

Arvonluonnin Pelikirja Kuntokompassissa

Asiakassuhteen johtaminen Personal Trainer Palveluissa

Janne Sipponen

Tekijä Janne Sipponen	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, YAMK	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Arvonluonnin Pelikirja Kuntokompassissa	Sivu- ja liitesivumäärä 80 + 5
<p>Kuntokompassi tuottaa henkilökohtaisia valmennuspalveluita. Tarkoituksenamme on luoda arjen hyvinvointia pitkälle koulutettujen ammattilaisten avulla. Kuntokompassin valmentaja on liikunta- tai terveysalan korkeakoulututkinnolla (liikunnanohjaaja ja/tai fysioterapeutti, AMK) varustettu valmentaja. Valmentajamme luo asiakkaalle haluttua muutosta ja siten lisäarvoa asiakkaalle, josta hän on valmis maksamaan.</p> <p>Organisaation strategia on kokoelma kilpailuetua luovia tekijöitä. Strategian tehtävänä on kertoa, miten luomme lisäarvoa asiakkaalle. Sen avulla organisaation työntekijät luovat huippukokemuksia asiakkaille. Strategian mukaista kasvua ja todellista asiakasarvoa tulee asiiantuntijavaltaisella alalla ainoastaan huippuasiantuntijoiden avulla. Kuntokompassin strategia perustuu huippuosajiin. Silloin huippuvalmentajien rekrytointi, heidän osaamisen jatkuva kehittäminen sekä valmentajien tyytyväisenä pitäminen on ensiarvoisen tärkeää strategian toteutumisen kannalta.</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen tapaan laatia Kuntokompassin työntekijöiden manuaali, josta käytetään termiä ”Pelikirja”. Työn tavoitteena on kuvata tehtyä työtä ja tutkimusta, jota sovelletaan Pelikirjan tekemisessä. Pelikirjasta käy ilmi Kuntokompassin henkilökohtaisten valmennus – palveluiden tuottamisen toimintamalli, jonka avulla työntekijä voi viedä palvelun läpi Kuntokompassin vaatimalla laadulla, asenteella ja osaamisella. Käytännössä pelikirja on Kuntokompassin valmennusfilosofia, joka on tarkoitettu organisaation osaamisen johtamisen työkaluksi, valmentajien työn toteutuksen tueksi sekä helpottamaan uusien valmentajien perehdyttämistä talon tavoille. Pelikirja toimii myös johdon apuvälineenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehikseksi ja osaamisen johtamista ohjaavaksi välineeksi valittiin oppiva organisaatio – malli, joka on tarkoitettu strategiatyökaluksi organisaation osaamisen kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi Kuntokompassin valmentajien Pelikirja. Se on kuvaus paitsi Kuntokompassin valmennusfilosofiasta, myös eräänlainen brändimanuaali ja toiminnanohjauskäsikirja Kuntokompassin työntekijöiden käyttöön. Pelikirja julkaistiin huhtikuussa 2018. Pelikirja on kaikkien Kuntokompassin valmentajien käytössä ja nähtävillä Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmän kautta. Tarkoituksena on, että Pelikirja toimii jatkuvasti etenevänä oppimis- ja kasvuprojektina, joka rullaa systemaattisesti Kuntokompassin vuosikellon mukaan.</p>	
Asiasanat Strategia, oppiva organisaatio, yrityskulttuuri, markkinointi, henkilökohtainen valmennus	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Huippu-urheilu osana globaalia viihdeteollisuutta.....	2
1.2	Keskeisimmät käsitteet	3
1.2.1	Personal Trainer	3
1.2.2	Liikuntaliiketoiminta.....	3
1.2.3	Liikunta- ja hyvinvointialan yritykset	3
1.2.4	Konseptoitu palvelu.....	3
1.3	Kehitystyön tavoite.....	4
2	Liikuntaliiketoiminta.....	5
2.1	Suomalainen liikuntajärjestelmä.....	5
2.2	Liikunta-alan yrittäjyys.....	7
2.3	Liikunnasta liiketoimintaa	9
3	Uusien liikuntapalveluiden kehittäminen.....	12
3.1	Liikunnan hampurilaistuminen.....	13
3.2	Innovaatioita toimialojen rajapinnoille.....	14
3.3	Liikunnan tuotteistaminen	17
4	Personal Training.....	19
4.1	Henkilökohtainen valmennus Suomessa.....	20
4.2	Toimialan markkinat ja kasvunäkymät.....	21
5	Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle	23
6	Oppiva organisaatio	24
6.1	Yrityskulttuuri	26
6.2	Osaaminen	27
6.2.1	Ydiosaaminen	28
6.2.2	Ydinkyvykyys	29
6.3	Valmentava esimies.....	30
7	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	32
7.1	Sisäinen markkinointi.....	33
7.2	Arvon tuottaminen.....	34
7.3	Asiakaskokemus.....	36
7.4	Totuuden hetket.....	37
7.5	Asiakaskokemuksen johtaminen	38
8	Kuntokompassi	40
8.1	Kuntokompassin liiketoimintamalli.....	40
8.2	Kuntokompassin visio ja arvot.....	41
8.3	Kuntokompassin strategia.....	42
8.4	Ptonline.fi.....	43

8.5	Personal Training Studio.....	43
8.5.1	Mikä tekee Kuntokompassin studiokonseptista ainutlaatuisen	44
8.5.2	Miten Personal Training studion kokemus eroaa yleisestä kuntosalista ...	44
8.6	Kuntokompassin valmennusprosessi	45
9	Toimintatutkimus menetelmänä ja kehittämistyön tarkoitus	48
9.1	Kehittämistyön tarkoitus.....	49
10	Työn toteutus	50
10.1	Toteutuksen rakenne	50
10.2	Vaihe 1. Alkukartoitus	52
10.2.1	Nykytila-analyysi ja linkitys strategiaan	52
10.3	Vaihe 2. Pelikirjan määrittely.....	53
10.3.1	Kehittämiskohteen valinta	54
10.4	Vaihe 3. Toimintasuunnitelma ja aikataulu	54
10.4.1	Organisaatio, työnjako ja vastuut	55
10.4.2	Tiedonkulku ja viestintä.....	56
10.5	Vaihe 4. Pelikirjan arviointi.....	57
10.6	Vaihe 5. Seuranta ja muutoksen tekeminen.....	57
11	Kehittämistyön tulokset	59
11.1	Johdanto.....	59
11.2	Asiakkaan matkassa	60
11.3	Uuden asiakkuuden käynnistyminen.....	61
11.4	Harjoittelun suunnittelu	62
11.5	Ravitsemus.....	63
11.6	Edistymisen seuranta.....	63
11.7	Jatkomyynti.....	64
11.8	Laskutus, palkka-asiat ja raportointi	65
11.9	Valmentajakerho.....	65
12	Pohdinta.....	68
12.1	Strategian avulla lisäarvoa asiakkaalle.....	68
12.2	Hyvä henkilökohtainen valmentaja on ydinosaaja	68
12.3	Moniammatillinen tiimi.....	69
12.4	Jatkuvuus	70
12.5	Osaamisen johtaminen	71
12.6	Meillä viihdytään ja nautitaan työn teosta.....	72
12.7	Johtopäätökset	73
	Lähteet	75
	Liitteet.....	81
	Liite 1. Pelikirja kuvina.....	81
	Liite 2. Kuntokompassin vuosikello.....	85

1 Johdanto

Liikunta-alan kasvun aika on nyt. Liikuntaliiketoiminta paisuu hyvinvoinnin suuntaan ja liikuntayrittäjillä on erinomaiset mahdollisuudet tehdä töitä terveyden ja hyvinvoinnin eteen useasta eri lähestymiskulmasta. Kyse on lähinnä siitä, ovatko liikunta-alan ammattilaiset valmiita ottamaan haasteen ja vastaamaan kysyntään. Liikunta-alan ammattilaisilta tämä edellyttää monipuolista osaamista ja kykyä tuottaa ratkaisuja kasvavan ja monitahoisen asiakaskunnan tarpeisiin. (Heikkala & Koivisto 2010, 25.) Liikuntatoimiala kattaa terveyteen, hyvinvointiin ja liikunnan harrastamiseen liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailun, urheilutapahtumat sekä liikuntaa käsittelevät viihdepalvelut sekä niihin liittyvän uuden teknologian. (Kosonen 2014, 7.) Ihmisten hyvinvointi, liikunta ja terveyden edistäminen ovat jatkuva mahdollisuus uusien liiketoimintamallien kehittämiseksi. Liikunta – alalla onkin poikkeuksellisen runsaasti liiketoimintamahdollisuuksia. (Lith 2013, 2.) Liikunta- ja urheilupalveluiden toimialan hyvä imu on seurausta terveystietoisuuden megatrendistä. Ihmiset ovat tietoisempia terveydestään ja riittävän hyvää elintaso mahdollistaa yksityisten palvelutarjoajien hyödyntämisen osana kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämistä. (Kosonen 2011, 9.) Samaan aikaan liikkumattomuuteen liittyvät elintapasairaudet, niiden ehkäisy ja hoito lisäävät myös alan palveluiden kysyntää. Ihmiset tarvitsevatkin yhä enemmän apua liikunta- ja ruokailutottumustensa muuttamiseen, joten on luonnollista, että liikuntaan liittyvillä palveluilla on kasvavaa kysyntää. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 11.)

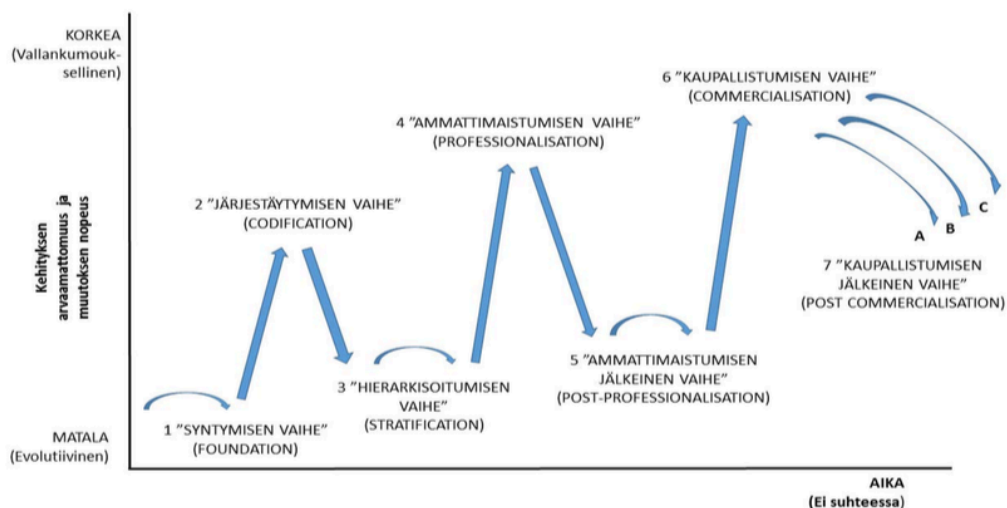
Suomessa liikunta-alan yritysten menestyksen pullonkaulana on tavallisesti ollut puutteelliset taidot erityisesti myynnin ja markkinoinnin sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osa-alueilla. (Heikkala & Koivisto 2010, 25). Samanlaisien haasteiden parissa painitaan myös urheilujärjestöissä. Suomessa Sport Management on lähtökohdiltaan yhteiskunnallista. Siinä tarkastellaan enemmän julkista sektoria ja liikunnan järjestökenttää. (Tanninen 2008, 64.) Perinteisesti esimerkiksi urheilusponsorointi on sisältänyt näkyvyyttä ja vieraanvaraisuutta. Tällaiseen yhteistyöhön urheilujärjestöt ovat taipuneet sujuvasti. Sen sijaan modernit ajatukset ja myytävien palveluiden tuotteistaminen ovat jääneet urheilujärjestöille melko vieraisiksi. Urheilujärjestöjen toimintaperiaatteet ovat valitettavan usein jämähtäneet menneille vuosikymmenille. (Jalonen, Haltia, Tuominen & Ryömä 2017, 6.)

Liikunnan ja urheilun toimialalla vaaditaan ymmärrystä urheilun liiketoiminnallisista osa-alueista. Urheilujohtamisen osaamistarpeet ovat siten moninaiset ja sisältävät elementtejä yleisestä johtamisesta aina tuotteistamiseen ja konseptointiin sekä globaaleissa kumppanuverkostoissa toimimiseen. Liiketoiminnan näkökulmasta olennaisia osaamisalueita urheilujohtamisessa ovat sellaiset osa-alueet kuin myynti, markkinointi, verkostoituminen,

arvon tuottaminen asiakkaille ja varainhankinta. Kokonaisuutta ajatellen, pelkkä johtajuus - ja liiketoimintaosaaminen eivät kuitenkaan välttämättä riitä, vaan urheilujohtaminen vaatii ymmärrystä urheilukontekstista eli toimialan osaamisytimen hyvästä hallinnasta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi toimimista vapaaehtoisten kanssa tai urheiluseuran toimintaympäristön ja sidosryhmien hyvää tuntemista. (Pedersen & Thibault 2014, 7-19.) Liikunnan kaupallistaminen, yksityinen liiketoiminta, tuotteistaminen ja konseptointi ovatkin asioita, joita tulisi huomioida laajemmin myös liikunta-alan koulutuksissa. Sekä liikunta-alan yrittäjien, että urheilujohtajien tulee pystyä paketoimaan tuotteensa ja palvelunsa niin, että ne olisivat asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien näkökulmasta mahdollisimman houkuttelevia. (Nenonen 2013, 38.)

1.1 Huippu-urheilu osana globaalia viihdeteollisuutta

Nykyään huippu-urheilu on eriytynyt kunto- ja kilpaurheilusta. Huippu - urheilulla ei todennäköisesti ole suurta vaikutusta väestön kuntosuorituksiin eikä sillä ratkaista liikkumattomuuden ongelmia. Huippu-urheilun ydin onkin laajentunut viihdeteollisuuden suuntaan ja urheilun kaupalliset piirteet näkyvät voimakkaasti urheilutapahtumissa. (Tarasti 2017, 64.) Urheilun kaupallistuminen on edennyt vaihe vaiheelta aina ammattilaisurheilun organisoinnin ensi askeleista kohti globaalin viihdeteollisuuden aikakautta. Liikunnan ja urheilun kaupallistuminen kiihtyi voimakkaasti 1960 – luvulla. Viimeistään 1990 – luvulla kansainvälinen huippu-urheilu kasvoi massiiviseksi liiketoiminnaksi ja tarjosi teollisessa mittakaavassa tuotettua viihdettä. Kehitystä voidaan kutsua urheilun kaupallistumisen jälkeiseksi vaiheeksi. (Beech & Chadwick 2013, 6-8.)



Kuva 1. Urheilun ja liikunnan kaupallistuminen. (Beech & Chadwick 2013, 5.)

Esimerkiksi jalkapalloilu ei ole enää pitkään aikaan ollut pelkkä liikuntalaji tai peli, vaan se

on myös osa valtavaa kansainvälistä jalkapalloteollisuutta. Televisioyhtiöiden oikeuksista maksamat summat ovat moninkertaistaneet sekä nostaneet rahan ja taloudelliset intressit olennaiseksi osaksi huippujalkapalloa. Kansainvälistä huippujalkapalloa voidaan sanoa viihdeteollisuuden globaalistuneimmaksi osa-alueeksi. (Itkonen & Nevala 2007, 18.)

1.2 Keskeisimmät käsitteet

1.2.1 Personal Trainer

Tässä raportissa käytetään termistä Personal Trainer suomenkielistä termiä henkilökohtainen valmentaja ja vastaavasti termistä Personal Training käytetään termiä henkilökohtainen valmennus. Henkilökohtaisen valmentajan ammattinimikettä, pätevyysvaatimuksia ja työnkuvaa ei ole yleisesti määritelty. Suomen johtava henkilökohtaisen valmennuksen koulutuksia järjestävät taho Trainer 4You (2014, 9) määrittelee henkilökohtaisen valmennuksen kunto-, terveys-, ravitsemus ja hyvinvointivalmennukseksi. Se on asiakaslähtöistä, suunnitelmallista ja seurannan alaista valmennusta, jossa henkilökohtainen valmentaja toimii ohjaajana ja asiantuntijana valmennuksen eri osa-alueilla. (Trainer4You 2014, 9.)

1.2.2 Liikuntaliiketoiminta

Liikuntaliiketoimintaan sisältyvät kaikki liiketoiminta, jonka yritystoiminta liittyy liikuntaan ja urheiluun (Kosonen 2014, 7). Huippu-urheilussa kansainvälinen, kaupallinen ja mediallinen suuntaus kasvaa. Urheilun kansalaistoiminta on heikentynyt, ja etenkin huippu-urheilu on etäännyttänyt vapaaehtoistyöstä omaksi teollisuuden alakseen. (Kokkonen & Pyykkönen 2011, 56.)

1.2.3 Liikunta- ja hyvinvointialan yritykset

Liikunta – alan yrittäjyys on monisäikeistä, siihen liittyy monenlaisia ulottuvuuksia kunto- ja terveysliikunnasta teollisuuteen ja teknologiaan. Alan yritykset eivät siten muodosta selkeästi rajattua, yhtenäistä toimialaa, vaan liikunta-alan yritykset toimivat monen eri alan reuna-alueilla ja välimaastossa. (Heikkala & Koivisto 2010, 8-9.)

1.2.4 Konseptoitu palvelu

Palvelun konseptointi on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Konseptoinnin keskeisenä tavoitteena on parantaa työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Konseptoinnin avulla palvelusta kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaalle tai siitä räätälöidään asiakaskohtaisia versioita. (Sipilä 1995, 12-13.)

1.3 Kehitystyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia Kuntokompassin työntekijöiden manuaali lisäarvon tuottamiseen. Työssä manuaalista käytetään termiä ”Pelikirja”. Pelikirja on Kuntokompassin valmennusfilosofia, johon oli tarkoituksena koota ohjeistus konseptoidun palvelun tuottamisessa. Pelikirjasta käy ilmi Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennuksen tuottamisen toimintamalli, jonka avulla työntekijä voi viedä palvelun läpi Kuntokompassin vaatimalla laadulla, asenteella ja osaamisella. Käytännössä pelikirja on Kuntokompassin toiminnanohjauskäsikirja, joka on tarkoitettu valmentajien työn toteutuksen tueksi sekä helpottamaan uusien valmentajien perehdyttämistä talon tavoille. Pelikirja toimii myös johdon apuvälineenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Pelikirjan teoreettiseksi viitekehyykseksi ja osaamisen johtamista ohjaavaksi välineeksi valittiin oppiva organisaatio – malli.

2 Liikuntaliiketoiminta

Urheilun uskomaton kirjo on todennäköisesti rikkaampi kuin minkään muu inhimillisen toiminnan muoto. Urheilu on moniahoinen ja laaja-alainen tuote ja sen sisintä olemusta on vaikea selittää rationaalisesti. (Alaja 2000, 16.) Urheilu on kehittynyt eri puolilla maailmaa seremoniaksi, juhlaksi, kuntoiluharrastukseksi, vapaa-ajan terveyttä edistäväksi aktiviteetiksi sekä kansainväliseksi liiketoiminnaksi (Chadwick 2009). Urheilun voima kumpuaa urheilun aatteessa. Aate antaa urheilutuotteella sen salaperäisen ominaisarvon (Alaja 2000, 16). Se auttaa käsittämään urheilun syvemmän olemuksen. Urheilulla on edelleen syvällinen vaikutus ihmisen olemassaolon sosiaalisiin, kulttuurisiin, terveydellisiin ja psykologisiin aloihin. (Chadwick 2009.)

Vapaa-ajan lisääntyminen, sen uuden viettomuodot ja kasvava urheilutarjonta on saattanut viihdepalvelujen tuottajat, markkinoijat ja urheilun kovaan kilpailutilanteeseen. Itse urheilun sisällä eri urheilumuodot ja -organisaatiot käyvät omaa kilpailuaan katsojista, harrastajista, sponsorirahoista, media huomioista ja suosioita. Televisio sekä muun median tuomat mahdollisuudet ovat olleet auttamassa ja avaamassa tietä urheilun globalisoitumiseen monessa mielessä. Urheilutuotetta kehitetään muiden kaupallisten tuotteiden tapaan, aina äitilapsijumpasta jalkapallon MM-kisoihin. (Alaja 2000, 17.) Muuan muassa Duke (2002) on tutkinut urheilun kaupallisuutta amerikkalaisuuden näkökulmasta ja kuinka ”Amerikan-malli” on siirtynyt vähitellen myös eurooppalaiseen urheiluun. Tässä yhteydessä ”Amerikan mallilla” tarkoitetaan urheilun kuuluvan osaksi kansainvälistä viihdeteollisuutta.

Suomessa kehitys on ollut samanlaista ja huippu-urheilun suhteellinen merkitys kansakunnan identiteetin lujittajana on laskenut kaupallisuuden lisääntyessä. Kansallisesti viritynyt näkökulma on menettänyt merkitystään, kun taas kansainvälinen, kaupallinen ja mediallinen suuntaus on noussut suureen rooliin. Samalla erot kansainvälisen huippu-urheilun ja kansallisen liikuntatoiminnan ja kilpaurheilun välillä ovat kasvaneet. Suomalaiset haluavat urheiluviihdettä sen sijaan, että olisivat valmiita elämänmittaiseen vapaaehtoistyöhön seuroissa. Urheilun kutsumus on heikentynyt, ja etenkin huippu-urheilu on etäännyttänyt kansalaistoiminnasta omaksi teollisuuden alakseen. (Kokkonen & Pyykkönen 2011, 56.)

2.1 Suomalainen liikuntajärjestelmä

Suomalainen liikuntajärjestelmä voidaan jakaa osiin, jossa kolmen eri sektorin toiminta ja tavoitteet sekoittuvat keskenään. Julkinen sektori luo edellytyksiä ja antavat liikuntatoiminnalle tukea. Julkiseen sektoriin kuuluvat ensi sijassa valtion-, alue- ja kunnallishallinnon

toimijat. Yksityinen sektori käsittää yritykset ja organisaatiot, jotka tavoittelevat taloudellista voittoa tarjoamalla liikunta- ja urheilupalveluja. Kolmanteen sektoriin luetaan voittoa tavoittelemattomat yhteisöt (kansalaistoiminta), esimerkiksi suurin osa liikuntaseuroista sekä liikuntaa organisoivat vapaaehtoisjärjestöt. (Ilmanen 2015, 19-20.)

Nykyään liikuntajärjestelmän sektorit ovat murroksessa ja liikuntakenttään on odotettavissa muutoksia. Kiristyvässä taloustilanteessa hyvinvoinnin, terveyden ja kulttuurin tukea on jouduttu leikkaamaan. Tämä on johtanut julkisen sektorin perinteisen roolin vähentymiseen liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottamisesta. Samaan aikaan hyvinvointipalveluiden tarve kasvaa väestön ikääntyessä ja elintapasairauksien lisääntyessä. Julkisen sektorin panostuksen väheneminen koko kansan liikuttamisessa sekä samanaikainen palvelun tarpeen kasvu synnyttävät tilaa ja tarvetta uusien liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tuottamiselle. Odotukset kohdistuvat tulevaisuudessa lisääntyvässä määrin etenkin yksityiselle ja kolmannelle sektorille. (Heikkala & Koivisto 2010, 2.)

Liikunta-alaan liittyy monenlaisia ulottuvuuksia niin kunto- ja terveystuotannasta teollisuuteen ja teknologiaan. Monitahoisen liikunta-alan määrittäminen on hankalaa, koska liikunta-alan yritykset toimivat monen eri alan reuna-alueilla ja välimaastossa. Alan yritykset eivät siten muodosta selkeästi rajattua, yhtenäistä toimialaa, vaan yhdistävät erilaisia rajapintoja useiden eri toimialojen kanssa. (Heikkala & Koivisto 2010, 8-9.) Liikuntapalveluita tuottavien yritysten koko kasvoi vuoden 2007 noin 5800 henkilöstä lähes 8100 henkilöön vuonna 2011. Taantumasta huolimatta liikunta-alan yritysten liikevaihto kasvoi 220 miljoonalla eurolla noin 800 miljoonaan euroon. Kasvu on johtunut ensisijaisesti ihmisten asenteista ja vapaa-ajan kulutusrakenteesta tapahtuneesta muutoksesta, verovapaista liikuntaseteleistä ja yksityisen kulutuksen kasvusta. (Lith, P. 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriön uusimman selvityksen mukaan liikuntaliiketoimintaan sisältyvät kaikki liiketoiminta, jonka yritystoiminta liittyy liikuntaan ja urheiluun. (Kosonen 2014, 7.) Selvityksen mukaan liikunta-alan koko Suomessa on noin 5,5 miljardia euroa. Liikunta-ala onkin ollut selvässä nosteessa jo useita vuosia. Tällä hetkellä nopeimmin kasvavia osa-alueita ovat terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailu, urheilutapahtumat, liikuntalähtöiset viestintä-, viihde- ja lifestyle -palvelut. Teknologialla ja siihen liittyvillä uusilla liiketoimintamahdollisuuksilla on myös merkittävä osa alan innovaatiotoiminnassa. (Kosonen 2014, 4.) Kirjava liikunta-ala tarjoaa useita erilaisia työllistymismahdollisuuksia. Liikunta ja urheilu työllistävät Suomessa arviolta noin 25 000 henkilöä. Lisäksi ala työllistää välillisesti urheiluvälineiden-, urheiluvaate- ja muun tuoteteollisuuden kautta tuhansia ihmisiä. (Vehmas 2015, 186.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (Kosonen, 2014) selvityksessä liikunta-ala arvioidaan liiketoiminta arvoltaan mittavaksi, jolla on selkeästi potentiaalia kasvaa. Kasvu-alat ovat erityisesti: terveys ja hyvinvointi, matkailu ja tapahtumat sekä viestintä, viihde ja lifestyle. Teknologia läpäisee kaikki kolme muuta kasvualaa, joten se nähdään neljäntenä kasvualana. (kosonen 2014, 12.)

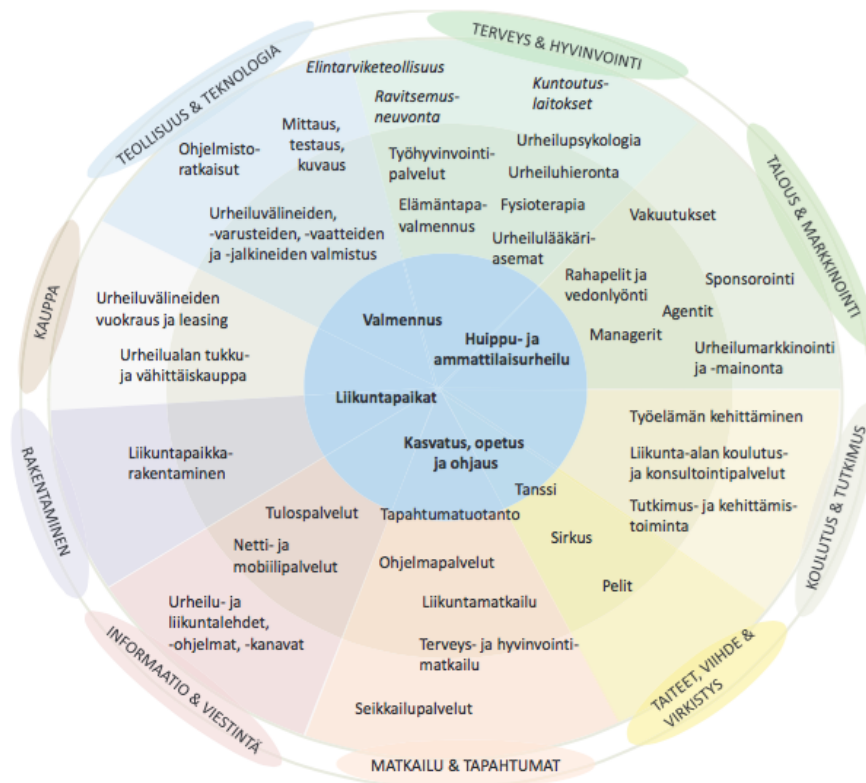
2.2 Liikunta-alan yrittäjyys

Liikunta – alan yrittäjyys on monisäikeistä, siihen liittyy monenlaisia ulottuvuuksia kunto- ja terveysliikunnasta kilpa- ja huippu-urheiluun. Urheilun ja vapaa-ajan liikunnan ”ytimen” lisäksi liikunta- alan yrittäjyys yhdistää erilaisia rajapintoja muiden toimialojen kanssa ja se ulottuu kasvatuksesta, koulutuksesta, valmennuksesta ja liikuntapaikkarakentamisesta esimerkiksi urheilumarkkinointiin, matkailuun ja ohjelmapalveluihin, modernin teknologian hyödyntämiseen, liikuntavälineiden ja – varusteiden valmistukseen ja myyntiin sekä organisaatioiden konsultointiin ja yksilölliseen elämäntapavalmennukseen. (Heikkala & Koivisto 2010.)

Liikunta-alan laajuuden ymmärtäminen, esimerkiksi erilaisille rajapinnoille syntyvien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen luo mahdollisuuksia luoda mielenkiintoisia ja uusia innovaatioita. Liikunta – alan laajentuminen terveyttä edistävän hyvinvointialan suuntaan tulee muuttamaan liikuntayrittäjyyttä ja edellyttää nykyistä laaja-alaisempaa osaamista liikunta-alan ammattilaisilta. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia tarjoavat sosiaali- ja terveys-, kulttuuri-, nuoriso- ja liikunta-alan rajoja rikkova ajattelutapa. (Heikkala & Koivisto 2010.) Menestyäkseen liikunta-alan yrittäjät tarvitsevatkin vahvaa liiketoimintaosaamista, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, innovatiivista tuotekehitystä ja tehokasta markkinointia koko tuoteketjussa. (Heikkala & Koivisto 2010.)

Heikkalan & Koiviston (2010) mukaan tyypillinen liikunta-alan yrittäjyys (kuvio 1.) on ammattimaista valmentamista tai liikunnan ohjaamiseen liittyvää liiketoimintaa, johon suuntaudutaan pitkälti liikunta-alan koulutuksen kautta. Yritystoimintaa edustavat esimerkiksi yksityiset liikuntakeskukset, toiminimellä toimivat liikunnanohjaajat, valmennusliiketoiminta, huippu-urheilu ja massaliikuntatapahtumien tuottaminen sekä urheiluopistojen omistamat kaupalliset yritykset. Yrittäjänä tai toiminimellä toimivien ammattivalmentajien määrä onkin noussut selvästi vuodesta 2002 vuoteen 2016. Suomalaisista ammattivalmentajista hieman yli 10% hoitaa tehtäviään yrittäjän roolissa. (Puska, Lämsä & Potinkara 2016.) Yhä useammin valmentajat ja esimerkiksi henkilökohtaiset valmentajat edustavat mikroyrittäjyyttä, jonka kautta he hoitavat valmennus- tai ohjaustoimintaa seuroissa, yrityksissä ja kunnissa. Suomessa valmistui vuonna 2013 noin 1250 uutta henkilökohtaista

valmentajaa. Uusia henkilökohtaisia valmentajia näyttäisi valmistuvan vuosi vuodelta yhä enemmän. Uusien harjoittelumuotojen ja toimintatapojen myötä henkilökohtainen valmennus ei ole enää ainoastaan fyysisten ominaisuuksien kehittämistä, vaan siitä on tullut kokonaisvaltaista hyvinvoinnin edistämistä. Tämä avaa yhdessä kuluttajien kasvavan kiinnostuksen kanssa uutta yrittäjyyttä osaajille. (Koskinen 2014, 60-61.)



Kuvio 1. Heikkalan ja Koiviston (2010, 9.) kuvaus liikunta-alan yrittäjyydestä.

Kuvion kehillä (kuvio 1.) liikunta laajenee ja väljenee, joissa liikuntaan liittyvä toiminta voi olla yrityksen laajempaa toimintaa johon yritystoiminta sijoittuvat. Yritystoiminnalla voi olla myös voimakas liikuntasisältö, kuten liikunta-alan mediatuotannossa tai matkailussa. (Heikkala & Koivisto 2010, 40.) Teknologia - ala sekoittuu liikunnan maailmaan, jolloin ihmisten liikuttaminen voi olla koko liiketoiminnan idea, kuten aktiivisuusmittareissa ja sykemittareissa tai esimerkiksi liiketoiminnan sivutuote, kuten liikunnallisissa peleissä ja sovelluksissa. (Stenholm, P. 2016.) Näissä uusissa, ns. exergame - tyyppisissä peleissä, tulee pelata liikua ja liikkumisesta saadaan onnistumisen elämyksiä, uusia haasteita sekä positiivista mielihyvää. (Tanskanen 2016, 59.)

Nopeasti kasvavan liikunta-alan yrittäjyyden toimintaympäristö on vielä murroksessa. Poliittiset päättäjät voivat vaikuttaa terveystuotannon asemaan, verotukseen ja

lainsäädäntöön, tutkimukseen ja kumppanuuksiin. Heidän hallussaan on myös terveystiikunnan nostaminen tärkeäksi osaksi ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa. (Kosonen 2011, 11.) Julkisen terveyden- ja sosiaalihuollon toimijat ovat hyvin potentiaalisia yhteistyökumppaneita liikunta-alan yrittäjille. Tulevaisuudessa tulisi keskittyä voimakkaammin terveydenhuoltoon, jossa liikunnan roolia sairauksien ennaltaehkäisyssä korostettaisiin nykyistä voimakkaammin. (Kosonen 2014, 16.) Liikunta-alan ”momentum” voitaisiin todennäköisesti hyödyntää vieläkin paremmin ja keskeinen kehittämiskohde olisikin uusien veturiyhtymien synnyttäminen. Koko liikunta-alan vahvistaminen keskittyy olennaisesti kumppanuusverkostoissa toimimiseen, yrittäjyyttä tukevien rakenteiden luomiseen, uusien palvelujen ja konseptien kehittämiseen sekä yrittäjämönteisyyden edistämiseen. (Sippola 2014, 20.) Toisaalta liikunta – alalta puuttuva työehtosopimus aiheuttaa epäselvyyksiä ja kilpailun vääristymistä. Tästä kärsivät rehelliset yrittäjät, jotka hoitavat esimerkiksi palkkaukseen ja sairaslomien sijaiskäytäntöön liittyvät seikat mallikkaasti. Vääristynyt kilpailu voi hidastaa toimialan kehitystä ja ennen kaikkea vähentää ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuutta. (Kosonen 2014, 10.)

2.3 Liikunnasta liiketoimintaa

Liikunta-ala tarjoaa mielenkiintoisen kattauksen erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia alan yrittäjille. Terveystietoisuuteen lisääntyessä yhä useampi haluaa liikkuu tavoitteellisesti, seurata harjoittelussa kehittymistä ja ”ylittää itsensä” saman henkisessä porukassa. Pelkän yksilöllisen liikunnanohjauksen lisäksi ihmiset kaipaavat holistista elämäntapavalmentusta, joka ulottuu liikunnasta ja ravitsemuksesta aina uravalintoihin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Passion Sport – taitolajit, kuten kamppailulajit ja jooga lisäävät jatkuvasti suosiotaan samoin kuin maratonmatkat ääriolosuhteisiin tai luonnon hiljaisuuteen virittävät vaellusmatkat. Ympäri Suomen järjestetään yhteisöllisiä liikuntatapahtumia, jotka tarjoavat itsensä haastamisen elämyksiä kaiken kuntoisille ja kaikenikäisille (Kosonen 2011, 9.)

Alan palveluiden kysynnän kasvuun vaikuttaa myös väestön ikääntyminen ja elintapasairauksien lisääntyminen sekä polarisoituminen, jolloin hyvä – ja erittäin huonokuntoisia on entistä enemmän. (Kosonen 2014, 13.) Liikunta on myös yhä useammalle ilon, nautinnon, omien rajojen ja yhteisten kokemusten kartuttamista. Trendikkäät uudet lajit, kuten crossfit, triathlonin – massatapahtumat sekä muut elämäntapaliikuntamuodot, kuten skeittaus ovat esimerkkejä yhteisöllisistä ja itsensä haastamisen lajeista. (Stenholm 2016, 43.)

Terveystien ja hyvinvointiin sekä sairauksien ennaltaehkäisyyn liittyvien liiketoimintamahdollisuuksien lisäksi uusiin teknologioihin perustuvan liikunnan monitoroinnin ja sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen on noussut nopeasti maailmanlaajuisesti tutkimus-, kehitys- ja liiketoiminta-alueeksi. Ihmisten kiinnostus liikunnan monitorointiin on

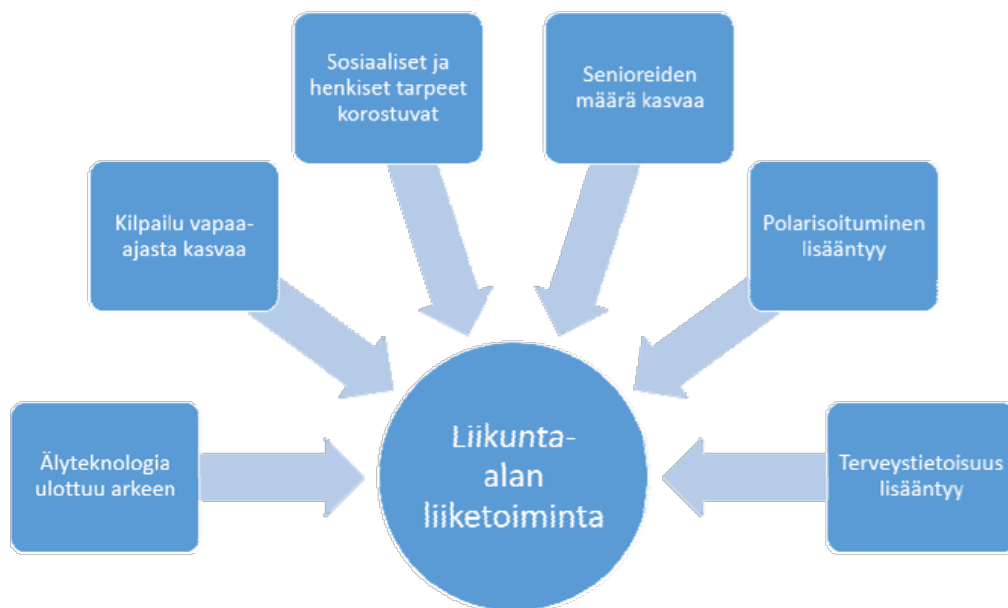
lisääntynyt terveystietoisuuden sekä teknologian käytön yleistymisen myötä. (Vuori & Laukkanen, 2015, 68.) Mobiilin teknologian kehittyminen on tapahtunut erityisesti kuluttajan ympärillä. Samalla on luotu uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja, jotka vastaavat kuluttajan tarpeeseen kokea harrastuksensa ja lempilajinsa entistä rikkaammin (sovellukset ja applikaatiot) ja yhteisöllisemmin jakamalla tuo kokemus ystävien ja muiden kanssa (sosiaalinen media ja virtuaaliyhteisöt). Reaaliaikaisuus, valinnan vapaus ja vaivattomuus sekä uusien liikunnallisten palveluiden saattaminen kuluttajien tietoisuuteen ovat korostuneet mobiiliteknologian ja sovellusten sekä mobiliteetin lisääntymisen myötä. (Zansen, Haapanen & Syrjänen 2017, 75.)

Yleisempiä liikunnan älyteknologioita ovat askelmittarit, sykemittarit ja liikunnan aiheuttamien kiihtyvyyksien mittaaminen liike- ja kiihtyvyyksimittareilla. Lisälaitteiden kuten GPS:n avulla voidaan paikantaa tarkat liikuntareitit ja liikunnan toteutuminen sekä GIS:n (Geographic Information System) avulla saadaan tietoa aidoista liikunnan toteuttamisympäristöistä. Teknologioiden avulla saadaan tietoa myös esim. unesta ja fyysisestä inaktiivisuudesta. (Vuori & Laukkanen, 2015, 68.) Monitoroinnin tietoja voidaan hyödyntää itsenäisesti osana liikunnan harrastamista tai ne voidaan jakaa erilaisissa sosiaalisen median ryhmissä ja kanavissa. Tietojen ja kokemusten jakaminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää omaa motivaatiota, parantaa seurantaa ja helpottaa saamaan ohjeita ja palautetta liikuntasuorituksesta. Älypuheliiniin ladattavia liikuntasovelluksia tulee jatkuvasti lisää. Sovelluksien tavoitteena on lisätä käyttäjän liikunta - aktiivisuutta tai vähentää inaktiivisuutta liikkumisesta tai liikkumattomuudesta saatujen tietojen pohjalta. (Vuori & Laukkanen, 2015, 68-69.) Kehityksessä on erityisen mielenkiintoista se, että älyteknologioiden ja sovelluksien kautta on havaittavissa liikunnan siirtyminen puhtaasti henkilökohtaisista tavoitteista kohti sosiaalista vuorovaikutusta. (Stenholm 2016, 50.)

Monitorointiteknologioiden markkinat ovat kehittyneet potentiaalisiksi keinoiksi löytyä uusia ratkaisua liikunnan edistämiseen. Samalla ne ovat nousseet merkittäväksi liiketoimintalueeksi liikunnan markkinoilla. (Vuori & Laukkanen, 2015, 68.) Nykyään uusia teknologioita hyödynnetään paljon esimerkiksi kuntokeskuksissa, jossa jo monet kuntosalit rakentavat koko liiketoimintamallinsa uusien teknologioiden varaan. Teknologiaa voi hyödyntää asiakkaan hallinnassa, liikunnan jatkuvuuden tukemisessa ja harjoittelun toteuttamisessa. Valmennukselliset ohjelmat ja työkalut tarjoavat myös etävalmennuksen keinoin isoja liiketoimintamahdollisuuksia. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 22.) Liikuntaan ja terveyteen liittyvien teknologioiden, liikunnan harrastamisen monitorointi ja sen tulosten hyödyntäminen ovat liiketoiminta-alue, jonka odotetaan kasvavan vauhdilla. Suomesta löytyy jo erinomaisia esimerkkejä, joiden ajatuksista ja tutkimustiedon hyödyntämisestä on syntynyt

uutta menestyvää liiketoimintaa, joiden liikuntaa ohjaava merkitys on ollut merkittävä, kuten Firstbeat, Polar ja Suunto. (Vuori & Laukkanen, 2015, 68.)

Kansallinen liikuntatutkimus (2010) osoittaa, että yksityisten yritysten palveluita käyttää 223.000 ihmistä enemmän kuin vuosina 2005-06. Tulosten mukaan myös työpaikat ovat liikuntatyössä mukana tukemalla työntekijöiden liikuntamahdollisuuksia. On siis hyvin todennäköistä, että yksityisten ja yksilöllisten liikuntapalveluiden käyttö kasvaa myös tulevaisuudessa. Nykyiset työkäiset ovat valmiita maksamaan yksilöllisestä ohjauksesta ja moni jatkanees esimerkiksi henkilökohtaisen valmentajan käyttöä myös eläkkeellä. Stenholm (2016) uskoo esimerkiksi kuntosaliketjujen omaksuvan liikuntajärjestöjä nopeammin uusia trendejä houkutellessaan uusia asiakkaita uusien liikuntamahdollisuuksien pariin. Sen sijaan liikuntajärjestöt ja seuramat luottavat enemmänkin traditioon ja luovivat eteenpäin kansanterveydellisiä arvoja ajatellen. Arkihavaintojen ja kansallisen liikuntatutkimuksen tuloksien mukaan liikuntalajeilta vaaditaan yhä enemmän monipuolisuutta, haasteellisuutta sekä yllätyksellisiä elämyksiä. (Stenholm 2016, 43.)



Kuvio 2. Liikuntaliiketoimintaan vaikuttavat trendit. (Kosonen 2014, 13.)

3 Uusien liikuntapalveluiden kehittäminen

Kehittyvä ja kasvava liikunta-ala kaipaa jatkuvasti uusia ajatuksia, rohkeita kokeiluja sekä uusia tuotteita ja palveluita. Ihmiset etsivät uusia jumppia, hyvinvointia helpottavia ratkaisuja sekä älykkäämpiä sovelluksia liikunnan harjoittamiseen, kehittymiseen ja tulosten seurantaan. Liikunta-ala ei kehity ilman innovatiivista ajattelua, aktiivista työntekoa ja rohkeita toimenpiteitä. Juuri pienillä ja yksityisillä palveluntuottajilla on hyvät mahdollisuudet toimia alan kehittämisessä ja uudistamisessa. Toisaalta polku loistavasta liikeideasta taiseeseen kassavirtaan on pitkä ja kivinen. Aloittelevalta liikunta-alan yrittäjältä vaaditaan kurinalaisen työnteon lisäksi ennen kaikkea ammattiosaamista, vahvaa liiketoimintaosaamista, tarkkaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, innovatiivista ajattelua, uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämistä sekä tehokasta markkinointia useissa eri kanavissa. (Sipola 2014, 16-21.)

Uuden liikuntaliiketoiminnan käynnistäminen voisi alkaa pohdinnoilla, joissa mietitään asiakkaiden ja kuluttajien tarpeiden täyttämistä uusien keinoin? Miten haastamme mukaan uusia asiakasryhmiä liikunnan pariin? (Stenholm 2016, 48.). Tämä voisi onnistua räätälöimällä olemassa olevaa liikuntatarjontaa, luomalla uusia liikuntamuotoja ja tarjoamalla laajempaa lisäarvoa asiakkaille uusien palvelujen muodossa. Seuraamalla tiiviisti ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia, alan yritykset pystyvät luomaan uutta hyvinvointia tukevaa liikuntaa uusien palvelujen muodossa. Lopulta liikunnan kysyntä ja tarjonta ratkaisevat yksityisten liikuntapalvelujen menestymisen. (Hesso 2012, 19)

Chan ja Mauborgne (2006) antoivat kirjassaan sinisen meren strategia nimen monen menestyvän yrityksen taustalla olevasta strategiasta. Verisessä kilpailussa meri on värjäytyneet punaiseksi; sinisellä merellä ei taistele kukaan ja meri pysyy sinisenä ja avoimena liiketoiminnan menestykselliselle toteuttamiselle. Yritys, joka aikoo menestyä sinisen meren strategian avulla, erikoistuu ja luo uuden innovaation, joka on erityisen kustannustehokas. Uuden liikuntaliiketoiminnan eli toisin sanoen asiakkaiden ja kuluttajien tarpeiden täyttäminen uusien keinoin voisi lähteä liikkeelle vastaamalla seuraaviin neljään kysymykseen. Vastaaminen voisi viedä nykyisen tai täysin uuden liikuntapalvelun lähemmäksi sinisen meren strategian logiikkaa ja ajatusta.

1. Mitkä toimialan perinteiset kilpailuetua luovat tekijät tulisi poistaa?
2. Mitkä kilpailuetua luovia tekijöitä voisi supistaa?
3. Mitä kilpailuetua luovia asioita tulisi korostaa normaalia enemmän?
4. Mitä alalle uusia kilpailuetuja luovia tekijöitä tulisi kehittää?

Suomesta löytyy esimerkkejä liikunta-alan yrityksistä, jotka ovat hyödyntäneet sinisen meren ajattelua parhaimmillaan. Muun muassa Exel - sauvamerkin omistava yritys pohti aikoinaan, miten myydä hiihtosauvoja 2000-luvun vähälumisina talvina, jolloin talvilajien harrastaminen ja talviurheiluvälinevarustemyynti vaikeutuivat huomattavasti. Esimerkin yritys muunsi hieman tuotettaan, loi uuden liiketoimintamallin ja siten kysynnän myös kevät-, kesä- ja syyskaudelle. Tarjonta loi kysyntää ja asianmukainen markkinointi varmisti menestymisen. Tuotantokoneisto oli jo valmiina ja vain hieman muunnellut sauvat räjäyttivät kysynnän, joka tiesi lisää myyntiä myös vuoden lumettomina aikoina. (Hesso, 2012, 92).

Liikunta-alan yritysten kannattaisi ennakkoluulottomasti etsiä uusia, asiakaslähtöisiä toimintamalleja. Palvelumuotoilun menetelmät voisivat myös avata uusia kulmia palveluiden paketointiin. Alan kehittämisessä voisi hyödyntää liiketoimintaosaamiseltaan vahvoja veturiryhtymäitä, jotka voisivat ottaa pienempiä kasvuyrityksiä valmennukseen ja tarjoamaan omaa osaamistaan ja verkostojaan käyttöön suomalaisen liikuntateollisuuden uudistumisen ja kasvun nimissä. Kumppanuussuhteissa kaikkien toimijoiden menestyminen on tärkeää. Mallia toimialojen rajapintojen yhdistämiseen voisi ottaa, vaikka lapista, joka on matkailualalla yhteistyön edelläkävijä. Lapin matkailuliiketoiminta on onnistuttu paketoimaan erilaisiksi kokonaisuuksiksi yhdessä liikunta- ja elämysteollisuuden kanssa. Liikunta – alalla yhteistyön kehittämisessä voisi auttaa liikunnalle kotoiset termit, kuten kilpailu, joukkuepeli ja valmennus. (Manninen 2014.)

3.1 Liikunnan hampurilaistuminen

Jo vakiintuneena piirteenä suomalaisessa terveystuotteen liikuntatuotteiden ja –palveluiden kehitystyö. Liikunta- ja urheiluvälineiden lisäksi tavoitteena on erityisesti liikunta-aktiviteetin tuotteistaminen. Mallina on toiminut jo vuonna 1997 perustettu Les Mills – konsepti, joka on laajentunut BODYPUMP – tuntien myötä maailmalaajuisesti. Les Millsin tuotepäheestä on sanottu, että se teki liikunnalla saman kuin McDonald` s teki hampurilaiselle. Phillip Mills kehitti standardoidun aerobic - tunnin, joka voidaan toistaa ohjaajasta riippumattomasti samanlaisena missä tahansa kuntokeskuksessa. Les Mills konseptit ovat tuotesuojattuja ja vaativat lissenssin ohjaajalta tai kuntokeskuksilta. Lissenssin lunastamiseen liittyy lyhyt koulutus ja videoitava ohjausnäyte. (Parviainen 2008, 67-68). Innovaatio oli tuotekonseptin globaali standardointi, joka paransi samalla kuntokeskusten kannattavuutta. Kuten kaikissa hyvin tuotteistetuista konsepteissa, kyse on palvelun tuotekehityksestä ja monistamisesta. Les Mills – konsepti on myös hyvä esimerkki siitä, että tarjonta luo kysyntää. Silloin palvelun kysyntä lähtee usein nousuun vasta, kun asiakkaille on luotu kunnolla tarjontaa. (Parantainen 2007 29-30).

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämistä helpottaa asiakkaiden tarpeiden, haasteiden ja ongelmien selvittäminen. Uuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä tarvitaan asiakasymmärrystä siitä, onko palveluidealle olemassa markkina, vai onko tavoitteena luoda kokonaan uusi markkina. Jos kehittämistä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, niin asiakasnäkökulma tulee huomioiduksi, jo palvelun kehittämisvaiheessa. Näin uuden palvelun kehittämiseen saadaan monipuolinen asiakasymmärrys samalla tavalla kuin esimerkiksi kustannuksien ymmärtäminen palvelun kehittämisen eri vaiheissa. Alkuvaiheessa asiakastieto tulee palvelun kehittämiseen mukaan markkinoita ja asiakaskäyttäytymistä kuvaavana tietona. Palvelun kehittämisen edetessä se on jopa yksittäistä asiakasta käsittelevää tietoa. (Arantola & Simonen 2009, 6).

3.2 Innovaatioita toimialojen rajapinnoille

Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia on valmisteltu vuoteen 2020 asti. Strategian arvolähtökohdissa esiin nousee kysyntälähtöisen ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittäminen yhteistyössä muiden hyvinvointipalveluja tuottavien alojen sekä myös muiden toimialojen kanssa. Hyvinvoinnin edistämiseksi, uuden liiketoiminnan luomisessa sekä kuluttajien odotuksien ja tarpeiden täyttämiseksi tarvitaan uusia ajatus- ja toimintamalleja yli toimialarajojen. (Heikkala & Koivisto 2010, 10.) Liikunta – alan yritysten yhteistyö eri toimialojen organisaatioiden kanssa tarjoaa hedelmällisen maaperän uudelle verkottumiselle ja yhteistyörakenteille (Laine 2008, 49).

Suomalainen liikunta- ja urheiluyhteisö voisi ottaa mallia matkailuelinkeinosta, joka on päässyt strategisella yhteistyöllä eroon ”järvien ja kylien välisestä” kilpailusta. Uuden liikuntaliiketoiminnan kehittäminen ja aidon kilpailuedun luominen voisivat onnistuiksi menestyksellisesti esimerkiksi valjastamalla yksityisen ja kolmannen sektorin toteuttamat liikunnan aktivoitumisen palvelut teollisuuden tuote- ja palveluratkaisuilla sekä tutkimuksen tuottamalla evidenssillä. Yhdistämällä liikunta-alan toimijoiden, eri toimialojen ja yritysten yhteisiä tavoitteita voidaan päästä merkittävään uuden liikuntaliiketoiminnan kehittämisotteeseen. (Laine 2008, 49.)

Toimialojen rajapinnoille muodostuvasta liikuntaliiketoiminnasta toimii hyvänä esimerkkinä työssä jaksaminen haasteet ja uusien teknologioiden hyödyntäminen. Suomessa tuki- ja liikuntaelämäntilanteiden ohella masennus on merkittävä työkyvyttömyyden aiheuttaja. Psykkinen pahoinvointi aiheuttaa yhteiskunnalle suuria rahallisia menetyksiä. Sama ilmiö on havaittavissa yritysmaailmassa, erityisesti tietovaltaisilla aloilla, jossa liiketoiminnan tuottavuuden pullonkaulana tuntuu olevan ydinosaajien heikko jaksaminen ja työpahoinvointi. Tutkimustieto Y-sukupolven työssäjaksamisesta kertoo, että ongelma ei ole

vähennemässä, vaan tulee tulevaisuudessa pahenemaan. 1990 – luvulla syntyneiden toimistotyöpäivän kesto nykyisellä tuki- ja liikuntaelimityksen kunnolla tulee olemaan noin 6 tuntia päivässä. (Hesso 2012, 19).

Liikunta- ja hyvinvointialan yrityksille edellä mainittu ongelma on selkeä ansaintamahdollisuus. Henkisen ja fyysisen jaksaminen ongelmat luovat hyvän pelisuunnitelman luoneelle yritykselle selkeän markkinamahdollisuuden. Hyvä pelisuunnitelma rakentuu strategisesta yhteistyöstä eri toimialojen kesken, joka luo lisäarvoa kaikille osallistujille. Liikunta- ja terveydenhuollon ammattihenkilöiden palveluita tarjoava yritys omistaa tilat. Yrityksellä on myös pitkään koulutukseen pohjautuvaa asiantuntemusta tuki- ja liikuntaelimityksen ongelmien ennaltaehkäisemisestä ja hoidosta. Työhyvinvoinnin ja esimiestyön organisaatiolla on osaamista ja kokemusta esimiestyön ja liiketoiminnan kehittämisen osa-alueilta. Heillä harvemmin on tiloja ja välineistöä liikunta- ja rentoutumisryhmien järjestämiseen. Synergiaedut edellä mainitussa tilanteessa ovat ilmiselvät. Edut saavutetaan toimialojen rajapintoja rikkomalla ja suunnitelmallisella strategisella yhteistyöllä, jossa molemmilla yrityksillä on oma ansaintalogiikkansa. (Hesso 2012, 20.)

Teknologinen kehitys avaa uusia liiketoimintamalleja esimerkiksi fysioterapia- tai valmennusyrityksille. Teknologian hyödyntäminen fysioterapia-asiakkaan etävalmennuksessa tai henkilökohtaisen valmentajan harjoitusohjelman laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa etänä, siten, että asiakas ja valmentaja muokkaavat reaaliaikaisesti harjoitusohjelmaa. (Hesso 2012, 24-25.) Verkkomaailmassa kuluttajakokemuksen ja liiketoimintamallin skaalautuminen on kuntosaleja ja urheiluhalleja helpompaa ja yksinkertaisempaa. Samalla kun asiakkaat etsivät uusia vaihtoehtoja, myös paineet erilaisten ratkaisujen ja vaihtoehtojen synnyttämiseksi kasvavat. Digilogistiikan näkökulmasta muuttuvassa kilpailussa kyse on uusien liiketoimintamallien lisäksi siitä, että tuotteita ja palveluita kysytään ja tarjotaan uudella tavalla ja uusien asiakaskanavien kautta (Zansen ym. 2017, 75).

Mobiililaitteiden osalta liikunta- ja hyvinvointialalla mahdollisuudet ovat erityisen monipuoliset. Etävalmentaminen, verkkovalmentaminen ja esimerkiksi suoraan kännykkään tilattujen harjoitusohjelmien tilaaminen vaikkapa kuntosalilla tapahtuvaa juoksijan voimaharjoittelua tukemaan tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Liikunta- alan yrityksille kehitys luo upeat mahdollisuudet liiketoiminnan skaalautumiselle ja esimerkiksi asiakaslähtöisyyden parantamiselle. (Hesso 2012, 24-25.) Yrityksen liiketoiminta muodostuu yhä useammin kuluttajan tarpeiden, valintojen ja kokemusten ympärille. Ihmiset ostavat nykyään yhä enemmän kokemusta, mielikuvia, palvelua ja saavutettavuutta. Usein siis ostetaan paljon muuta kuin tavaraa tai muita fyysisiä esineitä. Kyse on oikeastaan siitä, että elämä

kaikissa muodoissaan on monipuolistunut valtavasti. (Zansen ym. 2017, 75.)

Zansenin ym. mukaan (2017, 161) yrityksille uudet tilanteet tarkoittavat uudistumisen merkityksen korostumista. Yksinkertaisesti uudistumisen mahdollistaminen tarkoittaa muutosvastarinnan vaihtamista luovuuteen, oppimiseen ja yhdessä tekemiseen seuraavien periaatteiden avulla:

1. Tiedosta muutos kuluttajakäyttäytymisessä.
 - Tunnista ja muotoile uudet mahdollisuudet kasvuun.
2. Johda osaamista tiedolla.
 - Hyödynnä tietoa älykkäästi strategisessa päätöksenteossa.
3. Enemmän yhdessä ja vähemmän yksin.
 - Yhdistä uudet ideat, kehittämissuunnitelma ja toteutus.
4. Uudistu ketterästi.
 - Panosta omistajaosaamiseen. Rakenna kulttuuri kokeilemalla ja oppimalla.
5. Ajattele liiketoiminta digitaalisena. Palvele ja toimi fyysisesti.
 - Korosta vahvuuksiasi verkostoitumalla osajien ja edelläkävijöiden kanssa.
6. Hyödynnä kuluttajalähtöistä startupia uudistamisessa.
 - Uudista päätöksenteko. Vältä nykyorganisaation inertia, vastustus ja hitaus.

Jaakkola ym. (2009, 5) jatkaa, että palveluja kehittävien yritysten edellytyksenä on saada osaamisesta ja uusista ideoista aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Esimerkkejä palveluinnovaatioiden eri ulottuvuuksista:

1. Teknologia - ja tuoteinnovaatiot, kuten uudet palvelukokonaisuudet - ja mallit ja informaatioteknologian hyödyntäminen.
2. Asiakasrajapinta- ja jakeluinnovaatiot, esimerkiksi uudet etä- ja itsepalvelut
3. Uudentyyppiset verkostot ja arvoketjut, kuten yhteistyö-, kumppanuus ja verkostomallit sekä arvoketjujen ja palvelukokonaisuuksien hallinta
4. Organisatoriset innovaatiot kuten rakenne-, ohjaus-, kannuste- ja johtamisjärjestelmät sekä rahoitusratkaisut.

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, innovatiivista ja menestyvää liiketoimintaa. Palvelujen rooli ja niiden tehokas kaupallistamiseen tunnistetaan yhä selkeämmin yhtenä yritysten ja organisaatioiden menestystekijänä. (Jaakkola ym. 2009, 3).

3.3 Liikunnan tuotteistaminen

Uusien liikuntatuotteiden ja - palveluiden kehitystyötä voidaan pitää melko tuoreena piirteenä liikunta – alalla (Parviainen 2008, 68). Asiantuntijapalvelua ei ole totuttu näkemään tuotteena. Huippuasiantuntijoiden kohdalla tuotteistaminen voidaan kokea loukkauksena omaa erikoisosaamista kohtaan. Asiantuntijat tekevät oman näkemyksensä mukaan aina ainutlaatuisia - räätälöityä työtä, jota tuotteistaminen uhkaa. (Jaakkola ym. 2009, 40). Toisaalta – juuri tuotteistaminen opettaa näkemään asiantuntijapalvelun tuotteena. Palvelu on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa, jos se on paketoitu selkokielellä elämää helpottavaksi kokonaisuudeksi. Tämä helpottaa asiakkaan ostamista ja erottaa yrittäjän kilpailijoista. (Parantainen 2007, 38-39.)

Liikunnan innovaatiolla tarkoitetaan uusia lajeja, välineitä, tuotteita, kehontekniikoita, käytäntöjä tai palveluja. Osa innovaatiosta on nopeita ja mullistavia ja osa taas hitaasti tai lähes huomaamattomasti syntyviä. Innovaatiot voivat olla yksilön luomia tai sosiaalisia innovaatioita, jotka liittyvät jonkin yhteisön tai ryhmän toimintaan. Suuntaus on seurausta ihmisten liikuntakäyttäytymisen muutoksesta, jossa liikuntalajeilta vaaditaan yhä enemmän monipuolisuutta ja yllätyksellisiä elämyksiä. 2000-luvun liikunnan harrastaja ei ole enää välttämättä kiinnostunut liikunnan kunto- ja terveysvaikutuksista, vaan liikuntaharrastus valitaan lajin herättämien mielikuvien ja elämyksellisyyden takia. Loppujen lopuksi liikunnan kuluttajat äänestävät harrastamisellaan, mitkä tuotteet menestyvät ja mitkä tuotteet häviävät markkinoilta. (Parviainen 2008, 68.)

Liikunnan brändäyksellä tarkoitetaan liikuntatuotteeseen, - konseptiin, palveluun, yritykseen, henkilöön tai tapahtumaan liitettyjä mielikuvia. Se on yksilöllinen kuva tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä. Kuluttajalle brändi on lupaus tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, kuten terveellisestä elämäntavasta, hyvästä hinta-laatusuhteesta tai asiantuntevasta palvelusta. Brändi on kokonaisuus, joka erottaa tuotteen tai palvelun muista samaan tarkoitukseen suunnitelluista palveluista. (Nurmi 8.5.2017.) Vahvan brändin avulla luodaan tuotteeseen tai palveluun positiivisia mielikuvia, joiden avulla luodaan etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Hyvä brändi syntyy rohkeudesta ryhtyä luomaan toimialan tulevaisuutta ja erottautumista kilpailijoista. Brändi syntyy ihmisten mielissä, joko tietoisien markkinoinnin avulla tai ilman markkinointia. (Nurmi 8.5.2017; Parviainen 2008, 69.)

Menestystuotteita rakentaessa brändäys näyttelee yhä tärkeämpää roolia. Liikkujat arvostavat tasalaatuisuutta ja että tuotteesta herätetyt odotukset myös täyttyvät. (Parviainen 2008, 68.) Suomalaiset liikunta-alan ammattilaiset ovatkin yhä valmiimpia konseptoimaan liikuntapalveluita. Erilaisia liikunta- ja urheiluvälineitä sykemittareista tasapainolautaan on

kehitetty jo pitkään, mutta nykyään tavoitteena on ennemminkin liikunta - aktiviteetin tuotteistaminen. Liikunnan tuotteistamisella tarkoitetaan olemassa olevan liikuntalajien, teknikoiden, asiantuntemuksen, palvelujen, käytäntöjen tai tapahtumien taloudellista järkevää uudelleen paketoimista tai räätälöintiä helposti myyviksi ja käytettäviksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Parviainen 2008, 69.)

Hyvinvointi - alan tuotteen keskeiseksi ominaisuudeksi voidaan lukea, että tuote tai palvelu hankitaan terveyden, hyvinvoinnin tai esimerkiksi elämönhallinnan edistämiseksi (Jämsä & Manninen 2000, 13-14). Yleensä liikunta-alan tuotteistaminen sisältää sekä tuotekehityksen että brändäyksen. Tuotekehityksellä tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään saamaan markkinoille uusia tuotteita tai parantamaan jo olemassa tuotteita. Tuotekehitys ei koske vain välineitä tai laitteita, vaan se kattaa myös uusien palvelutuotteiden kehittämisen, kuten uudet liikuntalajit, konseptit ja – palvelut. Itse palvelun tuotteistamisen lisäksi tuotekehitykseen sisältyy elementtejä myös esimerkiksi uusista innovaatiosta, tuotesuojauksesta, brändäyksestä ja hinta-arvioinnista. (Parviainen 2008, 69.)

4 Personal Training

Henkilökohtainen liikuntavalmennus sai alkunsa Yhdysvalloissa terveystoiminnan ja kuntoliikunnan alkuvuosikymmeninä (1940–1980). Kuntoilu oli kuitenkin niin pienten piirien harrastus, ettei asia noussut sen kummemmin esille. Toimialan sekä kuntasaliliiketoiminnan että henkilökohtaisen valmennuksen kasvu oli pitkään hidasta. Vielä niinkin myöhään kuin 1977 vain 0,84 prosenttia väestöstä, eli noin 1,7 miljoonaa henkilöä, käytti hyväkseen kuntokeskusten palveluja. Luku kuitenkin viisinkertaistui vuoteen 1990 mennessä, ja vuonna 2014 jo noin 20 prosenttia väestöstä, yli 63 miljoonaa henkilöä, oli löytänyt kuntokeskukset omakseen. Vähitellen, toimialan kasvun ja kaupallistumisen myötä, henkilökohtaisten valmentajien koulutukset ja valmentajien osaaminen alkoi saada yhä enemmän huomiota. Aluksi henkilökohtaisia valmentajia rekrytoitiin liikunnanopettajien, urheiluvallmentajien ja entisten urheilijoiden joukosta. Kasvava kysyntä henkilökohtaisista valmentajista loi kuitenkin painetta panostaa yhä enemmän valmentajien kouluttamiseen. American College of Sports Medicine (ACSM) aloitti vuonna 1982 ensimmäisenä muodollisen henkilökohtaisten valmentajien koulutuksen. Seuraan liittyi vuonna 1986 American Council on Exercise (ACE), vuonna 1990 National Strength and Conditioning Association (NSCA) ja myöhemmin lukuisia muita koulutustahoja. (Langinkoski 2016.)

Parhaimmillaan henkilökohtaisen valmentajan työ on asiakkaan kokonaisvaltaista elämäntapavalmennusta, jolla tuetaan liikunta- ja terveystottumusten muutosprosessia. Työ on toki myös fyysistä valmennusta, mutta pelkällä kuntovalmennuksella ei saavuteta hyviä tuloksia. Henkilökohtaisen valmentajan kuuluukin hallita perusteet yhtäaikaaisesti liikunnan, ravitsemuksen, kuntoutuksen, eri liikuntalajien, harjoitusohjelmien ja ihmissuhdetoiminnan osa-alueilta. Fyysisen kunnon lisäksi on erityisen tärkeää huomioida, myös asiakkaan henkinen puoli eli mieli. Tavoitteen asettelulla, motivoinnilla, asiakkaan itseluottamuksen ja itsetunnon vahvistamisella sekä asianmukaisella viestinnällä sekä vuorovaikutuksella on suuri rooli henkilökohtaisen valmennuksen - asiakassuhteissa. Usein henkilökohtaisen valmentajan rooli - pelkän ”piiskaamiseen” sijaan, on toimia asiakkaan muutosprosessin tukihenkilönä. Pelkkä innostaminenkaan ei yksin riitä, vaan keinoja on oltava myös motivaation säilyttämiseksi ja asiakkaan tiedon sekä osaamisen kartuttamiseksi. (Aalto 2016.)

Henkilökohtaisilla valmentajilla on nykyisin vapaus valita myös oma toimintatapansa. Hyvää liiketoimintaa voi tehdä niin lyhyillä yksilövalmennuksilla, klinikkatyyppisellä liikunta- ja ravintoneuvonnalla, pitkillä intensiivivalmennuksilla, yritysvallmennuksilla, pienryhmävalmennuksilla, verkkovalmennuksilla, johtoryhmävalmennuksilla ja monella muullakin keinolla. Mahdollisuus työllistyä on siis hyvin monipuolinen ja vain mielikuvitus on rajana

nuoren toimialan valtaville liiketoimintamahdollisuuksille. Henkilökohtaisen valmentajan on tärkeää tunnistaa oman osaamisensa rajat. Esimerkiksi vakavia tuki- ja liikuntaelinongelmia omaavat henkilöt eivät ole ensisijainen henkilökohtaisen valmentajan asiakasryhmä, ellei henkilökohtainen valmentaja ole pohjakoulutukseltaan Fysioterapeutti. Toisaalta myös liikunnanohjaajan koulutuksella varustettu henkilökohtainen valmentaja voi työskennellä tuki- ja liikuntaelimestön vaivojen kanssa kamppailevan asiakkaan kanssa. Tässä tapauksessa henkilökohtaisen valmentajan apuna voi työskennellä Fysioterapeutti, jolloin yhteistyö voi olla erittäin arvokasta. (Aalto 2015.)

Henkilökohtaisen valmentajan kannattaa ehdottomasti erikoistua ja hyödyntää kokemusasiansi tai aikaisempaa koulutustaustaa työskennellessään erilaisten asiakasryhmien parissa. Yksittäisen henkilökohtaisen valmentajan ei enää välttämättä tarvitse olla liikunnan, terveyden, ravitsemuksen sekä eri liikuntalajien kaiken tietävä sekatyömies. Kysynnän kasvun myötä, menestyvä henkilökohtainen valmentaja segmentoituu eli valitsee oman osaamisalueensa sekä asiakasryhmänsä. (Aalto 2015.) Erikoistumista mahdollistavia asiakasryhmiä ovat esimerkiksi painonpudottajat, kehonmuokkaajat, terveysliikkujat, hyvinvointiliikkujat, itsensä haastajat, tuki- ja liikuntaelimestön vaivoista kärsivät, raskaana olevat ja synnyttäneet äidit, urheilun harrastajat sekä ikääntyneet. (Aalto 2016.) Toki monipuolinen henkilökohtainen valmentaja pärjää useammankin asiakasryhmän kanssa, mutta markkinointi kannattaa suunnata haluamalleen asiakassegmentille sen tehokkuuden varmistamiseksi. (Aalto 2015.)

4.1 Henkilökohtainen valmennus Suomessa

Suomessa henkilökohtainen valmennus on ilmiönä vielä melko uusi. 2000-luvun alkupuolella henkilökohtainen valmennus oli marginaalisen väestön ostama palvelu. Palveluista olivat kiinnostuneita lähinnä alaan tutustuneet henkilöt, kilpa- ja fitness -urheilijat, missit, mallit ja varakkaammat henkilöt tutustuttuaan alaan ulkomailla. Viime vuosina ilmiö on kuitenkin alkanut levitä ja tulla tunnetuksi yleisemminkin. Aluksi henkilökohtainen valmennus oli Suomessa enemmän liikuntavalmennusta, joka keskittyi kehonmuokkaukseen ja laihduttamiseen. Nykyään palvelun luonne on kuitenkin muuttunut. Toimiala on profiloitunut yhä enemmän terveys - ja elämäntapavalmennuksen suuntaan eli hyvinvointiin kohdistuvaan valmennukseen. (Aalto 2011.) Viime vuosina alan markkinointia on kehitetty runsaasti, ja myös televisionäkyvyys on lisääntynyt valtavasti. Tämä mahdollistaa tavallisten ihmisten tutustumisen toimialaan. Voidaankin sanoa, että henkilökohtainen valmennus on Suomessa nyt jonkinlainen muoti-ilmiö. (Koskinen 2014,61.)

Henkilökohtaisen valmentajan koulutuksia on tarjottu Suomessa jo vuodesta 1997 lähtien.

Vuonna 2013 Suomessa valmistui noin 1250 uutta henkilökohtaista valmentajaa. Aikaisempia tilastoja valmistuneiden määrästä ei ole, mutta trendi näyttää olevan se, että uusia henkilökohtaisia valmentajia valmistuu vuosi vuodelta enemmän. Markkinoiden kasvun seurauksena henkilökohtaisten valmentajien koulutustahot lisäävät sisäänottokiintiötään ja uusia koulutuksia syntyy jatkuvasti lisää. Uusille koulutuksille on kysyntää, koska henkilökohtaisten valmennus - palveluiden monipuolistuminen yhdessä kuluttajien kasvavan kiinnostuksen kanssa avaa työpaikkoja uusille osaajille. (Koskinen 2014, 61.)

4.2 Toimialan markkinat ja kasvunäkymät

Kuntokeskustoimiala on toiminut henkilökohtaisten valmennus - palveluiden osalta selkeänä veturitoimialana ja on myös suurin työllistäjä globaalisti. Kasvava kuntokeskus - liiketoiminta nostaa henkilökohtaisten valmennus - palveluiden kysyntää myös lähitulevaisuudessa. (Aalto 2013.) Suomessa on tällä hetkellä 980 kaupallista kuntokeskusta, joissa kussakin on keskimäärin 750 asiakasta. Kuntosaliharjoittelua harrastaakin suomalaisista 13,4 % eli yhteensä noin 735 000 henkilöä. Kuntokeskusliikunnan ja etenkin henkilökohtaisten valmennus - palveluihin panostamisen ennustetaan kasvavan nopeasti myös tulevina vuosina. Suomessa kuntokeskusten keskimääräinen liikevaihto on 423 000 € vuodessa. Vain harvan keskuksen liikevaihdosta henkilökohtaisten valmennus –palveluiden osuus on yli 10 %. Muiden pohjoismaiden osalta vastaavat luvut ovat useissa tapauksissa jopa 30-50 % keskuksen kokonaisliikevaihdosta. Voidaankin päätellä, että tuotteistamisessa sekä myyntitaidoissa ja –asenteissa on vielä paljon parantamisen varaa. (Aalto 2017.)

Toimialan itsenäisyyden, kasvun ja olemassaolon näkökulmasta on erityisen positiivista se, että toimialalle kehittyi myös omia liikeideoita (esim. henkilökohtaisen valmennuksen - studiot) ja omaa identiteettiä. Yrittäjyys on myös luonteva ja suosittu mahdollisuus henkilökohtaisten valmennus –palvelujen tuottamiselle sekä alan pariin työllistymiselle. Aika näyttää, kuinka itsenäinen rooli toimialalle kehittyi jatkossa ja tuleeko toimialakehitys jatkossa viemään valmennuskulttuuria yhä enemmän verkon puolelle eli etävalmennuksen maailmaan. (Aalto 2013.) Näyttääkin siltä, että henkilökohtainen valmennus - markkina on kasvanut viime vuosina alan pienyritysten sekä kuntokeskusten ulkopuolelle. Uusina pelureina alalle ovat tulleet myös terveydenhuoltoalan toimijat, kuten lääkärikeskukset sekä työterveyspalveluja tarjoavat yritykset. Niiden lisäksi henkilökohtaista valmennus - toimintaa tarjotaan kasvavassa määrin myös apteekkien, urheilukauppojen, vakuutusyhtiöiden sekä eläkevakuutusyhtiöiden toimesta. Perinteinen yksilövalmennus on saanut rinnalleen myös pienryhmävalmennustoimintaa sekä verkon yli tapahtuvaa valmennusta, joka laskee

henkilökohtaisten valmennus –palveluiden kuluttajahintoja ja tekee niiden hankkimisen mahdolliseksi yhä useammalle. (Aalto 2017.)

Henkilökohtaisen valmennuksen markkinapotentiaalin voidaan arvioida olevan Suomessa vähintään 0,5-1,5 miljardia euroa vuodessa, kun yllämainittujen lukujen lisäksi otetaan huomioon uusien toimialojen voimakas kasvu. Tähän kuuluvat mm. työterveyshuolto, perusterveydenhuolto, apteekkiala, urheilukaupat sekä vakuutus- ja eläkevakuutusyhtiöt, jotka ovat jo ottaneet henkilökohtaisen valmennuksen osaksi toimintaansa. Lisäksi kunto-keskusalan kasvunäkymät ennustavat myös henkilökohtaisten valmennus - palveluiden kysynnän kasvua. Jatkuvassa kasvussa ovat myös mm. yritysten panostukset henkilökohtaisiin valmentajiin osana työhyvinvointipalveluita sekä henkilökohtaiset valmennus – palvelut verkkovalmennusten sekä pienryhmävalmennusten muodossa. (Aalto 2017.)

Tämän lisäksi valtava potentiaali on alan kiistatta suurimmassa trendissä, terveysliikunnassa. Suomessa on noin 350 000 diagnosoitua hoidossa olevaa diabeetikkoa: noin 50 000 tyyppin 1 ja noin 300 000 tyyppin 2 diabeetikkoa. (Diabetesliitto 2018.) Tuoreimman Käypä hoito -suosituksen mukaan Elämäntapahoito ja -ohjaus on aina keskeistä diabeteksen kokonaisuudessa ja erityisesti ehkäisyssä. (Käypä hoito 2016.) Voidaan kysyä, mikä ammattiryhmä on henkilökohtaisia valmentajia paremmin varustautunut ohjaamaan elämäntapamuutosta käytännössä? Erittäin mielenkiintoinen on myös Diacorin vuonna 2016 suorittaman tutkimuksen tulokset, joiden mukaan 40 prosenttia suomalaisista on ”kiinnostunut palvelusta, jossa olisi henkilökohtainen terveysasiantuntija, jonka kanssa tavataan säännöllisesti, eli jonkinlainen ”terveyden” valmentaja. (Langinkoski 2016.)

5 Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle

Organisaation strategia on kokoelma kilpailuetua luovia tekijöitä, joiden avulla kilpaillaan asiakkaan huomiosta suhteessa alan muihin tekijöihin. Strategia on päätöksien ja toimenpiteiden joukko, joiden avulla organisaation työntekijät luovat huippukokemuksia asiakkaille. Strategian tehtävänä on kertoa, miten luomme lisäarvoa asiakkaalle. (Hesso 2013, 83.) Strategiatyö on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista, joka tuo takaa yritykselle pitkän aikavälin menestyksen. Strategiaa onkin luonnehdittu menestysreseptiksi ja yrityksen kannattavuuden kaavaksi. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan, mutta myös merkityksen. Se luo organisaatiolle identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan yhdenmukaisuutta. (Vuorinen 2017, 15.) Liiketoiminnan logiikan ja oman organisaation asiakkaille luoman lisäarvon ymmärtäminen on tärkeää kaikille yrityksen toimijoille. Esimerkiksi organisaation strategian ymmärtänyt myyjä pystyy perustelemaan, miksi hänen myymänsä palvelu luo enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin kilpailijan hieman halvempi palvelu. (Hesso 2012, 7.)

Strateginen johtaminen tehostaa esimiestyötä ja tekee johtamisen ylipäättään mahdolliseksi. Työntekijöillä tulee olla tieto rooleistaan ja tehtävistään sekä johdon vaatimuksista osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. Strategiatyö synnyttää tätä tietoa ja täten selventää organisaation tavoitteita. Strateginen johtaminen on muuttunut ajan kuluessa ja nykyään voidaan puhua kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategisesta ajattelusta, ei pelkästään strategisesta johtamisesta. Tyypillisinä viimeaikaisina muutoksina voidaan pitää henkilöstön osallistamista strategiatyöhön sekä ympäristön analysoinnin ja siihen sopeutumisen vaihtumista osaamisen kehittämiseksi ja innovatiiviseksi kehittämiseksi. (Vuorinen 2017, 16.)

Yrityksen visio kertoo mitä haluamme saavuttaa ja mihin yrityksessä pyritään. Se on tavoite, joka antaa merkityksen jokapäiväiselle työnteolle. (Hesso 2013, 27-28.) Visio lisää motivaatiota, kun työntekijöillä on tietoisuus siitä, mitä haluamme ja mikä on päämäärämme. (Liukkonen 2017, 123.) Pitkäjänteisellä työllä, niin yksilön kuin koko työyhteisön huippusuorituksilla sekä hyvin johdettuna vision saavuttaminen on mahdollista. Laadukas työ vaatii myös pelisäännöt eli arvot. Organisaation arvot ja normit ovat kulttuurin perusta. Ne muodostavat yhteisen ohjenuoran – ”meidän tavan toimia”, jonka varassa työntekijät tekevät päivittäiset tehtävänsä. (Grönroos 2009, 484.) Arvojen kurinalainen noudattaminen on tärkeää yrityksen yhteisöllisyyden ylläpitämisen, organisaation suorituskyvyn, motivaation ja kehittämisen kannalta sekä myös kilpailijoiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi (Hesso 2013, 28).

6 Oppiva organisaatio

Tuomin & Sumkin (2002, 5) mukaan liiketoiminnassa pärjäävät ne, jotka kykenevät uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa. Kansainvälistyvät markkinat sekä monipuolistuva ja muuttuva työelämä vaativat entistä vahvempaa osaamisen kehittämistä kaikilla tasoilla. Ihmisiltä edellytetään yhä enemmän osaamista ja osaamisesta pitää saada parempi hyöty. Osaamisen johtaminen voi hyvinkin olla yrityksen yksi suurimmista tulevaisuuden menestystekijöistä.

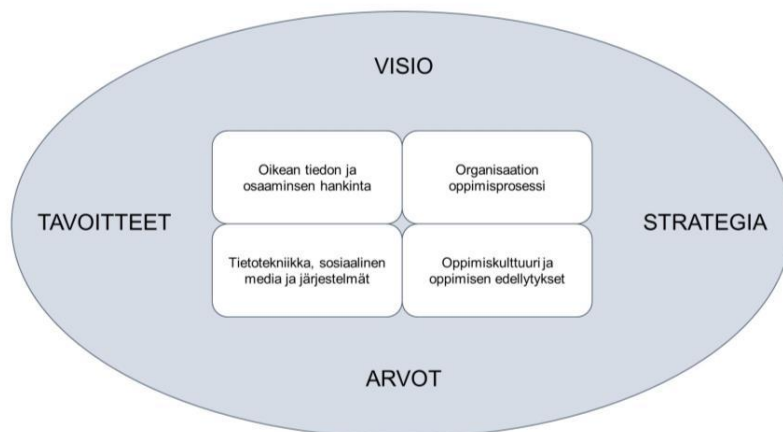
Strategialähtöisen osaamisen aikakausi heijastuu kaikkien organisaatioiden toimintaan. Osaamisen johtaminen on osa strategista johtamista. Kokonaisuudessa korostuu rakenteet, joiden avulla ihmisten osaamista vaalitaan, jalostetaan, uusitaan ja hyödynnetään. Johtaminen toimenpiteet voivat sisältyä esimerkiksi yrityksen strategiseen kelloon tai aika-tilaan. (Ojala 2008, 12.) Parhaimmillaan osaamista johdetaan kokonaisvaltaisella organisaation valmennusfilosofialla, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja laajempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. Tästä organisaation kokonaisvaltaisesta valmennusfilosofiasta voidaan käyttää käsitettä oppiva organisaatio. (Kirjavainen & Manninen 2000, 12.)

Oppiva organisaatio edistää yhteisön oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään. Se osaa käyttää keräämäänsä tietoa toimintansa jatkuvaan kehittämiseen, jolloin organisaatio pystyy muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Se myös arvioi itseään, kerää palautetta toiminnastaan ja käyttää avoimesti tätä tietoa toimintansa kehittämiseen. (Ojala 2008, 78.) Oppiva organisaatio rakentuu tiimityöskentelystä ja ammatillisesti pätevistä, motivoituneista sekä kasvuhaluista työntekijöistä, ja sitä hallitaan yhteisten ajattelumallien ja jaetun vision avulla. (Vuorinen 2017, 177.) Kaiken tavoitteena on kehittää organisaation suorituskykyä, osaamista ja oppimista. Tarkoituksena on luoda reagoitakykyä toimintaympäristön muutoksiin, hyödyntää kaikkien jäsentensä omaamista, pysyä kilpailukykyisenä, innovatiivisena sekä toimia mahdollisimman laadukkaasti. Esimerkiksi muutosvalmiuden avulla organisaatio kykenee tunnistamaan kilpailijoita nopeammin asiakkaiden uudet tarpeet ja hankkimaan tehokkaasti tarpeiden vastaamiseen tarvittavaa osaamista. (Ojala 2008, 78.)

Organisaation oppiminen ja osaaminen voidaan jakaa kolmeen komponenttiin: inhimillinen pääoma (ihmiset), sosiaalinen pääoma (ihmisten väliset suhteet), rakenteellinen pääoma (järjestelmät). Inhimillinen pääoma sisältää työntekijöiden osaamisen, tiedot, taidot ja kokemuksen. Tässä onnistuminen edellyttää onnistunutta rekrytointia, mutta myös heidän

osaamisensa kehittämistä. Sosiaalinen pääoma sisältää organisaation toimintavan, työ- kulttuurin vuorovaikutuksen ja työntekijöiden luottamuksen. Hyvä sosiaalinen pääoma te- hostaa toimintaa ja edesauttaa organisaation oppimista. Rakenteellinen pääoma taas on varastoitunut organisaation prosesseihin, tietojärjestelmiin, sääntöihin ja työhjjeisiin. Ra- kenteeksi lasketaan myös esim. palaverikäytännöt ja kaikki muuta vuorovaikutusta lisää- vät rutiinit, jotka mahdollistavat inhimillisen ja sosiaalisen pääoman syntymisen. (Vuorinen 2017, 178.)

Oppivaa organisaatiota kehittäessä pyritään kehittämään kaikkea kolmea osaamispää- omaa (Vuorinen 2017, 178). Otalan (2008, 78) mukaan rakenteellinen pääoma on oppivan organisaation kannalta erityisen tärkeä. Sen avulla tunnistetaan liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyetään hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntä- mään kaikkea organisaatiossa asuvaa osaamista tekemisessä. Vuorinen (2017, 179) ko- rostaa tiedon keräämistä, prosessointia ja tiedon aktiivista jakamista. Oppivan organisa- tio hyödyntää työntekijöiden ja asiakkaiden sekä esimerkiksi kilpailijoiden kokemuksia nä- kemyksiä ja tietoa. Johdon tehtävä on tällöin luoda oppimista tukeva kulttuuri ja edistää kokeilemista, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista. Tämä johtaa organisaation jat- kuvaan muutokseen ja kehittymiseen.



Kuva 2. Oppivan organisaation elementit (Ojala 2008, 79.)

Oppimista tukeva kulttuuri lähtee toimista, joilla työyhteisön arjesta tehtäisiin sujuvampaa. Yksi ratkaisu tähän voisi olla yrityksen vuosikello, johon kootaan koko taloa koskevat asiat kuten koulutukset, kokoukset, tapahtumat sekä kaikki muu oleellinen, josta on hyötyä viestiä ennakkoon. Kun vuosisuunnitelma tehdään vuosikellon muotoon, se herää

visuaalisesti henkiin ja kaikki työntekijät elävät yhdessä samaa arkea. Vuosikellon paikka on esimerkiksi henkilökunnan yhteisessä tilassa. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 61).

Vuorinen (2017) jatkaa, että osaamista luova infrastruktuuri sisältää kaikki organisaation rakenteeseen, periaatteisiin, toimintamalleihin ja työkaluihin sisältyvät oppimista tukevat menetelmät. Helppoa ensimmäisiä askelia kokonaisuuden kehittämisessä voisi olla vaikkapa säännöllisten kehityskeskustelujen aloittaminen sekä työnkuvien ja osaamistarpeiden tarkempi määrittäminen. Seuraavaksi yritys voisi kytkeä osaamisen kehittämisen osaksi vuosikelloa ja ottaa systemaattisesti huomioon strategiaansa liittyvät yksilökohtaiset kehittämistarpeet, suoriutumisen arvioinnit ja työntekijöiden palkitsemisen. Parhaimmillaan yrityksen osaamista johdetaan kokonaisvaltaisella osaamisen johtamisen järjestelmällä, joka rullaa systemaattisesti vuosikellon mukaan ja pitää sisällään seuraavia teemoja:

- Jatkuva osaamistarpeiden määrittely.
- Työntekijöiden työnkuvien ja vastualueiden päivittäminen.
- Osaamisen hankintasuunnitelmat.
- Osaamistarpeiden huomioiminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.
- Henkilöstön ja työyhteisön kehittäminen.
- Palkitseminen.
- Osaamisriskien kartoittaminen ja riskeihin varautuminen.
- Työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä ja työssä jaksamisesta huolehtiminen.
- Tietojärjestelmien kehittäminen.
- Osaamisen ja organisaation suorituskyvyn seurantajärjestelmän luominen.

6.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on sarja organisaation yhteisiä arvoja ja normeja, jotka kontrolloivat sekä organisaation jäsenten että organisaation ulkopuolisten ihmisten kanssakäymistä. Se on kuin verkko sidoksia yrityksen henkilöstön välillä. Yrityskulttuuri ilmenee organisaatiossa erilaisten tekojen, rakenteiden, tilojen, logojen, iskulauseiden ja esimerkiksi vuosittaisten tapahtumien välityksellä. Nämä rakenteet antavat organisaatiolle sen merkityksen ja yhteiset pelisäännöt. (Pedersen & Thibault 2014, 99). Organisaation ilmapiiri heijastuu yrityskulttuuriin hyvin voimakkaasti. Ilmapiiri riippuu osittain työntekijöiden välisistä suhteista ja kuvaa ihmisten käsitystä siitä, mikä yhteisössä on tärkeää. Vahva kulttuuri antaa työntekijöille kyvyn toimia tietyllä tavalla ja reagoida johdonmukaisesti. Selkeät kulttuuriarvot

ovatkin erityisen tärkeitä työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa ja helpottavat uusien työntekijöiden perehdyttämistä talon normeihin. (Grönroos 2009, 478-479.)

Palvelun tuotantoa ei voi täysin vakioida, koska se riippuu monien inhimillisten ja teknisten resurssien yhteistyöstä. Nykyaikaiset käsitykset laadusta ja tuottavuudesta liittyvät vahvasti yrityskulttuuriin. Palveluorganisaatiossa tarvitaan vahva kulttuuri, joka edistää laadukkaan palvelun ja asiakaskeskeisyyden arvostamista. Jos työntekijä kokee ilmapiirin palvelukeskeiseksi, niin asiakkaatkin kokevat palvelun laadun todennäköisesti paremmaksi. Asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ei voida täysin vakioida eikä suunnitella ennakoon. Tilanteet siis vaihtelevat, jonka takia tarvitaan selkeä palvelukeskeinen kulttuuri, joka kertoo miten suhtautua, reagoida uusissa ja odottamattomissa tilanteissa. (Grönroos 2009, 479.)

Esimerkiksi osaamisen kehittämisessä edellytyksenä on oppivan organisaation mukaiset rakenteet. Rakenteiden muodostumisessa erityisenä painopisteenä on yrityskulttuuri, jonka pitäisi olla ns. oppimiskulttuuri. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi opiskelun ja kouluttamisen tukipolitiikkaa, joka on osa yrityksen arkea. (Ojala 2008, 278.) Oppimiskulttuurin ja oppimisen edellytykset saavutetaan luomalla luottamuksellinen, avoin ja kannustava ilmapiiri sekä kannustamalla työntekijöitä uusien asioiden kokeilemiseen, virheiden sallimiseen, avoimeen tiedonjakoon ja oppimista edistämiseen palkitsemiseen. Oppiva organisaatio tarkastelee osaamista, osaamistarpeita ja osaamisen hyödyntämistä asiakasrajapinnan työntekijöistä aina ylimpään johtoon. (Vuorinen 2017, 183.) Ojalan (2008, 279) mukaan oppimismyönteisen yrityskulttuurin erityspiirteisiin kuuluu muun muassa:

- Avoin ja luottamuksellinen kulttuuri.
- Epäonnistumisten salliminen, positiivinen tunnelma.
- Kannustaminen tiedon ja ratkaisun hakemiseen.
- Uusien ideoiden arvostamista, kannustaa esittämään uusia ratkaisuja.
- Innostaa kysymään ja kyseenalaistamaan.
- Korostaa yhteisöä ja yhteisöllisyyttä.
- Tukee hiljaisen tiedon siirtymistä.
- Arvostetaan erilaisia näkemyksiä ja moninaisuutta.

6.2 Osaaminen

Osaaminen on vaikea ilmaista vain yhdellä lauseella. Yksilön osaaminen on tietoa ja taitoa sekä asennetta, jolla suoriudutaan työn vaatimista tehtävistä ja saavutetaan sille

asetetut tavoitteet. Osaaminen ei ole pelkästään kirjaviisautta, vaan teorian ja käytännön yhdistämistä, kykyä löytää tietoa ja solmia kumppanuussuhteita ja toimia verkostoissa. Osaaminen näkyy työntekijän toiminnassa arkisena selviytymisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Nykyään korkeatasoiselle osaamiselle on tyypillistä, että sen avulla kyetään jatkuvasti uudistamaan valmiuksia kohdata muuttuvan työn asettamia haasteita. (Lapin koulutuskeskus 2011, 15.)

Kyky ja halu luopua ovat myös osa osaamista. Osaaminen luo turvallisuutta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Oman osaamisen ja itsensä johtaminen ovat siis osa asiantuntijuutta. Asiantuntijuus kysyy pitkäjänteistä kouluttautumista, kokemusta ja sitä kautta harjaantumista. Asiantuntijuus kehittyy oivallusten ja kokemusten myötä, eikä sitä voi siirtää sellaisenaan henkilöltä toiselle. Asiantuntijuus kehittyy osaajalle, joka pystyy eriyttämään omaa osaamistaan erilaisissa tilanteissa uudella tavalla. Asiantuntija tutkii ja pohtii omaa toimintaansa ja etsii uusia ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin. Huippuosaaja verkostoituu yleensä laajasti muiden ammattilaisten kanssa. Huippuasiantuntija keskittyy aina työn vaativiin tavoitteisiin ja sen toivottuihin tuloksiin. (Lapin koulutuskeskus 2011, 15.)

Osaamisesta on tullut yksilöllisestä sekä organisatorisesta näkökulmasta keskeinen kilpailutekijä. Toisaalta organisaatiolle ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta sitten, kun sitä käytetään ja kun sen avulla saadaan entistä parempia tuloksia. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisten yhdistämisestä eli kollektiivisesta tavasta toimia tiimissä, joka kasvaa ja kehittyy ja säilyy yhteisössä paremmin kuin eritäytyneenä omiin nurkkiinsa. Organisaation menestyminen edellyttää osaavia yksilöitä, joilla on toiminnan kannalta keskeistä osaamista, tietoja ja taitoja. Menestyminen edellyttää myös erityistä kulttuuria ja vakiintuneita toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten yhteistyötä sekä sellaista ilmapiiriä ja asennetta, jossa ihmiset ovat valmiit jakamaan osaamistaan ja jossa heillä on uskallusta kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja kokeilla uutta. Organisaation osaamiseen kuuluvat myös kumppanuudet ja verkostot, joilla täydennetään suunnitelmallisesti organisaation omaa osaamista erityisesti sellaisilla alueilla, joita organisaatiossa ei ole tarkoituksenmukaista itse hallita tai joissa tunnustetaan jonkun muun paremmuus. Organisaatio voi aina tehostaa ja parantaa toimintatapaansa, jos sillä on osuvaa osaamista ja jos sen johtaminen ja rakenteet tukevat sekä olemassa olevan että uuden osaamisen hyödyntämistä. (Lapin koulutuskeskus 2011, 16.)

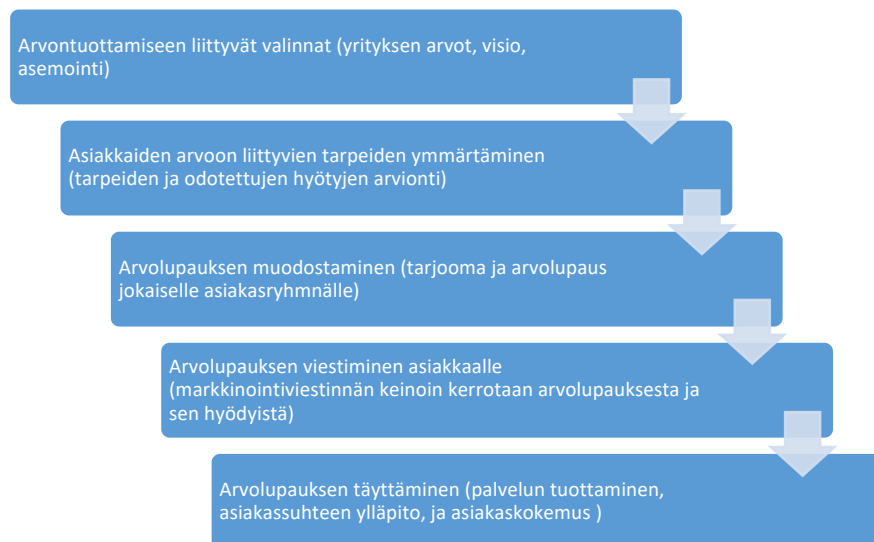
6.2.1 Ydinosaaminen

Osaamiskäsitekieli on kasvanut laajaksi termiviidakoksi, joten tietoon ja osaamiseen liittyvät käsitteet ovat monimuotoiset. Käsitteistä voidaan kuitenkin nostaa keskeisiksi

teemoiksi ydinosaamisen ja ydinkyvyyden käsitteet. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 21.) Ydinosaaminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta äärimmäisen tärkeää tietoa ja taitoa, jonka ansiosta syntyy asiakkaan samaa hyötyä eli lisäarvoa. Ydinosaaminen voidaan nähdä myös tuotteen tai palvelun arvoketjun johonkin tiettyyn osaan liittyvänä korkeatasoisena osaamisena. Osaaminen voi olla esimerkiksi alumiinihitsaus, sydänkirurgia tai elintarvikkeiden kylmäkuljetukset. Arvoketju on moninaisten toimintojen joukko, joka lopulta saa aikaan tietyn lopputuotteen tai -palvelun. Esimerkiksi talonrakennuksen arvoketjuun kuuluu muun muassa metsänkasvatusta, ikkunoiden valmistusta, muurausta, sisustus-, sähkö- ja putkitöitä sekä lukuisia muita vaiheita. (Vuorinen 2017, 180.)

6.2.2 Ydinkyvyyksyys

Ydinkyvyyksyys on arvoketjun kokonaisuuteen hallintaan liittyvää osaamista. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi arvoketjujen johtamiseen liittyvää osaamista, kykyä laadunvalvontaan, kykyä palvelukonseptien kehittämiseen tai projektien hallinnan osaamiseen. Ydinkyvyyksyys on taitoa yhdistellä ydinosaamista tavalla, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkiksi henkilökohtaisella valmentajalla voi olla rutkasti ydinosaamista, mutta ilman arvoketjun hallinnan ydinkyvyyksyttä, osaamisesta ei välttämättä saada tuotettua mitään lisäarvoa asiakkaalle. (Vuorinen 2017, 180.)



Kuvio 3. Yrityksen strateginen arvoketju. (Solomon, Marshall, Stuart 2017, 40.)

Osaamis pohjainen strategia - ajattelulla yritys pyrkii muodostamaan ainutlaatuisen kilpailuedun. Kilpailuetu syntyy ydinosaamisen ja arvoketjun välisestä yhteensopivuudesta, jossa kilpailuedun kestävyys nousee toimintajärjestelmästä eli arvoketjun kokonaisuuden hallinnasta. Silloin ydinkyvyyksyden avulla luodaan arvoketjun resursseista lisäarvoa

asiakkaalle. Ydinosaamisen työstäminen auttaa tiivistämään yrityksen tulevaisuuden menestystekijät ja tukee siitä käytävää keskustelua ja menestymisen ytimen kommunikointia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 28.) Yhteinen strategia, yhteiset tavoitteet, arvot ja visio luovat pohjan oppimisen kehittämiselle. Ilman tätä organisaation suunta voi olla hukkassa, jolloin ei tiedetä mihin tulisi pyrkiä ja mitä sen vastaavasti tulisi osata. (Vuorinen 2017, 182.)

6.3 Valmentava esimies

Esimiestehtävä on yksi työyhteisön tärkeimmistä osaamisen kehittämisen välineistä. Esimieheltä odotetaan positiivista vaikuttamista työyhteisön toimintaan ja suorituksiin. Esimiehen toiminta onkin työyhteisön tuloksellisuuden kannalta erityisen arvokasta. (Jalava 2001, 3.) Esimies asemassa olevat henkilöt, esimerkiksi tiiminvetäjät, projektipäälliköt ja työnjohtajat pyrkivät varmistamaan, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta järkevästi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.) Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitään tekemään työnsä paremmin, kannustaa, motivoida, innostaa sekä vaatia ja valmentaa monipuolisesti (Jalava 2001, 3). Valmentava esimies huolehtii siitä, että hänen tiimillään on mahdollisuus menestyä. Se sisältää paljon kuuntelemista, kunnioittamista, ja erityisesti arvostamista. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 52). Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Valmentamisen ydin on tuottaa hyötyä organisaatiolle auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään. (Jalava 2001, 68.)

On hyvä tiedostaa, että esimiestyö on kriittisen tärkeää osa osaamisen kehittämistä. Yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan yrityksen strategian mukaisesti vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa selkeästi työntekijöille. Suurin osa tästä toiminnasta tapahtuu virallisen strategiaprosessin ulkopuolella lähimpien esimiesten toimesta, jokapäiväisen työskentelyn lomassa. Lisäksi yksilön osaamisen kehittymisen on suurimmassa määrin riippuvainen hänen omasta oppimishalustaan. Esimies pystyy vaikuttamaan ja analysoimaan yksilön kehittymisintressejä ja etsimään kuhunkin yksilölliseen kehittymistilanteeseen sopivia yksilöllisiä kannustimia. Lähiesimiehen rooli on myös ratkaiseva, kun pyritään parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti. Usein vain lähiesimiehet tuntevat sekä työyhteisön ongelmat että alaisensa niin hyvin, että voivat tunnistaa kussakin tilanteessa parhaiten toimivat ratkaisut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä paljon aikaa työntekijöiden resurssien ja voimavarojen kehittämiseen. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat aitous,

tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, nöyryys, rohkeus ja kyky anteeksiantoon. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 52). Yrityksen visio, työn merkitys ja osaaminen ovat niitä toimintaa ohjaavia voimia, joihin esimies luottaa. Silloin kun työntekijät havaitsevat esimiehen toimivan vilpittömästi heidän osaamisensa ja kasvunsa puolesta, he antavat vastineeksi sitoutumisensa ja käyttävät resurssejaan työyhteisön tavoitteiden hyväksi. (Jalava 2001, 68.)

7 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin suunnittelu on osa yrityksen toiminnan suunnittelua. Siinä yrityksen suunnitellut markkinointitoiminnot kirjoitetaan ylös ja siirretään käytäntöön. (Opetushallitus 2010.) Asiakasmarkkinoinnin lähtökohtana on kilpailijoita paremman ja asiakkaiden odotuksia vastaavan arvon tuottaminen eri asiakaskohderyhmissä. Markkinoijan tulee selvittää kysyntä, asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä tyydyttää ja luoda ratkaisuja kysyntään tuotteiden ja palveluiden avulla. Tämän lisäksi yrityksen täytyy osata tehdä markkinoinnin kilpailukeinoja koskevat oikeat strategiset ratkaisut. Tätä kilpailukeinojen yhdistelmää voidaan kutsua markkinointi mixiksi. Näitä keinoja ovat tarjooma, hinta, saatavuus. Keinovalikoiman lisäksi tarvitaan markkinointiviestintää, jonka avulla yrityksen ratkaisut kysyntään viestitään potentiaalisille asiakkaille. Tätä amerikkalaisten Harvard Business Schoolin professoreiden jo 1960 – luvulla kehittämään kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan 4P-malliksi. (Bergström & Leppänen 2015, 148.) Palveluliiketoiminnassa palveluiden tuottamisen laatu, henkilöstön osaaminen ja käyttäytyminen vaikuttavat palveluiden onnistumiseen. 4P-mallista onkin kehitetty erilaisia laajennuksia. Esimerkiksi palvelujen markkinoinnissa esikuvana toimii usein Beranrd H. Boomsin ja Mary Jo Bitnerin 1980 – luvulla kehittämästä laajennetusta markkinointimixistä eli 7P-mallista. Peruskilpailukeinojen lisäksi malliin tuotiin henkilöstä ja asiakkaat, toimintatavat ja prosessit sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Kilpailukeinot voidaan nähdä eri tavalla ja ne voivat painottua eri aloilla eri tavoin. Bergströmin & Leppäsen (2015, 150.) mukaan 4P-malli täydennettynä viidennellä P:llä eli henkilöstöllä ja asiakaspalvelulla on hyvä asiakasmarkkinoinnin perusta. Yrityksen markkinointimix sisältää 5P-mallin mukaisesti seuraavat keskeiset keinot kilpailussa menestymiseksi.

1. Henkilöstä ja asiakaspalvelu: henkilökunta ja heidän toimintansa asiakaspalvelijoina ovat kilpailukyvyn ja markkinoinnin lähtökohta.
2. Tarjooma ja tuotteet: yritykselle on oltavat myytävää, jotta ansainta on mahdollista.
3. Hinnoittelu: tarjoomalle on määritettävä sopiva hinta, niin että kauppa käy, toiminta on kannattavaa, eikä hinta ole turhaan liian alhainen.
4. Saatavuus: tarjooma on oltava helposti saatavilla ja ostettavissa.
5. Markkinointiviestintä: asiakkaille viestitään yrityksen olemassa olosta ja sen tarjoamista vaihtoehtoista ja ratkaisuista.

Markkinoinnin kilpailukeinoja voidaan myös pohtia asiakkaan arvon tuottaminen näkökulmasta. Nykyisen markkinointiajattelun mukaisesti jokainen yrityksen työntekijä osallistuu

markkinointiin työtänsä tekemällä, eikä markkinointi ole vain markkinointiosaston tehtävä. (Bergström & Leppänen 2015, 150.) Työntekijät pystyvät auttamaan asiakkaitaan menestymään tuotteidensa kanssa, olemaan yhteydessä käyttäjiin sekä olemaan läsnä ja apuna asiakkaiden elämässä. Kyse on lähinnä siitä, miten markkinointi muutetaan kertomisesta ja myymisestä asiakkaan kuuntelemiseksi, oppimiseksi ja auttamiseksi. Tämän perusteella markkinoinnin käsitystä ja kilpailukeinoja tulisi yhä enemmän laajentaa sellaiseksi, että kuvastaisi enemmän asiakkaiden auttamisen roolia. (Merisavo ym. 2006, 37.)

7.1 Sisäinen markkinointi

Menestys palvelujen tuottamisessa perustuvat henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, koska ihmiset tuottavat palvelut. Osaava henkilöstö on siten keskeinen kilpailutekijä palveluja markkinoivassa yrityksessä. Kilpailussa menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy houkuttelemaan parhaita mahdollisia tekijöitä ja kehittämään heidän toimintaansa. Kokonaisuuden kannalta on olennaista, että yritys panostaa systemaattisesti henkilökunnan osaamisen kehittämiseen ja organisaation sisäiseen markkinointiin. (Bergström & Leppänen 2015, 153.)

Sisäinen markkinointi tuli osaksi markkinointitermistöä jo 1970-luvulla. Se tarkoittaa yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointiviestintää (Bergström & Leppänen 2015, 154). Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat yrityksen "sisäiset markkinat". Ellei yrityksen toiminta-ajatusta, tavoitteita, arvoja, tuotteita tai ulkoisia markkinointiviestintää kyetä markkinoimaan tällä sisäiselle kohderyhmälle eli henkilöstölle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.) Se on myös hyvän yrityskulttuurin edellytys, jota on erityisen tärkeä tukea, koska se on mahdollinen kilpailuedun lähde. Yrityskulttuurin hallinta on ratkaisevan tärkeää erityisesti palveluyrityksille. (Grönroos 2009, 479.)

Onnistunut sisäinen markkinointi luo positiivisen kierteen, josta hyötyvät sekä työntekijät että asiakkaat. Työntekijöiden viihtyminen, osaaminen ja motivaatio auttavat uusien ideoiden syntymistä. Työssään viihtyvät ihmiset aktivoivat tekemään omaa työtään ja koko yrityksen toimintaa edesauttavia parannusehdotuksia ja osaavat myös kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämissuhteita. Positiivinen kulttuuri, viihtyminen ja motivaatio vähentää henkilöstön vaihtumista ja tekee jatkuvat uusien osaajien metsästäminen tarpeelliseksi. Tämä heijastuu asiakaspalveluun sitä kautta asiakkaiden odotusten laadukkaampaan täyttämiseen. Näin luodaan lisämyyntiä ja kannattavaa liiketoimintaa sekä hyvän työnantajan mainetta. Yrityksen hyvä maine on tärkeä tekijä parhaimpien osaajien

rekrytoinnissa. Kun yrityksen kannattavuus paranee, antaa se voimavaroja panostaa yhä enemmän henkilöstöön, tuotteisiin, palveluun ja asiakassuhteiden hoitoon. Positiivinen kierre on valmista, joka hyödyttää henkilöstöä, yritystä ja asiakkaita. Hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu rakentavat yrityksen kilpailukyvyyn kivijalkaa, jonka varaan on erinomaiset edellytykset rakentaa kannattavaa liiketoimintaa. (Bergström & Leppänen 2015, 154.)

7.2 Arvon tuottaminen

Asiakastyytyväisyys syntyy koetun asiakaskokemuksen ja siitä syntyvän lisäarvon perusteella. Lisäarvo on se, mitä asiakas hyötyy tuotteesta tai palvelusta maksamansa hinnan lisäksi. (Hesso 2010, 13). Asiakashyöty on henkilökohtainen kokemus ja perustuu asiakkaan omaan subjektiiviseen arvioon. Markkinoijan tulee ymmärtää eri kohderyhmien arvostukset, haasteet, tavoitteet ja ongelmat. Asiakas voi saada hyötyä itse tuotteesta, tuotteen ostamisesta tai tuotteen omistamisesta. Asiakas voi kokea hyödyksi myös asiakassuhteeseen kuuluvat henkilökohtaiset kontaktit ja jäsenyyden tunteen. Asiakkaan tavoitteena voi olla myös vaivattomuus ja kulutuksen sekä käytön helppous. Ostamiseen vaikuttava arvo voi olla tarjooman erinomaisuus, joka liittyy laatuun, houkuttelevuuteen, säästämiseen tai käyttökelpoisuuteen. Tuotteiden ja palveluiden avulla voidaan myös pyrkiä osoittamaan menestystä ja tiettyyn ”heimoon” kuulumista. Status on ulkoinen arvo ja siihen liittyy kunnioituksen tavoittelu. Myös asiakkaiden omien arvojen ilmaiseminen voi olla tärkeää, kuten esimerkiksi vastuullisuus ja inhimillisyys. (Bergström & Leppänen 2015, 23-25.)

Arvon tuottamisessa on tärkeää osata valita yritykselle sopiva arvoasema. Kotlerin (2014, 142) mukaan arvoasemat voidaan esittää seuraavasti:

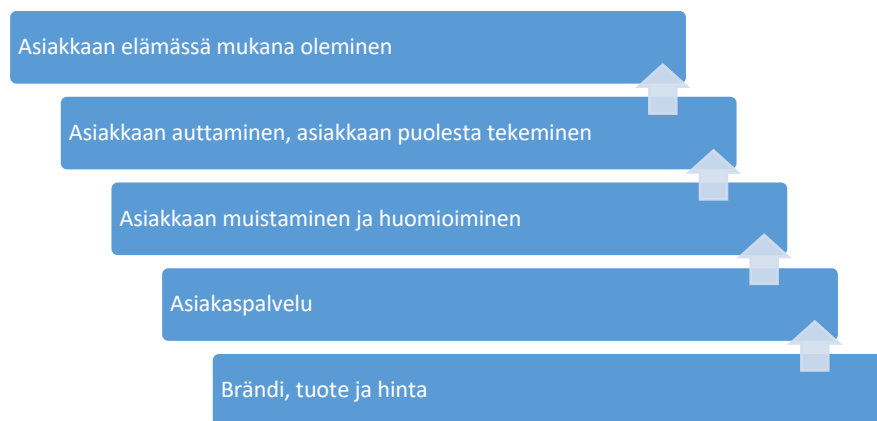
Arvoasema	Esimerkiksi
Enemmän kalliimmalla	Mercedes Benz, Kämp-hotelli, Stockmann tavaratalot
Enemmän samalla rahalla	Skoda-autot, Rax Pizzabuffet ravintola
Samaa halvemmalla	Rainbow- ja Pirkka-tuotesarjat
Vähemmän paljon halvemmalla	Lidl, halpalentoyhtiöt, Tokmanni-kaupat
Enemmän halvemmalla	Spotify, Ikea, Tuurin kyläkauppa

Taulukko 1. Yrityksen valittavissa olevat arvoasemat (Kotler 2014, 142.)

Bergströmin & Leppäsen (2015, 25) mukaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden arvoasema tulisi suunnitella ja yritystä perustettaessa. Arvoasemaa suunnitellessa

huomioidaan vallitseva markkinatilanne, kilpailijat ja niiden tarjoomat. Jos yritys on valinnut itselleen arvoasemaksi esimerkiksi ”enemmän kalliimmalla”, niin olennaista on, että yritys pystyy perustelemaan miksi asiakkaan kannattaisi ostaa yrityksen kalliimpi tuote tai palvelu verrattuna kilpailijan samaan, mutta halvempaan tuotteeseen tai palveluun. Tavoiteltavan arvoaseman tulee siten olla realistinen, niin ettei markkinoinnilla anneta liiallisia lupauksia, jolloin asiakkaat pettyvät. Asiakkaan käyttökokemus, tuotteen tai palvelun laatu, hinnoittelu ja brändin asettamat odotukset sekä lopullinen käyttöarvo tarpeeseen nähden, määrittelevät lopulta asiakkaan tyytyväisyyden ostopäätökseen. (Keskinen & Liipiäinen 2013, 136.)

Asiakas kokee hyödyt tavallisesti abstrakteina, kun taas uhraukset eli kustannukset ovat usein hyvin konkreettisia eli rahaa, aikaa ja toimintaa (Bergström & Leppänen 2015, 23). Näin ollen asiakasarvo määritellään kuluttajan kokeman hyödyn ja hänen tekemänsä (rahallisen) uhrauksen väliseksi summaksi. Asiakaskeskeiset yritykset rakentavat arvoa asiakkailleen ratkomalla yksilöllisiä asiakastarpeita- ja ongelmia. Kyse on loppujen lopuksi siitä, että asiakas tuodaan keskiöön palvelun tuottamisessa. Säännöllisen yhteydenpidon merkitys, aktiivinen yhteydenpito, välittäminen ja kysyminen ovat viestintämuotoja, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen- ja lisäostamiseen. Asiakkaiden aktiivisuuden ja kiinnostuksen sekä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden lisääntyminen ovat merkittäviä keinoja parantaa yrityksen kannattavuutta. (Merisavo, Vesänen, Raulas, Virtanen 2006, 37-39.)



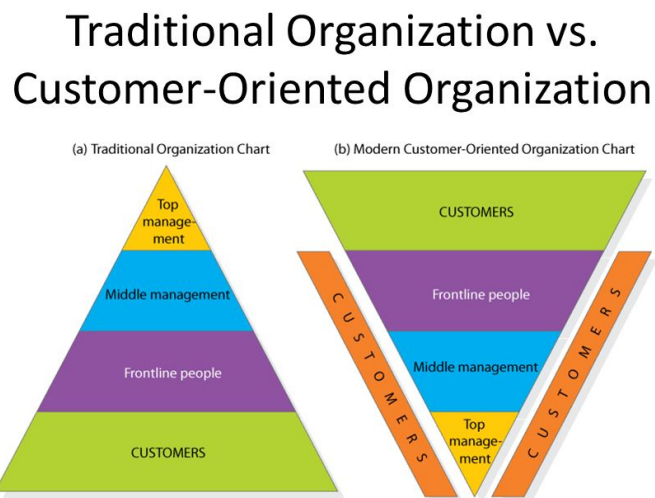
Kuvio 4. Mihin asiakas sitoutuu ja mikä tuo asiakkaalle arvoa (Merisavo ym. 2006, 39.)

Palveluiden pitäisi aina olla arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelupohjainen arvon luominen tarkoittaa sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä. Siinä liiketoiminnan logiikka edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luontia heidän päivittäisessä tekemisessään.

Menestyminen edellyttää, että yritys ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemista sopivalla keinovalikoimalla. Pysyvän kilpailuedun perustaksi voidaan myös kehittää ydinpalvelua tukevia lisäpalveluita. Silloin yritys katsoo, että asiakkaan arvonluontiprosessin tueksi tarvitaan laajennettu tarjoomaa, koska ydinpalvelu ei riitä yksin erottautumaan kilpailijoiden ratkaisuksista. (Grönroos 2009, 82-83.)

7.3 Asiakaskokemus

Ritz - Carlton hotelliketju keskittyy tarjoamaan vierailleen poikkeuksellisen hyvää palvelua. Ketjun asiakaskeskeisessä toiminta-ajatuksessa jokainen yksityiskohta on mietitty valmiiksi, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman hyvä. Se on heidän tapansa houkutella asiakkaita ja pärjätä kilpailussa. Tarkoituksena on tuottaa vieraille yliverstaista arvoa, joka saa heidät palaamaan suosikki hotelliinsa myös tulevaisuudessa. Ketjun toiminta-ajatuksessa asiakas on keskiössä ja osa heidän pelisuunnitelmaa. Asiakaskokemukseen panostamalla voidaan siis luoda erityisen menestyvää liiketoimintaa. Ritz - Carltonin esimerkki osoittaa virheettömän asiakaskokemuksen tärkeyden ja sen synnyttämän vahvan kilpailuedun merkityksen. (Kotler 2009, 160.)



Kuvio 5. Asiakaskeisen organisaation rakenne (Kotler 2009, 161.)

Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelun hyödyistä. Se on fiilis, joka asiakkaalle jää palvelukohtaamisesta. Se tuottaa asiakkaalle joko positiivista tai negatiivista tuntemuksia. Kun asiakkaalle syntyy tunne, jossa hän saa enemmän kuin mistä maksaa, on organisaatio oikealla tiellä. Tähän voidaan päästä, kun asiakas tuntee, että palvelu on ylittänyt hänen odotuksensa. Silloin asiakas arvottaa palvelun korkeammalle kuin sen, että palvelu vain täyttää hänen odotusarvonsa. On hyvä tiedostaa, että asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaation toiminta. Tämä johtuu

siitä, että osaaminen ja vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuiksi. Näiden arvoketjujen lopullisia tuloksia hyödyntää viime kädessä asiakkaat. (Fischer & Vainio 2014, 165-166.)

7.4 Totuuden hetket

Palvelun johtamisen ymmärtämiseksi on välttämätöntä ymmärtää, että palveluiden kuluttaminen tarkoittaa ennemminkin prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista. Kuluttaja koee palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Tämä prosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka syntyy palveluprosessin lopputuloksena. (Grönroos 2009, 86.) Palvelu tuotetaan aina asiakkaan kanssa yhdessä ja asiakkaan läsnä ollessa. On siis hyvä ymmärtää, että asiakas on vastaanottava palvelun kohteena, mutta myös aktiivisena osallistujana kokemuksessa. (Fischer & Vainio 2014, 166.) Asiakkaan rooli arvon kanssa-tuottajana on siten olennainen osa palvelua. Palveluprosessin kulutus on siis olennainen osa palvelukokemusta ja prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen. (Grönroos 2009, 86.)

Tietokirjailijoiden Löytänä ja Kortesia (2001, teoksessa Bergström & Leppänen 2015, 451) mukaan asiakaskokemus on kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien muodostama summa, joka syntyy asiakkaalle yrityksen toiminnasta. Näin ollen palveluorganisaation kilpailukyky ei synny yksin palvelukonsepteita kehittämällä, vaan yksilöiden kyvystä luoda laatu yhteyksiä organisaation sisällä ja asiakkaiden kanssa. Näitä yhteyksiä luodaan jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. (Fischer & Vainio 2014, 166.) Loppujen lopuksi nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määrittelevät palvelun laadun tason. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelutarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelun laatu. Tästä tilaisuudesta voidaan käyttää termiä "totuuden hetket". Jos näissä totuuden hetkissä epäonnistutaan, tilaisuus on menetetty, eikä käytettävissä ole helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun laatuun. Hyvin hoidetut kohtaamiset jättävät muistijäljen, joka synnyttää asiakkaalle merkityksellisyyden kokemuksen (minut on nähty ja kuultu) ja samalla vahvan yhteyden toiseen ihmiseen. (Fischer & Vainio 2014, 166.)

Palveluorganisaation asiakkaan yksilö kohtaa aina koko joukon totuuden hetkiä. Kun esimerkiksi asiakas käyttää lentoyhtiön palveluja, käy hän läpi useita totuuden hetkiä lentokentälle saapumisesta matkatavaroiden noutamiseen ja kentältä poistumiseen. (Grönroos 2009, 111). Kaikki nämä kohtaamiset rakentavat asiakaskokemusta ja mielikuvaa yrityksestä. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että palveluprosessi suunnitellaan ja toteutetaan, niin että huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääse syntymään. Jos näitä tilanteita ei hallita, ei myöskään laatuongelmilta voida välttyä. (Grönroos 2009, 111.)

7.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on melko tuore näkökulma henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa, koska henkilöstöjohtamisessa ei ole perinteisesti otettu huomioon asiakasnäkökulmaa. Henkilöstöjohtaminen on keskittynyt normaalisti organisaation sisäiseen toimintaan ja tukenut esimerkiksi organisaatioiden hierarkkisuuksi. (Juuti 2015, 68.) Silloin henkilöstöjohtaminen palvelee helposti johtoa ja esimiehet omia esimiehiään. Asiakaskeskeisessä henkilöstön johtamisessa esimiehet palvelevat henkilöstöä ja henkilöstä palvelee johtoa, esimiehiä ja muuta henkilöstöä, jotta he voisivat palvella asiakkaita. Henkilöstöjohtamisen tuoma lisäarvo asiakaskokemuksen johtamiseen tulee siitä, että organisaatiot voivat saada käyttöönsä koko henkilöstön voimavarat ja ideat. Asiakaskeskeisen johtamisen lopullisena tavoitteena on tuottaa asiakkaille mahdollisimman paljon hyviä elämyksiä. (Juuti 2015, 33.)

Sekä asiakaskokemuksen että palvelun laadun syntymiseen vaikuttaa se, miten me kohtaamme toisemme työyhteisössä, miten arvostamme toisiamme, osallistamme ja osoitamme kiinnostusta ja kiitollisuutta – myös asiakkaita kohtaan. Näistä arvostuksista syntyy väistämättä hyviä laatuhyteyksiä. (Fischer & Vainio 2014, 166.) Yhteistyön pullonkaulana ei organisaatiossa ole välttämättä ammatillisessa osaamisessa eikä puutteellisissa tiedoissa, vaan tavassa jolla ihmiset kytkeytyvät yhteen ja vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksen laadulla ja merkityksen kokemisella on vahva yhteys. Vahvat yhteydet lisäävät sekä asiakkaan että työntekijän itsearvostusta ja mielikuvaa omasta kyvykkyydestä. Parhaimmillaan vuorovaikutus ja sitä kautta syntyneet laatuhyteydet eri yksilöiden välillä luovat hyvinvointia, elinvoimaa ja yhteisöllisyyttä. (Fischer & Vainio 2014, 167.)

Juutin (2015, 165.) mukaan asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen rakentuu seuraavista tekijöistä:

- Keskittyy organisaation ulkoisella rajapinnalla tapahtuvaan toimintaan.
- Tukee ihmisten välistä vuorovaikutusta ja asiakaskeskeistä toimintaa.
- Tähtää yhteistyössä tapahtuvaan palvelukeskeisyyteen.
- Purkaa siloutumista ja rakentaa yhteisnäkemyksiä palvelukulttuurista.
- Pyrkii saamaan aikaa ihmiskeskeisyyttä ja kumppanuuksien syntymistä asiakkaiden palvelimiseksi.

Loppujen lopuksi kaikki lähtee työntekijän kyvystä ja tahtotilasta. Parhaimmillaan organisaation hyvä toimintakyky synnyttää ylivertaisen asiakaskokemuksen, jossa organisaation jokaisen kohtaaminen on mahdollisuus synnyttää laatuhyteyksiä toisiin yksilöihin arvostuksen ja välittämisen kautta. Organisaation yhteinen selkeä tahtotila luodaan johtamisen

avulla. Parhaimmillaan tahtotila on välitetty ja yhdistetty eri yksilöiden tahtotilaan. (Fischer & Vainio 2014, 165-166.) Palveluiden tuottamisessa asiakaskokemuksen johtaminen on olennainen osa liiketoimintamallia. Asiakkaiden käyttäytymisestä ja asiakkuuksien arvosta johdettu organisaatio, kulttuuri ja johtamismalli luovat parhaimmillaan ainutlaatuisen kilpailuedun. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 9.)

8 Kuntokompassi

Kuntokompassi tuottaa henkilökohtaisia valmennus- ja fysioterapiapalveluita. Palveluitamme täydentävät verkkovalmennukset ja pienryhmävalmennukset. Tarkoituksenamme on luoda arjen hyvinvointia pitkälle koulutettujen ammattilaisten avulla. Kuntokompassin valmentaja on liikunta- tai terveysalan korkeakoulututkinnolla (liikunnanohjaaja ja/tai fysioterapeutti, AMK) varustettu henkilökohtainen valmentaja. Valmentajamme luo haluttua muutosta ja siten lisäarvoa asiakkaalle, josta hän on valmis maksamaan.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia kuntokompassin työntekijöiden manuaali eli pelikirja lisäarvon tuottamiseen. Pelikirja on Kuntokompassin valmennusfilosofia, johon oli tarkoituksena koota ohjeistus konseptoidun palvelun tuottamisessa. Tämän avulla työntekijä voi viedä palvelun läpi Kuntokompassin vaatimalla laadulla, asenteella ja osaamisella. Käytännössä pelikirja on tarkoitettu valmentajien työn toteutuksen tueksi sekä helpottamaan uusien valmentajien perehdyttämistä talon tavoille. Pelikirja toimii myös johdon apuvälineenä johtamisen ja erityisesti osaamisen kehittämisen työkaluna.

8.1 Kuntokompassin liiketoimintamalli

Kuntokompassin työntekijät toimivat henkilökohtaisen valmennuksen - studiossa, jossa pystymme takamaan asiakkaillemme sekä valmentajillemme optimaaliset olosuhteet harjoittelun toteuttamiselle. Asiakas saa omaa tavoitettaan palvelevaa tuloksellista henkilökohtaista valmennusta hyvinvoinnin kehittämiseen, kehonkoostumuksen muokkaamiseen, suorituskyvyn lisäämisen sekä järkevän ravitsemuksen toteuttamisen osa-alueilla. Valmennuksen kuluessa jaetaan tietoa, taitoa, uskallusta, onnistumisia, elämyksiä ja uutta elämäntapaa. Valmennuksen aluksi asiakkaille tehdään kattava alkukartoitus ja elämäntapa-analyysi. Alkukartoitukseen kuuluu esimerkiksi liikunta-, terveys ja ravitsemushistorian selvittäminen, kuntotestausta ja lihastasapainokartoitus. Toimenpiteiden jälkeen asiakkaalle laaditaan tavoitteen mukainen yksilöllinen harjoitusohjelma.

Kuntokompassin Studiolla työskentelee moniammatillinen tiimi. Studiossa työskentelee urheiluvalmennuksen, liikuntapsykologian, kuntoutuksen ja ravitsemuksen erikoisosaajia. Kuntokompassin valmentajien osaamisprofiili sopii moninaisten asiakasryhmien valmentamiseen. Esimerkiksi alaselän ongelmien vuoksi juoksemiseen turhautunut asiakas ohjataan meidän fysioterapia - koulutetulle valmentajalle. Hänelle tehdään fysioterapeuttinen tutkimus ja luodaan tavoitteita palveleva harjoitusohjelma. Harjoitteet ovat samoja keskivartalo-, alaraaja- ja esimerkiksi tasapainoliikkeitä, joita fysioterapiayrityksessä tehdään omissa tiloissa fysioterapeuttisena harjoitteluna. Harjoituskerrat eivät jää 1-2 kertaan,

kuten fysioterapiassa on tapana. Kuntokompassilla myös fysioterapia nähdään pitkäjänteisenä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen palveluna.

Valmennus on tehokas tapa sitouttaa asiakas harjoitteluun. Sitoutuminen ja valmennuksen pitkäjänteisyys takaavat tulokset. Viikoittaisella yhteydenpidolla varmistetaan se, että asiakas sitoutuu noudattamaan harjoitusohjelmaa ja saavuttaa siten tavoitteensa. Se on myös hinnoiteltu palveluun ja tuo lisäarvoa. Harjoittelu sujuu, asiakas ei yleensä lipsu harjoittelusta ja virheellisiin suorituksiin voidaan puuttua nopeasti. Kun asiakkaan kunto kehittyy, moni ennen mahdottomalta tuntunut laji tulee mahdolliseksi. Esimerkiksi ylipainoinen henkilö, joka kärsii polvikivuista, voi kymmenen kiloa kevyempänä nauttia juoksusta. Myös laihduttaminen ja uusien motoristen taitojen oppiminen antavat asiakkaalle onnistumisen kokemuksia ja luo lisäarvoa, jonka vuoksi asiakas on valmis jatkamaan valmennusta kohti uusia tavoitteita.

Asiakas on myös valmennuksen aikana opetettu käyttämään erilaisia fyysisen harjoittelun välineitä sekä esim. lihaskuntoharjoitteluun soveltuvia välineitä kotona. Ne on myyty hänelle vähitellen harjoittelun ja taitojen edetessä. Sama koskee erilaisia perusvalmennuksen lisäksi myytäviä lisäpalveluita, kuten esimerkiksi ravitsemusterapeutin konsultaatiota tai erilaisia verkko- ja pienryhmävalmennuksia, jotka tukevat henkilökohtaisen valmennuksen sisältöjä. Näin Kuntokompassin ydinpalvelu laajenee monipuoliseksi palvelutarjoomaksi pienenkin Studion sisällä.

8.2 Kuntokompassin visio ja arvot

Visiomme on palvella asiakkaitamme alan toimijoista parhaiten – innostavasti, asiantuntevasti ja arjen hyvinvointia luoden. Valmentajamme ovat korkeakoulutettuja huippuosaajia ja saavat aikaan haluttua muutosta. Olemme kannattava yritys ja toimialan halutuin työpaikka. Olemme urheilu- ja liikuntatoimialan arvostettu edelläkävijä. Tavoitteemme on myös laajentaa Studiokonsepti valtakunnallisesti.

Kuntokompassin toiminnan keskeiset arvot ovat:

- Rehellisyys – emme juokse trendien perässä, vaan teemme sitä mikä on tarpeellista.
- Luotettavuus – toimintamme nojaa liikuntatieteiden tuottamaan tietoon ja näyttöön pohjautuvaan osaamiseen.
- Haaveiden toteuttaminen – usko pois!
- Tulostuottavuus - tarjoamme tuloksia!

- Moniammatillisuus
- Asiantuntijuus ja asenne, josta asiakas haluaa maksaa

8.3 Kuntokompassin strategia

Kuntokompassin strategia on kokoelma kilpailuetua luovia valintoja.

1. Kilpailuetua osajista

Valmentajat ovat tarkan seulan läpäisseitä huippuosaajia. He ovat persoonia, joihin asiakkaat sitoutuvat. Asiakkaat eivät sitoudu tiloihin; he sitoutuvat ihmisiin, joiden avulla heidän hyvinvointiin liittyvät tavoitteet saavutetaan (jatkuvuus). Aitoa lisäarvoa luodaan tuloksellinen valmennuksen ja huippuvalmentajan avulla. Luomme edellytykset sille, että asiakkaat suosittelvat meitä sosiaalisessa mediassa ja kertovat meistä tutuilleen. Pyrimme myös siihen, että suosittelu valjastetaan osaksi myyntityötä, niin että asiakkaista tulee meidän myyntitykkejämme.

2. Moniammattilinen tiimi

Pystymme palvelemaan kohderyhmämme asiakkaiden erityistarpeita. Valmentajien erikoisosaaminen ja valmennuksen korkea laatu antaa mahdollisuuden tähän. Toimimme moniammatillisesti, eri alojen asiantuntijoiden erityisosaaminen yhdistyy hyödyksi asiakkaalle. Asiakkaat voivat hyödyntää valmentajatiimiämme, jolloin heidän käytössään on kaikkien valmentajien osaaminen ja ammattitaito. Perehdymme erittäin tarkasti asiakkaan tarpeisiin ja teemme sitä mikä on asiakkaalle kaikista tärkeintä - nyt ja tulevaisuudessa.

3. Lock-in – jatkuvuus

Myymme heti melko pitkiä valmennuksia ja jatkamme vanhoja. Asiakas sitoutetaan valmennukseen huippuvalmentajan avulla, yhteistreeneillä ja jatkuvalla yhteydenpidolla. Kokonaisuuden avulla varmistetaan se, että asiakas sitoutuu noudattamaan harjoitus – ja ravintosuunnitelmaa ja saavuttaa siten tavoitteensa. Se on myös hinnoiteltu palveluun ja tuo lisäarvoa. Jatkovalmennuksen ”myyminen” tapahtuu asiakkaan omasta halusta jatkaa harjoittelu ja kehittymistä. Panostus jatkovalmennuksiin ja lisämyyntiin on jatkuvaa – myymme myös vähitellen valmennuksen aikana harjoittelua tukevia lisäpalveluita ja harjoitusvälineitä.

8.4 Ptonline.fi

Ptonline.fi on Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmä, joka toimii internetin kautta. Järjestelmä on suunniteltu asiakkaan ja henkilökohtaisen valmentajan rajapintaan. Kuntokompassin valmentajat käyttävät järjestelmää asiakashallinnan tukena, viestinnässä asiakkaiden kanssa sekä valmennustyökaluna lisäarvon tuotantoon. Järjestelmän tavoitteena on yhdenmukaistaa kuntokompassin valmennuspalvelua, parantaa valmennuksen laatua ja toimia etävalmennusalustana. Kuntokompassin asiakkaat saavat valmennussuhteen aluksi omat tunnukset palveluun, joilla he pääsevät kirjautumaan omalle asiakastililleen. Asiakkaan motivointi, kannustaminen ja esimerkiksi asiakkaan kysymyksiin vastaaminen onnistuu suoraan järjestelmän kautta. Valmentaja tekee järjestelmään myös harjoitussuunnitelmat, ravitsemusmateriaalit ja valmennuksen seuranta käytännöt. Samassa järjestelmässä on myös kaikkien työntekijöiden yhteinen kalenteri. Ptonline.fi toimii myös johdon ja työntekijöiden välisenä vuorovaikutuskanavana ja sieltä löytyy myös Kuntokompassin myyntiä, yrityksen taloutta ja hallintoa sekä asiakkuuksia mm. asiakaspalautteita koskeva tieto. Ptonline.fi toimii siten myös arvokkaana tiedolla johtamisen välineenä.

8.5 Personal Training Studio

Studio on rauhaisa treenikeidas keskellä kaupunkia, joka mahdollistaa ihanteellisen ilmapiiirin huippulaatuiselle henkilökohtaiselle valmennukselle. Kuntokompassin ensimmäinen Studiokonsepti lanseerattiin syksyllä 2011. Nykyään Studioita on kaksi ja molemmat sijaitsevat lähellä Helsingin ydinkeskustaa – Töölössä. Studiomme tarjoavat ainutlaatuisen ympäristön toteuttaa henkilökohtaista valmennusta. Saman katon alle on koottu asiantunteva moniammatillinen tiimi, jonka muodostavat 20 kokenutta henkilökohtaista valmentajaa. Valmentajamme tulee olla strategian toteuttamiskelpoinen huippuosaaaja, joka pystyy luonastamaan arvolupauksemme. Strategian mukaista kasvua ja todellista asiakasarvoa tulee asiantuntijavaltaisella alalla ainoastaan asiantuntijoiden avulla. Jatkuvuuden (lock-in) ylläpitäminen edellyttää lähtökohtaisesti asiakkaalle lisäarvoa luovaa palvelua ja vähintään odotuksia vastaavaa palvelukokemusta.

Kuntokompassin henkilökohtainen valmentaja on korkeakoulutettu huippuosaaaja:

- Luotettava ja rehellinen
- Moniammatillinen osaaja
- Asiakkaan haaveiden toteuttaja
- Innostaja
- Tuloksellinen

8.5.1 Mikä tekee Kuntokompassin studiokonseptista ainutlaatuisen

Kuntokompassi tarjoaa asiantuntevaa henkilökohtaista valmennusta sekä koko laaja-alaisen, korkeakoulutetun valmennustiimin yhteistyötä. Valmentajat toimivat kunnioittavasti vuorovaikutustilanteissa ja välittävät aidosti jokaisesta asiakkaastaan. Kuuntelemme murheita, kannustamme vastoinkäymisissä ja pyrimme luomaan vahvan ja lämpimän luottamuksen valmentajan ja asiakkaan välille. Panostamme mahtavan harjoituselämyksen tuottamiseen, tarjoamme huippufiilistä ja liikunnan hurmaa. Pidämme tärkeänä, että ohjaamme asiakkaitamme löytämään liikunnasta hyvää oloa, iloa ja virkistystä. Haluamme näyttää kaikille asiakkaillemme mallia siitä, miten he löytävät aivan uudenlaista itsensä voittamista sekä liikunnan jälkeistä euforiaa.



Kuva 3. Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennuksen – studio

8.5.2 Miten Personal Training studion kokemus eroaa yleisestä kuntosalista

Kuntokompassin Studiot tarjoavat hieman erilaisen harjoittelukokemuksen verrattuna tavalliseen kuntosalikokemukseen. Olemme huomanneet, että kun asiakkaamme pääsevät ensimmäisiä kertoja kokeilemaan studiolla harjoittelua, niin tähän kokemukseen jää positiivisesti ”koukkuun”. Olennaiset erot studiolla harjoittelemisen ja yleisen kuntosalin välillä:

Julkinen kuntosali: kuntosalilaitteisiin jonottaminen ja jatkuva kiireen tuntu, harjoittelua muiden arvostelevien katseiden alla, harjoittelua ilman ohjelmaa tai kokeillen kaikkea epämääräistä, ruuhkaisaa lähes kaikki aikoina, suurentunut loukkaantumisen riski.

Henkilökohtaisen valmennuksen Studio: harjoittelet täysin omassa tahdissasi ja omien edellytyksien mukaisesti, henkilökohtaisesti räätälöidyllä ohjelmalla, rauhallinen ilmapiiri,

oma nimetty valmentaja neuvoo, kannustaa ja rauhoittaa läsnäolollaan, aina uusimpaan tutkittuun tietoon nojaavaa valmennusta.

Osaatko jo kuvitella miten harjoittelusi ja kehityksesi voi tapahtua suorastaan mukavissa merkeissä – Pt:n tapaamisesta tulee viikkosi kohokohtia ja treenaaminen tuottaa jatkuvia iloisia elämyksiä!” Sinulle tämä tarkoittaa sitä, että pääset nyt mukaan vaiheeseen, jossa PT-studion toiminta on hyvin hiottua ja se osataan takuulla räätälöidä juuri tarpeitasi vastaavaksi. (Kuntokompassi 2018.)

8.6 Kuntokompassin valmennusprosessi

Kun asiakas ostaa, asiakkuus alkaa. Asiakkaan matkasta on loppujen lopuksi kyse ratkaisujen tuottamisesta ja löytämisestä asiakkaan tarpeisiin. Ongelmien ratkaisua helpottaa, jos yrityksellä on selkeä kuva mitä asiakas haluaa ostamisella saavuttaa eli millä on oikeasti väliä palvelussa. Yhteyden luominen asiakkaaseen on kunnianosoitus häntä kohtaan, ja asiakkaiden kokemuksista oppiminen mahdollistaa jatkuvasti vahvistuvan ja yhä paremman asiakassuhteen. Parhaimmillaan asiakas valitsee saman ratkaisun uudelleen ja suosittelee sitä muille. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136.)

VALMENNUKSEN ALKU	PUOLIVÄLI	LOPPU
Selvitä asiakkaan odotukset valmennuksen alussa.	Selvitä asiakkaan odotukset ja tyytyväisyys valmennuksen puolivälissä.	Selvitä asiakkaan tyytyväisyys suhteessa odotuksiin ja kokemuksiin.
Prosessi odotusten täyttymiseen ja ylittämiseen → Selvitä asiakkaan odotukset, tavoitteet ja arvostukset. Tiedon avulla keskitytään olennaisimman lisäarvon tuottamiseen. Huomio yksilöllisyys valmennusprosessin rakentamisessa.	Asiakkaan kokemuksen selvittäminen (saako asiakas enemmän kuin mistä maksaa?) Laadun poikkeamiin puuttuminen → viestintä asiakkaan kanssa. Kysy, kerää tietoa, mittaa, testaa, kehitä, muuta toimintatapaa → Luo uutta arvoa...luo jatkomyyntimahdollisuuksia.	Valmennuksen laadun ja vaikuttavuuden arviointi. Tyytyväisten asiakkaiden potentiaali markkinoinnin ja viestinnän voimavarana. Jatkomyyntimahdollisuuksien selvittäminen. Valmentajana kehittyminen. Mieti miten meni, mitä opit, mitä voit tehdä paremmin, kehitä toimintatapaa.

Taulukko 2. Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennuksen asiakassuhteen johtaminen. Siinä asiakas nähdään aktiivisena toimijana, jossa valmentaja määrittelee toiminnan pitkältä asiakkaan lähtökohdista.

Kuntokompassin valmennusprosessi on lisäarvoa luova kokonaisuus. Henkilökohtaisen valmentajan on sisäistettävä asiakkaan syyt ostaa. Hänen tulee miettiä mitä asiakkaat oikein haluavat ja selvitettävä mikä on asiakkaalle tärkeintä. Loppujen lopuksi palvelun

onnistumista mitataan luotujen odotuksien ja asiakkaan palvelukokemuksen kohtaamisina. Kuntokompassin valmennusprosessi on suunnitelma asiakkaan odotuksien täyttämiseen ja ylittämiseen. Valmennusprosessi rakennetaan yksilöllisesti, täyttämään ja ylittämään odotukset asiakaskohtaamisissa. Henkilökohtaisen valmentajan tulee huomioida, että subjektiivinen kokemus palvelusta voi olla objektiivista (tulokset, laihtuminen) tärkeämpi. Asiakkaan auttaminen, hänen puolesta tekeminen ja hänen elämässä mukana oleminen voi olla hyvin ratkaisevia seikkoja asiakastytyväisyyden kannalta. Välittävä valmentaminen on myös avain asiakasuskollisuuteen. (Kuoppasalmi, M. 26.2.2018.)

Kuntokompassin valmennusprosessi on askel askeleelta etenevä pitkäjänteinen valmennuspolku, joka syntyy seuraavista pääteemoista:

1. Asiakkaan alkuhaastattelu:
 - Taustatietolomakkeen läpikäyminen yhdessä asiakkaan kanssa. Tapaamisen aikana selvitetään asiakkaan tavoitteet, odotukset valmennukselle, liikunta- ja terveystietoa, elämäntavat, uni, harrastukset, työ perhe yms.
2. Alku-arviointiharjoitus:
 - Selvitetään liikunnallinen kyvykkyys, kuormitusvalmius, kivut ja kolotukset, vammat, rajoitteet yms.
3. Alkumittaukset, testit ja seurannan aloittaminen.
 - Valitaan testit ja seurantamenetelmät tavoitteen ja asiakkaan mukaan. Testien avulla pystytään toteamaan valmennuksen vaikuttavuus ja osoittamaan tuloksien syntyminen.
4. Yksilöllinen harjoitussuunnitelma
 - Laaditaan asiakkaan tavoitteiden ja kartoitettujen edellytysten pohjalta. Kokonaisuudessa huomioidaan fyysisen kunnan osa-alueet, ohjelman säännöllinen päivittäminen, liikunnan opettaminen, liikuntaan aktivointi ja motivointi, valmentaja tuki ja vuorovaikutus, asiakkaan puolesta tekeminen sekä tarvittaessa moniammatillisuuden hyödyntäminen
5. Ravintovalmennus & yhteistyö ravitsemusterapeutin kanssa
 - Terveyttä, arjessa jaksamista ja suorituskykyä tukeva ravitsemus, ravitsemusneuvonta, ravitsemussuosituksien, ruokapäiväkirja-analyysi, palaute ja ruokavaliomalli. Ravitsemusneuvonta toteutetaan asiakkaan elämäntilanne huomioiden, tarvittaessa ravitsemusterapeutille ohjaaminen, moniammatillisuus huomioiden.
6. Harjoitustapaamiset Studiolla

- Asiakkaiden käytössä on yksityisstudio. Se mahdollistaa rauhallisen asiakas kohtaamisen. Asiakkaan turvana on aina oma valmentaja. Valmentajat panostavat mahtavan treeni kokemuksen tuottamiseen, tapaamisten aikana tehdään myös seuranta, opetetaan, opastetaan ja kannustetaan.

7. Etäkonsultointi valmennusjaksolle

- Etävalmennuksen työkaluna käytetään Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmää: ptonline.fi. Kaikki valmennukseen liittyvät materiaali, mm. harjoitusohjelmat luodaan työkalun avulla ja se on asiakkaalla heti nähtävillä. Tavoitteena on asiakkaan mahdollisimman hyvä palveleminen ja asiakkaasta välittäminen. Etävalmennukseen sisältyy muun muassa asiakkaan kysymyksiin vastaaminen, asiakkaan neuvonta, kannustaminen, asiakkaan sopiva haastaminen ja edistymisen seuranta.

9 Toimintatutkimus menetelmänä ja kehittämistyön tarkoitus

Tutkimusmenetelmiä hyödynnetään tutkimuksen eri vaiheissa. Menetelmiä tarvitaan esimerkiksi tutkimuksen aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa. Tutkimusaineisto kerätään valitulla menetelmällä, joka riippuu tutkimusotteesta. Tutkimusotteet voidaan yksinkertaisesti jakaa kahteen ryhmään: laadulliset (kvalitatiiviset) ja määrälliset (kvantitatiiviset) tutkimusotteet. Toimintatutkimus katsotaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2009, 17). Se tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään luomaan uutta näkemystä ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2009, 18). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkityskokonaisuuksia, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Merkityskokonaisuudet ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja tavoitteiden asettamisena. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tavoittaa myös ihmisen merkityksellisenä koettuja tapahtumaketjuja, kuten oman elämän kulkua tai sitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät yhteisön toimintaa. (Vilka 2007, 98.) Tiedon keruun ja analysoinnin pääasiallinen väline on itse tutkija, jonka kautta reaali maailma muokkaantuu itse tutkimustuloksiksi. Käytännössä laadulliseen tutkimukseen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. Näin tutkimus tehdään oikeassa kontekstissa, jolloin tutkija menee ilmiön pariin ”kentälle” haastattelemaan tai havainnoimaan. (Kananen 2009, 19.)

Toimintatutkimus on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen muoto. Se voi pitää sisällään esimerkiksi laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Toisaalta toimintatutkimus eroaa perinteisestä laadullisesta tutkimuksesta. Laadullinen tutkimus ei pyri vaikuttamaan toimintaan, vaan pyrkii ymmärtämään ja selittämään ilmiötä. Toimintatutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Näin toimintatutkimus oikeastaan jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Toimintatutkimus vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä itse ilmiöön verrattuna perinteiseen tutkimukseen. Tämä johtuu siitä, että toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja sen kokeilu ja läpivieminen, jolloin virhetulkinnat voivat osoittautua kohtalokkaiksi esimerkiksi taloudellisessa mielessä. (Kananen 2009, 22.)

Keskeisiä toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimus on prosessimaista, jossa tavallisesti edetään tutkimuksen suunnittelusta kohti toimeenpanoa ja johtopäätöksiä. Muutos saadaan aikaan toiminnan kautta, joka voi tarkoittaa esimerkiksi käytännön työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimuksessa muutos liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja sieltä löytyviin todellisiin ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja

poistamiseen. (Kananen 2009, 11.) Toimintatutkimus on parhaimmillaan työyhteisössä jatkuvasti etenevä oppimis- ja kasvuprojekti. Se on jatkuvaa toiminnan parantamista ja vaatii myös työyhteisön yhteistyötä. Yhteistyöhön osallistuvat kaikki ne tahot, joita kehittäminen tai yksittäiset ongelmat koskevat. Yhteisten tavoitteiden ja parannuksien sekä kehitysehdotuksien kirkastaminen kuuluu myös olennaisena osana toimintatutkimuksen luonteeseen. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksella pyritään saamaan muutos toiminnan kohteena olevaan ilmiöön. Tavallisesti tulokset koskettavat yksittäistapauksia, jolloin niitä ei voi yleistää. Kehittämisen tuloksia voivat olla esimerkiksi uuden tuotekonseptin kehittäminen tai työpaikan ilmapiirin parantaminen. (Kananen 2009, 27.) Koska toimintatutkimuksessa tavoitellaan muutosta, on hyvä huomioida, että varsinkin tulosten arvioinnissa ja muutoksen mittaamisessa, voidaan hyödyntää myös määrällistä mittaamista ja kyselyä. Toimintatutkimus ei siis sulje pois kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja esimerkiksi muutoksen arvioinnissa. Toimintatutkimus onkin sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä, jolloin kyseessä on tutkimusstrategia. (Kananen 2009, 24.)

9.1 Kehittämistyön tarkoitus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli toimintatutkimuksen tapaan laatia Kuntokompassin työntekijöiden manuaali, josta käytetään termiä Pelikirja. Työn tavoitteena on kuvata tehtyä työtä ja tutkimusta, jota sovelletaan Pelikirjan tekemisessä. Toimintatutkimuksen avulla pyrittiin kehittämään Kuntokompassin työyhteisön toimintaa yhdessä henkilökohtaisten valmentajien kanssa. Tutkimusta sovellettiin Kuntokompassin strategian mukaisen asiakassuhdeprosessin kuvaamisessa sekä siitä johdetun Pelikirjan sisältöjen rakentamisessa. Työn lopullisena tavoitteena on esitellä prosessin tuotos eli Pelikirja.

Pelikirja on Kuntokompassin strategiasta johdettu valmennusfilosofia, johon oli tarkoituksena koota ohjeistus konseptoidun palvelun tuottamisesta. Pelikirjasta käy ilmi Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennus -palvelun tuottamisen toimintamalli, jonka avulla työntekijä voi viedä palvelun läpi kuntokompassin vaatimalla laadulla, asenteella ja osaamisella. Käytännössä Pelikirja on tarkoitettu valmentajien työn toteutuksen tueksi sekä helpottamaan uusien valmentajien perehdyttämistä talon tavoille. Pelikirja toimii myös johdon apuvälineenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Kehittämistyön teoreettiseksi viitekehykseksi ja osaamisen johtamista ohjaavaksi välineeksi valittiin oppiva organisaatio -malli, joka on tarkoitettu strategiatyökaluksi organisaation osaamisen kehittämiseen.

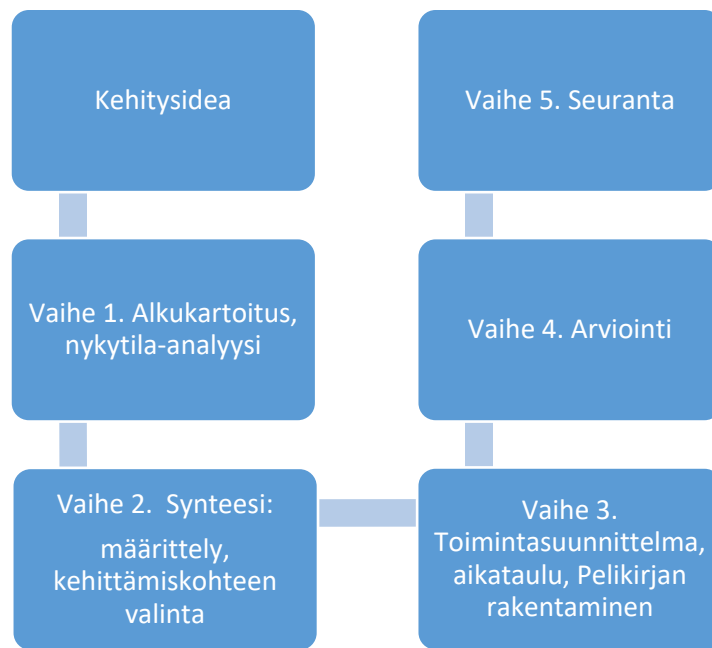
10 Työn toteutus

Kuntokompassin työntekijän Pelikirjan kehittämistyö käynnistyi tarpeesta kehittää Kuntokompassin uusien työntekijöiden perehdyttämistä talon tavoille. Kuntokompassilla ei ollut käytössä työntekijän manuaalia eikä muutenkaan kunnollista perehdytysopasta. Osana tätä työtä nähtiin myös tärkeäksi kehittää koko Kuntokompassin henkilökohtaisten valmennus- ja palveluiden valmennusfilosofiaa. Kokonaisuudessa nähtiin tärkeäksi kehittää etenkin Kuntokompassin strategista johdettua valmennusfilosofiaa eli asiakassuhteen johtamien mallia. Tässä tärkeäksi kehittämisen osa-alueeksi nähtiin myös osaamisen johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Menetelmänä sovellettiin toimintatutkimusta, jonka tarkoituksena oli vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen, yhteisten tavoitteiden ja parannuksien ja kehitysehdotuksien esille tuominen sekä Kuntokompassin asiakassuhdeprosessin kirkastaminen.

10.1 Toteutuksen rakenne

Toimintatutkimuksessa toteutuvat sekä työelämän kehittäminen että tutkimus. Toimintatutkimuksen käytännön toteutusmalli on hyvin lähellä organisaation sisäisiä kehitysprojekteja. (Kananen 2009, 45.) Sisäiset kehitysprojektit ovat yleisesti käytetty toimintatapa lähes jokaisessa yrityksessä ja yhteisössä. Kaikki hankkeet, jotka eivät kuulu organisaation normaaleihin työruutiineihin tehdään yleensä projektien kautta. (Kettunen 2009, 16-17.) Onnistunut työskentely ja oikeiden päätösten tekeminen edellyttää kokonaiskuvan saamista. Projektin vaiheiden suunnittelu ja rakenteen kokoaminen auttaa saamaan kokonaiskuvan projektista. (Lööv 2002, 295.)

Työn tarkoituksena oli toimintatutkimuksen tapaan laatia Kuntokompassin työntekijöiden manuaali, josta käytetään termiä Pelikirja. Työn toteutuksen eteneminen on kuvattu toimintatutkimuksen vaiheiden eli syklien mukaisesti. Kananen (2009, 28) mukaan vaihekaavioiden perusajatus on kehittämisidean määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu, arviointi ja seuranta. Tutkimuksen toteutuksen rakenne ja vaiheet esitellään kuviossa 6.



Kuvio 6. Pelikirjan työstämisen rakenne ja vaiheet.

Vaihe 1.

- Alkukartoitus, parannusta kaipaavat asiat
- Nykytila-analyysi ja pelikirjan linkitys strategiaan

Vaihe 2.

- Synteesi: Pelikirjan määrittely
- Kehittämiskohteen valinta ja parannusehdotus

Vaihe 3.

- Toimintasuunnitelma ja aikataulu
- Organisaatio, työnjako ja vastuut
- Tiedonkulku ja viestintä
- Pelikirjan sisältöjen työstäminen

Vaihe 4.

- Arviointi
- Asiakassuhteen johtamisen pohdinnat

Vaihe 5.

- Seuranta

10.2 Vaihe 1. Alkukartoitus

Alkukartoituksen tavoitteena on etsiä kehitettäviä kohteita. Toimintatutkimuksessa kehittämisskohteiden tulee nousta niistä henkilöistä, joita asia koskee. (Kananen 2009, 47). Kuntokompassin valmennusfilosofia eli asiakassuhteen johtamisen prosessin rakentaminen lähti liikkeelle palaverikutsusta, johon kutsuttiin kaikki Kuntokompassin valmentajat. Palaverin tarkoituksena oli kirkastaa Kuntokompassin valmennusprosessia ja pohtia työkaluja perehdyttämiseen sekä asiakassuhdeprosessin kehittämiseen. Alkukartoituksen aikana pohdittiin toimintamalleja Kuntokompassin strategian mukaiseen valmentamiseen sekä osaamisen ja johtamisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

10.2.1 Nykytila-analyysi ja linkitys strategiaan

Esiselvityksen tarkoituksena oli pohtia Kuntokompassin osaamisen johtamisen nykytilaa, henkilökohtaisten valmentajien osaamistarpeita sekä erityisesti niiden suhdetta yrityksen strategiaan. Nykytilan arvioinnissa ja osaamisen kehittämisen määritelmässä käytettiin apuna osaamisen johtamisen nykytilan arviointilomaketta. Tuomin & Sumkin (2012, 82) mukaan osaamisen johtamisen arviointilomake auttaa tunnistamaan organisaation osaamisen johtamisen tilanteen neljästä näkökulmasta. Työväline on itse- ja vertaisarviointiväline johdolle ja kehittäjille. Arviointikehikossa pohditaan ensin osaamisen johtamisen suhdetta strategiaan, jossa selvitetään ovatko osaamisen johtamisen toimenpiteet ja suunnat johdettu todellisuudessa strategiasta. Toisena tarkastellaan osaamisen johtamisen merkitystä organisaatiossa. Kolmantena tarkastellaan käytännön näkökulmaa, jolla osaamisen kehittämistä organisaatiossa lähestytään. Neljäntenä kohtana on osaamisen johtamisen vieminen käytäntöön ja osaksi organisaation rakenteita.

Taulukon vasemmalla puolella on osaamisen johtamisen näkökulmat ja oikealla puolella Kuntokompassin nykytilanne ensiselvityksen mukaan.

Osaamisen johtaminen	Kuntokompassin osaamisen johtamisen esiselvitys
Asema (suhde strategiaan)	Valmentajamme tulee olla strategian toteuttamiskelpoinen huippuosaaja, joka pystyy lunastamaan arvolutapuksemme. Jatkuvuuden (lock-in) ylläpitäminen edellyttää lähtökohtaisesti asiakkaalle lisäarvoa luovaa palvelua ja vähintään odotuksia vastaavaa palvelukokemusta.
Merkitys (merkitys organisaatiolle)	Strategian mukaista kasvua ja todellista asiakasarvoa tulee asiantuntijavaltaisella alalla ainoastaan asiantuntijoiden avulla.

	Huippuvalmentajien rekrytointi, heidän osaamisen jatkuva kehittäminen sekä valmentajien tyytyväisenä pitäminen on ensiarvoisen tärkeää strategian toteutumisen kannalta.
Näkökulma (mihin johtamisella pyritään vaikuttamaan)	Johtamisella pyritään löytämään kulttuuri, järjestelmät ja toimintamalli, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti. Mallissa huomioidaan myös valmentajien työhyvinvointi. Tavoitteena on, että meillä työskennellään mielellään ja alan keskiarvoa paremmalla palkalla.
Miten toiminta näkyy arkitoiminnassa?	Henkilökohtaiset valmentajat ovat korkeakoulutettuja, joka varmistetaan uusien valmentajien palkkaamisen yhteydessä. Muita strategiaan nojaavia systemaattisia johtamiskäytäntöjä ei juuri ole. Valmentajien osaamisen kehittäminen ei ole systemaattista. Moniammatillisuuden kunnolliseen hyödyntämiseen ei tarjota riittäviä rakenteita eikä jatkuvuuteen (lisämyyntiin) ole tarjolla kunnollista ohjeistusta. Myös asiakassuhdeprosessin johtamiseen ei löydy kunnollista toimintamallia. Selvityksen perusteella strategian mukainen toiminta on tällä hetkellä Kuntokompassilla epämääräistä.

Taulukko 3. Nykytila-analyysi: strategian mukaiset osaamisen johtamisen määritelmät Kuntokompassilla.

10.3 Vaihe 2. Pelikirjan määrittely

Kehitystyön määrittelyssä nähtiin erityisen tärkeänä Kuntokompassin osaaminen, oppimisen ja valmentajien motivaation kokonaisvaltainen kehittäminen. Tarkoituksena oli luoda organisaatioon uutta osaamista, valmennusfilosofia ja rakenteet, jossa Kuntokompassin periaatteisiin, toimintamalleihin ja työkaluihin sisältyvät oppimista tukevat menetelmät. Tavoitteena oli lisäarvotuotannon parantaminen, valmentajien työhyvinvointia unohtamatta. Kehittämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa nojattiin oppivan organisaation malliin sekä Kuntokompassin strategiaan. Vuorisen (2017, 187) mukaan oppiva organisaatio -malli on tarkoitettu strategiatyökaluksi organisaation osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation teemat ovat keskeisiä osia strategianäkemyksessä, jossa organisaation tuloksellisuuden katsotaan syntyvän osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmästä.

10.3.1 Kehittämiskohteen valinta

Lopputulena päätettiin tehdä työntekijän manuaali konseptoidun palvelun läpiviemiseksi. Manuaalin nimeksi muodostui ”Pelikirja”. Pelikirjan teoreettiseksi viitekehikseksi ja osaamisen johtamista ohjaavaksi välineeksi valittiin oppiva organisaatio -malli. Kuntokompassin pelikirjan määrittelyn ensimmäisen askeleen olivat seuraavat:

- Asiakassuhdeprosessin kehittäminen.
- Valmentajien osaamisen kehittäminen.
- Jatkuva palaverikäytäntö.
- Moniammatillisuuden parempi hyödyntäminen.
- Säännöllisten kehityskeskusteluiden aloittaminen.
- Työnkuvien ja osaamistarpeiden parempi määrittäminen.
- Työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen.
- Yrityksen vuosikellon laatiminen.

Työntekijän Pelikirjasta on tavoitteena tehdä Kuntokompassin osaamista ohjaava järjestelmä, joka viedään käytäntöön yrityksen vuosikellon mukaan. Kuntokompassin vuosikellon alustavia teemoja olivat:

- Kokouskäytännöt.
- Vuosittaiset kehityskeskustelut sekä valmentajan oman työskentelyn arviointi ja asiakaspalautteen huolellinen yhteenveto kehityskeskusteluiden yhteydessä.
- Vuosittaiset kehittämispäivät.
- Kuntokompassin sisäiset koulutukset ja valmentajaklinikat.
- Tapahtumat asiakkaille mm. Kuntokompassipäivät.
- Me-henki. Esimerkiksi valmentajien yhteinen liikunta: lajit, mitä ja missä.
- Vuoden tavoitteet? Missä halutaan kehittyä?
- Markkinoinnin nostot keväällä ja syksyllä, kaikille tiedoksi etukäteen.

10.4 Vaihe 3. Toimintasuunnitelma ja aikataulu

Toimintatutkimukselle ja Pelikirjan toteuttamiselle laadittiin toimintasuunnitelma, jossa määritellään, kuka tekee mitään, milloin, missä ja miten. Toimintasuunnitelma koottiin asiakirjaksi, joka jaettiin kaikille tutkimusryhmän jäsenille sekä sähköisesti että paperilla.

Toimintasuunnitelma, kuten myös Pelikirjan edistyminen dokumentoitiin Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmään (ptonline.fi), josta työn eteneminen oli kaikille nähtävillä. Toimintatutkimuksen runko ja aikataulus:

Mitä?	Kuka?	Kommentit	Määräaika	Aloitus/Tehty
Vaihe 1. Alukartoitus	JS, MK, AH	Mitä, miksi ja kuinka, parannusta kaipaavat asiat	viikko 2	OK
Vaihe 1. Nykytila-analyysi	JS, MK, AH	Nykytilan arviointi, linkitys strategiaan ja käytäntöön.	Viikko 3	OK
Vaihe 2. Pelikirjan määrittely	JS, MK, MK, AH	Parannusehdotus, mitä tarvitaan ja mistä on valmentajille hyötyä lisäarvon tuotannossa.	Viikko 4	OK
Vaihe 3. Toimintasuunnitelma ja aikataulu	JS, MK, MK, AH	Organisaatio, työnjako ja vastuut	Viikko 6	OK
Vaihe 3. Pelikirjan rakentaminen	JS, MK, MK, AH	Kuinka paljon tarvitaan aikaa?	Viikko 6 -12	OK
Vaihe 4. Arviointi	JS, MK, MK, AH	Yhteenveto, kehittäminen ja viimeistely.	Viikko 12	OK
Vaihe 5. Seuranta	JS, MK, MK, AH	jatkuvasti etenevä oppimis – ja kasvuprojekti		

Taulukko 4. Toimintatutkimuksen runko ja aikataulus.

10.4.1 Organisaatio, työnjako ja vastuut

Janne Sipponen kuuluu ohjausryhmään ja toimii sen kokouksissa esittelijänä. Ohjausryhmään valittiin myös kaksi vapaaehtoista Kuntokompassin valmentajaa, jotka olivat Anna Henriksson ja Mikko Kyyhkynen sekä Kuntokompassin toimitusjohtaja Marko Kuoppasalmi. Toimintatutkimuksen runko ja aikataulus käydään vielä läpi, jonka jälkeen projektitutkimus päätetään käynnistää. Janne Sipponen valitaan projektipäälliköksi. Alustava työnjako ja Pelikirjan sisällöt näyttivät tältä:

Tehtävät	Vastuuhenkilö	Kommentit	Päätös
Pelikirjan johdanto, strategia, brändi, osaamistarpeet, vuosikello.	Janne & Marko	Mikko & anna kommentoi	OK
Asiakkaan matkassa -osio	Janne, Mikko & Anne		OK
Valmennusprosessi, harjoittelun suunnittelu	Marko, Janne	Mikko avustaa	OK
Ravitsemusneuvonta, edistymisen seuranta	Anna & Mikko	Janne avustaa	OK
Jatkomyynti	Marko & Janne		OK
Laskutus & Palkka-asiat	Janne	Marko avustaa	OK
Valmentajakerho	Mietitään kun kaikki muu valmista		OK

Taulukko 5. Toimintatutkimuksen organisaatio, työnjako ja vastuut.

10.4.2 Tiedonkulku ja viestintä

Palavereja Pelikirjaan liittyen pidettiin alkuun kerran viikossa, joissa projektipäällikkö toimi työn edistymisen esittelijänä. Projektin lopulla palavereja pidettiin kahden viikon välein. Palavereissa tiedotettiin projektin etenemisestä sekä pohdittiin Pelikirjan ja vuosikellon sisältöjä. Väliajoilla tiedottaminen hoidettiin sähköpostitse. Palaverit aikataulutettiin ja niistä laadittiin kokousaikataulu etukäteen.

Kokousaikataulu				
Kokous	Aihe	Paikka	Aika	Vastuuhenkilö
1	Kartoitus	Studio 68	10.00	Janne
2	Nykytila-analyysi	Studio 68	10.00	Janne
3	Määrittely	Studio 68	10.00	Janne
4	Toimintasuunnitelma	Studio 68	10.00	Janne

5	Pelikirjan rakentaminen: sisällöt	Studio 68	10.00	Janne
6	Pelikirjan rakentaminen: yhdessä tekeminen	Studio 68	10.00	Marko
7	Arviointi	Studio 68	10.00	Janne
8	Seuranta	Studio 68	10.00	Janne

Taulukko 6. Toimintatutkimuksen kokousaikataulu.

10.5 Vaihe 4. Pelikirjan arviointi

Palveluiden pitäisi aina olla arvoa tukevia prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelupohjainen arvon luominen tarkoittaa sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Siinä liiketoiminnan logiikka edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luontia heidän päivittäisessä tekemisessään. (Grönroosin 2009, 82-83.)

Pelikirjan sisältöjen avulla tavoitellaan muutosta Kuntokompassin asiakassuhteen johtamisessa. Sen avulla halutaan parantaa valmennusprosessia ja korostaa asiakasarvoa luovia elementtejä palveluprosessin aikana. Viimeisessä tutkimuspalaverissa arvioitiin tuotosta eli itse Pelikirjaa. Kokouksessa oltiin melko tyytyväisiä Pelikirjaan. Se nähtiin strategiasta johdettuna toiminnanohjauksen käsikirjana ja se päätettiin ottaa käyttöön Kuntokompassin asiakassuhteiden johtamisen apuvälineenä. Kokouksessa todettiin myös, että Pelikirjan sisältöjä tulee kuitenkin yhä kehittää. Tavoitteena onkin, että Pelikirja tulee olemaan jatkuvasti etenevä oppimis- ja kasvuprojekti. Sen työstäminen on jatkuvaa toiminnan parantamista, joka vaatii koko työyhteisön hyvää yhteistyötä.

10.6 Vaihe 5. Seuranta ja muutoksen tekeminen

Kanasen (2009, 48) mukaan työyhteisön jäsenet suhtautuvat myönteisemmin hankkeisiin ja lähtevät niihin mukaan, jos he tietävät mistä on kyse. Onnistunut työyhteisön yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta. Henkilökohtaisten valmentajien näkökulmasta Pelikirja tavoitteena on selkeyttää, helpottaa ja nopeuttaa heidän työskentelyään. Valmentajien työn ruu-titehtävien helpottuminen toimiikin hyvänä motivaatiotekijänä Pelikirjan jatkokehittämisessä. Se myös pienentää muutosvastarintaa Pelikirjan mukana tuomille työn uusille

vaatimuksille. Palvelun konseptointi auttaa myös sen monistamisessa ja on Kuntokompassin vision saavuttamisen näkökulmasta hyvin olennaista.

Vuorinen (2017, 179) korostaa organisaation muutoksessa ja kehittämisessä tiedon keräämistä, prosessointia ja tiedon aktiivista jakamista. Oppiva organisaatio hyödyntää työntekijöiden ja asiakkaiden sekä esimerkiksi kilpailijoiden kokemuksia näkemyksiä ja tietoa. Johdon tehtävä on tällöin luoda oppimista tukeva kulttuuri ja edistää kokeilemista, vuorovaikutusta ja kokemuksista oppimista.

Toimintatutkimuksen viimeisessä seurantakokouksessa sekä Pelikirjan että siihen sisältyvän vuosikellon nähtiin tulevan oppivan organisaation rakenteita. Pelikirjan ja vuosikellon toimintojen avulla tunnistetaan liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyetään hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään kaikkea organisaatiossa asuvaa osaamista tekemisessä. Jatkossa varsinainen Pelikirjan toteutumisen seuranta ja muutoksen tekeminen kulkee osana yrityksen toimintaa Kuntokompassin vuosikellon mukaisesti.

11 Kehittämistyön tulokset

Kehitystyön tuotoksena syntyi Kuntokompassin työntekijän Pelikirja (Liite 1.). Pelikirja on Kuntokompassin valmennusfilosofia, josta käy ilmi Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennuksen toimintamalli. Pelikirja on tarkoitettu työn toteutuksen ohjenuoraksi Kuntokompassin valmentajille sekä se toimii myös uusien valmentajien perehdytysoppaana. Pelikirjan rakentamisessa nojattiin Kuntokompassin visioon, arvoihin ja strategiaan. Pelikirja löytyy Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmän (Ptonline.fi) kautta ja on jokaisen työntekijän käytettävissä työn toteutuksen käsikirjana. Pelikirja koostuu yhdeksästä eri osiosta. Jokaisella yhdeksällä osiolla on omat moduulinsa, joiden alta löytyy osioiden materiaalit, ohjeet sekä Kuntokompassin toimintamallit konseptoidun palvelun tuottamiseksi. Pelikirja alkaa johdanto -osiolla ja päättyy valmentajakerho -osioon.

Pelikirjan sisältää seuraavat osiot:

1. Johdanto
2. Asiakkaan matkassa
3. Uuden asiakkuuden käynnistyminen
4. Harjoittelun suunnittelu
5. Ravitsemus
6. Edistymisen seuranta
7. Jatkomyynti
8. Laskutus, palkka-asiat & raportointi
9. Valmentajakerho

11.1 Johdanto

Johdanto -osio on erityisen tärkeä sekä uusille että nykyisille valmentajille. Osion tärkeimpänä tavoitteena on esitellä ja jalkauttaa Kuntokompassin strategiaa ja sen mukaista toimintaa. Johdanto -osio koostuu kuudesta moduulista, joita ovat: Pelikirja, strategia ja arvot, brändi, valmentajan työnkuva ja osaamistarpeet, vuosikello ja valmennusprosessi.

1. Mikä Pelikirja -moduulissa esitellään pelikirjan tarkoitus ja tavoitteet.
2. Strategia ja arvot -moduulissa esitellään Kuntokompassin strategiset valinnat ja arvot. Moduulissa selvennetään myös arvojen mukaista käyttäytymistä ja mitä strategian toteuttaminen vaatii Kuntokompassin valmentajilta.

3. Brändi moduulissa käydään läpi Kuntokompassin arvolupaus, verkkosivut, markkinoitviestintää, brändi-ikoneita ja Kuntokompassin asemointia liikunnan -ja urheilun toimialalla.
4. Valmentajan työnkuva ja osaamistarpeet -moduulissa esitellään henkilökohtaisen valmentajan työn vaatimuksia ja kriittisiä osaamistarpeita. Näitä ovat esimerkiksi: asiakaspalvelutaidot, tunne- ja vuorovaikutustaidot, motivointi- ja aktivointitaidot, anatomian ja fysiologian perusteet, kuntotestaus sekä ravitsemusneuvonta.
5. Vuosikello moduulista (Liite 2.) löytyy koko vuoden kaikki olennaiset tapahtumat. Kuntokompassin vuosikellosta käy ilmi yhdellä vilkaisulla kaikki vuoden tärkeimmät tapahtumat ennakkoon. Vuosikellon tavoitteena on kehittää yrityksen johtamista ja esimiestyötä, viestintää, valmentajien kehittymistä sekä luoda yhä parempaa yrityskulttuuria. Vuosikellon toimii myös työkaluna oppiva organisaatio – mallin käytäntöön viemisessä sekä osaamisen johtamisen työkaluna.
6. Valmennusprosessi moduulista löytyy tiivistelmä konseptoidun palvelun tuottamisesta. Valmennusprosessi toimii kaikkien valmentajien ohjenuorana, jota sovelletaan yksilöllisesti eri asiakkaiden kanssa. Valmennusprosessista löytyy Kuntokompassin henkilökohtaisen valmennus – palvelun osa-alueet, joita ovat muun muassa alkuhaastattelu, kuntotestaus ja mittaukset, arviointiharjoitus, harjoitussuunnitelma, ravitsemusneuvonta, harjoitustapaamiset Studiolla, etävalmennus ja valmennuksen päättäminen.

11.2 Asiakkaan matkassa

Asiakkaan matkassa -osioon on koottu asiakassuhteen hoitamiseen ja asiakaspalveluun liittyviä asioita. Tarkoituksena on ”herätellä” valmentajia ja valmistaa heitä mahdollisimman hyvään palvelutuotantoon sekä myös jatkovalmennuksien myyntiin. Mitä paremmin valmentajamme tuntevat palvelumme, sitä enemmän he löytävät asioita, joista asiakas voi hyötyä. Asiakkaan matkassa -osio koostuu kuudesta moduulista, joita ovat: oikea asenne, mistä asiakasarvo syntyy, miltä palvelu näyttää asiakkaan silmin, valmennuksen yleiset pullonkaulat, asiakastyytyväisyyskysely ja Personal Training Studio.

1. Oikea asenne -moduulissa korostetaan sitä, että oikealla asenteella tehdään tuloa. Valmentajia pyydetään arvostamaan omaa työtään, olemaan ylpeitä ammatistaan, kehittämään itseään ja tunnistamaan palvelun hyödyt ja merkityksellisyyden asiakkaalle.
2. Mistä asiakasarvo syntyy -moduulin avulla esitellään asioita, tarpeita, tavoitteita, joita asiakkaamme tavoittelevat palvelullamme. Niissä tuodaan esille mikä

palvelussa on sellaista, josta asiakas on valmis maksamaan ja mitkä asiat tavallisesti johtavat siihen, että asiakas suosittelee palvelua.

3. Miltä palvelu näyttää asiakkaan silmin -moduuli sisältää ”hiljaista” kokemuksellista tietoa valmentajan ja asiakkaan välisestä suhteesta ja sen hoitamisesta. Tämän tiedon avulla valmentajan on helpompi keskittyä oleellisemmän lisäarvon tuottamiseen. Tämän lisäksi moduulissa pohditaan, milloin henkilökohtainen valmennus onnistuu ja mitä tarkoittaa tyytyväinen asiakas.
4. Valmennuksen yleiset pullokaulat -moduulissa esitellään palvelun yleisiä haasteista ja ongelmia ja pohditaan ratkaisuja kyseisiin haasteisiin, jotka voivat olla asiakkaiden esteinä tavoitteiden toteutumisen kannalta. Tässä moduulissa käydään myös asiakkaan palvelupolkua läpi ja pohditaan miten ja missä vaiheessa palvelua syntyy hyvä kokemus.
5. Asiakastyytyväisyys -moduulissa esitellään asiakaspalautekysely sekä muita asiakaspalautteen keräämisen menetelmiä. Asiakaspalautteen kerääminen on integroitu palvelun eri vaiheisiin Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmän kautta.
6. Personal Trainin Studio -moduulissa esitellään Kuntokompassin tukikohta ja sen erityispiirteet toteuttaa henkilökohtaista valmennusta.

11.3 Uuden asiakkuuden käynnistyminen

Uuden asiakkuuden käynnistäminen -osiossa esitellään valmennuksen aloittamiseen liittyviä käytäntöjä, tutustutaan asiakkaalle lähetettävään taustatietokyselyyn sekä pohditaan erityisen tarkasti valmennuksen tavoitteen asettelua. Uuden asiakkuuden käynnistäminen -osio koostuu kuudesta moduulista, joita ovat: näin otat vastaan uuden asiakkaan, ensi tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa, taustatietokysely ja alkuhaastattelu, tavoitteiden asettaminen, alkumittaukset ja alkuarviointiharjoitus ja valmennustapaamisten rytmittäminen

1. Näin otat vastaan uuden asiakkaan. Moduulissa esitellään asiakkuuden käynnistämisen prosessi.
2. Ensi tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa. Moduulissa esitellään valmennuksen ensitapaamisen liittyvää viestintää ja toimintatapa sekä valmennuksen yleisiä pelisääntöjä ja kommunikaatio-ohjeita asiakkaan ja valmentajan välille.
3. Taustatietokysely ja alkuhaastattelu –moduulissa esitellään asiakkaalle lähetettävä taustatietolomake. Valmentajan on perehdyttävä huolellisesti asiakkaan taustatietolomakkeeseen jo ennen valmennuksen virallista alkamista. Moduulissa esitellään myös asiakkaan alkuhaastattelu runko ja prosessin läpivieminen taustatietolomakkeen avulla.

4. Tavoitteiden asettaminen -moduulissa tarkastellaan yksilöllisten tavoitteiden luomista sekä niiden seuranta osana henkilökohtaista valmennusta. Henkilökohtainen valmentaja toimii parhaimmillaan asiakkaan muutosprosessin ohjaajana. Muutoksen tekeminen vaatii usein myös konkreettisten, käyttäytymistä koskevien tavoitteiden asettamista, toiminnan suunnittelua ja seuraamista.
5. Alkumittaukset ja alkuarviointiharjoitus -moduulissa esitellään kuntotestausta sekä käydään läpi valmennuksen muut seurantamenetelmät.
6. Valmennustapaamisen rytmittäminen moduulissa pohditaan valmennuksen suunnitelmallista rakentamista ja aikatauluttamista, asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioiden.

11.4 Harjoittelun suunnittelu

Harjoittelun suunnittelu -osiossa käydään läpi yhteisharjoittelua asiakkaan kanssa, onnistuneen harjoituselämyksen tuottamista, harjoittelun ohjelmointia ja urheiluvallennuksen soveltamista kuntoilijoille. Harjoittelun suunnittelu -osio koostuu kuudesta moduulista, joita ovat: onnistuneet treenikokemuksen tuottaminen, yhteisharjoitukset Studiolla, kustannustehokkaasti yksioöllistä jälkeä, harjoittelun ohjelmointi, harjoitusohjelmatyökalu & liikevideopankin hyödyntäminen ja ohjelmapankki.

1. Onnistuneen treenikokemuksen tuottaminen -moduuli pureutuu asiakkaan valmentamiseen ja hyvä treenikokemuksen kirkastamiseen. Haluamme tuoda esille sen, että valmentaminen voi olla haastavaa, sillä ihmiset ovat erilaisia. Myös mielialat vaihtelevat, ja energiataso on toisinaan korkeampi ja toisinaan matalampi. Mieliala voi vaihdella myös ohjauksien aikana. Ohjaus on helpointa mukauttaa asiakkaan mielialaan toimivan viestinnän avulla: esittämällä asiakkaalle kysymyksiä ja kuuntelemalla vastaukset.
2. Yhteisharjoitukset Studiolla -moduulissa esitellään mitä tapaamisten aikana voidaan tehdä ja perustellaan, miksi ohjattu harjoittelu on tehokkaampaa kuin asiakkaan itsenäinen harjoittelu.
3. Kustannustehokkaasti yksioöllistä jälkeä -moduulissa esitellään keinoja, joiden avulla valmentajat voivat vähentää rutiininomaisia työvaiheita. Esimerkiksi valmiiden kuntosaliohjelmien hyödyntäminen ja niiden soveltaminen yksioöllisesti eri asiakkaiden kanssa.
4. Harjoittelun ohjelmointi -moduulissa opetetaan harjoittelun suunnitteluun ja ohjelmointiin liittyviä keinoja ja malleja. Tarjoamme myös tässä yhteydessä paljon valmiita pohjia, jotka nopeuttavat ja helpottavat valmentajien työskentelyä

5. Harjoitusohjelmatyökalu & liikevideopankin hyödyntäminen -moduulissa esitellään harjoitusohjelmatyökalu ja mallivideoiden hyödyntämistä kuntosaliohjelmien tekemisen yhteydessä. Ohjelmatyökalu, valmiit mallit ja niiden kopiointi ja soveltaminen vähentävät rutiininomaista työtä, jolloin etävalmentamiselle ja asiakaspalvelulle jää enemmän aikaa.
6. Ohjelmapankki moduulista löytyy kaikki malliohjelmat kuntosalille. Moduuli toimii myös opetuksellisena sisältönä uusille valmentajille. Tarkoituksena on myös jakaa osaamisemme ja materiaalimme kaikkien valmentajien hyödynnettäväksi.

11.5 Ravitseminen

Ravitseminen -osiossa ohjeistetaan Kuntokompassin ravitseminen neuvonnan toimintatapoihin sekä jaetaan tietoa ja käytännön työkaluja ravitseminen neuvontaan liittyen. Osiossa Valmentajat voivat poimia eri moduuleista käytännön työkaluja ravitseminen neuvontaan ja nojautua ohjeisiin silloin kun jokin asia on epäselvää. Osion moduulit pohjautuvat luotettavaan tietoon (tieteeseen). Kuntokompassin ravitseminen neuvossa korostuu keskustelu, tuki ja tavoitteiden asettaminen. Ravitseminen herättää ihmisissä paljon tunteita ja perusteettomia uskomuksia on lähes kaikilla. Haluamme valmistaa valmentajamme kohtaamaan oikein nämä ihmiset. Ravitseminen osio koostuu seuraavista moduuleista: Ravitseminen tapaaminen ja ruokapäiväkirja, ravitseminen tehtäviä ja tukimateriaaleja, yksilöllinen ruokailumalli, ravitseminen terapeutin konsultointi ja ruokailumallipankki.

11.6 Edistymisen seuranta

Edistymisen seuranta -osio korostaa seurannan tärkeyttä osana henkilökohtaisen valmentajan työtä. Ravitseminen osio koostuu kolmesta moduulista, joita ovat: muista seuranta, etävalmennus ja valmennuksen päättäminen.

1. Muista seuranta -moduulissa esitellään fyysisen kunnon testit sekä kehonkoostumukseen mittaamiseen liittyvät menetelmät osana henkilökohtaisen valmentajan työtä. Kuntotestien avulla pystytään toteamaan valmennuksen vaikuttavuus ja osoittamaan tuloksien syntyminen. Tämän lisäksi esimerkiksi harjoituspainojen systemaattinen seuraaminen varmistaa, että kuntosaliharjoittelu vie eteenpäin. Jos säännöllisen työnteon jälkeen voimatasoissa ei tapahdu merkittävää kehitystä, on harjoittelussa yleensä selkeitä puutteita. Ilman testaamista voidaan päästä yhtä hyvään lopputulokseen, mutta ”mutu” – periaatteella eteneville tulee ongelmia silloin, kun harjoittelu ei saa aikaan toivottuja tuloksia. Silloin on myös vaikeampi sanoa asiakkaalle mikä on mennyt pieleen.

2. Etävalmennus moduulissa esitellään etävalmennuksen toteuttaminen. Onnistuminen henkilökohtaisessa valmennuksessa vaatii aitoa välittämistä asiakkaasta, kuuntelua, läsnäoloa sekä etävalmennusta. Etävalmennuksen työkaluna käytetään Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmää: ptonline.fi. Kaikki asiakasmateriaali luodaan työkalun avulla ja sen on asiakkaalla heti nähtävillä. Tavoitteena on asiakkaan mahdollisimman hyvä palveleminen ja asiakkaasta välittäminen. Harjoitusohjelmien tekemisen, päivittämisen ja muokkaamisen lisäksi, etävalmennukseen sisältyy esimerkiksi harjoituspäiväkirjaseuranta, viikkoraportointi, asiakkaan kysymyksiin vastaaminen sekä kannustaminen ja motivointi.
3. Valmennuksen päättäminen -moduulissa ohjeistetaan toimintamalli valmennuksen päättämiseen. Tähän kuuluu esimerkiksi loppumittauksien ja tuloksien analysointi. Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi käydä läpi tavoitteita. "Olemme nyt saavuttaneet ensimmäinen painonpudotustavoitteen". "Mikä voisi olla seuraava etappi?" Samalla siis opetamme valmentajia luomaan jatkomyyntimahdollisuuksia. Valmentajia ohjeistetaan myös selvittämään asiakkaan tyytyväisyyttä suhteessa odotuksiin ja kokemuksiin. Moduulista löytyy myös asiakkaalle annettavat ohjeet siitä, kuinka toimia jatkossa ja mistä saa apua tarvittaessa. Valmentajia opetetaan myös selvittämään tyytyväisten asiakkaiden potentiaali markkinoinnin ja viestinnän voimavarana. Tästä esimerkkinä toimii asiakastarinan pyytäminen asiakkaalta. Asiakastarinat julkaisemme verkkosivuillamme osana markkinointiviestintää. Valmentajien on myös tärkeä olla yhteydessä asiakkaisiin myös valmennuksen jakson loputtua. Valmentajia ohjeistetaan kysymään: "voinko olla yhteydessä sinuun kuukauden kuluttua, niin voimme seurata miten harjoittelu on sujunut"? Moduulissa selvennetään myös asiakaspalautekyselyä, joka lähtee asiakkaalle heti valmennuksen päättymisen jälkeen. Loppurastituksena valmentajia pyydetään vielä arvioimaan omaa toimintaa kyseisen valmennuksen aikana. Valmennuksen oma-arviointilomake löytyy suoraan moduulista.

11.7 Jatkomyynti

Jatkomyynnin toteuttaminen on osa Kuntokompassin strategiaa. Jatkomyynti -osio koostuu kolmesta moduulista: Hyvä Personal Trainer on myös hyvä myyjä, jatkosopimuksen tekeminen ja myyntiprovision muodostuminen ja miksi asiakas haluaa ostaa jatkovalmennuksen?

1. Hyvä Personal Trainer on myös hyvä myyjä -moduulissa, tuodaan esille markkinointiajattelua ja luodaan lisämyyntiin kannustavaa ilmapiiriä. Strategiamme mukaisesti asiakas sitoutetaan valmennukseen huippuvalmentajan avulla, yhteistreenillä ja jatkuvalla yhteydenpidolla. Hyvin hoidetun valmennuksen tuloksena -

asiakkaan sitoutuminen tai jatkovalmennuksen ostaminen tapahtuu yleensä automaattisesti, asiakkaan omasta halusta jatkaa harjoittelua ja kehittymistä. Tämä on olennaista, koska silloin Kuntokompassin saa hyvän kanta-asiakkaan, valmentaja saa myyntibonukset ja asiakas oppii ja kehittyy monipuolisesti.

2. Jatkosopimuksen tekeminen ja myyntiprovision muodostuminen -moduulissa tuomme esille perusasioita jatkomyynnin eri vaiheista ja jatkosopimuksen tekemisestä ja siinä huomioitavista asioista.
3. Miksi asiakas haluaa ostaa jatkovalmennuksen? Tähän moduuliin olemme koonneet Kuntokompassin henkilökohtaisten valmentajien ajatuksia kyseisestä aiheesta. Tässä yksi esimerkki siitä, miten tuomme asiaa moduulissa esille: ”asiakas on valmis maksamaan yksilöllisyydestä ja juuri hänelle räätälöidystä palvelusta. Jos asiakas on kokenut valmennuksen aikana, että hänet on kohdattu ihmisenä ja yksilönä (ei niinkään rahapussina/asiakkaana muiden joukossa) tulee hän mielestäni varmemmin ostamaan jatkovalmennuspaketin.”

11.8 Laskutus, palkka-asiat ja raportointi

Laskutus, palkka-asiat ja raportointi -osio koostuu kahdesta moduulista. Moduulit ovat: palkkaraportti ja mistä asioista tuntikorvaus muodostuu. Henkilökohtaisten valmentajien palkkaraportti on nähtävillä jokaisella valmentajalla Kuntokompassin asiakashallintajärjestelmän kautta. Palkkatietojen lisäksi raportti antaa tietoa valmentajien ohjausmääristä ja esimerkiksi peruutettujen ohjaustapaamisien määrästä kuukausitasolla. Osiossa tuomme esille myös mistä asioista tuntikorvaus muodostuu ja minkälaista työtä Kuntokompassilla arvostetaan.

11.9 Valmentajakerho

Valmentajakerho -osion tavoitteena on osaamisen ja työyhteisön kokonaisvaltainen kehittäminen. Tavoitteena on luoda valmennuskulttuuri, jossa arkioppiminen on tehokasta ja toimivaa. Se tarkoittaa toimintatapoja, joissa esimerkiksi koulutuksia viedään valmentajien arkeen ja käytetään työtapoja, joissa valmentajan itsensä kehittämisen taidot paranevat monipuolisesti. Osaamisen jakaminen tarkoittaa paitsi moniammatillisuuden hyödyntämistä, myös sitä, että valmentajilla on mahdollisimman avoin pääsy erilaisiin valmennusmateriaaleihin. Valmentajakerho -osio koostuu seuraavista moduuleista: osaamisen tiimit ja valmentajaklinikka, kehityskeskustelu ja henkilöstötyytyväisyys sekä valmentajana kehittyminen.

1. Osaamiset tiimit ja valmentajaklinikka -moduulissa esitellään Kuntokompassin osaamisen kehittäminen rakenteita. Osaamisen tiimien tarkoituksena on kehittää

valmentajien osaamista sekä tehostaa moniammatillisuuden hyödyntämistä. Tiimit toimivat oman alansa erikoisosaajina, joita muut valmentajat voivat tarvittaessa hyödyntää valmennuksen aikana. Pilottitiimi kootaan ravitsemusneuvonnan ympärille. Tiimissä on 2-3 henkilöä, jotka koulutautuvat ravitsemusneuvonnan asiantuntijoiksi. Ravitsemus -tiimin tarkoituksena on toimia ravitsemuksen erityisasiantuntijoina. Jos muut valmentajat tarvitsevat apua ravitsemusneuvontaan liittyen, he voivat ohjata omia asiakkaitaan tiimiläisille. Näin tiimiläiset toimivat muiden valmentajien apuna ravitsemuksen erityiskysymyksiin liittyen. He pitävät myös sisäisiä koulutuksia ja kouluttavat muita valmentajia yhteisissä palaverissa ja valmentajaklinikka -koulutuksissa 1-2 kertaa vuodessa.

2. Kehityskeskustelut ja henkilöstötyytyväisyys -moduulissa esitellään kehityskeskustelurunko, henkilöstötyytyväisyyskysely, pohditaan yrityskulttuuria parantavia toimia ja valmentajien työssä jaksamista. Pidämme tärkeänä, että työhyvinvointia hyödynnetään meidän kilpailuedun näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden päätaavoitteena on arvioida henkilökohtaisen valmentajan työskentelyä, tehdä asiakaspalautteiden yhteenveto sekä työssä jaksamista ja esimiestyötä. Tavoitteena on selvittää mitä muutosta tarvitaan ja miten se viedään käytäntöön.
3. Valmentaja kehittyminen -moduulissa arvioidaan omaa työskentelyä, tehdään valmennusosaamisen -kuntotesti ja tuodaan esille oman osaamisen jatkuva kehittämisvaatimus. Moduulissa pohditaan myös seuraavia asioita: miten saamme Kuntokompassin kaikkien asiantuntijoiden yksilöllisen sekä kokemuksellisen tiedon kaikkien käytettäväksi? Miten voimme parhaiten – osana arkista työntekoa - kokoon-tua kaikkia yhdistävien aiheiden ympärille ja olla kehittämässä kollektiivista viisautta, joka kasvaa, kehittyy ja säilyy työyhteisössä paremmin kuin eristäytyneenä omiin nurkkiinsa.

Kehitystyön myötä syntyi Kuntokompassin strategian mukainen asiakassuhdeprosessi ja siitä johdettu Pelikirja. Kehittämistyön ja Pelikirjan myötä syntyi myös osaamista luova infrastruktuuri, jossa Pelikirja ja vuosikello toimivat johdon apuvälineenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Pelikirjan avulla pyritään myös löytämään kulttuuri, järjestelmät ja toimintamalli, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti. Mallissa huomioidaan myös valmentajien työhyvinvointi ja Kuntokompassin me-hengen parantaminen. Tavoitteena on, että meillä työskennellään mielellään ja alan keskiarvoa paremmalla palkalla. Näin huippuosaajien motivointiin, jatkuvaan kehittämiseen ja heidän tyytyväisenä pitämiseen kiinnitetään huomiota Kuntokompassin strategian mukaisesti.

Pelikirjan myötä syntyi Kuntokompassin rakenteisiin ja toimintamalleihin seuraavia oppimista ja yhteisöllisyyttä tukevia menetelmiä: valmennusprosessin kirkastaminen,

säännölliset kehityskeskustelut, henkilöstötyytyväisyyskysely, asiakastyytyväisyyskysely, henkilökunnan yhteiset liikuntahetket ja esimerkiksi työnkuvien ja osaamistarpeiden määrittely. Työnkuvien kirkastaminen selkeyttää valmentajien omaa roolia ja auttaa heitä myös kehittämään heikkouksia ja korostamaan vahvuuksia asiakastyössä. Erityisen tärkeä saavutus oli myös osaamisen kehittämisen käytännöt ja niiden liittäminen osaksi Kuntokompassin vuosikelloa. Osaamisen kehittämisen käytäntöjä ovat osaamisen -tiimit, valmentajakerho, valmentajaklinikat, kuukausipalaverit sekä vuosittaiset kehityspäivät. Toimenpiteiden avulla voimme ottaa systemaattisesti huomioon strategiaan liittyvät yksilökohtaiset kehittämistarpeet ja esimerkiksi valmentajien suoriutumisen arvioinnit. Pelikirjan avulla Kuntokompassin osaamista johdetaan kokonaisvaltaisella osaamisen johtamisen järjestelmällä, joka rullaa systemaattisesti vuosikellon mukaan ja pitää sisällään erilaisia teemoja tietojärjestelmien kehittämisestä aina henkilöstöjohtamiseen asti. Samalla Pelikirja tekee Kuntokompassin tekemisestä yhä tuotteistetumpaa ja helpottaa uusien toimipisteiden perustamista uusille paikkakunnille.

12 Pohdinta

Kehittämistyön tuloksena saatiin aikaan Kuntokompassin valmentajien Pelikirja. Se on kuvaus paitsi Kuntokompassin valmennusfilosofiasta, myös eräänlainen brändimaniaali ja toiminnanohjauskäsikirja Kuntokompassin työntekijöiden ja siellä toimivien henkilökohtaisten valmentajien käyttöön. Pelikirja on Kuntokompassin strategiasta johdettu toimintamalli, jonka tarkoituksena on jalkauttaa Kuntokompassin strategiaa. Näin Pelikirja toimii myös johdon apuvälineenä sekä osaamisen kehittämisen työkaluna että esimiestyön laadun parantamisena.

12.1 Strategian avulla lisäarvoa asiakkaalle

Liikunnan ja urheilun toimiala tarjoaa erityisen paljon liiketoimintamahdollisuuksia. Liikuntayrittäjillä on erinomaiset mahdollisuudet tehdä töitä urheilun, terveyden ja hyvinvoinnin eteen useasta eri lähestymiskulmasta. Uuden liiketoiminnan käynnistäminen alkaa strategian luomisella. Strategia tarjoaa suunnitelman kasvuun ja luo lisäarvoa asiakkaalle. Strategista ajattelua voi oppia. Strategiakirjallisuuden käsiteviidakosta ei kannata hämääntyä. Strategia kannattaakin yksinkertaistaa suunnitelmaksi, joka perustuu tietoon ja harkittuihin valintoihin. Kuntokompassilla strategia tarkoittaa valintojen tekemistä ja niistä aiheutuvia vaatimuksia. Näihin vaatimuksiin Pelikirja pyrkii tuottamaan ratkaisuja, neuvoja ja malleja. Strategia on siis se, mitä Kuntokompassi toistaa. Kuntokompassin strategia jalkautuu Pelikirjan ja sen toimintojen avulla asiakkaiden hyödyksi.

12.2 Hyvä henkilökohtainen valmentaja on ydinosaaja

Strategian mukaista kasvua ja todellista asiakasarvoa tulee asiantuntijavaltaisella alalla ainoastaan huippuasiantuntijoiden avulla. Kuntokompassin strategian toteutumisen kannalta huippuvalmentajien rekrytointi, heidän osaamisen jatkuva kehittäminen sekä valmentajien tyytyväisenä pitäminen on ensiarvoisen tärkeää. On hyvä huomioida, että henkilökohtaisen valmentajan on hallittava yhtäaikaaisesti liikunnan, ravitsemuksen, kuntoutuksen, eri liikuntalajien, harjoitusohjelmien ja ihmissuhdetoiminnan perusteiden soveltaminen lähes kaikenikäisille ja -kuntoisille asiakkaille. Vain osaavien ja koulutettujen valmentajien ympärille rakennettu henkilökohtaisen valmennuksen liiketoiminta, luo lisäarvoa tyytyväisten asiakkaiden avulla.

Kirjavainen & Laakso-Mannisen (2000, 28) mukaan osaamispohjainen strategia -ajattelulla yritys pyrkii muodostamaan ainutlaatuisen kilpailuedun. Kilpailuetu syntyy ydinosaamisen ja arvoketjun välisestä yhteensopivuudesta, jossa kilpailuedun kestävyys nousee

toimintajärjestelmistä eli arvoketjun kokonaisuuden hallinnasta. Ydinosaamisen työstäminen ja Kuntokompassin arvoketjun eli valmennusprosessin ja esimerkiksi moniammatillisuuden kehittäminen muodostavat vahvan kilpailuedun, joka ei ole kovin helposti kopioitavissa.

12.3 Moniammatillinen tiimi

Asiakaskeskeiset yritykset rakentavat arvoa asiakkailleen ratkomalla yksilöllisiä asiakastarpeita- ja ongelmia. Kyse on loppujen lopuksi siitä, että asiakas tuodaan keskiöön palvelun tuottamisessa. Asiakkaiden aktiivisuuden ja kiinnostuksen sekä asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden lisääntyminen ovat merkittäviä keinoja parantaa yrityksen kannattavuutta. (Merisavo, Vesanen, Raulas, Virtanen 2006, 37-39.) Strategisesti toimiva moniammatillinen tiimi parantaa asiakashyötyjä. Kun porukan osaamisprofiili sopii organisaation tärkeimpien kohderyhmien tarpeisiin, voidaan kaikkien valmentajien osaamista yhdistää asiakkaiden parhaaksi.

Kuntokompassilla olemme ratkaisseet asian niin, että olemme rekrytoineet liikunnanohjaajia, fysioterapeutteja, liikuntapsykologian ja ravitsemuksen asiantuntijoita. Kokonaisuus takaa sen, että asiakkaille pystytään tarjoamaan yksilöllisiä tarpeita vastaava palvelukokonaisuus. Strategisissa tavoitteissamme mainitaan huippuosaaminen ja asiantuntijuus. Koska kukaan valmentaja ei hallitse valmennuksen kaikkia osa-alueita täydellisesti, on tiimityöskentely ratkaisu huippulaatuun ja -osaamiseen. Eri pohjakoulutuksen omaavien ammattilaisten yhteistyö kanavoituu asiakkaan parhaaksi. Lopullisena tavoitteenamme on yhdistää kuntokompassin asiantuntijoiden yksilöllinen osaaminen osaksi työyhteisön kollektiivista viisautta. Tässä meillä on vielä sopivasti kehitettävää. Haasteena on esimerkiksi sopivan kannustinjärjestelmän löytäminen, joka aktivoisi valmentajia yhä enemmän hyödyntämään muita valmentajia studiomme sisälle.

Pelikirjan sisältöjen avulla oli tarkoituksena luoda kokonaan uusia rakenteita, jotka uudistavat Kuntokompassin toimintaa ja yrityskulttuuria. Pelikirjaan on nostettu yhdeksi isoksi teemaksi valmentajakerho -osio. Valmentajakerhon avulla jaamme osaamista ja koulutamme valmentajia Kuntokompassin sisällä. Tulevaisuudessa tarkoituksenamme on muodostaa tärkeimpien kohderyhmiemme tavoitteisiin liittyvät osaamisen tiimit. Tiimit toimivat oman alansa erikoisosaajina, joita muut valmentajat voivat tarvittaessa hyödyntää valmennuksen aikana. Osaamisen tiimit koostuvat seuraavanlaisista kokonaisuuksista:

1. Elämäntapamuutos
2. Ravitsemusneuvonta

3. Liikuntapsykologia
4. Voima- ja kuntosaliharjoittelu
5. Urheilufysioterapia
6. Kestävyysharjoittelu ja "Passion-sport" - lajit

12.4 Jatkuvuus

Verkostojen, yhteisöjen, lahkojen ja heimojen rakentaminen on yksi tapa luoda markkinointipääomaa. Taidan itse kuulua Liverpool FC kannattajien heimoon, joka luo "tuotteella" tunnetta. Hyödynnämme tätä ajattelua myös Kuntokompassilla, kun myymme palveluitamme. Usein ne ihmiset, jotka ovat kuunnelleet juttujamme ja seuranneet tekemisiämme ovat valmiita ostamaan. Ennen ostopäätöstä olemme rakentaneet luottamusta esim. blogikirjoituksilla, sosiaalisen median aktivoineilla sekä erilaisilla ilmaisilla tuotteilla, joiden kautta potentiaaliset asiakkaat saavat maistiasia palvelustamme ilmaiseksi. Tästä "lämmittämisestä" on todennäköisesti hyötyä varsinaisessa myyntivaiheessa. Keinoilla ei ole niin väliä, kunhan saat luotua luottamussuhdetta potentiaalisen asiakkaan ja edustamasi organisaation välille.

Toisaalta, menestyvä liiketoiminta tarvitsee jatkuvuutta. Ensimmäinen kauppa ei vielä riitä, ja kasvuhakuinen liiketoiminta vaarantuu helposti, jos ensimmäinen kauppa ei johda seuraavaan. Strategiamme yksi tärkeimmistä kulmakivistä onkin jatkuvuus. Tavoitteemme on sitouttaa asiakas valmennukseen huippuvalmentajan avulla, yhteistreeneillä ja jatkuvalla yhteydenpidolla. Kun palvelu henkilöityy tiettyyn osaajaan, asiakkaan kynnyks vaihtaa palveluntarjoajaa kasvaa. Asiakas on "koukussa" yksilöllisyyteen eli henkilökohtaiseen valmentajaan sekä lisäarvoa luovaan palveluun. Kokonaisuudessa on siis olennaista ymmärtää, että hyvä henkilökohtainen valmentaja on valmennuspalveluita käyttävän asiakkaan sitouttamisessa erityisen tärkeä. Jatkuvuuden voimme varmistaa profiiliin sopivien huippuasiiantuntijoiden avulla. Silloin asiakas saa juuri sen mitä valmentajan kanssa on sovittu ja ehkä myös hieman enemmän. Hyvä henkilökohtainen valmentaja on henkilö, joka pystyy tekemään sitä, jonka perusteella muodostuu aidosti kannattava asiakkuus. Toimiva henkilökohtaisen valmennuksen liiketoiminta kannattaakin rakentaa ydinosaajien varaan, joihin asiakkaat sitoutuvat aidosti.

Henkilökohtainen valmentaja oppii valmennuksen aikana asiakkaastaan koko ajan lisää. Valmennusprosessin edetessä asiakas tiedostaa lukemattomia syitä esimerkiksi painonpudotusvaikeuksien taustalla. Tämä on ehdottomasti myynnillinen mahdollisuus. Myös asiakkaan hyvät tulokset, muutokset elämäntavoissa sekä kunnon kohentumisen tarjoamat uudet liikuntamahdollisuudet tarjoavat mukavan tien lisäämyyntiin. Hyvä ja perusteellisesti koulutettu valmentaja pystyy perustelemaan uuden harjoittelupaketin hyödyt asiakkaan

tilanteeseen sopivaksi. Näin sitoutuminen tapahtuu asiakkaan omasta halusta jatkaa harjoittelua ja kehittymistä. Valmentajamme tuleekin olla strategian toteuttamiskelpoinen huippuosaaja, joka pystyy lunastamaan arvolupauksemme. Jatkuvuuden ylläpitäminen edellyttää lähtökohtaisesti asiakkaalle lisäarvoa luovaa palvelua ja vähintään odotuksia vastaavaa palvelukokemusta.

Voidaan siis ajatella, että hyvä henkilökohtainen valmentaja on myös hyvä myyjä. Tätä osaamista ja valmennusfilosofiaa kannattaa vaalia, opettaa ja korostaa. Myyntitaitoa voidaan kehittää, se ei ole synnynnäinen ominaisuus. Toisaalta kehittämällä palvelun laatua ja asiakaspalvelua, jatkomyyntiä tulee valmennusliiketoiminnassa kuin itsestään. Pelikirjan avulla luodaan strategiaamme tukevaa myynti- ja markkinointihenkeä, josta on hyötyä kaikille. Tämä on tärkeää erityisesti terveen ja kasvavan liiketoiminnan näkökulmasta. Kehittämistyöprosessin aikana minulle on kirkastunut, että valmentajien myyntisuorituksia tulee arvostaa entistä enemmän. Jatkomyynnistä tulee myös palkita valmentajaa motivoivasti, eikä myyntityöhön tule kuitenkaan painostaa liikaa. Painostamisen sijaan, kannattaa tukea valmentajien työn tekemistä ja asettaa riittävä vaatimustaso työn laadulle.

12.5 Osaamisen johtaminen

Pelikirjan teoreettiseksi viitekehykseksi ja osaamisen johtamista ohjaavaksi välineeksi valittiin oppiva organisaatio -malli, joka on tarkoitettu strategiatyökaluksi organisaation osaamisen kehittämiseen. Otalan (2008, 78) mukaan oppiva organisaatio edistää yhteisön oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään. Se osaa käyttää keräämäänsä tietoa toimintansa jatkuvaan kehittämiseen, jolloin organisaatio pystyy muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Se myös arvioi itseään, kerää palautetta toiminnastaan ja käyttää avoimesti tätä tietoa toimintansa kehittämiseen. Vuorinen (2017, 177) jatkaa, että oppiva organisaatio rakentuu tiimityöskentelystä ja ammatillisesti pätevistä, motivoituneista sekä kasvuhaluista työntekijöistä, ja sitä hallitaan yhteisten ajattelumallien ja jaetun vision avulla. Oppivan organisaation toimintamallit parantavat parhaimmillaan myös yrityskulttuuria. Hesso (2012, 68) toteaa, että yrityskulttuuri on kuin verkko sidoksia yrityksen henkilöstön välillä. Alan keskiarvoa parempi yrityskulttuuri houkuttelee ydinosaajia yritykseen; keskiarvoa huonompi yrityskulttuuri karkottaa viimeisetkin osaajat kilpailijan leipiin.

Pelikirjan toimii paitsi toiminnanohjauskäsikirjana, myös osaaminen johtamisen välineenä. Sen yhtenä tavoitteena on jalkauttaa oppiva organisaatio -mallia. Itse Pelikirjan lisäksi, syntyi Kuntokompassille osaamista luova infrastruktuuri, jossa Pelikirja ja vuosikello toimivat johdon apuvälineenä osaamisen kehittämisen työkaluna. Kokonaisvaltainen yrityskulttuurin

muutos ei tapahdu hetkessä, joten rakenteiden muuttaminen vie aikaa ja tapahtuu vaihe vaiheelta. Pelikirjan ohella, lopullisena tavoitteena voisikin olla hyvin toimiva työyhteisö, joka linkittää henkilökohtaisten valmentajien osaamisen ja työpanoksen. Jo nyt voimme monissa asioissa nojautua Pelikirjaan ja sen synnyttämiin rakenteisiin. Tämän lisäksi on olennaista pohtia, miten saamme Kuntokompassin kaikkien asiantuntijoiden yksilöllisen, kokemuksellisen tiedon kaikkien käytettäväksi? Ja miten voimme yhä paremmin – osana arkista työnteoko - kokoontua kaikkia yhdistävien aiheiden ympärille ja olla kehittämässä kollektiivista viisautta, joka kasvaa, kehittyy ja säilyy työyhteisössä paremmin kuin eristäytyneenä omiin nurkkiinsa?

12.6 Meillä viihdytään ja nautitaan työn teosta

Itse aloitin liikuntayrittäjänä vuonna 2010. Päällimmäinen syy tähän oli huonot kokemukset valmennustyöstä sekä johtamisesta pääkaupunkiseudun kuntokeskusketjuissa. Strategian toteuttamisen mahdollistaa hyvinvoiva yksilö. Kuntokeskuksessa työskennellessäni en ainakaan itse kokenut olevani hyvinvoiva, tehokas ja motivoitunut työntekijä. Olen yhä vakuuttuneempi siitä että, toimivan esimiestyön ja strategiaa palvelevan yrityskulttuurin avulla luodaan puitteet menestyvälle työnteolle. Kehitystyönprosessi on saanut minut oivaltamaan asian yhä selvemmin. Jos työntekijöiden motivaatiossa on puutteita, asiakkaat saavat hyvin helposti palvelua, joka ei vastaa strategiaa. Tämä ajatus on kulkenut johtoajatuksena koko kehittämistyön ajan. Olen viimeistään nyt ymmärtänyt, että huippuasiantuntijoita pitää myös johtaa oikein sekä myös palkita rahallisesti kannustavasti, joka on varsinkin liikunnan ja urheilun toimialalla harvinaista. On hyvä ymmärtää, että jos asiantuntijoiden johtamisessa mennään väärille poluille, luot itsellesi vähitellen kilpailijoita, jotka pahimmillaan vievät asiakkaasi tulevaisuudessa.

Koska johdon ja esimiesten toiminnalla on merkittävä vaikutus sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen, on erityisen tärkeä keskittyä johtamisen ja johtamisosaamisen parantamiseen. Tuskinpa on siis kovin liioiteltua todeta, että parhaiten menestyvät organisaatiot ovat myös parhaiten johdettuja. Erityisesti kannattaa panostaa työntekijöiden viihtymiseen ja työilmapiirin kehittämiseen. Hyvän yrityskulttuurin luominen luo positiivisen kierteen, josta hyötyvät sekä työntekijät että asiakkaan. Bergströmin & Leppäsen mukaan (2015, 154.) työssään viihtyvät ihmiset aktivoivat tekemään omaa työtään ja koko yrityksen toimintaa edesauttavia parannusehdotuksia. Positiivinen kulttuuri, viihtyminen ja motivaatio vähentää henkilöstön vaihtumista ja tekee jatkuvat uusien osaajien metsästäminen tarpeettomaksi. Tämä heijastuu asiakaspalveluun sitä kautta asiakkaiden odotuksien laadukkaampaan täyttämiseen.

Olen itse oivaltanut, että yrityskulttuurin luominen voi lähteä liikkeelle myös hyvin pienistä asioista. Voisin esimerkiksi tarjota työntekijöilleni viihtyisän taukotilan, tarjota heille eksoottisia hedelmiä välipalaksi ja mahdollisuuden seurata urheilua valmentajien omassa taukotilassa. Nämä keinot riittäisivät jo yksinään todennäköisesti yllättävän pitkälle. Mutta mikä parasta, vähitellen työntekijät huomaavat, että heitä arvostetaan. Aina ei voida ajatella pelkästään asiakasta ja heidän palvelemistaan, vaan myös työntekijöitä kannattaa palvella. Parhaimmillaan tämä johtaa huomattavasti parempaan motivaatioon ja vaikutukset liiketoimintaan voivat olla kullanarvoiset.

12.7 Johtopäätökset

Inhimillisellä pääomalla, kuten henkilöstön osaamisen, me-hengen ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä on positiivinen vaikutus tulokseen. Bergström & Leppänen (2015, 153) toteavat, että menestys palvelujen tuottamisessa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Osaava henkilöstö onkin keskeinen kilpailutekijä palveluja markkinoivassa yrityksessä. Kokonaisuuden kannalta on olennaista, että yritys panostaa systemaattisesti henkilökunnan osaamisen kehittämiseen ja organisaation sisäiseen markkinointiin. Sekä Pelikirjan että siihen sisältyvän Kuntokompassin vuosikellon avulla pyritään löytämään kulttuuri, järjestelmät ja toimintamalli, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti. Mallissa huomioidaan myös valmentajien työhyvinvointi. Tavoitteena on se, että meillä työskennellään mielellään ja alan keskiarvoa paremmalla palkalla. Pelikirjan avulla aktivoimme Kuntokompassin valmentajia kehittymään ja osallistamme heitä myös me-hengen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen. Saamme valtavan voimavaran käyttöön, jos työntekijät ovat itse keksimässä ratkaisuja, jotka ovat heille tärkeitä.

Kehitystyön prosessin ja Pelikirjan rakentamisen seurauksena saimme Kuntokompassin rakenteisiin uusia käytäntöjä, joita ovat esimerkiksi jatkuva palaverikäytäntö, vuosittaiset kehityskeskustelut ja kehittämispäivät, valmentajaklinikat ja tiimitoiminnan pilotin, jonka tavoitteena on moniammatillisuuden parempi hyödyntäminen. Tämän lisäksi Kuntokompassilta löytyy toiminnanohjauksikirja uusien valmentajien perehdyttämistä varten. Pelikirjalla oli aitoa tilausta. Se ei suinkaan ole vielä täysin valmis, vaan se kehittyy, laajenee ja muuttuu jokapäiväisen työnteon seurauksena.

Työn tekemisen aikana olen kehittänyt osaamista johtamisen ja markkinoinnin osa-alueilla. Suuria oivalluksia on tapahtunut varsinkin esimiestyössä. Pelikirjan suunnittelun, toteutuksen ja analysoinnin myötä, olen myös oivaltanut, että esimiehenä minun odotetaan suurta positiivista vaikuttamista työyhteisön toimintaan ja suoriin. Minulle kirkastui ajatus siitä, että johtajan yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on ennen kaikkea auttaa

työntekijöitensä tekemään työnsä paremmin. Jatkossa esimiehenä, kiinnitän enemmän huomioita siihen, että tiimilläni on mahdollisuus menestyä. Se sisältää paljon paitsi kannustamista, motivointia, innostamista, mutta myös kuuntelemista, kunnioittamista, ja erityisesti työntekijöitteni arvostamista. Jatkossa johtajana ja esimiehenä toimiessani, tärkein tavoitteeni voisi olla ihmisten osaamisen kehittäminen. Autan heitä siis suoriutumaan työtehtävistään paremmin. Tämä on minusta olennaista, koska varsinkin osaamisen johtamisen esimiehenä minun tulisi kyetä edistämään työntekijöiden valmiutta suoriutua parhaansa mukaan alati muuttuvassa työelämässä.

Pelikirja tekee Kuntokompassin toiminnasta yhä tuotteistetumpaa ja helpottaa uusien toimipisteiden perustamista uusille paikkakunnille. Tulevaisuudessa Kuntokompassin tavoitteena onkin laajentaa studiokonseptia ja perustaa uusia henkilökohtaisen valmennuksen – studiota. Vision toteuttamiseksi tarvitaan myös strategian toteuttamiseen kykeneviä huippuosaajia. Heitä, jotka tekevät tuotteesta ja palvelusta ainutlaatuisen. Tämä on menestyvän valmennus - ja myös kuntosaliliiketoiminnan ydin. Laajentuminen tapahtuu sitä mukaan, kun johtajaksi soveltuvia, kehittymishaluisia huippuosaajia astuu esiin. Pystymme tarjoamaan tulosta tekevälle ja kehittymishaluiselle valmentajalle paikan uuden pisteen vetäjänä. Tätä työtä Pelikirja helpottaa ja sen kehittäminen tulevaisuudessa tehostaa uusien studioiden perustamista ja tuloksekasta vetämistä. Tavoitteemme on myös yhä edistää valmentajien oppimista yhä paremmin ja samalla kehittää työyhteisön kollektiivista viisautta. Rakenteemme alkavat vähitellen mahdollistaa tämän. Tässä auttaa tehostuva tiimityöskentely ja motivoituneet valmentajat, joita hallitaan yhteisen vision avulla. Jatkossa toimintatutkimuksen hyödyntäminen antaa myös paljon uusia mahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi muutoksen johtamiseen.

Lähteet

Aalto, R. 2011. Mitä on personal training? Liikuttavia ajatuksia. Luettavissa: <http://www.liikuttavia-ajatuksia.fi/2011/11/mita-on-personal-training.html>. Luettu: 10.10.2017.

Aalto, R. 2013. Personal Training – missä ollaan ja minne mennään. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-trainin-missa-ollaan-ja-minne-mennaan/>. Luettu: 2.1.2018.

Aalto, R. 2015. Personal Training – monien mahdollisuuksien ala. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-training-monien-mahdollisuuksien-ala/>. Luettu: 8.1.2018.

Aalto, R. 2016. Ammattina Personal Trainer. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/customer/account/create/>. Luettu 24.11.2017.

Aalto, R. 2017. Kuntokeskustoimiala kasvaa kohisten – personal trainereista pian pulaa! Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/kuntokeskustoimiala-kasvaa-kohisten-personal-trainereista-pian-pulaa/>. Luettu: 2.1.2018.

Aalto, R. 2017. Personal Training markkinan potentiaali 0,5 – 1,5 miljardia euroa. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-training-markkinan-potentiaali/>. Luettu: 2.1.2018.

Alaja, E. 2000. Arpapelä? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Gummerus. Jyväskylä.

Beech, J. & Chadwick, S. 2013. The business of sport Management. Pearson Education Limited. Harlow.

Bergtström, s. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Chadwick, S. 2009. From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. Coventry University Business School. Emerald. United Kingdom.

Diabetesliitto 2018. Tilastotietoa diabeteksestä. Luettavissa: https://www.diabetes.fi/diabetes/yleista_diabeteksesta/tilastotietoa. Luettu: 2.1.2018.

Duke, V. 2002. Local Tradition Versus Globalization. Resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of Professional Football in England. University of Liverpool. Football studies. Vol 5. No 1. United Kingdom.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Talentum, Helsinki.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Helsinki.

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Kauppakamari. Helsinki.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Hansaprint Oy. Vantaa.

Ilmanen, K. 2015. Liikuntapalveluiden muutos 1800-luvun lopulta 2000-luvulle. Teoksessa: H, Itkonen & A. Laine (toim.). Liikunta ja urheilu yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015. 19-37.

Heikkala, J. & Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry. Sporttipaino Oy. Helsinki.

Hurme, S. & Österberg - Hurme, J. 2017. Kunnon liiketoimintaa. Fitra Oy. EU.

Itkonen, H. & Nevala, A. 2007. Kuningaspelin kentät. Jalkapalloilu paikallisena ja globaalina ilmiönä. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Tammi. Helsinki.

Jalonen, H., Haltia, J., Tuominen, S. & Ryömä, A. 2017. Arvonluonnin pelikirja - urheilun ja liiketoiminnan rajapintaan. Turun Ammattikorkeakoulu tutkimuksia 47. Tallinna.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Juva.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Tammi. Vantaa.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotokeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum. Helsinki.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2006. Sinisen meren strategia. Harvard Business Review Press.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.

Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020.

Kokkonen, J. & Pyykkönen, T. 2011. Suomalainen urheilujohtaja – itse asiasta kuultuna. Liikuntatieteellisen seuran impulssi nro 24. Helsinki.

Koskinen, S. 2014. Personal Traineriksi aikovalle on tarjolla kirjava kattaus koulutuksia. Liikunta ja Tiede, 51, 5, s. 57–61.

Kosonen, H. 2010. Liikunta- ja elämyspalvelut Uudellamaalla - ennakointityö. Uudenmaan elinkeino-, liikenne - ja ympäristökeskuksen julkaisuja 24/2010.

Kosonen, H. 2011. Liikunta-alan yrittäjyyden toimenpideohjelma 2020. Diges ry.

Kosonen, H. 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja. 20/2014.

Kotler, P. 2014. Kotler on marketing – how to great, win, and dominate markets. The free press. New York.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. Pearson Prentice Hall. United States of America.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Kuntokompassi 2018. Personal Trainer. Luettavissa:
<https://www.personaltrainingstudio.fi/fi/personal-trainer>. Luettu 2.1.2018.

Kuoppasalmi, M. 2018. Toimitusjohtaja. Kuntokompassi. Helsinki. 26.2.2018.

Käypä hoito. 2016. Diabetes. Luettavissa: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suosituksset/suositus?id=hoi50056>. Luettu: 8.1.2018.

Laine, S. 2008. Urheilu ja liikuntaklusteri: Uusi menestystekijä viennissä? Liikunta- ja tiede, 45, 2-3, s. 49.

Langinkoski, A. 2016. Personal Trainer – ammatin kehitys. Luettavissa: <https://www.trainer4you.fi/blogi/personal-trainer-ammatin-kehitys/>. Luettu: 24.11.2017.

Lapin koulutuskeskus. 2011. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Luettavissa: <http://www.redu.fi/loader>. Luettu: 28.2.2018.

Lith, P. 2013. Liikuntabisnes on kasvuala. Verohallinto. Harmaan talouden selvitysyksikkö.

Liukkonen, J. 2017. Psykkinen vahvuus. PS-kustannus. Keuruu.

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Manninen, O. 2014. Liikunta-alan syke nousee. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/liikunta-alan-syke-nousee/>. Luettu: 10.7.2017.

Merisavo, M. Vesänen, J. Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Talentum. Helsinki.

Nenonen, J. 2013. Urheilujohtamisen koulutustarveselvitys. Painopisteet kansallisessa sekä kansainvälisessä urheilujohtamisen yliopistokoulutuksessa. University of Eastern Finland.

Nurmi, V. 8.5.2017. Lehtori. Brändijakso. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Sport Business School Finland.

Opetushallitus. 2010. Markkinointisuunnitelma. Luettavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm. Luettu: 27.2.2018.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

- Pedersen, p. & Thibault, L. 2014. Contemporary Sport Management. Human Kinetics. United States of America.
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum media Oy. Hansaprint. Turenki.
- Parviainen, J. 2008, Tuotemerkit valtaavat terveystuotemarkkintaa. Liikunta- ja tiede, 45, 2-3, s. 68.
- Puska, M., Lämsä, J. & Potinkara, P. 2016. Valmentaminen ammattina Suomessa 2016. Kihun julkaisusarja, nro 53. Jyväskylä.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. WSOY. Porvoo.
- Sippola, P. 2014. Liikuntabiznes – käsikirja liikunta- ja hyvinvointialan yrittäjälle. Myllylahti Oy. Espoo.
- Solomon, M., Marshall, G. & Stuart, E. 2017. Marketing – real people, real choices. Pearson Education Limited. Vivar, Malaysia.
- Stenholm, S. 2016. Väestö ikääntyy – miten ikäihmiset liikkuvat 2050? Liikunta ja Tiede. 53, 4, s. 41-45.
- Stenholm, P. 2016. Liikunnan uudet liiketoimintamahdollisuudet. ketkä meitä liikuttavat? Liikunta ja Tiede. 53, 4, s. 46-51.
- Suomen kuntoliikuntaliitto. 2019. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Suomen liikunta ja urheilu julkaisusarja 6/2010. Helsinki.
- Tanninen, L. 2008. Yliopistojen koulutusvienti – uusia mahdollisuuksia innovaatioihin. Liikunta ja Tiede, 45, 2-3, s. 64-66.
- Tanskanen, M. 2016. Go Pokemon! Liikunta ja Tiede, 53, 4, s. 57-59.
- Tarasti, L. 2017. Huippu-urheilu on eriytynyt myös kilpaurheilusta. Liikunta ja Tiede, 54, 4, s. 62-64.

Trainer4You. 2014. Ammattina Personal Trainer. Opas menestymiseen Personal Traineerin työssä. Sähköpostiin tilattava pikaopas.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. SanomaPro Oy. Helsinki.

Vehmas, H. 2015. Liikunnan ja urheilun harrastaminen. Teoksessa: H. Itkonen & A. Laine (toim.) Liikunta ja urheilu yhteiskunnallisena ilmiönä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos. Tutkimuksia 1/2015, 185-200.

Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

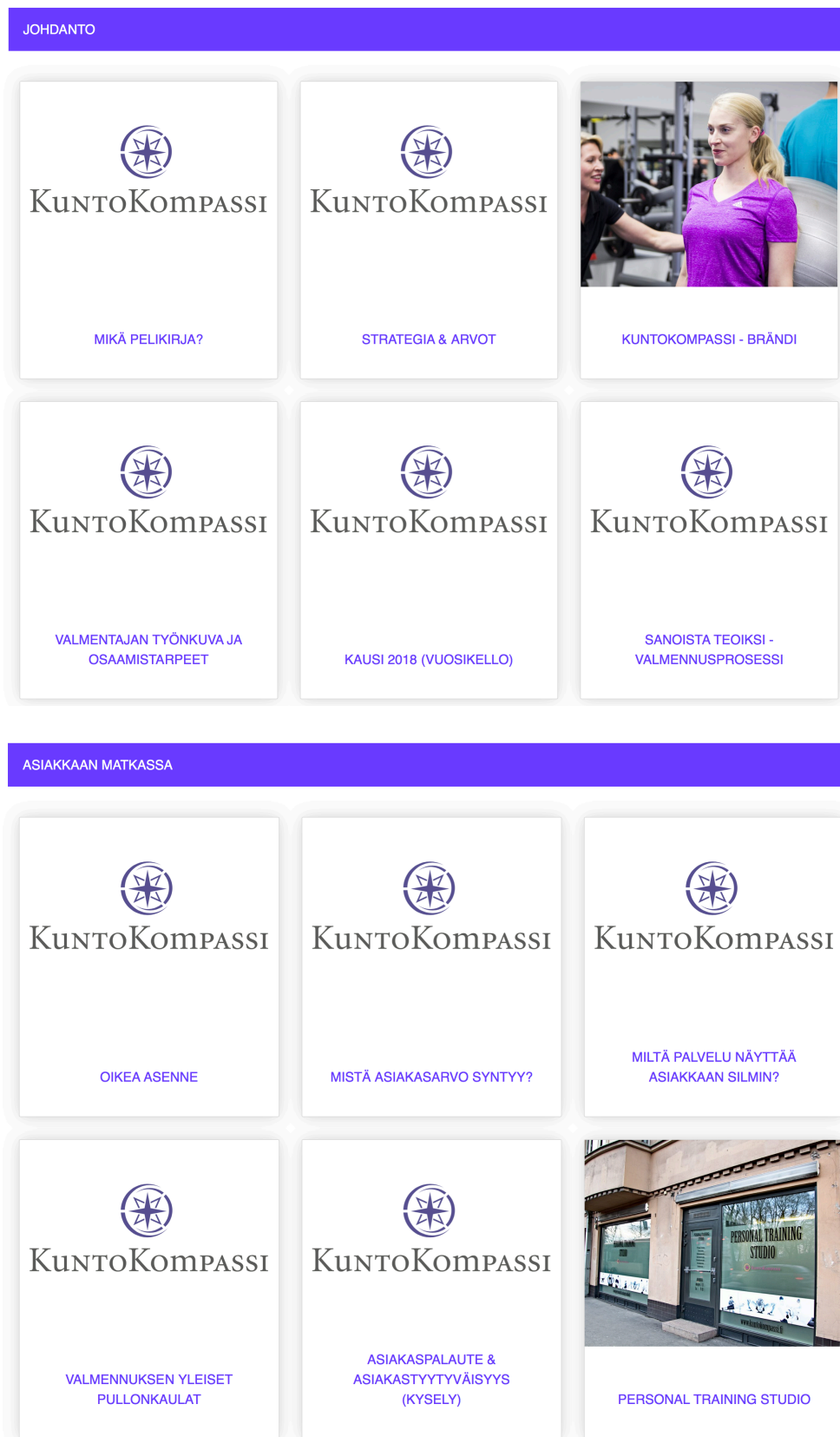
Vuori, I. & Laukkanen, R. 2015. Liikunnan monitorointi on uusi mahdollisuus terveystoiminnan edistämiseksi. Liikunta ja Tiede, 52, 5, s. 67-76.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum Media Oy. Liettua.

Zansen, J., Haapanen, M. & Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka. Futugene Oy. Tallinna.

Liitteet

Liite 1. Pelikirja kuvina



UUDEN ASIAKKUUDEN KÄYNNISTYMINEN



KUNTOKOMPASSI

NÄIN OTAT VASTAAN UUDEN
ASIAKKAAN



KUNTOKOMPASSI

ENSITAPAAMISEN SOPIMINEN
ASIAKKAAN KANSSA



KUNTOKOMPASSI

ALKUHAASTATELUN,
TAUSTATIEOKYSELY &
SUHTEEN LUOMINEN
ASIAKKAASEEN



KUNTOKOMPASSI

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN



KUNTOKOMPASSI

ALKUMITTAUKSET JA
ARVIOINTIHARJOITUS



KUNTOKOMPASSI

VALMENNUSTAPAAMISTEN
RYTMITTÄMINEN

HARJOITTELUUN SUUNNITTELU



ONNISTUNEEN
TREENIKOKEMUKSEN
TUOTTAMINEN



KUNTOKOMPASSI

YHTEISHARJOITUKSET
STUDIOLLA



KUNTOKOMPASSI

KUSTANNUSTEHOKKAASTI
YKSILÖLLISTÄ JÄLKEÄ



KUNTOKOMPASSI

HARJOITTELUUN OHJELMOINTI



KUNTOKOMPASSI

HARJOITUSOHJELMATYÖKALU
& LIIKEVIDEOPANKIN
HYÖDYNTÄMINEN



KUNTOKOMPASSI

OHJELMAPANKKI

RAVITSEMUS



KUNTOKOMPASSI

RAVITSEMUSTAPAAMINEN JA
RUOKAPÄIVÄKIRJA



KUNTOKOMPASSI

RAVITSEMUSTEHTÄVIÄ JA
TUKIMATERIAALEJA



KUNTOKOMPASSI

YKSILÖLLINEN RUOKAILUMALLI



KUNTOKOMPASSI

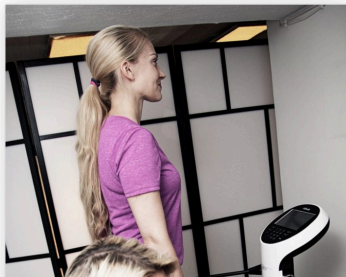
RAVITSEMUSTERAPEUTIN
KONSULTOINTI



KUNTOKOMPASSI

RUOKAILUMALLIPANKKI

EDISTYMISEN SEURANTA



MUISTA SEURANTA



KUNTOKOMPASSI

ETÄVALMENNUS



KUNTOKOMPASSI

VALMENNUKSEN PÄÄTTÄMINEN

JATKOMYYNTI



KUNTOKOMPASSI

HYVÄ PERSONAL TRAINER ON
MYÖS HYVÄ MYYJÄ



KUNTOKOMPASSI

JATKOSOPPARIN TEKEMINEN
JA MYYNTIPROVISION
MUODOSTUMINEN



KUNTOKOMPASSI

MIKSI ASIAKAS HALUAA OSTAA
JATKOA VALMENNUKSEEN?

LASKUTUS, PALKKA-ASIAKAS & RAPORTOINTI



KUNTOKOMPASSI

PALKKARAPORTTI (PTONLINE)



KUNTOKOMPASSI

MISTÄ ASIOISTA
PALKKA/TUNTIKORVAUS
MUODOSTUU?

VALMENTAJAKERHO



OSAAMISEN TIIMIT &
VALMENTAJAKLINIKKA



KEHITYSKESKUSTELU &
HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYS



KUNTOKOMPASSI

VALMENTAJANA KEHITYMINEN

Liite 2. Kuntokompassin vuosikello

