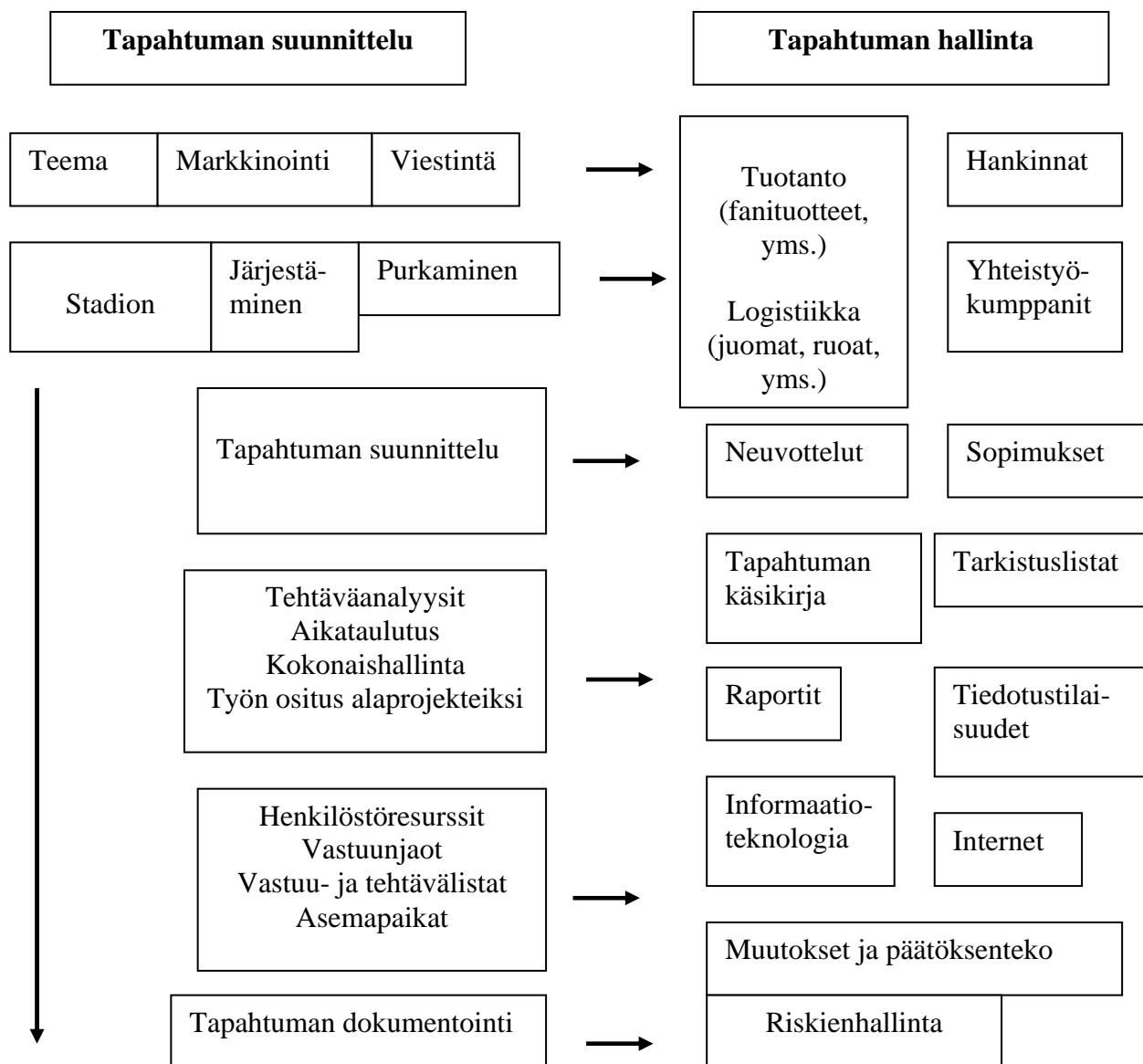
- Mitä yleisölle tarjotaan?
- Miten yleisö saadaan tulemaan paikalle?
- Miten yleisö saadaan viihtymään?
- Mitkä ovat kohderyhmät?
- Miten tapahtuma saadaan onnistumaan?

Nämä ovat tapahtuman markkinointiin liittyviä avainkysymyksiä. Tapahtumajohtamisessa täytyy kyetä miettimään, pystyykö tämä tapahtuma vastaamaan kysyntään, eli kohtaako tapahtuma yleisön toiveet ja tarpeet? (Eteläaho 2009, 41-46.)

Nykypäivän jalkapallossa olisi helppo turvautua ja ottaa mallia keinoista, joita käytetään yritysmaailmassa nykyään. Jalkapallo-organisaatioiden tulisi käyttää yritysmaailmasta tutuksi tullutta SWOT-analyysia toimintansa tukena. SWOT-analyysi muodostuu sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Tämä analyysimalli on Albert Humphreyn kehittämä ja sitä käytetään strategian laatimisessa, oppimisessa, ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT-analyysi on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu jalkapallo-organisaatioiden toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. Analyysin perusteella voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten lähestyvät uhat vältetään.

Näistä prosesseista mitkään eivät ole erillisiä, koska kaikki kuuluvat samaan tapahtumajohtamiseen ja ne myös vaikuttavat toisiinsa, kuten esimerkiksi markkinointiprosessi, joka vaikuttaa jokaiseen prosessiin jollain tavalla ja on mukana koko tapahtumaprojektin ajan. (Eteläaho 2009, 41-46.)

Suomalaiset jalkapalloseurat eivät suunnittele tarpeeksi hyvin ottelutapahtumaa, jonka takia katsojat eivät saa ottelukokemuksesta tarpeeksi positiivisia tunteita, että otteluun voisi tulla useamminkin. Tämä johtaa huonoihin katsojalukuihin. Käytin hyväkseni ottelutapahtuman suunnitteluun liittyen Anu Eteläahon (Eteläaho 2009.) käyttämää O' Toolen (2002) Event Project Management System (EPMS) - mallia, joka muodostuu kahdesta projektin osasta. Siihen kuuluu projektin suunnittelu ja hallinta sekä johtaminen ja siihen liittyvät osa-alueet. Tässä kyseessä olevassa mallissa tavoitteet ja strategiat eivät ole erikseen mainittuna. Strategian perustaksi tässä mallissa esitetään analyyseja sekä tavoitteiden määrittämistä. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee valvoa koko ajan ja niitä tulee arvioida monessa eri tapahtuman vaiheessa. Malli on kooste siitä, miten tapahtuma järjestetään käyttäen johtamisen eri osa-alueita yhdistettynä projektijohtamisen parhaisiin menetelmiin ja välineisiin. Mallin tarkoitus on toimia tapahtuman suunnittelun, hallinnan, arvioinnin ja dokumentoinnin apuvälineenä. (Eteläaho 2009, 41-46.)



Kuvio 1. Tapahtuman johtamismalli, EPMS-malli (Event Project Management System). Kuvio on sovellettu sopivaksi jalkapallo-otteluun. (Eteläaho 2009, 45.)

EPMS-malli (Event Project Management System) tarjoaa keinon suunnitella ja hallita ottelutapahtumaa sujuvasti. EPMS-mallin avulla on mahdollista hahmottaa, että mitä keinoja tapahtuman johtamiseen tarvitaan. EPMS-malli on siis kooste tapahtuman järjestämisen parhaista käytänteistä ja johtamisen osa-alueista, yhdistettynä projektijohtamisen parhaisiin menetelmiin ja välineisiin. Mallista löytyy yhteneväisyyttä projektijohdon elementteihin, kuten henkilöstöresurssien johtamiseen (rekrytointi, osaamisalueiden tunnistaminen, motivointi, ylläpito ja kehittäminen), markkinointiin ja myyntiin (tarpeiden ja arvojen selvittäminen, sisäinen ja ulkoinen markkinointi ja myynnin seuranta), tuotantoon, materiaalihallintoon ja logistiikkaan (toimittajien valinta, sijainti ja kuljetukset), riskien analyysiin ja -hallintaan (henkilöt, aika-

taulut, talous, tekniikka, sopimukset ja viestintä) sekä raportointiin, dokumentointiin ja informaatioteknologiseen osaamiseen. (Eteläaho 2009, 41-46.)

EPMS-mallin mukaan tapahtuman suunnittelussa otetaan huomioon teema, joka usein jalkapallossa liittyy seuran toimintaan tai yleisesti jalkapalloon. Markkinoinnilla ja viestinnällä pyritään houkuttelemaan katsojia otteluihin ja maksullisille kanaville. Seuran täytyy kehittää erilaisia keinoja ihmisten kiinnostuksen herättämiseksi, kuten erilaisia tarjouksia tai yllätyksiä. Tilojen suunnittelu ja niiden maksimaalinen hyödyntäminen tapahtumassa on myös yksi keskeisistä asioista ja tärkeää yleisön viihtyvyyden kannalta. Täytyy kehittää erilaisia ratkaisuja stadionille, että kaikki katsojat pääsevät katsomaan ottelua. Helpoin ratkaisu on laajentaa stadionia, jolloin yleisöä mahtaa enemmän. Jalkapalloseurojen tärkeimpiä tehtäviä on myös huolehtia tapahtumassa katsojien turvallisuudesta, joka tapahtuu erilaisten järjestysmiesten toimesta. Aikataulutus ja tehtävien jako alaprojekteiksi helpottaa tapahtuman kokonaisvaltaista hoitamista sekä auttaa yksilöitä keskittymään tiettyyn tehtävään. Tapahtuman suunnittelussa on monia erialaisia tehtäviä, aina kahvin tilaamisesta tuotemyymälöiden sijaintiin. Keskittyminen tiettyyn pienprojektiin tehostaa kyseessä olevan projektin valmiiksi saattamista ja hyvin organisoidut pienprojektit auttavat kokonaisuuden rakentamisessa. Tapahtuman dokumentointi on tulevaisuuden ja tulevien tapahtumien kannalta oleellisen tärkeä asia ja auttaa oman toiminnan kehittämässä. Tulevissa jalkapalloseuran kotiotteluissa onnistuneiksi todettuja käytänteitä voidaan hyödyntää ja huonoiksi havaittuja muokata tarvittaessa.

Tapahtuman hallinnassa keskitytään suurelta osin myytävien tuotteiden tuotantoon, tilaukseen ja hallinnointiin. Mietitään, että paljonko erilaisia tuotteita, kuten esimerkiksi fanipaitoja- tai lippiksiä tulee ottelutapahtumaan tilata. Seuroilla voi olla myös omia tuotantotehtaita, jos menekki on suuri, mutta esimerkiksi Suomessa tämä ei ole mahdollista pienen suosion takia. Tapahtuman kannattavuus tulee suurelta osin lipunmyynnin lisäksi myytävistä tekstiileistä, juomista ja ruoasta. Tapahtumassa myyjille on tärkeää painottaa asiakastyytyvyyden tärkeyttä, sillä jokainen seura haluaa tehdä ottelutapahtumasta mahdollisimman positiivisen kokemuksen katsojalle. Logistiikka on tärkeä osa tapahtuman hallinnointia, koska siihen on luotava toimiva systeemi, joka takaa hyvän ja nopean palvelun tapahtumassa mukana oleville ihmisille. Ruokaa on tilattava oikea määrä ja ne saatava ajallaan oikeaan paikkaan. Sama pätee myös kaikkiin tuotteisiin, jotka tuodaan myytäväksi tapahtuman aikana. Riskienhallinta tapahtuman suunnittelussa kannattaa kartoittaa jo hyvissä ajoin, että seura on valmistautunut pahimpiin mahdollisiin ongelmiin. SWOT-analyysi on toimiva ratkaisu vahvuuksien, heikkouksien, tilaisuuksien ja uhkien arviointiin. Tapahtuman hallinnassa täytyy keskittyä myös erilaisten sopimusten ja sääntöjen noudattamiseen, että tapahtuma voidaan toteuttaa laillisesti. Hyvä esimerkki tästä on anniskelulupa erilaisille alkoholijuomille jalkapallo-ottelussa.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millä keinoin suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamista voidaan parantaa tulevaisuudessa. Työssäni halusin lisäksi kartoittaa, millä tavalla seurajohtaminen toimii myös muissa urheilulajeissa. Tutkimuskysymystäni lähestyn eurooppalaisesta seurajohtamisesta tehtyjen tutkimusten avulla. Käyttämäni tutkimusaineisto pohjautuu European Association for Sport Managementin (EASM) tutkimuksiin ja valitsemiini sähköisiin lähteisiin. Eurooppalaisten jalkapalloseurojen seurajohtamista on tutkittu muun muassa henkilöstöressurssien, markkinoinnin, stadionpalveluiden ja olosuhteiden, vapaaehtoistoiminnan sekä fanitoiminnan johtamisen kannalta. Tutkimuksista saatujen tulosten pohjalta nostan esiin suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamisen kehittämiseen soveltuvia toimintamalleja.

Pyrin löytämään kehitysehdotuksia suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamiseen, European Association for Sport Managementin (EASM) tutkimuksissa esiin nostettujen jalkapallojoukkueiden kautta. Hyödynsin European Association for Sport Managementin (EASM) tutkimuksissa käytettyjä joukkueita, jotta opinnäytetyöni tutkimustulokset pysyisivät mahdollisimman objektiivisinä.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi opinnäytetyössäni. Käyttämäni tutkimusaineiston avulla pystyn antamaan Veikkausliigalle kehitysehdotuksia suomalaisen seurajohtamisen tueksi. Tutkimuksessa esiin nostamani kehitysehdotukset voivat olla Veikkausliigan lisäksi hyödyllisiä myös suomalaisille jalkapalloseuroille. Suomalaisesta seurajohtamisesta tehty tutkimus on vielä vähäistä, mutta se on jatkuvasti kasvussa oleva tutkimuksen kohde. Tutkimustuloksia hyödyntämällä suomalaiset jalkapalloseurat voivat kehittää niin johtamista kuin seuratoimintaakin.

Eurooppalaisessa jalkapalloseurojen seurajohtamisessa yksikään osa-alue ei nouse ylitse muiden, vaan jokaista seurajohtamisen osa-aluetta pidetään yhtä tärkeänä. Opinnäytetyössäni käsittelen henkilöstöressurssien, markkinoinnin, stadionpalveluiden ja muiden olosuhteiden, vapaaehtoistoiminnan sekä fanitoiminnan johtamista. Kaikki muut osa-alueet, paitsi junioritoiminnan johtaminen, on siis huomioitu opinnäytetyössäni. Junioritoiminnan olen omassa opinnäytetyössäni jättänyt käsittelyn ulkopuolelle sen laaja-alaisuudesta johtuen. Seuraavissa kappaleissa esitän johtopäätöksiä opinnäytetyöni kehitysehdotuksista.

Suomen palloliiton toimintastrategia 2010–2013 on hyvä malliesimerkki suomalaisille seuroille seurajohtamisen tärkeydestä. Toimintastrategiaan valittujen osa-alueiden avulla seurajoukkueet voivat kehittää omaa toimintaansa; johtajuutta ja hyvää hallintotapaa, huippujalkapalloa, GrassRoots-junioritoimintaa, asiakkuuksien hallintaa ja osaamisen kehittämistä. Ennen toimintastrategian jalkauttamista tulee jalkapalloseurojen selvittää nykytilanteensa. Tämän

jälkeen seurojen tulisi ottaa käyttöön uusi toimintastrategia. Vaikka toimintastrategia 2010-2013 on sovellettu Suomen Palloliitolle, siinä on monia hyödyllisiä kehitysehdotuksia, joita seurajoukkueet Suomessa voisivat hyödyntää omassa toiminnassaan.

Vapaaehtoistoiminnan tehokas hyödyntäminen soveltuu Suomeen ja suomalaiseen jalkapalloon, sillä suomalaiset jalkapalloseurat toimivat pienemmällä budjetilla verrattuna Euroopan suuriin jalkapallomaihin, joissa jalkapallo on suosituimpia urheilulajeja ja seurojen budjetit hyvin suuria. Vapaaehtoistoimintaa suomalaisessa jalkapallossa on ollut aina, mutta seurojen tulisi keskittyä enemmän vapaaehtoistoimintaa harjoittavien ihmisten tyytyväisyyteen (Amundsen 2004, 275). Tällä hetkellä vapaaehtoistoimintaan tulisi panostaa, koska suuret sukupolvet ovat Suomessa jäämässä eläkkeelle. Tärkeää olisi saada vapaaehtoistoiminta jalkapallon parissa kuulostamaan eläköityvän sukupolven kannalta houkuttelevalta vaihtoehdolta (Amundsen 2004, 275). Tutkimuksessani tarkastelen, mihin asioihin jalkapalloseurojen tulisi panostaa eläkeiässä olevien mielenkiinnon herättämiseksi ja miten vapaaehtoistoiminnan pariin saataisiin nimenomaan pitkäaikaisia työntekijöitä. Mielestäni seurojen täytyy keskittyä luomaan ihanteellinen toimintaympäristö vapaaehtoistoiminnalle, siten että eläkkeelle jäävät jalkapallon ystävät löytäisivät itsensä vapaaehtoistoiminnan pariin. Usein eläkkeelle jäävät ihmiset haluavat sosiaalisen harrastuksen, jossa he voivat tuntea olevansa tärkeitä, olla osa yhteisöä, saada ystäviä tai päästä tapaamaan vanhoja ystäviä (Amundsen 2004, 275). Sosiaaliseen puoleen panostaminen on mielestäni yksi tärkeimmistä pitkäaikaisen ja jatkuvasti kehittyvän vapaaehtoistyön edellytyksistä.

Vapaaehtoistoiminnassa pystytään hyödyntämään myös vanhempien osallistumista, sillä vanhemmat ovat usein aktiivisesti mukana lastensa harrastuksissa. Jalkapalloseuroissa vanhempia voidaan hyödyntää valmentamisessa, huoltajien tehtävissä, joukkueen johdon tehtävissä ja esimerkiksi kyyditsijöinä. Lisäksi erilaiset talkootehävät, joissa kerätään rahaa jalkapalloseuralle ja sen pelaajille, ovat hyvä tapa saada vanhemmat aktiivisesti seuran vapaaehtoistoimintaan mukaan.

Positiivisen ympäristön luominen on mielestäni yksi tärkeimmistä tekijöistä seurajohtamisessa ja suomalaisessa seurajohtamisessa tähän tulisi panostaa entisestään. Positiivinen johtaminen auttaa jalkapalloseuroja muodostamaan käsityksen siitä, miten jalkapalloseuran johdon tulisi toimia siten, että työympäristöön saataisiin positiivinen vaikutus. Joukkueurheilussa ja ylipääntänsä johtamisessa tärkeä tekijä on joukkue ja -ryhmähenki (Cameron 2008, 17-35). Tutkimuksessani pyrin tarkastelemaan erilaisia keinoja, joilla jalkapalloseuroihin voitaisiin luoda hyvä ja positiivinen ryhmähenki. Positiivisen johtamisen saavuttamiseksi on seuralle pystyttävä luomaan positiivinen ilmapiiri, toimivat henkilökemiat ja suhteet sidosryhmiin sekä kehittämään vuorovaikutus ja -kommunikointitaitoja. Lisäksi työn merkitys henkilökohtaisella

tasolla on huomioitava (Cameron 2008, 17-35). Näiden toimenpiteiden avulla jalkapalloseurojen toimintaa ja seurajohtamista voidaan kehittää entisestään.

Tapahtumajohtaminen auttaa jalkapalloseuroja puolestaan luomaan tehokkaan tavan järjestää esimerkiksi ottelutapahtuma. Ottelut ovat jalkapalloseuralle tärkein tapahtuma kauden aikana. Tämän takia ottelutapahtuman järjestämisen on oltava mahdollisimman tehokasta. Otteluiden tulisi olla mahdollisimman monipuolisia, jotta siellä olisi jokaiselle katsojille jotain mieleistä. Tutkimuksessani esiintyvä EPMS-malli (Event Project Management System) ja tapahtuman kokonaisviitekehys auttavat jalkapalloseuroja hahmottamaan suuremman kokonaisuuden tapahtuman järjestämisessä ja sitä kautta kehittämään seurajohtamistaan.

Eurooppalaisesta jalkapalloilusta on 2000-luvulla vaikea ottaa vaikutteita suomalaiseen jalkapalloiluun, sillä suomalainen jalkapalloilu on jäljessä Euroopan huippuseurojen suunnitelmista. Merkittävin ero suurien eurooppalaisten seurojen ja suomalaisten jalkapalloseurojen välillä on käytössä oleva budjetti. Suomalaisten seurojen budjetti (Savon Sanomat 2010, Veikkausliigan joukkueet ja arviot) on murto-osa siitä, mitä Euroopan huippujoukkueet käyttävät yhden kauden aikana pelkkiin pelaajahankintoihin (SportsMedia.com 2010, Liverpool FC: Reds 'have £50 million transfer budget' as Hicks and Gillett prepare to sell club). Tästä johtuen suomalaisilla jalkapalloseuroilla ei ole mahdollisuutta soveltaa kaikkia käytännön toimenpiteitä eurooppalaisten jalkapalloseurojen seurajohtamisesta. Mielestäni suomalaisen jalkapalloilun on kehityttävä pienin askelin ja luotava varma pohja jalkapallon ammattimaiselle suorittamiselle.

Opinnäytetyöni pohjalta on mahdollista toteuttaa erilaisia jatkotutkimuksia. Työstäni esimerkiksi puuttuu seurajohtamisen yksi osa-alue, junioritoiminnan johtaminen. Junioritoiminta on jalkapalloseuroille yksi tärkeimmistä asioista seurajohtamisessa. Juniorit ja junioritoiminta ovat jalkapallomme tulevaisuus (Suomen Palloliiton toimintastrategia 2010-2013, 28-29). Tullaksemme yhdeksi jalkapallon huippumaista tulevaisuudessa, meidän on panostettava nimenomaan junioritoimintaan ja sen johtamiseen. Opinnäytetyöstäni olisi mahdollista tehdä jatkotutkimus esimerkiksi eurooppalaisten huippuseurojen junioritoiminnasta ja sen soveltamisesta suomalaiseen junioritoimintaan ja sen kehittämiseen. Junioritoiminnan tutkimisessa voisi paneutua valmentajien kehittämiseen, positiivisiin johtamismenetelmiin ja ennen kaikkea pelaajien kehittämiseen jalkapallossa.

Junioritoiminta on seurajohtamisen osa-alueista laajimpia kokonaisuuksia ja tästä syystä päätin jättää sen tutkimisen opinnäytetyöstäni kokonaan pois. Junioritoimintaa voitaisiin mielestäni tutkia täysin omana kokonaisuutenaan sen laajuudesta ja moniulotteisuudesta johtuen.

Ainoa asia, mikä viittaa juniortoimintaan tässä opinnäytetyössä on GrassRoots-junioritoiminta, joka kuuluu Suomen Palloliiton toimintastrategiaan 2010-2013.

Muita kehitysehdotuksia opinnäytetyöni pohjalta voisi olla esimerkiksi haastattelulle perustuva tutkimus. Tutkimus voitaisiin teettää seurajohtamista koskevan haastattelulomakkeen avulla. Haastateltavina tulisi olla esimerkiksi ulkomaisten jalkapalloseurojen johto. Lisäksi olisi tärkeää teettää kysely myös kotimaisten seurojen johdolle. Haastattelujen kautta olisi mahdollisuus kerätä ajankohtaista ja tuoretta tietoa eurooppalaisilta jalkapalloseuroilta siitä, minkälaista seurajohtaminen heidän organisaatioissaan käytännössä juuri sillä hetkellä on. Tutkimuksessa olisi mielekästä paneutua pääosin kuitenkin kotimaisten jalkapalloseurojen haastattelemiseen, etenkin jos tarkoituksena on tehdä jatkotutkimusta juuri suomalaiseen seurajohtamiseen ja sen kehittämisen liittyen. Haastattelussa kysymykset voisivat keskittyä tutkimaan esimerkiksi sitä, mitä puutteita suomalaisilla jalkapalloseuroilla seurajohtamisessa on. Tämä tutkimus olisi hyödyllinen, koska sillä voitaisiin kartoittaa suomalaisten seurojen nykytilannetta. Suomalaisen jalkapalloilun seurajohtamisessa voitaisiin kehittää puutteellisia seurajohtamisen osa-alueita eurooppalaisten jalkapalloseurojen johdolle teettämän haastattelun pohjalta ja sitä kautta kehittää osaamista suomalaisen seurajohtamisen saralla. Mahdollisimman kattava tutkimus syntyisi siis haastattelemalla niin suomalaisten seurojen kuin eurooppalaisten huippuseurojenkin johtoa.

Opinnäytetyötäni voitaisiin kehittää jatkossa myös kyselytutkimuksen avulla. Kysely olisi mahdollista toteuttaa samalla periaatteella kuin haastattelu ja se voitaisiin lähettää sähköisesti tai postissa. Kyselytutkimuksella kartoitettaisiin suomalaisten jalkapalloseurojen mahdollisia ongelmakohtia seurajohtamisessa samalla tavoin kuin haastattelussakin. Vaihtoehtoina olisi soveltaa erilaisia tutkimuksia liittyen eurooppalaiseen jalkapalloilun seurajohtamiseen tai tehdä kysely eurooppalaisille jalkapalloseuroille siitä, minkälaisia seurajohtamisen menetelmiä heidän organisaatioissaan käytetään. Seurajohtamisesta saatujen tutkimustulosten ja kehittämis ehdotusten pohjalta on mahdollista lähteä viemään suomalaista seurajohtamista lähemmäksi Euroopan huippuseurojen tämän hetkistä tasoa.

5 Oma pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyötäni vielä yleisesti ja tarkastelen opinnäytetyöprosessia. Lisäksi arvion mitä kaikkea olen tutkimuksen teosta oppinut ja miten pystyn tulevaisuudessa hyödyntämään oppimaani.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle monia asioita, joita pystyn varmasti hyödyntämään työelämässä ja sen ulkopuolella tulevaisuudessa. Työn tärkein anti on ollut tieteellisen tekstin ja argumentaation omaksuminen. Markkinoinnin opinnoissa ja alan töissä tekstin

tyyli ja rakenne ovat hyvin erilaisia verrattuna tieteellisten tutkimusten kieliasuun. Opinnäytetyöni edetessä olen huomannut, että tekstin kirjoittaminen on alkanut kuitenkin sujua koko ajan paremmin ja olen oppinut paljon itsestäni kirjoittajana.

Työni kautta olen lisäksi oppinut paljon hyödyllisiä työskentelytaitoja aina suunnitteluvaiheesta tekstin työstämiseen. Olen pystynyt mielestäni ratkaisemaan ongelmakohtia tehokkaasti työn edetessä ja kehittämään hyviä ratkaisuja seurajohtamisen kehittämiseksi suomalaisessa jalkapalloilussa. En ole myöskään selvinnyt ilman haasteita. Tiukka aikatauluni ja lähdemateriaalin huono saatavuus, ovat pakottaneet minut keksimään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja tekemään entisestään töitä hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Kaikki opinnäytetyönprosessin eri vaiheet ovat opettaneet minulle paljon uutta ja uskon, että olen kehittynyt ison askeleen kirjoittajana ja tutkijana työn aikana.

Tiedonhausta olen oppinut paljon uutta. Opinnäytetyötä aloittaessani osa tiedonhakuun liittyvistä erilaisista hakukoneista olivat minulle vieraita, mutta työn edetessä huomasin kuinka hyödyllisiä apuvälineitä ne ovat. Opin käyttämään erilaisia keinoja tiedon etsimisessä ja pystyin tunnistamaan relevantit lähteet etsiessäni tietoa tutkimuksen tueksi sekä hyödyntämään tietoa tutkimuksessani. Suuren osan lähdemateriaalistani sain Kari Puronaholta, joka kuuluu European Association for Sport Managementin (EASM) johtokuntaan. European Association for Sport Management (EASM) on tehnyt paljon erilaisia seurajohtamiseen liittyviä tutkimuksia ympäri Eurooppaa. Opinnäytetyössäni sain hyödyntää heidän ammattitaitoaan eurooppalaisen seurajohtamisen tutkimisessa.

Opin paljon opinnäytetyöhön liittyvistä asioista ohjaavalta opettajaltani, joka auttoi minua saattamaan työni loppuun kunnialla. Tapaamiset ja opettajan antama palaute auttoivat minua hahmottamaan työni päämäärän ja ymmärtämään, miten se voidaan saavuttaa? Oman tekstin arvioiminen ja kriittinen tarkastelu oli alussa minulle erityisen vaikeaa. Työn edetessä loppua kohden kriittisyys omaa kirjoittamista kohtaan alkoi kuitenkin kasvaa ja tekstin lukeminen sekä korjaaminen muuttuivat huomattavasti tarkemmaksi.

Opinnäytetyön teko ei aina ole ollut täysin mutkatonta. Asiat eivät ole aina menneet niin kuin olen ne omassa aikataulussani suunnitellut, mutta se on opettanut kärsivällisyyttä ja antanut omalla tavallaan lisää voimaa jaksaa eteenpäin vaikeuksista huolimatta. Opinnäytetyöni loppuvaiheessa sain vasta ensimmäistä kertaa tunteen, että työn teko alkaa luonnistua. Opinnäytetyön tekeminen ei ole kuitenkaan ollut helppoa aloittelevalle tutkijalle, mutta sen tekemisen aikana olen kasvanut tutkijana. Kvalitatiivinen tutkimus ja siinä käytettävät menetelmät tulivat opinnäytetyön aikana minulle tutuksi ja uskon niistä olevan hyötyä minulle jatko-opinnoissani sekä työelämässä.

Jälkikäteen ajatellen on helppo löytää kehitettävää omasta työstään ja työn valmistuttua voin sanoa, että olisin tehnyt jotkin asiat työssäni toisin. Olisin voinut esimerkiksi haastella suomalaisia jalkapalloseuroja, jotta olisin saanut ajankohtaisen ja kattavan aineiston suomalaisen seurajohtamisen nykytilasta. Oma vähäinen kokemukseni tieteellisen tutkimuksen teosta hankaloitti lisäksi työn teoreettisen puolen kokoamista, vaikkakin opin paljon työn aikana juuri teoreettisen puolen kehittämisestä. Suurin kompastuskiveni oli kuitenkin tiukka aikataulu ja siinä pysyminen siten, että saisin kasattua opinnäytetyöstäni eheän kokonaisuuden.

Huomasin työn aikana, että seurajohtamisen soveltamisessa suomalaisiin jalkapalloseuroihin, voi hyödyntää myös muiden urheilulajien metodeja seurajohtamisesta. Tämän takia opinnäytetyössäni on vaikutteita myös muista urheilulajeista jalkapallon lisäksi.

Lähteet

Lähdeluettelo

- Amundsen, I. 2004. Long-term volunteers in sport organisations - an integrative negotiation. University College of Agder. 12th EASM Conference.
- Bof, F. 2006. Stakeholders and team management for sport and social development: The Barcelona FC case. University of Bocconi. 14th EASM Conference.
- Boulaire, C., Richelieu, A. 2008. Fan experience management: Understanding the similarities and differences of stadium fans and online fans. University Laval. 16th EASM Conference.
- Bowdin, G.A., McDonnell, I., Allen, J. & O'Toole, W.J. 2001. Events Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chatrath, S., Wengler, S. 2009. Yield management in professional football. University of Berlin. 17th EASM Conference.
- Doherty, A., Misener, K. 2006. Organizational capacity in community sport: The influence of volunteers and volunteer management on the potential to perform. University of Western Ontario. 14th EASM Conference.
- Eteläaho, A. 2009. Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen: Tapaustutkimus yleisurheilun MM2005- kisaprojektin johtamisesta. Vaasan yliopisto
- Gallardo-Guerrero, L., Garcia-Tascon, M., Naranjo, P., Suarez, A. 2007. New requirements in spanish sports management. University of Castilla-La Mancha. 15th EASM Conference.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kotsovos, A., Kriemadis, A. 2006. Internet relationship marketing and professional football clubs - an interactive future. University of Peloponnese. 14th EASM Conference.
- Misener, K., Doherty, A., Hamm, S. 2008. Learning the experiences of older adult volunteers in sport: Implications for volunteer management and retention. University of Western Ontario. 16th EASM Conference.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., Vrontdou, O., Leivadi, S., Kourtesooulou, A. 2009. Human resource empowerment in professional football clubs. University of Peloponnese. 17th EASM Conference.
- Richelieu, A., Pawlowski, T., Breuer, C. 2009. How to build a sports team brand: Minor league vs. Champions league teams, what are the similarities and differences? University of Laval, German Sport University. 17th EASM Conference.
- Terzoudis, C., Kriemadis, A., Vrontdou, O., Kotsovos, A. 2008. Strategic marketing planning in Greek professional sports. University of Peloponnese. 16th EASM Conference.
- Väre, J. 2008. Junior football clubs financing in Finland - Case: Mikkelin Kissat C-Juniors. University of Jyväskylä.
- Wolf, A. 2006. Domestic and international marketing activities of European soccer clubs - identifying success factors and obstacles. University of Hamburg. 14th EASM Conference.

Wolstencroft, E. 2002. Sport management and the internet: Opportunities and constraints. United Kingdom. 10th EASM Conference.

Woratschek, H., Horbel, C., Popp, S. 2008. "Once the club, always the club!" - Football fans as brand communities? University of Bayreuth. 16th EASM Conference.

Verkkolähteet

Andrews, D. 2004. Manchester United: A thematic study:

http://www.google.com/books?id=K4UUuTP1xTsC&printsec=frontcover&dq=football+management+in+europe&lr=&hl=fi&source=gbs_similarbooks_s&cad=1#v=onepage&q=football%20management%20in%20europe&f=false

Beech, J., Chadwick, S. 2004. The business of sport management:

http://books.google.com/books?id=j_ce4uikJSIC&pg=PA474&dq=managing+Fc+Barcelona&lr=&hl=fi&cd=5#v=onepage&q=&f=false

Cameron, K. 2008. Positive leadership: Strategies for extraordinary performance:

http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=w9vYTYbOJo8C&oi=fnd&pg=PA17&dq=positive+leadership&ots=a_FPN3undC&sig=AugXaOVHKd2oNJ75NcflJ7nNP4#v=onepage&q&f=false

Desbordes, M. 2007. Marketing and football an international perspective:

http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=_I7cAMINJwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=sport+management+in+English+football&ots=lhX4qFYEGj&sig=W0gkPxPC2Lchxj2REvvXd4Oo6Yc#v=onepage&q=sport%20management%20in%20English%20football&f=false

Helsingin Sanomat. 2010. Paris St Germainin fanit tappelivat keskenään.

<http://www.hs.fi/urheilu/artikkeli/Paris+St+Germainin+fanit+tappelivat+kesken%C3%A4%C3%A4n/1135253385061>

Hoye, H., Smith, A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. 2009. Sport management principles and applications. 2.painos:

http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=nxWQ_nE1wZsC&oi=fnd&pg=PR11&dq=football+organization+management+in+europe&ots=d25-agRjFd&sig=wM5F37OuqUNg-YUI-Gei_RE_yYRE#v=onepage&q=football%20organization%20management%20in%20europe&f=false

Parks, J., Quarterman, J., Thibault, L. 2007. Contemporary sport management. 3.painos:

http://www.google.com/books?hl=fi&lr=&id=o2bRbOnpSolC&oi=fnd&pg=PT8&dq=sport+management+in+English+football&ots=_kQOSrD9W8&sig=X87Y-3S8p2yhvH0T3EpmA0Smhvs#v=onepage&q=sport%20management%20in%20English%20football&f=false

Savon Sanomat. 2010. Veikkausliigan joukkueet ja arviot.

<http://www.savonsanomat.fi/teemat/jalkapallo/veikkausliigan-joukkueet-ja-arviot/551958>

SportsMedia.com. 2010. Liverpool FC: Reds 'have £50 million transfer budget' as Hicks and Gillett prepare to sell club.

http://www.sportspromedia.com/notes_and_insights/_a/liverpool_fc_reds_have_50_million_transfer_budget_as_hicks_and_gillett_prep/

Kuviot

Kuvio 1. Tapahtuman johtamismalli, EPMS-malli (Event Project Management System)...35