



Urheiluseuran jäsenmäärän kasvattaminen  
sekä talouden ja valmennuksen kehittäminen

Case: Submission Fighting Lohja

---

Outa, Ilkka

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Urheiluseuran jäsenmäärän kasvattaminen sekä  
talouden ja valmennuksen kehittäminen  
Case: Submission Fighting Lohja

Ilkka Outa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2012

Ilkka Outa

**Urheiluseuran jäsenmäärän kasvattaminen sekä talouden ja valmennuksen kehittäminen  
Case: Submission Fighting Lohja**

Vuosi 2012 Sivumäärä 50

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää lohjalaisen lukkopainiseura Submission Fighting Lohjan toimintaa monella eri sektorilla. Pääasiallisina kehityskohteita olivat jäsenmäärän lisääminen, taloudellisen tilanteen parantaminen ja valmennuksen tason nostaminen. Opinnäytetyön taustalla oli Submission Fighting Lohjan hallitusrakenteen muutos vuoden 2011 lopulla, jolloin lukkopainiseura Finnish Gladiators Fight Clubin hallitus päätti luopua tehtävistään. Uusi hallitus muodostettiin kolmesta silloisesta seuran jäsenestä, joista yksi oli tämän opinnäytetyön tekijä.

Tietoperustassa käsitellään rekisteröityä yhdistystä, markkinointia ja johtamista. Lisäksi kamppailulajit ja erityisesti lukkopaini ovat tietoperustan aiheita. Tuloksien arvioinnin apuna käytin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytin seuran jäsenille suunnattua kyselyä, jossa tiedusteltiin seuran toiminnan muutosten vaikutusta seuran jäseniin ja seuran imagoon. Kyselyyn vastasi 14 seuran jäsentä.

Kehityshankkeiden tulokset olivat erittäin positiivisia. Seuran jäsenmäärä lisääntyi huomattavasti, ja usea uusi jäsen oli saanut tietää seuran toiminnasta mainosjulisteiden tai Facebook-sivun kautta. Seuran kuukausittaiset jäsenmaksutulot tuplaantuivat projektin aikana, ja tilin keskimääräinen saldo nousi huomattavasti. Jäsenkyselystä selvisi, että seuran jäsenten mielestä valmennuksen taso oli noussut. Tästä kertoo myös omalta osaltaan seuran jäsenten kilpailumenestys.

Saatujen tuloksien perusteella voitiin todeta Submission Fighting Lohjan kehittyneen monella alueella kuluneen vuoden aikana. Seuran hallitus on toimenpiteillään pystynyt muuttamaan kehityksen positiiviseen suuntaan ja se on myös saanut seuran jäsenten luottamuksen. Jatko-toimenpiteinä voidaan harkita ensi vuoden aikana tehtävää uutta käyttäjäkyselyä koskien vuoden 2013 alussa aloittavan pystytöluvalmentajan harjoitusten laatua.

Asiasanat: rekisteröity yhdistys, johtaminen, markkinointi, kamppailulajit.

Ilkka Outa

**Increasing the number of members and improving the financial situation and the quality of coaching in a sports club  
Case: Submission Fighting Lohja**

Year	2012	Pages	50
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to improve Finnish submission wrestling club Submission Fighting Lohja's operations in many areas. The main areas of development were increasing the number of members, improving the financial situation and raising the level of coaching. The thesis was based on changes on the board of Submission Fighting Lohja at the end of 2011, when the board of submission wrestling club Finnish Gladiators Fight Club decided to give up their duties. The new board was formed from three members of the former club, one of them is the author of this thesis.

In the theoretical framework of the thesis registered association, marketing and management are addressed. Martial arts, especially submission wrestling, are the subjects of the theoretical basis. When evaluating the results of the research, a quantitative research was used. An inquiry aimed to the members of the club was used to collect data for this research. The inquiry included questions on the effects of changes in the operations on the club to a member and the image of the club. 14 members of the club answered the inquiry.

The results of development project were extremely positive. The number of club members increased remarkably, many of these new members discovered the club because of the use of leaflets and club's new Facebook page. During the project, club's monthly revenue from the membership fees doubled and the average balance of account increased notably. Also the level of coaching had improved according to the inquiry. This can also be noticed from the club's increased success at competitions.

Therefore, according to the result of the research, Submission Fighting Lohja has improved in many of the targeted areas during the past year. With their actions, the board of the club has been able to turn the club development around and gain the trust of the members. New inquiry may be considered in the future, concerning the new striking coach starting in the beginning of 2013.

Keyword: registered association, leadership, marketing, martial arts.

## Sisällys

Johdanto.....	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	7
1.2 Oman oppimisen tavoitteet .....	8
1.3 Työn rajaus.....	8
2 Teoreettinen viitekehys.....	9
2.1 Yhdistystoiminta.....	9
2.2 Johtaminen.....	10
2.2.1 Johtajan roolit .....	11
2.2.2 Johtajan tehtävät .....	14
2.2.3 Johtamisen työkalut .....	15
2.2.4 Muutosjohtaminen .....	19
2.3 Markkinointi .....	20
2.3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot .....	20
2.3.2 Markkinoinnin viestintä.....	24
2.3.3 Digitaalinen markkinointi .....	25
3 Toiminnallinen viitekehys .....	27
3.1 Kamppailulajit .....	27
3.2 Lukkopaini .....	29
3.3 Finnish Gladiators Fight Club .....	29
3.4 Urheiluvalmennus .....	30
4 Kehityshankkeet.....	30
4.1 Jäsenmäärän kartuttaminen ja lähestyttävyyden lisääminen .....	31
4.1.1 Seuran toimintatapojen määrittäminen.....	31
4.1.2 Logon ja nimen vaihto.....	32
4.1.3 Seuran markkinointi .....	33
4.1.4 Facebook-sivu.....	34
4.2 Seuran talouden vakauttaminen.....	35
4.2.1 Kannatuspaidat .....	36
4.2.2 Kannatushupparit.....	37
4.3 Valmennuksen tason parantaminen.....	38
4.4 Kehityshankkeiden onnistumisen arviointi .....	38
5 Kehityshankkeiden arviointi.....	39
6 Johtopäätökset .....	42
Lähteet .....	44
Kuviot .....	46
Liitteet.....	47

## Johdanto

Suomessa on paljon vapaaehtoiseen tekemiseen perustuvaa seuratoimintaa, ja urheiluseurat eivät ole mikään poikkeus. Urheiluseura on yhdistys, jonka perimmäinen tarkoitus on järjestää jonkinlaista urheilutoimintaa jäsenilleen. Tämän opinnäytetyön aihe sai alkunsa, kun lohjalaisen lukkopainiseura Finnish Gladiators Fight Clubin hallitus luopui tehtävistään vuoden 2011 lopulla. Seura oli elänyt hiljaiseloa ja palvelut lähinnä pientä yleisöä matalalla profiililla. Painiurheilun suosion lisääntyessä jatkuvasti kysyntää aktiiviselle lukkopainiseuralle Lohjan seudulla oli paljon.

Muutama aktiivinen seuran jäsen päätti muodostaa uuden hallituksen ja alkaa muokata seuran toimintaa aktiivisempaan suuntaan. Tämän opinnäytetyön tekijä ryhtyi seuran uudeksi puheenjohtajaksi, ja kaksi muuta lukkopainin harrastajaa ryhtyi varapuheenjohtajaksi ja rahastonhoitajaksi. Painiseuran kehittämistavoite sopi mainiosti opinnäytetyön aiheeksi, jolloin kehitysprosessi tulisi dokumentoitua ja siitä voisi olla hyötyä myös muille urheiluseurojen toimintaa kehittäville tai oman seuran perustamista harkitseville.

Opinnäytetyön aiheena on kuvata urheiluseuran kehittämistä kolmella sektorilla, jotka olivat

- jäsenmäärän kartuttaminen ja lähestyttävyyden lisääminen
- seuran talouden vakauttaminen
- valmennuksen tason parantaminen.

Yleisesti voidaan sanoa, että tavoitteena oli luoda kestävä pohja kilpailukykyiselle ja menestyvälle urheiluseuralle. Käytännössä tämä tarkoitti toimintaympäristöanalyysia, visioiden ja missioiden määrittelyä, benchmarkkausta, markkinointia ja mahdollisesti muita toimenpiteitä.

Kehityshankkeen aikana seuraa markkinoitiin mainosjulistein ja sosiaalisessa mediassa, jotta saataisiin uusia jäseniä ja yleensä näkyvyyttä lukkopainille lajina. Harjoituksiin hankittiin ulkopuolinen valmentaja, joka osaa opettaa tekniikat asiantuntevasti. Kokenut valmentaja paransi seuran uskottavuutta ja motivoi jäseniä kilpailemaan.

Joihinkin pienempiin toimenpiteisiin ryhdyttiin heti, kun painiseuran hallitus vaihtui. Seuran nimi vaihdettiin heti vuoden alussa, jotta seuran uudet jäsenet pystyivät helposti assosioimaan vaihtuneen nimen uuteen hallitukseen ja toimintatapaan. Myös nimenvaihtoprosessin virallisen osuuden tuli olla valmis, jotta jäsenmaksuja voitiin kerätä seuran nimissä.

Muitakin muutoksia seuran välittömään imagoon oli suunnitteilla, kuten uusi logo. Nimenvaihdos ja logon suunnittelu tähtäsivät siihen, että seurasta tietämätön henkilö saisi heti riittävän kuvan seuran toiminnasta pelkän logon ja nimen perusteella. Aikaisempi nimi ei ollut tarpeek-

si selkeä yleisölle, ja logoa ei ollut ollenkaan, mitkä nostivat kynnyksiä tulla toimintaan mukaan.

Projektin aikana seurasin jäsenmäärän kehitystä ja seuran taloudellista tilannetta. Jäsenmäärän mahdollinen kasvu kertoo projektin onnistumisesta ja seuran imagon ja lähestyttävyyden parantamisesta. Lisäksi arvioin hankkeen edistymistä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jonka toteutin, kun suunnitellut muutokset seuran toimintaan oli saatu päätökseen. Seuran jäsenille tehtiin kysely, jossa tiedusteltiin seuran toiminnan muutosten vaikutusta seuran jäseniin ja seuran imagoon.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Työn ensisijaisena tavoitteena oli lisätä seuran jäsenmäärää ja lähestyttävyyttä. Seuran lähestyttävyyttä arvioitiin jäsenkyselyn avulla kysymällä uusien jäsenten mielipidettä seurasta. Tuntemattoman lukkopainiseuran on vaikea kehittyä ja siten menestyä esimerkiksi kilpailuissa. Hyvän seuran avain ovat jäsenet ja toiveena oli, että hankkeen aikana seuraan saataisiin paljon uusia lukkopainijoita sekä kokeneempia harrastajia muista seuroista. Jäsenten määrä on tiettyyn pisteeseen saakka suoraan verrannollinen harjoitusten hyödyllisyyteen. Mitä useampia ja taitavampia harjoitteluvastuksia painija kohtaa harjoituksissa, sitä valmiimpi hän on kohtaamaan uudet vastustajat kilpailuissa.

Toinen hankkeen tarkoitus oli vakauttaa seuran taloutta, jotta toiminnasta tulisi varmempaa. Tässä jäsenmäärän lisäys vaikuttaisi positiivisesti, ja jäsenmaksujen perinnästä aiottiin pitää aikaisempaa paremmin huolta. Seuran saadessa lisää pääomaa olisi mahdollista hankkia erilaisia harjoitteluvälineitä ja muita tarvikkeita harjoitusten helpottamiseksi. Myös seuran jäsenten osallistuessa lukkopainikisoihin seuran olisi mahdollista maksaa kisojen osallistumismaksu.

Valmennustyön taso on elintärkeää seuralle, sen menestykselle ja myös sen maineelle.

Opinnäytetyön kolmas tavoite oli valmennuksen tason parantaminen, johon pyrittiin valmennuksen ulkoistamisella kokeneelle painijalle. Tarkoituksena oli aloittaa molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö Ville Heikkosen kanssa. Heikkonen on menestynyt aikaisemmin lukkopainikilpailuissa sekä vapaaottelussa, ja aikaisempaa kokemusta valmennustyöstäkin on. Pätevä valmentaja varmasti motivoisi seuran jäseniä ja näin parantaisi seuran toimivuutta.

Lukijalleen tämän työn on tarkoitus demonstroida, kuinka urheiluseuran toimintaa voidaan parantaa dynaamisempaan suuntaan. Opinnäytetyön luettuaan lukija ymmärtää, mitkä aspektit ovat tärkeitä urheiluseuran toiminnan kannalta ja tietää, kuinka niitä voi kehittää rajallisilla resursseilla. Työn pohjalta voi teoriassa kehittää minkä tahansa vähäiselle huomiolle jääneen urheiluseuran toimintaa ja osittain myös minkä tahansa rekisteröityneen yhdistyksen

toimintaa. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu järjestötoiminta monessa muodossa, ja useita tässä työssä käytetyistä metodeista voi soveltaa myös toisenlaisten yhdistysten toimintaan.

## 1.2 Oman oppimisen tavoitteet

Opinnäytetyön tekemisen aikana oma tavoitteeni oli oppia yleistietoa rekisteröityneen yhdistyksen toiminnasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Otin tehtäväkseni tarkastella toteutettujen muutosten tuottamia tuloksia kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, mikä olisi varmasti opettavainen kokemus ja avaisi kehitysideoita ja -mahdollisuuksia vastaisuuden varalle. Ajatukseni oli, että opinnäytetyö varmasti parantaa seuran toimintaa yleisellä tasolla, mutta työn loputtua voi seuraa kehittää käytännössä loputtomiin, jos aika ja resurssit riittävät.

Työ on hyvin moniulotteinen käsitellessään markkinointia, johtamista, yhdistystoimintaa ja paljon muuta, joka liittyy urheiluseuran ilmeen parantamiseen kokonaisvaltaisesti. Tämä toi oppimiseen haastetta, kun omaksuttavaa teoriaa oli niin laajalti. Tavoitteenani oli oppia lisää ensisijaisesti seuraavista asioista:

- seuran puheenjohtajana toimimisesta
- urheiluseuran markkinoinnista
- valmennuksesta
- rekisteröityneen yhdistyksen taloudesta
- työtehtävien delegoinnista.

Työtä tehdessä oli tarkoitus kehittää hyvin kokonaisvaltainen kuva seuratoiminnasta, ja tästä on varmasti hyötyä niin työelämässä kuin seuran puheenjohtajan tehtävissä.

## 1.3 Työn rajaus

Työ rajoittuu juuri Submission Fighting Lohjaan eikä mihinkään muuhun lukkopaini- tai urheiluseuraan. Näin työhön saadaan tämä yksittäinen case mahdollisimman tarkasti. Muita urheiluseuroja käsitellään vain yleisellä tasolla tai mahdollisesti esimerkkeinä. Johtajuuden ja markkinoinnin käsittely pyritään rajaamaan rekisteröityneen yhdistyksen toimintaan ja puheenjohtajan tehtäviin, koska yrityksen toimintatavat eroavat joiltakin osin tuottoa tavoittelemattoman yhdistyksen tavoitteista ja metodeista.

Koska yhdistyksen toiminta on verrattain pienimuotoista ja osa muutoksista on helppo toteuttaa nopeasti, opinnäytetyön seuranta-aikana tehtiin parannuksia yhdistyksen toimintaan hyvin laajasti. Lähes mikään seuran toiminnan osa-alue ei säilynyt ennallaan työn edetessä, joten yhtenäisen kokonaisuuden säilyttämiseen oli kiinnitettävä huomiota. Vaarana oli, että koko-



naiskuvasta tulee sekava, mutta mahdollisimman yhtenäinen kokonaisuus oli tietysti tavoitteena.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä käsitellään hyvin laajasti vapaaehtoisorganisaation toimintaa aina markkinoinnista valmennuksen kehittämiseen. Siksi viitekehyskin on hyvin laaja. Seuraavassa teorialuvussa käsitellään yhdistystoimintaa yleensä, johtamista ja sen eri аспектеja sekä markkinointia. Pyrin linkittämään käsitellyt asiat seuratoimintaan, vaikka suurin osa kirjallisuudesta viittaakin kaupallisiin yrityksiin.

### 2.1 Yhdistystoiminta

Yleishyödyllisen organisaation, kuten hyväntekeväisyysjärjestön, käsityökerhon tai urheiluseuran tavoite ei ole olla taloudellisesti tuottava, vaan tehdä jotain enemmän. Kun rahallinen tuotto ei ole etusijalla, erilaisten nonprofit-organisaatioiden tavoite on pohjimmiltaan vaikuttaa ihmisten elämään, ja onnistuneena tuloksena voidaan nähdä positiivisella tavalla muuttunut ihmiselämä. (Drucker 2008, 12–13.)

Suomen lain mukaan ”yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen.” (Suomen eduskunta 1989, §1). Yhdistys siis perustetaan aatteellista tarkoitusta varten eikä suinkaan elinkeinon harjoittamista varten. Taloudellisen voiton tavoittelemattomuus käy ilmi myös seuraavasta: ”Yhdistys saa harjoittaa vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta on määrätty sen säännöissä tai joka muutoin välttämättömästi liittyy sen tarkoituksen toteuttamiseen taikka jota on pidettävä taloudellisesti vähäarvoisena.” (Suomen eduskunta 1989, §5.)

Yhdistystä perustettaessa on vähintään kolmen yksityishenkilön allekirjoitettava yhdistyksen perustamiskirja, josta käy ilmi perustettava yhdistys, sen jäsenet ja säännöt (Halila & Riitesuo 2011, 14). Säännöissä pitää olla kirjattuna ainakin seuraavat asiat:

- yhdistyksen nimi, joka eroaa muista yhdistysrekisterin nimistä
- yhdistyksen kotipaikka
- yhdistyksen tarkoitus ja toimintamuodot
- maksut yhdistykselle, kuten jäsenmaksu
- yhdistyksen hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien määrä tai vähimmäis- ja enimmäismäärät
- yhdistyksen tilikausi, 12 kk
- ajankohta hallituksen ja tilintarkastajien valitsemiselle, tilinpäätöksen vahvistamiselle sekä vastuuvapaudesta päättämislle

- kokouksen koollekutsumisen käytännöt
- purkautuneen tai lakkautetun yhdistyksen varojen käyttäminen.

Jotta yhdistys voidaan rekisteröidä, tulee yhdistyksen täyttää perusilmoitus, jonka puheenjohtaja allekirjoittaa. Jos siis perusilmoitus, perustamiskirja ja yhdistyksen säännöt on laadittu lain edellyttämällä tavalla, voidaan yhdistys perustaa. (Halila ym. 2011, 16–22.) Patentti- ja rekisterihallitus pitää yllä yhdistysrekisteriä, johon kirjataan kaikki toimintaa harjoittavat yhdistykset, niiden säännöt, puheenjohtajat, nimenkirjoittajat ynnä muita tietoja (Suomen eduskunta 1989, §47–48).

Toimivan yhdistyksen velvollisuus on pitää yllä jäsenluettelo, josta käyvät ilmi jäsenen koko nimi ja kotikunta (Halila ym. 2011, 27). Päätösvaltaa yhdistyksessä pitävät ensisijaisesti sen jäsenet, jotka käyttävät valtaansa yhdistyksen kokouksissa. Toimeenpaneva elin on yhdistyksen hallitus, joka lain mukaan hoitaa yhdistyksen asioita. (Halila ym. 2011, 35–37.) Yhdistyksillä on myös velvollisuus pitää kirjaa tuloistaan ja menoistaan sekä laatia tilinpäätös joka tilikauden jälkeen. Yhdistyksen valitsevat tilintarkastajat ”tutkivat, onko tilinavaus oikein suoritettu sekä onko tiliviennit tehty oikein ja perustuvatko ne hyväksyttäviin tositteisiin.” (Halila ym. 2011, 41.) Puheenjohtajan vastuulla on, että kustakin kokouksesta laaditaan pöytäkirja, josta käyvät ilmi läsnäolijat, käsitellyt asiat ja päätökset. Kokouksessa valitaan kaksi pöytäkirjantarkastajaa, jotka tarkastavat pöytäkirjan oikeellisuuden kokouksen jälkeen. (Halila ym. 2011, 96.)

## 2.2 Johtaminen

Johtamisen oli hyvin pitkään ajateltu olevan osa business-maailmaa ja yritysten toimintaa. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on kuitenkin herätty myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja seurojen johtamisen tärkeyteen. Vaikka urheiluseuran ei ole tarkoitus tehdä taloudellista voittoa, on silti tärkeää, että sen johtajalla on ammattitaitoa ja innostusta toimia suunnannäyttäjänä. Vapaaehtoistoiminnan yhteydessä johtajuus nousee erityisen tärkeäksi, koska tavoite ei ole yhtä selvä kuin yrityssektorilla. Tavanomaisen yrityksen ilmiselvä tavoite on tuottaa voittoa, ja kaikki siihen vievä on positiivista toimintaa, mutta urheiluseuran tapauksessa on paljon johtajan visiosta kiinni, mihin suuntaan seuraa lähdetään kehittämään. (Drucker 2008, 12–13.)

Peruselementeiltään johtajan tehtävät eivät riipu organisaation toimintamallista. Samat teemat hallitsevat molemmilla sektoreilla, kun puhutaan johtajan asemasta ja tarkoituksesta. (Lussier 2012, 18.)

### 2.2.1 Johtajan roolit

Johtajan roolia on käsitelty pitkään alan asiantuntijoiden kesken. Aikaisemmin johtaja nähtiin kontrolloijana, joka määräsi työtehtävät ja vahti tuloksia. Vuosien saatossa niin yritysten kuin johtajienkin rooli on muuttunut. Kun yritysten on täytynyt alkaa huomioida sosiaalisia ja ympäristöä koskevia kysymyksiä, on johtajien täytynyt samalla muuttaa toimintatapojaan. Eri yrityskulttuureissa nähdään johtaja eri tavalla, mutta voidaan kuitenkin varmuudella sanoa, että vuosikymmenten saatossa johtajuus on saanut lisää ulottuvuuksia. Käsittelen seuraavaksi muutamia niistä.

Mintzberg (1975, 53) määrittää johtajalle kolme roolikategoriaa, jotka sisältävät yhteensä kymmenen erillistä johtajan roolia. Johtajan roolit ovat hänen mukaansa seuraavat:

- henkilösuhderoolit
  - keulakuva
  - johtaja
  - yhdyshenkilö
- informaatiroolit
  - tiedon hankkija
  - tiedon jakaja yrityksen sisällä
  - tiedon jakaja yrityksen ulkopuolelle
- päätöksentekoroolit
  - aloitteentekijä
  - häiriöiden käsittelijä
  - resurssien jakaja
  - neuvottelija.

Henkilösuhderooleissaan johtaja käyttää ihmissuhde- ja kommunikaatiotaitojaan suorittaessaan johtotehtäviä. Nämä tehtävät saattavat vaikuttaa jokapäiväisiltä tai turhilta, mutta ovat silti erittäin tärkeitä toiminnan sujuvuuden kannalta, eikä niitä voi jättää huomiotta. (Mintzberg 1975, 53.)

Asemansa takia johtaja joutuu edustamaan organisaatiotaan tai osastoaan muodollisissa tilaisuuksissa, jolloin hän esiintyy keulakuvana. Johtaja saattaa osallistua hyväntekeväisyysjärjestön illalliselle tai lounastaa tärkeän asiakkaan kanssa, jolloin hänen tulee ajatella yrityksettään antamaansa kuvaa. Pohjimmiltaan johtaja on kuitenkin vastuussa yksikkönsä tuloksesta ja siten myös sen työntekijöistä. Tästä ihmisten johtamisesta koostuu johtajan rooli, joka sisältää hyvin usein mm. työntekijöiden palkkaamisen ja koulutuksen. Ihmisten johtajana on pyrittävä motivoimaan ja rohkaisemaan alaisiaan parempiin suorituksiin ja pitää heidät tietoisina siitä, mihin pyritään. Juuri tämä ihmisten johtaminen on merkityksellisin kaikista johtajan rooleista, muttei kuitenkaan yksinään riitä, vaan hyvä johtaja toimii kaikissa rooleissa

tarpeen mukaan. Yhdyshenkilönä toimiminen johtajan työssä tarkoittaa kanssakäymistä muiden kuin omien alaisten kanssa. Tutkimusten mukaan johtajat käyttävät yhtä paljon aikaa kollegojensa ja muiden ulkopuolisten henkilöiden kanssa kuin varsinaisten alaistensa kanssa. Ilmeisesti, mitä korkeammalla johtoportaalla ollaan, sitä laajempialaista on tämä yhteydenpito ulkopuolisten osapuolien kanssa. Se sisältää yhteistyökumppaneita, asiakkaita, yhtiökumppaneita ja samankaltaisten yritysten johtoa. (Mintzberg 1975, 53–54.)

Henkilösuhderooleissaan keräämiensä kontaktien ansiosta johtaja on yksikkönsä niin sanottu hermokeskus, joka ei varmastikaan tiedä kaikkea, mutta tietää silti enemmän kuin kukaan muu yksittäinen henkilö. Alaisiltaan hän saa tietoa oman yksikkönsä asioista, ja yksikön ulkopuolisilta henkilöiltä hän saa tietoa, jota työntekijät eivät yleensä saa. Näin johtaja kehittää erittäin kattavan tietopohjan. Hänen roolinsa tiedon hankkijana toteutuu kuin itsestään, kun hän on kanssakäymisissä alaistensa ja muiden osapuolien kanssa. Kaiken tiedon kerättyään hän jakaa sitä suoraan alaisilleen, kuten parhaaksi näkee. Usein alaisilla ei ole mitään mahdollisuutta hankkia näitä tietoja ilman johtajan henkilökohtaista verkkoa. Johtaja jakaa tietoa myös yrityksensä ulkopuolelle, mm. yhteistyökumppaneille ja medialle. Varsinkin suurten yritysten täytyy pitää osakkeenomistajat, asiakkaat ja hallitus informoituina erilaisissa tilanteissa. (Mintzberg 1975, 54–56.)

Näin siis johtajan henkilösuhderoolit mahdollistavat informaatiroolien toteuttamisen, mutta informaatio ei tietenkään ole itseisarvo, vaan se mahdollistaa valistuneen päätöksenteon. Kehittäessään yksikköään johtaja toimii aloitteentekijänä. Kerätessään tietoa hän etsii koko ajan uusia ideoita, ja hyvän idean ilmestyessä hän käynnistää kehitysprojektin, joka saattaa johtaa vaikka uuteen tuotteeseen tai mainoskampanjaan. Kun aloitteentekijä on johtajan vapaaehtoinen rooli, niin häiriöiden käsittelijänä hän toimii luonnollisesti vain, kun tilanne vaatii sitä. Jokaisessa organisaatiossa on joskus ongelmia, ja niiden ilmaantuessa johtaja korjaa tilanteen mahdollisuuksien mukaan. Johtaja myös päättää, kuka saa mitäkin resursseja käyttöönsä. Yksi resursseista on johtajan oma ajankäyttö. Resurssien jakamiseen kuuluu myös alaisten tekemien päätösten hyväksyminen. Tämä luo erittäin monimutkaisia tilanteita, joissa johtaja joutuu miettimään kaikkien päätösten vaikutusta toisiinsa, yrityksen julkikuvaan ja tavoitteisiin – budjettia unohtamatta. Johtajan viimeisin rooli on neuvottelijan rooli, jonka toteuttaakseen hän tarvitsee niin keräämiään kontakteja kuin tietojakin. Vain johtajalla on auktoriteetti käydä neuvotteluja koko organisaation puolesta ja tehdä päätökset sopimuksista. (Mintzberg 1990, 56–58.)

Johtajan roolia käsittelee hieman eri näkökulmasta Drucker (2008, 33–34), joka näkee, että johtaja ottaa itselleen yhden roolin, joka sopii organisaation tehtävään ja toimintaan. Johtajan rooli riippuu hänen mukaansa kolmesta asiasta. Johtajan valitseman roolin on sovittava hänel-

le itselleen ja hänen luonteelleen, sen on oltava sopiva huomioon ottaen hänen tuleva tehtävänsä ja vastattava niitä odotuksia, jotka häneen kohdistuvat.

Johtaja voidaan nähdä myös valmentajana. Tällöin johtajan ensisijainen rooli on kannustaa työntekijänsä onnistumiseen. Johtaja valmentajan roolissa selvittää ja tukee ryhmän työtehtäviä, sen sijaan, että vain valvoisi työn edistymistä. Hän ei niin sanotusti ole enää työntekijöiden yläpuolella vaan on paikalla varmistamassa, että työntekijöillä on fyysiset ja henkiset edellytykset suoriutua työtehtävistään. Jotta johtaja olisi hyvä työssään, hänen on ymmärrettävä syvällisesti se, mikä ihmisiä motivoi ja kuinka heihin voi vaikuttaa. Pidemmällä aikavälillä johtajan tulisi jatkuvasti pyrkiä valmentamaan työntekijöistään parempia ammattilaisia. Tähän hän pääsee pysyttelemällä taka-alalla, kun työntekijät ovat haastavan tehtävän edessä sen sijaan, että itse ratkaisisi ongelman, vaikka se olisikin paljon nopeampaa. Johtajan on oltava kärsivällinen, sillä vain näin hän antaa alaisilleen tarpeeksi aikaa ja tilaa kehittyä vaikeuksien kautta. (Havunen 2007, 16–21.)

Valmentava johtaminen ei ole niinkään joukko hallittavia tekniikoita kuin tapa olla. Kyse on enemmän henkilökohtaisesta asenteesta. Valmentava johtaja toimii seitsemän periaatteen mukaisesti, seuraavasti

1. johtajan on sitouduttava muutokseen ja pyrittävä aina parantamaan toimintaa.
2. alaiseen sitoutuminen on tärkeää. On kuunneltava, välitettävä ja oltava läsnä tarvittaessa.
3. on toimittava aina rehellisesti ja eettisesti.
4. johtajan tulee sitoutua alaisensa tulevaisuuden näkymiin.
5. on sitouduttava muutokseen ja nähtävä sen takana olevat tekijät.
6. johtajan tulee myös olla aktiivinen, jos alainen on vielä epävarmassa tilassa ja tarvitsee viimeisen sysäyksen toimintaan.
7. johtajan tulee toimia kannustajan roolissa ja antaa kiitosta onnistuneista suorituksista. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 325–326.)

Collins (2001) löysi tutkimuksissaan yhteyden erittäin hyvin menestyneiden ja menestykseltään kiinnipitäneiden yritysten ja niiden toimitusjohtajien välillä. Sen lisäksi, että menestyneet johtajat olivat päteviä kaikilla johtajien perinteisillä aloilla, he olivat myös erittäin nöyriä itsensä suhteen, mutta lujatahtoisia työnsä suhteen. Hänen tutkimistaan yli tuhannesta yrityksestä vain yksitoista oli saavuttanut ja pitänyt kiinni menestykseltään. Kaikilla näillä yrityksillä oli korkeimmassa positiossa ulkoisesti pidättyväinen, jopa ujo johtaja, jonka ammatillinen tahto ja päättäväisyys olivat kuitenkin vertaansa vailla. Collins esittelee artikkelissaan johtajuuden viisi tasoa, jotka on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Johtajuuden viisi tasoa  
(Collins 2001)

### 2.2.2 Johtajan tehtävät

Johtajan tehtävistä Drucker (2008, 26) sanoo, että tärkein on kriisien ennakoiminen. Vaikkei johtaja voisi välttää niitä, hänen tulee ennakoida ja varautua pahimman varalle. Johtajan tulee siis koko ajan katsoa edelle ja yrittää ennustaa tulevia vastoinkäymisiä ja uudistaa organisaatiota sen mukaan. Johtajan tavoitteena on siis rakentaa sellainen organisaatio, joka pystyy varautumaan kriiseihin ja selviytymään niistä.

Toinen tärkeä johtajan tehtävä, jonka Drucker (2008, 56–58) mainitsee, on organisaation tavoitteen säilyttäminen. Jokaisen organisaation jäsenen on nähtävä tavoite ja pyrittävä siihen. Johtajan on jokaisen pienen toimenpiteen alkaessa mietittävä, kuinka se palvelee yhdistyksen pitkän aikavälin tavoitetta. Tavoitteen kadottanut johtaja menettää asemansa varsin nopeasti, mutta tavoitetta voi tietenkin tarvittaessa muuttaa. Tähän liittyy johtajan tehtävä tavoitteen muokkaajana. Yleishyödyllisten organisaatioiden tavoitteet saattavat olla sellaisia, että ne saavutetaan jonain päivänä, ja silloin organisaatio tarvitsee uuden tavoitteen. Tällöin on johtajan kauaskatseisuudesta kiinni, saako organisaatio jatkettua toimintaansa uuteen suuntaan.

Lussier (2012, 11) esittelee hyvin laajalle levinneen käsityksen johtajan tehtävistä. Siinä johtajan tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen ja kontrollointi.

Ensimmäisenä mainitaan suunnittelu, koska se on tyypillisesti johtamisprosessin alkupiste. Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat tavoitteita ja suunnitelmia niihin pääsemiseksi.

Suunnitelma sisältää selvän kuvan halutusta päämäärästä ja määrittelee tarkasti, millä keinoin tavoitteeseen päästään.

Toinen johtajan tehtävä on organisointi, joka tarkoittaa työtehtävien delegointia ja kontrollointia sekä resurssien kohdentamista päämäärien saavuttamiseksi. Tähän sisältyy myös työntekijöiden valitseminen, kouluttaminen ja arviointi.

Kolmantena listattu johtaminen on ehkä tärkein kaikista johtajan taidoista. Se tarkoittaa työntekijöihin vaikuttamista niin, että he työskentelevät päämäärien saavuttamiseksi. Johtajan on kommunikoitava tavoitteet työntekijöille ja motivoitava heidät saavuttamaan ne. Tavoitteita ei saavuteta ilman läpivientiä, ja tässä johtajan tehtävänä on kontrolloida prosesseja. Hänen tulee laatia ja panna täytäntöön mekanismeja ja toimintatapoja, jotka varmistavat onnistumisen. Tärkeä osa kontrollointia on edistyksen valvominen ja mittaaminen sekä korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen, kun ne ovat tarpeellisia.

### 2.2.3 Johtamisen työkalut

Johtamisen työkalut voidaan nähdä monelta kannalta. Ne voivat olla käytännön ohjeita johtajan toiminnalle, muistisääntöjä eri tilanteisiin tai vaikka kehityskeskustelun perusrunko, jonka mukaan edetään keskustelussa. Seuraavaksi käyn läpi muutamia johtamisen työkaluja.

Johtajan ja alaisen välisellä keskustelulla tulisi aina olla tarkoitus, ja sen pitäisi kannustaa työntekijää mahdollisimman itsenäiseen työskentelyyn ja ongelmanratkaisuun. Jos johtaja vain sanelee ohjeita, alainen ei koskaan tee omia ehdotuksia, ja johtaja taas ei koskaan pääse eroon jokapäiväisestä neuvomisesta. Parhaimmillaan johtajan ja alaisen vuorovaikutus saa alaisen itse oivaltamaan parhaan ratkaisun. Näin alainen kehittyy työntekijänä ja on seuraavalla kerralla varmempi tekemään omia päätöksiä. (Havunen 2007, 27.)

Yhtenä johtajan työkaluna voidaan nähdä Otto-malli, joka on hyvä ohjenuora tai muistilista johtajalle, kun tämä on kanssakäymisissä alaisensa kanssa. Sen tavoitteena on kiinnittää esimiehen huomio ryhmän sisäiseen osaamiseen sekä täsmentää tavoitteet ja toimintamallit siten, että ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Otto-malliin kuuluvat seuraavat neljä kohtaa:

- huomio *onnistumisiin*
- tarkenna *tavoite*
- täsmennä *toimintamalli*
- onnittele *oma-aloitteisuudesta*

Huomio onnistumisiin ei koske tätä hetkeä tai välitöntä positiivista palautetta vaan aikaisempia onnistumisia. Johtajan tulisi katsoa taaksepäin, miettiä onnistuneita projekteja tai hank-

keita ja miettiä, mikä mahdollisti silloisen menestyksen. Vanhoista onnistumisista voi aina oppia jotain, jota voi hyödyntää tässä hetkessä. Nykyisiä vahvuuksia kannattaa kehittää, jos ne ovat millään tavalla käytettävissä ongelman ratkaisuun. Johtajan tulee nähdä menestyksen takana olevat voimavarat ja syyt. Hänen tulee pyrkiä löytämään ne ja kanavoida ne oikein silloisessa tilanteessa. Jos johtajan katse kohdistuu vain epäonnistumisiin, ei toiminta voi pian edetä ollenkaan. Johtajan tulee oppia virheistä, mutta niiden varjoon ei saa jäädä. (Havunen 2007, 26–27.)

Tavoitteen tarkentaminen on erittäin tärkeää, koska se on yksi tärkeimmistä psykologisista motivaattoreista. Jotta tavoite pitää katseen tulevaisuudessa menneitten virheiden sijaan, sen tulisi kertoa, mihin positiiviseen pyritään – ei, mistä negatiivisesta pyritään eroon. Valmentavan ja motivoivan tavoitteen tulisi olla konkreettinen, määriteltävissä ja käyttäytymiseen liittyvä. Hyvä tavoite tähtää jonkin olemassaoloon, ei poissaoloon, ja jonkin alkamiseen, ei loppumiseen. Tavoitteen ei tulisi kuvata jostain luopumista, vaan jonkin saavuttamista. Luonnollisesti tarve muutokseen lähtee jostain epäkohdasta, josta pitää päästä eroon, mutta ongelma on muotoiltava ensin tavoitteeksi ja sitten vasta sen voi esitellä alaisille uutena päämääränä. Tässäkin kohtaa johtaja ohjaa alaisiaan kysymyksiä siitä, miten tähän tavoitteen saamiseen voitaisiin päästä ja millaisia toimia se vaatii kultakin. (Havunen 2007, 27–29.)

Ongelman muututtua tavoitteeksi se kannattaa edelleen purkaa pienempiin osatavoitteisiin, jolloin syntyy käsinkosketeltava ja pienistä palasista muodostuva toimintamalli. Jos esimerkiksi ravintolaketju päättää ottaa tavoitteeksi 100 000 euron lisämyynnin seuraavana vuonna, voi tavoite tuntua tavallisen tarjoilijan silmissä liian suurelta, ja hän menettää toivonsa sen onnistumisen suhteen. Kun tavoite pilkotaan pienempiin osiin ja katsotaan, kuinka paljon yhden tarjoilijan on tehtävä lisämyyntiä, ei summa välttämättä ole niin päätähuimaava. Jos edelleen kerrotaan, kuinka monta kertaa on saatava myytyä esimerkiksi kahvia jälkiruoan seuraksi, jotta tavoite täyttyy, on koko ketjun tavoite yllättäen helposti lähestyttävä ja jokaisen tarjoilijan toteutettavissa. Toimintamallin havainnollistamiseen voi käyttää apuna asteikkoja, joissa ensin määritellään nykytilanne suhteessa tavoitteeseen vaikka asteikolla 1–10. Tämä menetelmä antaa heti konkreettisemmän kuvan tavoitteen ja nykytilan erosta sekä kartoittaa alaisten mielipidettä nykytilanteesta. Asteikon luominen tuo mielikuvan onnistumisen mahdollisuudesta, ja on helpompi asettaa välitavoitteita, kun niillekin voidaan asettaa paikat asteikolla. Näin voidaan myös myöhemmin vertailla edistystä. (Havunen 2007, 29–30.)

Otto-mallissa ei ole erillistä kohtaa kehitysprojektin nimeämiseksi, mutta sekin on tärkeä motivaation rakentaja. Kun projektilla on jokin hauska nimi, siitä on helpompi puhua ja se tavaltaan konkretisoi tavoitetta vielä enemmän. Hyvä projektin nimi auttaa myös ymmärtämään paremmin koko projektin perimmäisen tarkoituksen. Myös mahdolliset riskit ja virheet on hy-



vä käydä läpi ennen toimeen ryhtymistä, jotta ryhmä on paremmin valmistautunut eikä pelkää epäonnistumista liikaa. (Havunen 2007, 31–32.)

Viimeinen Otto-mallin kohta on omatoimisuudesta onnitteleminen. Tämä pitää sisällään sekä omatoimisen suorituksen jälkeisen kehumisen että kehityshankkeesta seuraavat henkilökohtaiset hyödyt kullekin työntekijälle. Henkilökohtainen motivointi on erittäin tärkeää tavoitteeseen sitoutumisen kannalta. On hyvä tuoda esiin, millä tavoin halutut muutokset mahdollisesti helpottavat yksittäisen työntekijän taakkaa ja kuinka käy, jos toimeen ei tartuta. Yksittäisen työntekijän panosta on korostettava, jotta jokainen tuntee olevansa oleellinen osa projektin onnistumista. (Havunen 2007, 33.)

Tarkasteltaessa tarkemmin työntekijöiden palkitsemista johtajan työkaluna voidaan ajatella palkintojen jakautuvan kahteen kategoriaan; sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn palkitsevuuteen ja tunteeseen itsensä kehittämistä. Ne ovat itse valittujen teiden aikaansaannosta, täyttävät korkeamman asteen tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta, ja ennen kaikkea sisäinen palkinto saadaan tunteiden, kuten tyytyväisyyden muodossa. Ulkoiset palkkiot eivät tule työstä itsestään vaan sen ulkopuolelta, kuten palkka. Ne eivät johdu työntekijän omista valinnoista, vaan ne jaetaan työpaikan kautta. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tai toimeentulon tarvetta, ja ne saadaan ulkoisten esineiden tai tapahtumien muodossa. (Aaltonen ym. 2005, 48–49.)

Sisäiset palkkiot kestävät pidempään kuin ulkoiset ja ovat paljon tehokkaampia motivaattoreita. Johtajan tulisi siis pyrkiä siihen, että toiminta on mahdollisimman pitkälti motivoitu sisäisten palkkioiden avulla. Palkkiotutkimusten mukaan rahallinen palkkio ei ole tärkein motivaattori, mutta sen puute syö pohjaa muilta motivaattoreilta. (Aaltonen ym. 2005, 49.) Eli jos työntekijän ei tarvitse huolehtia toimeentulostaan, hänen on helppo keskittyä työstään saamaansa sisäiseen palkkioon. Tästä voidaan päätellä, että järkevin tapa palkita työntekijöitä on tarjota heille palkka, joka riittää mukavaan elämiseen, ja sen jälkeen keskittyä henkisiin palkkioihin, jotka tekevät todellisen motivoinnin.

Ulkoiset palkitsemiskeinot saattavat toimia kehitystä vastaan, koska niiden ylenmääräinen lisäys saattaa muuttaa aikaisemmin sisäisesti motivoituneen henkilön suhtautumista tehtäviinsä välineelliseksi ja etäiseksi (Aaltonen ym. 2005, 49–50). Vapaaehtoisyhdistys ei voi maksaa jäsenilleen palkkaa, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita pitäytymistä pelkästään sisäisissä palkkioissa, sillä ulkoisia palkkioita ovat mm. yhteenkuuluvuuden tunne ja arvonnanto. Yhdistys voi siis valita esimerkiksi kunniajäsenen ja siten antaa yksilölle tunnustusta ulkopuolelta. Jos siis yhdistyksen jäsen alkaa tehdä kovasti töitä vain saadakseen itselleen tuon kunniajäsenyyden, hänen sisäiset motivaattorinsa eivät ole enää niin tärkeitä.

Sisäiset palkkiot ovat paras motivointikeino, koska ne kumpuavat ihmisen sisältä, ne saavat ihmisen keskittymään työn varsinaiseen tarkoitukseen eivätkä vain omiin palkintoihinsa. Niin palkkatyö kuin hyvä harrastuskin voivat palkita sisäisesti, ja ihmisen onnellisuuden kannalta nämä sisäiset palkkiot ovat erittäin tärkeitä. Kun siis johtaja valitsee alaiselleen työtehtäviä, on hänen pidettävä mielessä tehtävien haastavuus ja palkitsevuus henkisellä tasolla. Työn tulisi olla kehittävää ja mielenkiintoista, jotta sen tekijä tuntee oppivansa ja edistyvänsä. Hienoilla motivaatiopuheilla voi saada hetkellisiä tuloksia, mutta innostus ei jatku kauaa, jos työntekijä ei saa sisäistä tyydytystä työstään. (Aaltonen ym. 2005, 51–53.) Varsinkin vapaaehtoisjärjestössä työn henkinen puoli on erittäin tärkeää, sillä vapaaehtoiset eivät saa työstään mitään muuta vastineeksi (Drucker 2008, 181–182).

Yksi johtajan konkreettisista työkaluista on nykyajan yritysmaailmassa yleistynyt kehityskeskustelu. Se voidaan määritellä työntekijän ja esimiehen välisenä keskusteluna, jonka käymisestä sovitaan etukäteen ja johon molemmat osapuolet valmistautuvat. Sen aikana molemmat osapuolet ottavat hieman etäisyyttä toimintaan ja arvioivat sekä mennyttä että tulevaa. Kehityskeskustelun aikana voidaan esimerkiksi keskustella työntekijän henkilökohtaisesta kehityksestä viime aikoina, tavoitteista ja palkkauksesta. (Guide to the development discussion 2011.)

Kuten sanottu, on tärkeää, että kaikilla organisaation tasoilla tavoitteet ovat selvät ja työntekijät ovat omistautuneita. Kehityskeskustelun tavoite on auttaa esimiehiä ja johtajia arvioimaan yksikkönsä suoritusta suhteessa tavoitteisiin, tunnistamaan henkilöstönsä pätevyyden ja kehitysmahdollisuudet sekä tunnistamaan oikeat toimenpiteet yksikkönsä ja henkilöstönsä menestyksen mahdollistamiseksi. Onnistunut kehityskeskustelu edesauttaa tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia sekä mahdollistaa vaikeistakin asioista puhumisen. Se ei kuitenkaan missään tapauksessa voi korvata jatkuvaa vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä, eikä palautteen annon pitäisi odottaa kehityskeskusteluun saakka. Jokapäiväinen avoin kommunikatio työpaikalla mahdollistaa myös onnistuneet kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun tavoitellut hyödyt kullekin osapuolelle ovat seuraavat:

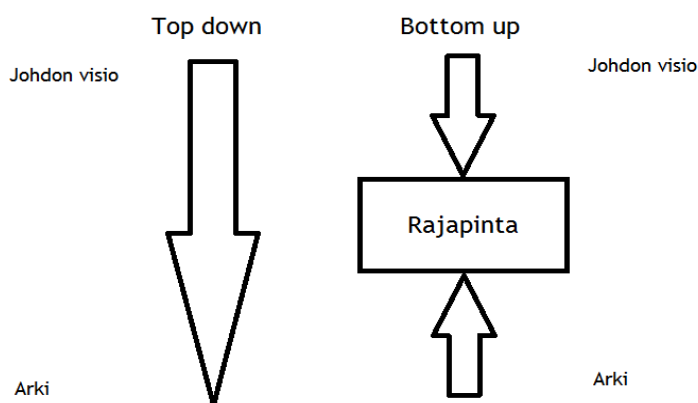
- hyödyt yksittäiselle henkilökunnan jäsenelle
  - mahdollisuus vaikuttaa yksikön tavoitteisiin ja suunnitelmiin
  - kanava antaa palautetta esimiesten työskentelystä
  - mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan ja tavoitteisiin
  - tilaisuus puhua omasta työstä ja voimavaroista sekä työssäviihtymisestä ja mahdollisista huolista
  - tilanne, jossa saa esimiehensä jakamattoman huomion ja palautetta henkilökohtaisesta suorituksesta
  - mahdollisuus tutustua paremmin esimieheensä

- hyödyt työyhteisölle
  - kokonaiskuva tilanteesta ja yksikön tulevaisuudesta
  - tavoitteiden käytännön merkityksen selventäminen
  - yhteisymmärryksen rakentaminen
  - yhteistyön arvioiminen ja kehittäminen
  - yhteishengen kohottaminen
- hyödyt esimiehelle
  - työkalu henkilöstösuunnittelulle ja pätevyyden kehittämiseksi
  - tilaisuus huomioida jokaisen yksilön henkilökohtainen panos ja menestys
  - mahdollisuus saada kokonaiskuva yksikön tilanteesta
  - tapa arvioida yksilöiden työpanosta ja keskinäistä yhteistyötä
  - tilanne, jossa voi kiinnittää huomiota epäkohtiin työntekijän suorituksessa ja antaa rakentavaa palautetta
  - tapa saada palautetta omasta työstään johtajana
  - tilaisuus saada parempi kuva alaistensa työtehtävistä, taidoista, epävarmuuksista ja toiveista tulevaisuuden suhteen

(Guide to the development discussion 2011.)

#### 2.2.4 Muutosjohtaminen

Opinnäytetyön tekemisen aikana lukkopainiseurannassa tapahtui paljon muutoksia. Syrjälä ja Kokkonen (2006) esittelevät kaksi muutosjohtamisen mallia, joista toinen on perinteisempi top down -malli ja toinen artikkelissa lähemmin tarkasteltu bottom up -malli. Top down -mallissa muutos kulkee yrityksen hierarkiassa ylhäältä alas, eli johtajatasolta työntekijöille. Tässä mallissa työntekijöiltä ei kysytä, minkälaisia muutoksia tarvitaan tai miten niihin voidaan päästä. Bottom up -mallissa ensin määritellään työntekijöiden näkökulmasta, mitä tuloksia halutaan ja kuinka ne saavutetaan. Näin prosessi etenee työntekijöiden aloitteista ja toiveista ylöspäin johtoportaan ja työntekijöiden rajapintaan. Tätä on korostettu kuviossa 2.



Kuvio 2: Kaksi muutosjohtamisen mallia  
(Syrjälä & Kokkonen 2006, 8)

### 2.3 Markkinointi

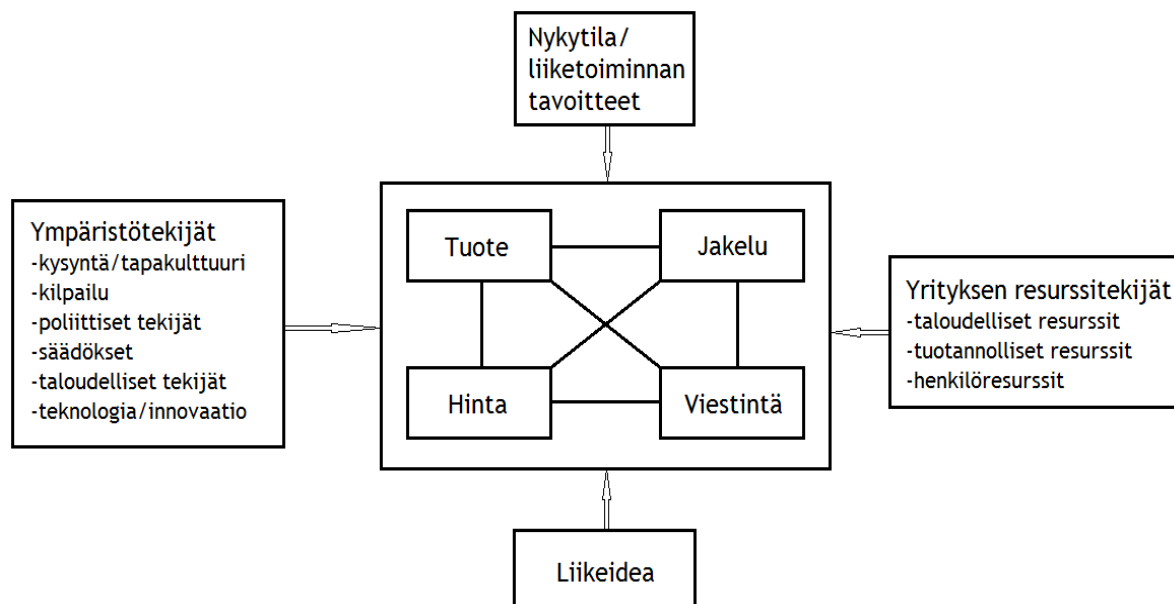
American Marketing Association (2007) määrittelee markkinoinnin olevan toiminto, joukko käytäntöjä ja prosesseja, joiden tarkoitus on luoda, kommunikoida, toimittaa ja vaihtaa tarjouksia, joilla on arvoa asiakkaille, kumppaneille ja yhteiskunnalle kokonaisuudessaan. Kotler, Armstrong, Wong & Saunders (2008, 6) määrittelevät markkinoinnin kannattavien asiakassuhteiden hoitamisena. Heidän mukaansa markkinoinnilla on kaksi päämäärää, jotka ovat uusien asiakkaiden houkuttelu lupaamalla parempaa arvoa ja nykyisten asiakkaiden säilyttäminen pitämällä heidät tyytyväisinä. Oxfordin sanakirjan (2001) mukaan markkinointi on sekä tuotteiden että palvelujen promootiota ja myymistä.

Suppeammin voidaan sanoa, että markkinointi on kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan asiakkaan tai jonkin muun kohderyhmän osto- tai muuhun valintaan. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön käytännön osuuden kohdalla markkinoinnin tavoitteena oli saada seuralle uusia jäseniä, jonka jälkeen seuran on mahdollista palvella heitä mahdollisimman hyvin ja pitää heidät seuran jäseninä pitkään. Seuraavaksi käsittelem erikseen markkinoinnin eri elementtejä.

#### 2.3.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin klassiset kilpailukeinot muodostavat niin kutsutun markkinointimixin, johon kuuluvat tuote, jakelu, hinta ja viestintä. Nämä kaikki siis ovat markkinoinnin kilpailukeinoja, joiden tulee sopia yhteen. Parhaimmillaan kilpailukeinot tukevat toisiaan siten, että yhdessä ne ovat enemmän kuin kunkin erillinen merkitys. Toisaalta, jos markkinointimix on ristiriitainen tai muuten tehottomasti muodostettu, eri kilpailukeinot saattavat vaikuttaa toisiinsa negatiivisesti. Yhtäkään näistä elementeistä ei voida tarkastella erillisenä muista tekijöistä, jot-

ta kokonaisuus säilyy yhtenäisenä ja kannattavana. Myös muut tekijät vaikuttavat kilpailukeinoihin, kuten yrityksen liikeidea, resurssit ja monet ympäristötekijät. Kuviossa 3 on havainnollistettu kilpailukeinojen ja muiden vaikuttimien keskinäisiä suhteita. (Rope 2005, 206–207.)



Kuvio 3: Markkinoinnin kilpailutekijät ja niiden ulkopuoliset vaikutteet (Rope 2005, 206)

### Tuote

Enää ei ajatella, että tuote olisi jokin fyysinen tavara, joka on kaiken markkinoinnin lähtökohdana. Nykyään asiakaslähtöisyys on tuonut kentälle ajattelutavan, jossa tuote on vain väline, jolla asiakas saadaan ostamaan yritykseltä. Tavoitteena ei ole vain saada myytyä tuote, vaan täyttää asiakkaan tarve tuotteen avulla. Tällöin tuotteen käsite laajenee kattamaan seuraavat asiat:

- palvelutuote
- tavaratuote
- toimipaikkatuote
- taidetuote
- henkilötuote.

Toimipaikkatuote voi olla vaikka vuokrattavissa oleva tila ja henkilötuote esimerkiksi esiintyjä. Markkinoinnin kannalta ei ole oleellista, minkälaisesta tuotteesta on kysymys. Tärkeintä on se, että tuote saadaan vaikuttamaan haluttavalta ja ennen kaikkea paremmalta vaihtoehdolta kuin kilpailevat tuotteet. Markkinoinnillinen tuote voidaan käsittää kerrostuneena kokonaisuutena, jossa keskellä on ydintuote eli tuotteen ilmeisin käyttötarkoitus. Se on tarve, jota varten tuote hankitaan. Ydintuotteen ympärille on usein rakennettu lisäetuja, jotka eivät kuulu varsinaiseen tuotteeseen. Tällaisia etuja ovat mm. kotiinkuljetus ja asennus. Näillä li-

säeduilla pyritään madaltamaan asiakkaan ostokynnystä ja erottumaan kilpailijoista. Ydin- tuote ja lisäedut muodostavat toiminnallisen tuotteen, eli ne pelkästään riittäisivät tyydyttämään asiakkaan perimmäisen tarpeen. Ostopäätöstä on vaikea tehdä pelkästään toiminnallisen tuotteen pohjalta, vaan kuluttajaan vaikuttaa aina heidän henkilökohtainen mielikuvansa tuotteesta ja tämä mielikuvatuote. Sen luomisessa ovat tärkeässä osassa yrityksen brändi, tuotteen väri sekä muut ominaisuudet, jotka eivät vaikuta tuotteen varsinaiseen laatuun. (Rope 2005, 208–211.)

Esimerkkinä mielikuvatuotteen osasta voidaan käsitellä tuotteen nimeä. Se on erittäin tärkeä osa tuotetta, ja huonosti valittua nimeä voi olla vaikea vaihtaa jälkikäteen. Tätä strategista päätöstä mietittäessä yrityksen tulee pyrkiä siihen, että tuotteen nimi täyttää mahdollisimman monta seuraavista vaatimuksista:

- luo halutun kuvan eikä johda harhaan
- lyhyt ja iskevä
- kansainvälinen
- helppo lausua ja muistaa
- erottuu kilpailijoista
- ei rajaa asiakaskuntaa esim. loukkaavalla sanomalla
- oikeudellisesti suojattavissa ympäri maailman.

Nimi on erittäin tärkeä niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Nimen avulla asiakkaan on helppo erottaa tuotteet toisistaan ja muistaa ne, jotka olivat mieluisimmat. Vielä muutama vuosikymmen sitten monet elintarvikkeet myytiin nimettömänä irtotavarana eli bulkkina, mutta nykyään kaikilla tuotteilla on jokin nimi. Vain yritysten välillä liikkuu bulkkitavaraa, mutta silloinkin tuotteelle on jokin määrittävä sana, esim. laatuluokka. Kuluttajille myydyille tuotteille on neljä eri nimeämisstrategiaa. Nimi voi koskea vain yhtä tuotetta, yrityksen koko tuoteperhettä, saman yrityksen eri tuoteperheitä tai nimi voi olla yksittäisen tuotteen nimi yhdistettynä yrityksen nimeen. Joka tapauksessa nimen valinta on erittäin tärkeä osa markkinointia, ja se tulisi toteuttaa huolella ottaen huomioon kaikki nämä asiat. (Lahtinen & Isoviita 2004, 79.)

### **Jakelu**

Markkinoinnin kannalta jakelu tarkoittaa markkinointikanavia, eli missä tuote on saatavilla. Esimerkiksi taikinakulhot vaihtelevat laadultaan ja varsinkin hinnaltaan suuresti tuottajan mukaan. Oletettavasti Säästöporssin hyllyiltä löytyvät aivan eri valmistajien taikinakulhot kuin Stockmannin kotiosastolta. Molemmat taikinakulhojen valmistajat ovat arvioineet kohde-ryhmänsä asioivan tietyissä liikkeissä ja asettaneet tuotteensa niihin myyntiin. Asiakas, joka etsii alle viiden euron taikinakulhoa, ei suuntaa Stockmannille, ja taas Stockmannin asiakkaat saattavat jättää halvan kulhon ostamatta, koska eivät näe tuotteen brändiarvoa tai laatua

riittävänä. Tämän opinnäytetyön kannalta markkinointikanavat eivät ole niin oleellisessa asemassa, joten niitä ei käsitellä enempää.

### Hinta

Yleensä heti tuotetta harkitessaan kuluttaja haluaa tietää, kuinka paljon se maksaa. Tuotteen hinta on siis yksi tärkeimmistä markkinoinnin keinoista, eikä sitä voi jättää pelkän kustannusarvion ja vakiovoittomarginaalin varaan. Vaikka yritys tai yhdistys ei tavoittelisi voittoa tuotteellaan, sen hinnoittelu on silti tärkeää, koska hinta kertoo asiakkaalle tuotteesta. (Rope 2005, 222.)

Markkinoinnillinen hinnoittelu ei siis perustu kustannusarvioon, vaan se on tärkeä strateginen päätös. Se voidaan nähdä markkinointiprosesseista luovimpana, koska siinä pitää ottaa huomioon niin monia asioita ja lopullinen hinta taas vaikuttaa edelleen asiakkaisiin. Markkinoinnin kannalta hinnalla on viisi merkitystä (Rope 2005, 223.):

1. Hinta on tuotteen *arvon mittari*. Hyvä ja halpa on harvinainen yhdistelmä, ja asiakas tietää tämän. Tuotteen laadun on siis näytävä hinnassa, tai se ei ole uskottava.
2. Hinta ei pelkästään mittaa tuotteen arvoa, vaan myös toimii *arvon muodostajana*. Se luo tuotteesta tietyn mielikuvan, joka taas vaikuttaa asiakkaan tulkitsemaan arvoon. Kalliimpi tuote siis vaikuttaa laadukkaammalta, vaikka olisikin aivan kilpailijansa tasoinen.
3. *Kilpailuun vaikuttavana tekijänä* hinta toimii silloin, kun se vaikuttaa tuotteen menekkiin tai kilpailijoiden mahdollisuuksiin samoilla markkinoilla. Hinnan avulla voidaan esimerkiksi madaltaa menekkiä, jos tuotanto ei pysty kohtaamaan markkinoiden kysyntää.
4. Hinnan klassisin funktio on sen rooli *kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä*. Luonnollisesti, jos hintaa saadaan nostettua ilman menekin laskua, yritys saa enemmän tuottoa. Sekä myyntivolyymi että kate tulee siis ottaa huomioon hintaa tarkasteltaessa.
5. *Tuotteen asemointiin vaikuttavana tekijänä* hinta toimii asiakassegmentin rajaajana. Liian kallis tai liian halpa hinta voivat kummatkin rajoittaa myyntiä. Hinta tulisi siis aina valita kohderyhmän mukaan.

Hinta muodostuu siis monista asioista, eikä pelkästään kustannuksista ja tasaisesta katteesta. Hinnoittelua ei pitäisikään aloittaa tuotteen tai yrityksen näkökulmasta, vaan asiakkaan näkökulmasta. Tärkeintä ei ole se, mitä tuotteen pitäisi maksaa, jotta se olisi kannattava, vaan se, mitä asiakas on siitä valmis maksamaan. Jotta yrityksellä olisi mahdollisimman paljon liikumavaraa hinnoittelussa, tuotteen on erotuttava muista mielikuvituksellisella tavalla. Vain se, että tarjoaa kilpailijoita paremman mielikuvan tuotteesta, oikeuttaa korkean hinnoittelun. (Rope 2005, 223–225.)

## Viestintä

Usein markkinoinnista puhuttaessa käsitellään vain yhtä sen osa-aluetta: markkinointiviestintää eli mainontaa tai muuta suoraan asiakkaaseen yhteyden ottavaa markkinoinnin muotoa. Tätä markkinoinnin osa-aluetta on käsitelty enemmän seuraavassa kappaleessa.

### 2.3.2 Markkinoinnin viestintä

Markkinoinnin viestintää kutsutaan mainonnaksi. Iltasen (2000, 54) mukaan ”mainonnasta on kysymys silloin – toimiipa lähettäjänä kuka tai mikä tahansa, jos

- pyrkimyksenä on tavoitteellinen tiedon antaminen tavaroista, palveluksista, tapahtumista tai yleisistä asioista
- sanoma julkistetaan maksettuna joukkotiedotusvälineissä tai muuten usealle vastaanottajalle samanaikaisesti
- sanoman on muotoillut lähettäjä tai se on muotoiltu hänen toimeksiannostaan”.

Mainontamuotoja on neljä:

- mediamainonta
- suoramainonta
- muu mainonta ja myynninedistäminen
- sponsorointi

Se, millaista tuotetta tai asiaa mainostetaan ja kenelle, määrittää parhaan mainontamuodon. Esimerkiksi Submission Fighting Lohjaa ei kannata markkinoida laajasti, ja budjettikin rajaa mahdollisuuksia, joten paras ratkaisu on mediamainonta tarkasti kohdennettu mediamainonta Lohjan alueella julisteiden muodossa. Pääkaupunkiseudulla on monia muita lukkopainia tarjoavia seuroja, joten pääasiallinen vaikutusalueemme on juurikin Lohjan alue. Julisteet ovat kustannustehokas ja selkä tapa parantaa seuran näkyvyyttä etenkin nuorten keskuudessa. Nuoret tunnetusti viettävät vapaa-aikaa eri ostoskeskuksissa.

Mainonnan suunnittelu on monivaiheinen prosessi, jossa ensin pitää määritellä tuote ja sen ominaisuudet. Tämän jälkeen määritellään markkinat eli markkinoiden suuruus, kehitys ja kilpailijat. Asiakkaiden profilointi ja segmentointi tulee tehdä huolella, jotta kohderyhmä on oikea. Seuraavaksi määritellään mahdolliset kilpailijat, heidän tuotteensa ja asiakkaiden mielihiteet kilpailijoista. Tämän jälkeen kannattaa katsoa omaa historiaansa ja pohtia siitä opittuja asioita. Myös muita tekijöitä pitää ottaa huomioon, kuten yleinen taloudellinen kehitys, teknologiset innovaatiot, väestöryhmien kehitys ja pitkän ajan trendit. Eri osatekijöiden määrittämisen jälkeen palataan takaisin tuotteeseen. Millainen sen tulisi olla, jotta se pärjäisi mahdollisimman hyvin? Millaiseksi se halutaan kehittää vuosien saatossa ja kenelle sitä myydään oikeasti? On myös tärkeää tietää markkinointitavoitteet ja -toimenpiteet, esim. haluttu koh-



deryhmä, myynti- ja hintatavoite, hinta tuottajalle sekä jakelun mahdollisuudet. Lopullisessa suunnitelmassa ovat mukana seuraavat asiat:

- mainonnan merkitys markkinoinnissa
- mainonnan viestintätavoitteet sekä laadullisesti että määrällisesti määriteltynä
- tuotteen tavoitehahmo
- kohderyhmä eli kenelle halutaan sanoma kohdistaa ja kenet tavoittaa
- mainosbudjetti
- aikataulu ja ajoitus
- pääsanoma
- mediastrategia
- mainontaan liittyvät tutkimukset, testaukset sekä palautteen eli tulosten hankkiminen. (Iltanen 2000, 57–60.)

### 2.3.3 Digitaalinen markkinointi

Internetin tarjoamat mahdollisuudet markkinoinnin suhteen ovat suurin muutos alalla monien kymmenien vuoteen. Internetin interaktiivisuus ja tavoitettavuus ovat kirjoittaneet uudelleen mainonnan merkityksen ja tekniikat. Esimerkiksi internetissä on järjestetty kilpailuja, joissa asiakkaat ovat saaneet tehdä itse mainoksia, ja parhaat on otettu käyttöön. Tekijä on saanut osakseen mainetta ja kunniaa, yritys ilmaisen mainoksen ilman kalliita mainostoimistoa tai konsultteja. Internetistä on tullut kokoomamedia, jonne asiakas ohjataan muista medioista. Internetissä yhdistyvät kaikki mainontamuodot, mikä tekee siitä ylivoimaisen median. (Salmenkivi & Nyman 2007, 15–17.)

Rope (2005, 331–332) jakaa digitaalisen markkinoinnin www-sivuihin ja internetmainontaan. Www-sivuilla tarkoitetaan yrityksen omia kotisivuja. Tänä päivänä ne ovat ehto suurimmalle osalle yrityksistä ja ”vain ne kaupat ja ravintolat, joiden asiakaskunta kertyy yrityksen välittömästä toimintaympäristöstä, voivat ajatella tulevansa toimeen ilman kotisivuja” (Rope 2005, 331). Yritysten kotisivujen määrä kasvoi räjähdysmäisesti vuosina 1995–1996. Ensimmäiset kotisivut yksinkertaisesti kertoivat yrityksestä ja antoivat yhteystiedot. Seuraavaksi niistä tuli monipuolisempia ja osa markkinointia. 2000-luvulla sivut ovat täysin integroituja yritysten markkinointiin. Nykyään yritysten kotisivut ovat aktiivisesti päivittyviä ja interaktiivisia ympäristöjä, joissa on mahdollisuus antaa palautetta, tilata tuotteita tai jopa pelata yritykseen liittyviä pieniä pelejä, joista voi voittaa palkintoja.

Internetmainontaa taas ovat muiden yritysten sivuilla olevat erilaiset mainospaikat, joita muut yritykset voivat ostaa. Tällaisessa mainonnassa on se etu, että mainokset voidaan kohdentaa eri segmenttien mukaan. ”Oleellista on, että myös Internet-mainonta tulee mahdollistamaan todellisen yksilömainonnan, jossa mainosisältö on mahdollista kohdistaa yksilöperus-

teisesti. Tämä tuottaa tilanteen, jossa painetun viestinnän ohella myös sähköistä viestintää on mahdollista toteuttaa yksilöperusteisesti massamainonnan teholla ja sen mukaisella edullisuudella tietokantoja ja niiden pohjalle tehtyjä tietoteknisiä järjestelmiä hyödyntämällä.” (Rope 2005, 334–335.)

Salmenkivi ja Nyman (2007, 70) taas jakavat internetmarkkinoinnin neljään osa-alueeseen:

- näkyvyys omissa kanavissa
- näkyvyys muissa kanavissa
- kommunikaatio
- mainonta.

Näkyvyys omissa kanavissa ja mainonta vastaavat Ropen (2005, 331–335) www- ja internet-mainontaa. Näkyvyys muissa kanavissa tarkoittaa esimerkiksi vaalimainossivujen luontia johonkin yleiseen mediaan, kuten Facebookissa. Kommunikaatio taas pitää sisällään sosiaalisen median, podcastien ja uutiskirjeiden käytön sekä sisäisessä että asiakkaalle suunnatussa kommunikaatiossa.

Internetin kehittyessä ja muuttuessa interaktiivisemmaksi verkostoitumispalvelut ovat yhä tärkeämpi tekijä myös markkinoinnin kentällä. Verkostoitumispalvelussa voi mm. luoda oman profiilin, tarkastella muiden käyttäjien profiileja ja kommunikoida muiden käyttäjien kanssa. (Salmenkivi & Nyman 2007, 107–108.) Facebook on periaatteessa kuten mikä tahansa verkostoitumispalvelu, mutta se on kasvanut ehdottomasti suurimmaksi viimeisen viiden vuoden aikana. Sen etuna verrattuna muihin vastaaviin palveluihin ovat maksuttomuus, yhteisöllisyys ja yksityisyyden yhdistyminen sekä helppokäyttöisyys. (Salmenkivi & Nyman 2007, 121–122.) Digitaalista markkinointia varten Salmenkivi ja Nyman (2007, 217–220) esittelevät kirjassaan muokatun markkinointimixin mallin, jossa *promotion*, *price*, *product* ja *place* on korvattu sanoilla *collaboration*, *revenue model*, *experience* ja *findability*, joista muodostuu lyhenne CREF.

*Collaboration* tarkoittaa kaksisuuntaista markkinointia, jossa asiakkaat otetaan mukaan yrityksen toimintaan. Ihmisillä on halu luoda sisältöä ja olla osallisena esimerkiksi suunnittelu-prosessissa. Yrityksen on myös tärkeä reagoida internetissä olevaan sisältöön, joka liittyy yritykseen itseensä. ”Dialogi asiakkaiden kanssa parantaa asiakkaiden brändituntemusta, tehostaa asiakastiedon keruuta pirstaloituvassa kentässä, tuottaa konkreettisia tuotekehitysideoita ja lisää mainonnan tehoa.” (Salmenkivi ja Nyman 2007, 220–229.)

*Revenue model*, eli ansaintamalli, edustaa CREF:issä hintakilpailun muutosta internetin takia. Hinnalta halutaan läpinäkyvyyttä, ja hintaan vaikuttavat hyvin monet arvomaailman asiat, mielikuvat ja kilpailijat. Yritysten onkin mietittävä, millainen ansaintamalli on mahdollinen.

Hinnanmuodostukseen vaikuttavat kaksi muutostekijää: hinnan merkityksen väheneminen ja hinnalla kilpailun vaikeus. Elintason noustessa myös keskivertoa huonommin toimeentulevat voivat pienellä säästämällä sijoittaa kalliimpaan tuotteeseen. Kuten sanottu, ostopäätökseen vaikuttavat nykyään enemmän yrityskuva, oma imago ja muut henkilökohtaiset arvot. Hinnalla kilpailua taas vaikeuttaa se, että asiakas voi internetin välityksellä tilata vastaavan tuotteen verkkokaupasta, joka toimii Kiinassa. Salmenkivi ja Nyman (2007, 262–263) esittelevät kirjassaan 16 eri ansaintamallia, joissa osassa tuote on maksullinen, toisissa tuote on ilmainen, mutta käyttö maksullista jne. (Salmenkivi & Nyman 2007, 251–263.)

Kolmas kohta CREF-mallissa on *experience* eli tuotteen muuttaminen kokemukseksi. Nykyään on enemmän kyse elämyksistä ja nautinnosta kuin itse tuotteesta. Oheispalveluiden lisääminen tuotteeseen on erinomainen keino luoda asiakkaalle vaivaton ja mukava kokemus. Esimerkiksi internetvirusten torjuntaohjelman mukana tarjottava asennus- ja päivityspalvelu ei maksa paljoa, mutta säästää asiakkaalta huolehtimisen vaivan. (Salmenkivi & Nyman 2007, 264–268.)

*Findability* eli löydettävyys on internetmainonnassa erittäin tärkeää. Jos yrityksen tuotteet eivät ole helposti löydettävissä, asiakas kyllä löytää toisenkin yrityksen. Myös yrityksen tulee pyrkiä löytämään asiakas. Internetissä yksilöity mainonta on mahdollista, ja sitä tulee käyttää tehokkaasti. (Salmenkivi & Nyman 2007, 278–279.)

### 3 Toiminnallinen viitekehys

#### 3.1 Kamppailulajit

Urheilulajia, jossa pyritään vastustajan fyysiseen kukistamiseen, kutsutaan kamppailulajiksi tai taistelulajiksi. Usein kamppailulajit yhdistävät tiettyjä kamppailutekniikoita johonkin filosofiaan, strategiaan ja kulttuuriin. Kamppailulajeja on monenlaisia, ja ne keskittyvät eri asioihin, kuten hyökkäykseen tai puolustukseen. Nykyään kamppailulajeja harrastetaan paljon kuntoilun tai henkisen kehittymisen kannalta eikä niinkään varsinaisen taistelutaidon takia. Aseettomat kamppailulajit voidaan jakaa perinteisiin kamppailulajeihin, jotka ovat kehittyneet tosielämän sotatilanteita varten, ja kamppailu-urheilulajeihin, jotka keskittyvät kilpailutilanteisiin ja fyysisen kunnon parantamiseen. Toisaalta jako ei aina ole näin yksinkertainen, ja joidenkin lajien voidaan laskea kuuluvan sekä perinte- että urheilukategoriaan. (Crudelli 2008, 10.)

Joitakin kamppailulajeja on harjoitettu jo tuhansia vuosia, ja jotkut, kuten lukkopaini, ovat kehittyneet paljon myöhemmin ja osittain muunnellen vanhoja lajeja. Usein ajatellaan, että taistelulajien kehto on Kaukoidässä, mutta myös Afrikassa ja Euroopassa on löydetty todistei-

ta jo varhain pitkälle kehittyneistä taistelumuodoista. Nykyajan olympialaisissa kilpaillaan jo monissa taistelulajeissa. Näitä lajeja ovat muun muassa kreikkalais-roomalainen paini, judo, jousiammunta, nyrkkeily ja tae kwon do. 1990-luvulla kehittynyt vapaaottelu yhdistää laajan skaalan erilaisia taistelulajeja, ja lajissa huipulle haluavan onkin osattava yhdistää monta lajia yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. (Crudelli 2008, 11–12.)

Kamppailulajien ristiriitaisuus näkyy siinä, että monien lajien filosofiat korostavat rauhaa, itsetuntemusta ja jopa valaistumista, vaikka käytännössä laji voi opettaa tappavia taistelutaitoja. Kamppailu-urheilijoiden kirjoittamattomiin sääntöihin yleensä kuuluu yhteenottojen välttäminen viimeiseen saakka harjoitussalin ulkopuolella. (Crudelli 2008, 13.)

Kamppailulajin harrastamiselle on monia syitä, ja usein päätös aloittaa laji koostuu monista tekijöistä. Itsestään selvin syy aloittaa kamppailulaji on itsepuolustus eli taito puolustaa itseään fyysiseltä hyökkääjältä. Tähän monet kamppailulajit soveltuvat erittäin hyvin, koska ne parantavat lihasvoimaa, reaktioaikaa ja muita taitoja, joita tarvitaan kamppailutilanteessa. Joskus tälle ajattelulle esitetään vastalauseena se, että aggressiivinen vastustaja ei noudata kyseisen lajin sääntöjä ja tarkoista tekniikoista ei ole apua todellisessa vaaratilanteessa. Jotkut kamppailulajit ovat kehittyneet juuri nykyaikaisia vaaratilanteita varten, ja niiden tekniikoissa otetaan huomioon vaihtuvat olosuhteet, sattumanvarainen vaatetus ja mahdolliset vastustajan aseet. Tärkeintä itsepuolustustilanteessa on kuitenkin tilannetaju ja toimintakyvyn säilyttäminen. Tämän takia joissain taistelulajeissa keskitytään myös mielen hallintaan ja pelon voittamiseen. (Österman 2009, 8–10.)

Kamppailuharrastuksen voi ottaa myös kuntoilun kannalta, koska se on erittäin monipuolista liikuntaa, joka harjoittaa monia fyysisiä taitoja. Erilaiset tärähdykset, iskut ja suunnanmuutokset vahvistavat luita ja parantavat tasapainoa, kehonhallintaa sekä ketteryyttä. Jos harrastuksen vie pitkälle, voidaan siihen yhdistää oheisharjoittelua kuten esimerkiksi lenkkeilyä ja voimaharjoittelua. (Österman 2009, 10.)

Myös mielen harjoittaminen nähdään yhtenä syynä aloittaa kamppailuharrastus. Moniin lajeihin kuuluvat myös keskittymisharjoitukset ja rauhoittuminen. On todettu, että kamppailuharrastus lisää positiivisuutta, opettaa hermojen hallintaa ja itsevarmuutta sekä parantaa ongelmanratkaisukykyä stressitilanteissa. Pitkäjänteinen harjoittelu ja tekniikan parantaminen myös opettavat kärsivällisyyttä ja ahkeran työskentelyn tärkeyttä. Luottamus on suuri osa harjoittelua, sillä harjoituksissa on oma terveys vastustajan käsissä, ja on luotettava hänen vastuullisuuteensa. (Österman 2009, 11–12.)

Kilpaurheilumielessä kamppailulajeissa on paljon valinnanvaraa, ja kuten aikaisemmin mainitsin, muutamat lajit ovat myös olympialajeja, joten kunnianhimoisille harrastajille riittää

haastetta. Kaikissa lajeissa ei voi kilpailla varsinkaan Suomessa, ja tämä on pidettävä mielessä lajia valittaessa. Kampailuharrastuksen aloittamisen syy voi olla myös jonkin kulttuurin harrastaminen ja vanhan perinteen ylläpitäminen. Usein, jos tämä on syy harrastaa kamppailulajia, siihen liitetään myös alkuperämaan kielen ja kulttuurin opiskelu. (Österman 2009, 12.)

### 3.2 Lukkopaini

Lukkopaini ei ole Suomessa kovin tunnettu laji, mutta se on yleistymässä jatkuvasti kuten muutkin kamppailulajit (Österman 2009, 4). Se on suhteellisen uusi kamppailulaji, joten siihen ei liity erillistä filosofiaa, kuten huomattavasti vanhempiin kamppailulajeihin kuuluu usein olennaisesti tietty ajattelutapa. Lukkopaini on lajina hyvin lähellä brasilialaista jujutsua, mutta suurimpana erona on valkoisen painipuvun, eli gin, puute. Lukkopainissa varusteiksi riittävät urheiluvaatteet sekä hammas- ja alasuojat. Lajin suosion kasvu on pitkälti perustunut vapaaottelun suureen suosion nousuun, sillä laji simuloi vapaaottelussa käytävää matto-painiosuutta tehokkaammin kuin muut perinteiset lajit.

Lukkopainissa ei käytetä lyöntejä tai potkuja, vaan vastustajaa pyritään hallitsemaan erilaisen sidontojen ja dominanttien positioiden avulla. Vastustaja yritetään saada luovuttamaan kuristuksilla, eri raajoihin kohdistuvien nivellukkojen avulla tai muiden vastaavien tekniikoiden avulla. Ottelu aloitetaan aina pystyasennosta, ja se usein etenee siitä mattoon. Lukkopaini on yhdistelmä eri kamppailulajien ominaisuuksia, ja siinä on elementtejä ainakin judosta, brasilialaisesta jujutsusta, vapaapainista ja sambosta. (Österman 2009, 192.)

### 3.3 Finnish Gladiators Fight Club

FGFC oli vuonna 2006 perustettu Lohjalla toimiva vapaaotteluseura. Seuran alkuperäisen hallituksen muodostivat puheenjohtaja Jouni Nyman, varapuheenjohtaja Jere Virtanen ja rahastonhoitaja Milla Toivonen. Seuran harjoitukset tapahtuivat Lohjalla sijaitsevassa liikuntakeskus Tennarissa. Valmennusvastuu oli puheenjohtaja Jouni Nymanilla, joka on itse kilpaillut aktiivisesti vapaaottelussa. Vaikka seura ilmoitti kuvauksessaan olevansa vapaaotteluseura, käytännössä kuitenkin harjoitukset olivat lukkopainia.

FGFC:n pohjalle muodostettiin vuonna 2012 lukkopainiseura Submission Fighting Lohja, jonka kehitystyöstä tämä opinnäytetyö kertoo. Väistyvä puheenjohtaja Jouni Nyman valittiin Submission Fighting Lohjan ensimmäiseksi kunniajäseneksi hänen tekemänsä lajin pioneiryön johdosta.

### 3.4 Urheiluvalmennus

Urheiluvalmennus kattaa koko urheilijan kehitykseen kontribuovat tekijät, kuten ruokavalion, voima-, kestävyys- ja tekniikkaharjoittelun sekä psykologisen valmennuksen (Häkkinen, Keskinen, Mero & Nummela 2004, 10). Submission Fighting Lohjan toiminta ei käsitä muita valmennuksen aloja kuin tekniikkaharjoittelun ja samalla hieman fyysisen kunnon kehittämistä. Seuran jäsenen omalla vastuulla on motivoituminen, ruokavalio ja muu painitekniikan harjoittelun ulkopuolinen toiminta.

”Taito ja tekniikka ovat urheilusuorituksen tärkeimmät osatekijät” (Häkkinen ym. 2004, 241). Taito voidaan jakaa yleistaitavuuteen ja lajikohtaiseen taitavuuteen. Lajikohtainen taitavuus jakautuu vielä tekniikkaan ja tyyliin. Yleistaitava urheilija omaksuu nopeasti myös urheilulajin ulkopuolisia taitoja. Lajikohtaisesti taitava urheilija käyttää hyväkseen lajin eri tekniikoita, korjaa nopeasti virheensä ja oppii lajin uudet tekniikat nopeasti. Tekniikka käsittää suorituksen oikeiden liikeratojen hallintaa. Tyyli taas on kunkin urheilijan persoonallinen tapa toteuttaa tekniikkaa. (Häkkinen ym. 2004, 241.)

Tekniikkaharjoituksen viisi vaihetta ovat

- valmistautuminen
- suorituksen visualisointi
- keskittyminen
- suoritus
- suorituksen arviointi.

Nykyään on mahdollista käyttää apuna videoita sekä omista harjoituksista että ammattilaisten tekemiä ohjevideoita. Harjoituksissa voidaan kuvata harjoiteltava suoritus ja heti suorituksen jälkeen katsoa video ja arvioida se. Näin urheilijan on helppo nähdä omat virheensä ja myös nähdä oma kehityksensä jokaisen suorituksen välillä. (Häkkinen ym. 2004, 246–247.)

## 4 Kehityshankkeet

Opinnäytetyön aikana toteutettiin useita kehityshankkeita, jotka kaikki osaltaan pyrkivät parantamaan seuran toimintaa ja viemään sitä eteenpäin. Osa toimenpiteistä koski seuran virallista nimeä ja muita patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämiä tietoja, kun taas jotkut hankkeet eivät olleet millään tavalla virallisia vaan pystyttiin toteuttamaan muutamassa tunnissa, kuten seuran oma Facebook-sivu. Toimenpiteitä ei välttämättä suoritettu kirjatussa järjestyksessä ja ne toteutettiin osittain samanaikaisesti. Usein eri kehityskohteet tukivat toisiaan, kuten jäsenmäärän kasvu sinänsä jo vakautti seuran taloutta tuomalla lisää jäsenmak-

suja seuran kassaan. Seuraavissa kappaleissa käsitellään erikseen kunkin kehityskohteen tarkoitusta ja sen eteen tehtyjä toimenpiteitä. Viimeisessä aluvussa käydään läpi, miten kutakin kehityskohdetta arvioidaan kehityshankkeen lopuksi.

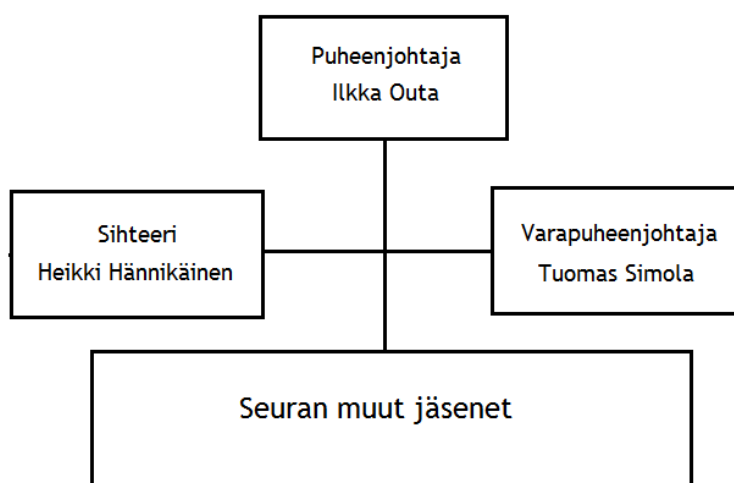
#### 4.1 Jäsenmäärän kartuttaminen ja lähestyttävyyden lisääminen

Kehityshankkeen tavoitteena oli saada seuraan lisää jäseniä ja tehdä seura helpommin lähestyttäväksi. Nämä kaksi tavoitetta palvelevat toisiaan, sillä jos seura on helposti lähestyttävä, se saa todennäköisesti helpommin lisää jäseniä. Toisaalta, jos toiminnassa on mukana paljon urheilijoita, on uusien jäsenten helppo kuulla seuran toiminnasta ja päästä mukaan toimintaan. Niinpä näiden kahden kehityskohteen eteen tehdyt toimenpiteet on käsitelty yhdessä.

##### 4.1.1 Seuran toimintatapojen määrittäminen

Sujuvan seuratoiminnan edellytyksenä on, että kaikki seuran jäsenet ovat tasa-arvoisia ja perillä seuran toiminnasta. Aiemmin seuran jäsenmaksut, harjoitusajat ja säännöt olivat hyvin epäselvät, jos ollenkaan määriteltä. Ennen muutostöiden aloittamista oli hallituksen ensin järjestäytyttävä ja sen jälkeen päätettävä seuralle osallistujamaksu, harjoitusajat ja säännöt, jotta uusia jäseniä voitaisiin alkaa rekrytoida. Seurasta haluttiin antaa asiantunteva ja uskottava kuva, jota ei olisi voitu saavuttaa jatkamalla aikaisempaa toimintamallia, jossa toiminta ei vaikuttanut kovin viralliselta.

Hallitus muodostui kolmesta jo aikaisemmin hyvin aktiivisesta seuran jäsenestä, jotka olivat kiinnostuneita kehittämään seuran toimintaa. Organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Submission Fighting Lohjan organisaatiokaavio

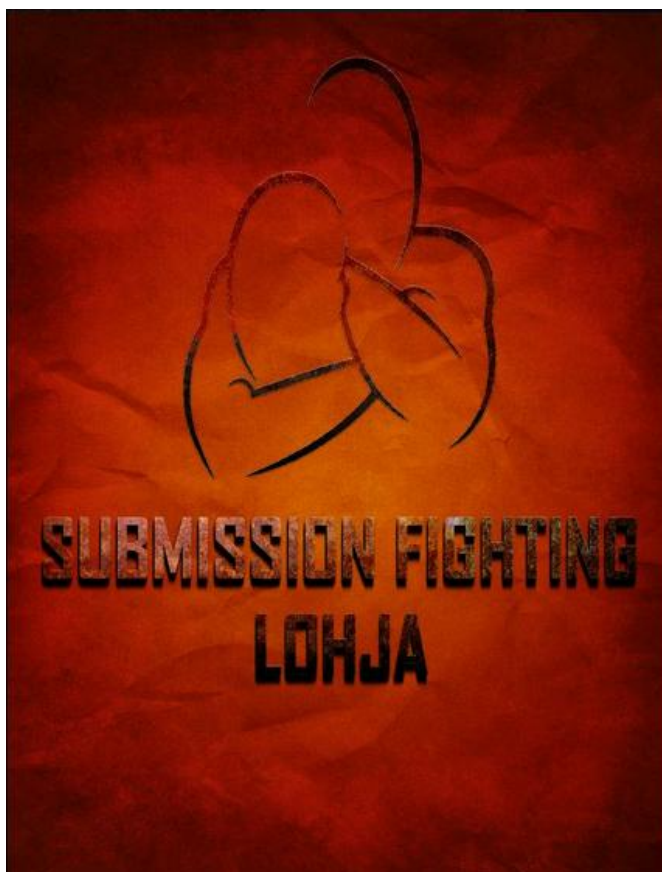
Osallistujamaksuista päätettiin siten, että uusi harrastaja voi käydä harjoituksissa kerran tutustumassa toimintaan ilman veloitusta. Sen jälkeen maksu peritään joko kolmen kuukauden jäsenyydestä 90 euroa tai kuuden kuukauden jäsenyydestä 150 euroa. Yksi harjoituskerta keuilukerran jälkeen maksaa viisi euroa. Seuralle laadittiin myös niin kutsutut pelisäännöt koskien harjoituksia. Ne on esitelty liitteessä 1. Kun jäsenmaksut ja pelisäännöt oli määritelty, voitiin aloittaa muiden kehityskohteiden työstö.

#### 4.1.2 Logon ja nimen vaihto

Toimiva urheiluseura tarvitsee markkinoinnin tueksi mieleenpainuvan nimen ja tyylikkään logon. Alun perin seuran nimi oli Finnish Gladiators Fight Club ja mitään logoa ei ollut käytössä. Nimestä ei käynyt ilmi, mitä kamppailulajia seurassa harrastettiin, joten se oli vaihdettava mahdollisimman nopeasti. Nimen merkitys seuran imagolle on korvaamaton, koska esimerkiksi mainosjulisteiden kautta on vaikea saada uusia jäseniä, jos seuran nimi ei herätä kiinnostusta. Monien nimivaihtoehtojen jälkeen päädyttiin nimeen Submission Fighting Lohja, josta käy ilmi seuran kotikunta ja harjoitettu kamppailulaji – lukkopaini. Nimeä valittaessa haluttiin myös säilyttää optio muuttaa seuran toiminta vapaaottelupohjaiseksi, eli nimen piti myös tukea tätä vaihtoehtoa. Hallitus koki nimen tarpeeksi lyhyeksi, informatiiviseksi ja lähestyttäväksi. Se toisaalta säilytti alkuperäisestä nimestä kielenään englannin. Nimenvaihtoprosessi tapahtui Patentti- ja rekisterihallituksen kautta. Koska nimenvaihtoprosessi olisi kestänyt melkein puoli vuotta, jouduttiin lähettämään erillinen kiirehtimispyyntö, jolloin nimi vaihtui kahdessa kuukaudessa. Submission Fighting Lohja syntyi, ja projekti oli päässyt ensimmäiseen tavoitteesensa.

Seuralle tarvittiin myös logo, jotta markkinointi olisi vetoavampaa ja informatiivisempaa. Tavoitteena oli, että logo toisi esiin seuran tarkoituksen eli assosiaatio lukkopainiin syntyisi helposti. Sen ilmeestä haluttiin urheilullinen ja kilpailuhenkinen, jotta se antaisi halutun kuvan seurasta ja sen toiminnasta. Logon suunnittelutyössä otettiin yhteyttä useampaan henkilöön, jotka pystyisivät suunnittelemaan ja toteuttamaan logon. Parhaimman tarjouksen antoi Renaud Chapel, joka suostui toteuttamaan logon hallituksen toiveiden mukaisesti ilman erillistä palkkiota. Renaud Chapel on ranskalainen vapaapainija, joka pitää omaa painiseuraa nimeltä Athlone Wrestlers Irlannissa Athlonessa. Tutustuin Chapeliin ollessani vaihto-oppilaana Irlannissa, ja toimivien henkilökemioiden johdosta hän oli halukas tukemaan seuraamme logon suunnittelupalvelulla. Seuran hallitus ja jäsenet ovat olleet tyytyväisiä uuteen logoon. Se ajaa tehtävänsä yleisön informoinnissa ja kuvaa seuran toimintaa halutussa valossa. Lopullinen tulos on esitetty kuviossa 5.





Kuvio 5: Submission Fighting Lohjan uusi logo

#### 4.1.3 Seuran markkinointi

Urheiluseuran uusien jäsenten rekrytoinnin kannalta on tärkeää, että seura on tunnettu vaikutusalueellaan. Markkinoinnin päätavoitteena on saada uusia harrastajia lajin pariin. Finnish Gladiators Fight Clubin markkinointi ja mainostus oli ollut olematonta, joten luonnollisesti näkyvyys ja seuran lähestyttävyyks olivat minimaalisia. Juuri kukaan seuran ulkopuolella ei tiennyt sen toiminnasta, ja uusia jäseniä saatiin harvoin. Submission Fighting Lohjan myötä seuran toimintaa alettiin mainostaa, jotta uudet jäsenet saataisiin kiinnostumaan lukkopainista ja seuran toiminnasta.

Vaikka Lohja on suhteellisen pieni paikkakunta, ei siellä silti riitä pelkkä mahdollisten harrastajien välinen kommunikointi. Uuden nimen ja logon valmistuttua tehtiin uusi mainosjuliste. Julisteesta kävi ilmi seuran toiminnan tarkoitus, harjoitusten paikka ja ajankohta sekä yhteystiedot. Seuran toimintaa oli tuotava esille paikoissa, joissa mainonta voisi kohdata mahdollisen uuden harrastajan, joten mainosjulisteita vietiin moniin paikkoihin ympäri Lohjaa, kuten urheilukeskusten ja koulujen ilmoitustauluille. Valmis mainosjuliste on esitetty liitteessä 2. Mainosjulisteiden tehoa arvioitiin jäsenkyselyn yhteydessä, jotta siihen voidaan tehdä kehittäviä muutoksia, jos julisteita painetaan vastaisuudessa lisää.

#### 4.1.4 Facebook-sivu

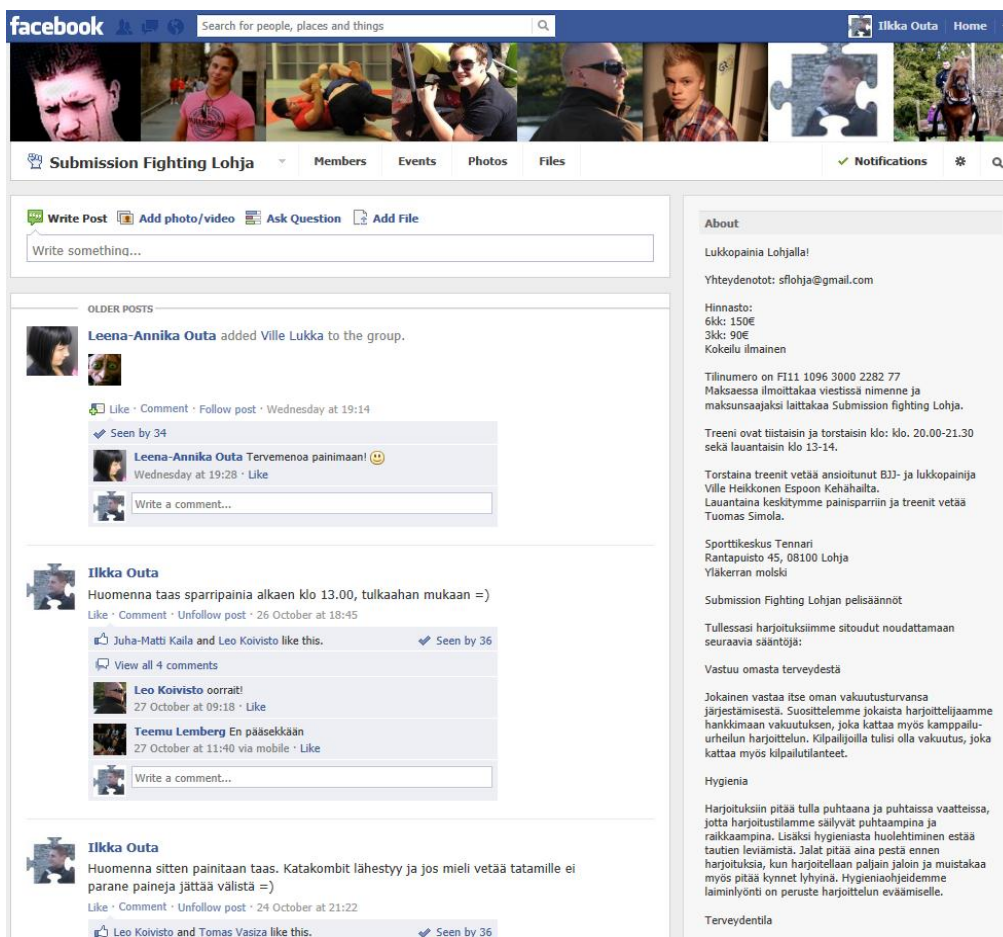
Helppointa oli luoda Facebook-ryhmä nimeltään Submission Fighting Lohja ja liittää sen jäseniksi kaikki seuran silloiset jäsenet. Facebook-ryhmä toimii pääasiallisesti informointikanavana seuran jäsenille, mutta se on lisäksi helppo tapa tutustua seuran toimintaan ennen harjoituksiin tuloa. Osallistumiskynnys madaltuu huomattavasti, kun Facebook-ryhmästä voi nähdä seuran jäsenet, säännöt, aikataulut ja hinnaston. Myös onnistuneita kuvia seuran harjoituksista voitiin liittää sivulle. Kuvio 6 on otettu Submission Fighting Lohjan harjoituksista.



Kuvio 6: Kuva Submission Fighting Lohjan harjoituksista

Facebook-ryhmän tietoihin liitettiin kaikki oleellinen tieto painiseuran toiminnasta. Nähtävissä on hinnasto, pelisäännöt, yhteystiedot ja lyhyt vapaamuotoinen kuvaus seurasta. Ryhmä on toiminut erinomaisesti tiedotuskanavana. Facebookin monia ominaisuuksia on hyödynnetty, jotta seuran sivut olisivat mielenkiintoiset ja kutsuvat. Esimerkiksi elokuussa ilmestyi mahdollisuus palkata toinen ulkopuolinen valmentaja vuoden vaihteen jälkeen opettamaan vapaaottelun pystyosuutta kerran viikossa. Tämä muutos olisi kuitenkin vienyt seuran toimintaa vapaottelun suuntaan ja tuonut lisäkustannuksia. Niinpä Facebookin ryhmään tehtiin Kysy-toiminnolla kysely, jossa selitettiin tilanne, ja jokainen jäsen pystyi näin äänestämään epävirallisesti. Tämän jälkeen hallitus pystyi tekemään päätöksensä seuran jäsenten mielipiteen mukaisesti, ja päätös oli, että seuraavan vuoden alusta palkkaamme uuden valmentajan opettamaan tiistaisin pystyottelua. Tämä kyselykäytäntö koettiin erittäin toimivaksi ja sitä aiotaan hyödyntää vastakin.

Facebook-sivun lisäksi yhdistykselle perustettiin oma sähköpostiosoite. Sitä on käytetty kommunikointiin mm. kannatuspaitojen painatustoimiston kanssa ja kanavaa käytetään myös vastaillessa seurasta kiinnostuneiden mahdollisiin kysymyksiin. Kuviossa 7 seuran Facebook-sivu lopullisessa muodossaan.



Kuvio 7: Kuva seuran Facebook-sivusta

## 4.2 Seuran talouden vakauttaminen

Seuran talous ei ollut alun perin vakaalla pohjalla. Talouden vakauttaminen sinänsä on moniulotteinen tavoite. Sen lisäksi, että seuran tilille kerätään lisää rahaa, on muistettava jatkuvuus. Vakituiset tulonlähteet ovat paras ratkaisu. Talouden kehittämisessä otettiin kaksi tavoitetta: seuran jatkuvien tulojen kasvatus ja seuran tilin keskimääräisen saldon kasvattaminen. Jatkuvia tuloja pystyttiin kartuttamaan lähinnä keräämällä lisää jäseniä, joten seuraavaksi kuvaamani yksittäisten kehitystoimien tarkoituksena oli pääasiassa kasvattaa seuran tilin keskimääräistä saldoa.

#### 4.2.1 Kannatuspaidat

Seuran näkyvyyden ja jäsenten yhteenkuuluvuuden parantamiseksi päätettiin teettää seuralle oma kannatuspaita, joissa olisi seuran nimi, logo ja mahdollisten sponsorien logot. Paidat hankittiin, jotta niitä voisi käyttää harjoituksissa ja vapaa-ajalla sekä ennen kaikkea kisapahtumissa, joissa edustetaan omaa seuraa. Paidat nähtiin olennaisena osana painiseuran julkista kuvaa, ja niiden myynnistä syntyneillä tuotoilla voitaisiin seuran toimintaa taas kehittää.

Paitojen toimittajaksi valittiin SJS Group Oy / Lohjan Brodeeraus, jolta paidat saatiin kappalehintaan 17,3 euroa. Muitakin mahdollisia toimittajia oli, mutta SJS Group Oy / Lohjan Brodeeraus teki parhaan tarjouksen, joten se valittiin paitojen toimittajaksi. Paitaan hankittiin myös ulkopuolinen sponsori, antikvaarinen oluthuone Opus K, joka päätti tukea Submission Fighting Lohjaa 300 eurolla. Vastineeksi tästä paitaan painettiin Opus K:n mainos. Kuviossa 8 on kuvattuna kannatuspaidan painatukset.



Kuvio 8: Kannatuspaidan painatukset

Paitojen kustannuksista, tilausmäärästä ja tuotoista tehtiin alustavia laskelmia, jotka on esitetty taulukossa 1. Siitä käy ilmi, että myyntihinnaksi päätettiin 25 euroa ja paitoja päädyttiin tilaamaan alun perin suunnitellut 30 kappaletta. Tämän määrän uskottiin olevan sopiva ja menevän helposti kaupaksi seuran jäsenille ja muille tukijoille. Kuviossa 9 näkyvät myös lopullisen tilausmäärän ja sponsorisumman huomioon ottava laskelma paidan hinnasta ja mahdolliset voitot, jos kaikki paidat myydään. Laskelmista on nähtävissä, että jos kaikki seura-paidat saadaan myytyä, seura tekee 531 euroa voittoa paitaprojektista. Nämä varat voidaan käyttää seuran muun toiminnan rahoittamiseen.

	ostohinta	tilausmäärä	sponsori	myyntihinta	voitto
<b>arvio 1</b>	10	30		20	300
<b>arvio 2</b>	12	30		25	390
<b>arvio 3</b>	15	30		20	150
<b>arvio 4</b>	15	30		25	300
<b>toteutunut</b>	17,3	30	300	25	531

Kuvio 9: Kannatuspaitojen hintalaskelma

#### 4.2.2 Kannatushupparit

Kannatuspaidat menivät valmistuttuaan hyvin kaupaksi, ja hallitus päätti tilata uuden kannatus tuotteen eli kannatushupparit. Nämä päätettiin hankkia samalta jo hyväksi todetulta toimittajalta. Tästäkin asiasta tehtiin ensin kysely Facebook-ryhmän Kysy-toiminnolla, jolla pystyttiin kartoittamaan hupparien kysyntää ja arvioimaan järkevää tilausmäärää. Kyselyssä kerrottiin huppareiden todennäköiseksi hinnaksi 30 euroa, jonka jälkeen halukkaat pystyivät ilmoittamaan halukkuutensa ostaa seuran logolla varustettu huppari. Seurahuppareiden hankintahinta oli 23,5 euroa kappaleelta. Kyselyn perusteella tilattiin yhteensä 10 hupparia, joiden mynnistä seura sai tuottoa 65 euroa. Tietysti on muistettava, että pelkän rahallisen tuoton lisäksi seura saa näkyvyyttä paitojen avulla. Kuviossa 10 on kaksi hallituksen jäsentä suunnittelemassa jäsenkyselylomakkeita hupparit päällään.



Kuvio 10: Seuran puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja kokouksessa

#### 4.3 Valmennuksen tason parantaminen

Seuralle päätettiin hankkia uusi valmentaja, jolla olisi kilpailukokemusta. Muutaman yhteydenoton jälkeen päädyttiin Ville Heikkoseen, joka on ansioitunut kisaaja sekä painin että vapaaottelun saralla. Heikkosen kanssa sovittiin, että hän pitäisi yhden painiharjoituksen viikossa ja voisi osallistua viikon muihin harjoituksiin ilmaiseksi.

#### 4.4 Kehityshankkeiden onnistumisen arviointi

Kun muutokset seuran toimintaan oli tehty, suoritettiin seuran jäsenten keskuudessa kysely, jolla kartoitettiin sitä, mitä mieltä seuran jäsenet olivat muutoksista. Laadin kysymyslomakkeen (Liite 3) seuran hallituksen kanssa yhteistyönä. Kyselyn haluttiin kertovan, kuinka paljon tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet seuran jäsenmäärän kehitykseen ja mitkä markkinoinnin keinot olivat olleet tehokkaita. Lomakkeessa kysyttiin myös kehitysehdotuksia, jotta seuran kehittämistä voitaisiin jatkaa edelleen. Kyselyn tulokset on käsitelty seuraavassa luvussa.

Seuran jäsenmäärän kasvattamista on helppo arvioida vertaamalla seuran jäsenten määrää ennen ja jälkeen opinnäytetyöprojektin. Jos jäsenmäärä on kasvanut, se jo kertoo jotain lähestyttävyyden parantumisesta. Jäsenkyselyssä kysyttiin, mistä uusi jäsen sai alun perin tietää seuran toiminnasta. Jos uudet jäsenet ovat vastanneet saaneensa tietää seurasta jonkin toteutetun muutoksen tuloksena, voidaan katsoa, että lähestyttävyyttä on parannettu.

Taloudellista tilannetta tarkastelen kahdella tavalla. Ensin lasken seuran jäsenmaksutulot entisellä ja uudella jäsenmäärällä kuukautta kohden. Näin saadaan tietää, kuinka paljon uudet jäsenet tuovat lisää vakituisia tuloja seuralle. Toiseksi vertaan seuran tilin saldoa jokaisen kuukauden viimeisenä päivänä vuoden 2012 alusta lähtien. Jos saldon suunta on nouseva, voidaan päätellä, että seuran tilille on karttunut niin sanottua puskuria.

Valmennuksen tason paranemista on vaikea arvioida. Kilpailumenestys ei yksinään kerro, että valmennuksen taso on ehdottomasti parantunut. Jos jäsenet vastaavat kyselyssä valmennuksen parantuneen, katsotaan näin tapahtuneen.

## 5 Kehityshankkeiden arviointi

Tässä luvussa kerron, millaisia tuloksia opinnäytetyön kehityshankkeista seurasi. Ensin käyn läpi seuran jäsenten mielipiteitä, sen jälkeen kuvaan jäsenmäärän muutosta ja viimeiseksi tarkastelen seuran varallisuuden muutosta.

Seuran jäsenkysely toteutettiin seuran harjoituksissa 13.10.2012, jolloin oli paikalla 15 henkilöä eli 75 % seuran silloisista jäsenistä. Kyselyyn vastasi 14 ihmistä. Kyselyssä saadut vastaukset monivalintakysymyksiin on esitelty kuviossa 11.

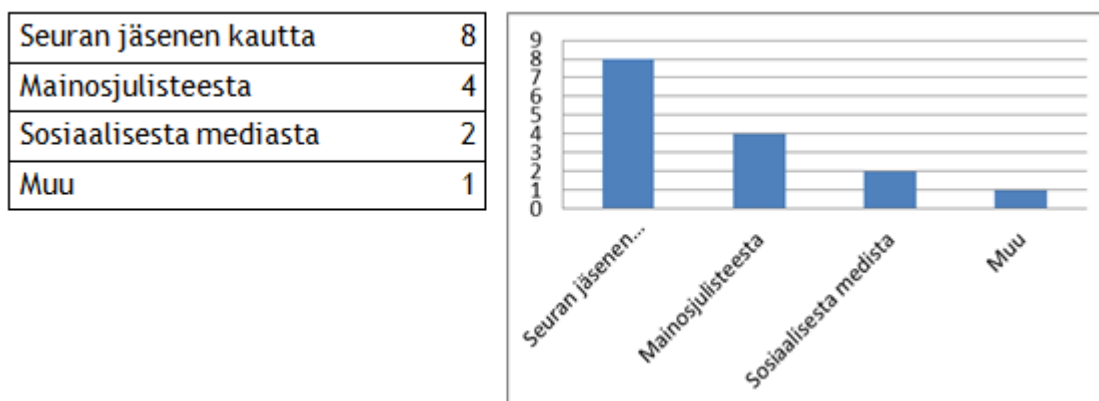
Kahdeksan vastanneen mielestä seuran toiminta oli muuttunut positiiviseen suuntaan. Yhden mielestä seuran toiminta ei ollut muuttunut. Kukaan ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että toiminta olisi muuttunut huonompaan suuntaan. Toisin sanoen kehityshanke oli jäsenten mielestä onnistunut. Lisäksi kaikkien mielestä Facebook on toimiva tiedotuksen väline, joten Facebook-profiilin luominen seuralle oli siis selvästi toimiva ratkaisu. Myös mainosjulisteet olivat hyödyllinen mainoskanava, sillä neljä oli saanut tietää seuran toiminnasta juuri julisteiden kautta.

Jäsenten mielipiteet siitä, mikä on ollut huomattavin seurassa tapahtunut muutos, ovat taulukossa 2. Suurin osa jäsenistä ei vastannut avoimeen kysymykseen siitä, mikä oli ollut huomattavin muutos seurassa. Ne, jotka vastasivat, nostivat esille jäsenmäärän kasvun, treenien tason, valmennuksen ja seuran aktivoitumisen Facebookissa. Pelkät ilmaukset ”treenitaso” ja ”valmennus” eivät suoraan kerro, että kyseisellä osa-alueella olisi vastaajan mielestä tapahtunut muutosta myönteiseen suuntaan. Näin voidaan kuitenkin olettaa, koska monivalintakysymyksissä kukaan ei ilmaissut, että seuran toiminta olisi muuttunut negatiiviseen suuntaan – päinvastoin, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että toiminta oli muuttunut positiiviseen suuntaan.

Mikä on ollut huomattavin muutos?	Vastausten lukumäärä
Jäsenmäärän kasvu	1
Treenitaso	1
Facebookissa enemmän toimintaa	1
Valmennus, valmentajat	2
(Ei vastausta)	9

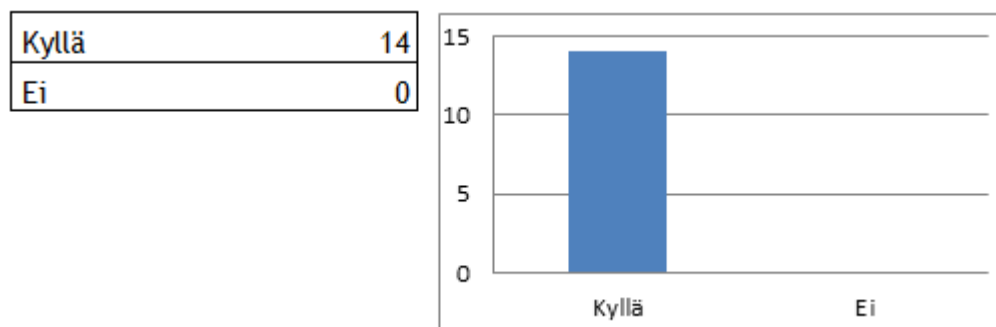
Kuvio 11: Vastaukset kysymykseen seuran huomattavimmasta muutoksesta

Jäsenkyselyssä tiedusteltiin mistä vastaaja oli kuullut seurasta ja vastaukset löytyvät kuviosta 12. Valtaosa vastaajista kertoi kuulleen seurasta jonkun seuran jäsenen kautta. Mainosjuliste osoittautui myös onnistuneeksi markkinointikeinoksi, sillä neljä vastaajaa kertoi saaneensa tietää seurasta seuran mainosjulisteen kautta.



Kuvio 12: Vastaukset kysymykseen kuinka jäsen sai alun perin tietää seurasta

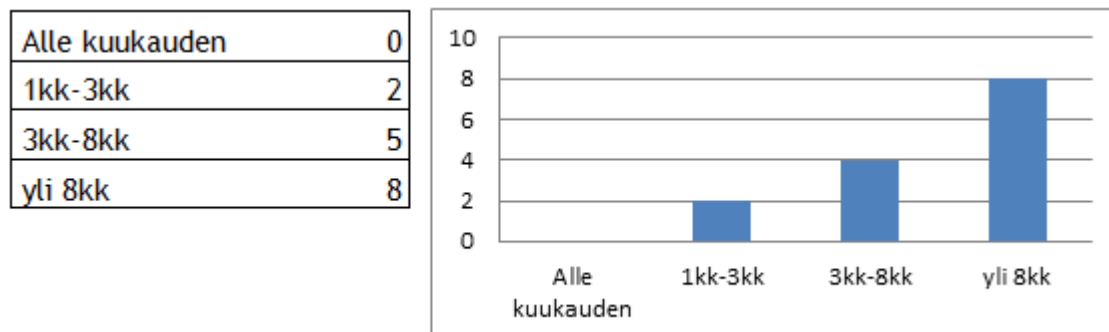
Jäsenkyselyn vastauksista tuli yksimielisesti selväksi, että jäsenet pitivät Facebookia toimivana tiedotusvälineenä. Seuran toiminnan kannalta tämä oli rohkaiseva tulos ja onkin itsestään selvää jatkaa Facebook-sivua pääasiallisena informaatiokanavana. Kuviosta 13 selviää vastausten jakosuhde kysymykseen Facebookin toimivuudesta viestintävälineenä.



Kuvio 13: Vastaukset kysymykseen Facebookin toimivuudesta seuran tiedotusvälineenä

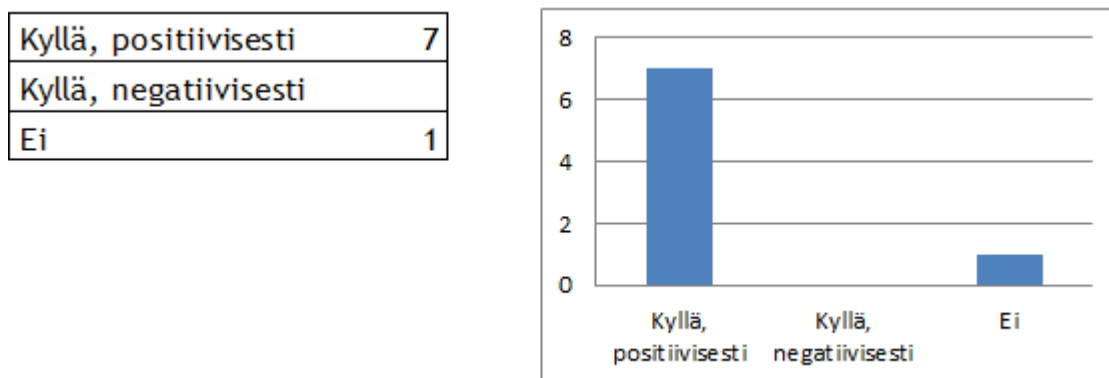


Suurin osa jäsenkyselyyn vastanneista oli ollut seuran jäsen jo hieman pidempään, mutta kyselyn tuloksien kannalta oli tärkeää saada myös vastauksia hieman uudemmilta jäseniltä. Kuviossa 14 esitellään vastaukset kysymykseen kuinka kauan vastaaja on ollut seuran jäsen.



Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen kuinka kauan vastaaja on ollut seuran jäsen

Jäsenkyselyssä kysyttiin yli kahdeksan kuukautta seuran jäsenenä olleilta onko seuran toiminta muuttunut johonkin suuntaan kuluvan vuoden aikana ja ehdoton enemmistö vastasi toiminnan muuttuneen positiiviseen suuntaan. Vain yksi vastaaja vastasi seuran toiminnan pysyneen ennallaan. Kuviossa 15 esitellään vastaukset edellä mainittuun kysymykseen.



Kuvio 15: Vastaukset kysymykseen onko seuran toiminta mielestäsi muuttunut

Jäseniltä kysyttiin myös muita kehitysehdotuksia. Tähän kyselyn toiseen avoimeen kysymykseen ei tullut yhtään vastausta. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että seuran toimintaan ollaan jo niin tyytyväisiä, että kehitettävää ei ainakaan tällä hetkellä ole.

Seuran jäsenmäärä vuoden 2012 alkaessa oli 10. Kehitysprojektin lopussa eli 15.10.2012 jäsenmäärä oli jopa kaksinkertaistunut 20:een. Tavoite kasvattaa seuran jäsenmäärää onnistui siis erittäin hyvin. Jäsenmäärän kasvu yhdessä paitojen myynnin kanssa vaikutti myönteisesti myös seuran talouteen. Seuran tilin saldon summittainen kehitys on nähtävillä kuviossa 16.

<b>Kuukausi</b>	<b>Tilin pyöristetty saldo</b>
<b>tammikuu</b>	300
<b>helmikuu</b>	420
<b>maaliskuu</b>	420
<b>huhtikuu</b>	660
<b>toukokuu</b>	1260
<b>kesäkuu</b>	1560
<b>heinäkuu</b>	1340
<b>elokuu</b>	1750
<b>syyskuu</b>	1700

Kuvio 16: Seuran tilin saldon kehitys opinnäytetyöprojektin aikana

## 6 Johtopäätökset

Jäsenkyselyssä saadut vastaukset ovat näkyvillä liitteessä 4. Ensimmäinen kysymys oli, kuinka vastaaja sai tietää seurasta. Neljä vastaajaa oli saanut tiedon projektin aikana toteutetusta mainosjulistuksesta ja kaksi Facebook-sivun kautta. Tästä voidaan päätellä, että seuran uudet pääasialliset markkinointikeinot ovat onnistuneet. Projektin aikana liittyneiden joukossa oli vain yksi, joka oli saanut tietää seurasta seuran jäsenen kautta. Markkinointikeinot siis tavoittivat selvästi seuran jäsenten sosiaalisten piirien ulkopuolisia ihmisiä. Seuran kokonaisjäsenmäärä kaksinkertaistui projektin aikana, joten jäsenmäärän ja lähestyttävyyden lisäämisen tavoite katsotaan täyttyneeksi.

Jäsenmäärän kasvun ansiosta seuran kuukausittaiset jäsenmaksutulot kasvoivat sadalla prosentilla projektin aikana. Ensimmäinen taloudellinen tavoite siis onnistui. Kun katsotaan tilin saldon kehitystä yhdeksän kuukauden aikana, on nähtävissä selkeä nousu. Tämä on suurilta osin paita- ja huppariprojektien tuomien lisätulojen ja uusien jäsenten jäsenmaksujen ansiosta. Projektin lopussa tilin saldo on yli kolminkertainen verrattuna vuoden alkuun. Koska seuran rahaliikenne on verrattain vähäistä ja koko vuoden tatamisolivuokrat oli jo maksettu syyskuussa, voidaan olettaa, että vuoden 2012 tilinpäätös jää selvästi voitolliseksi. Toimenkin taloudellinen kehityskohde oli siis onnistunut.

Jäsenkyselyssä kolme vastaajaa oli viitannut valmennuksen tai harjoitusten tason nousuun vuoden 2012 aikana. Myös kisamenestystä oli tullut useissa SM-tasoisissa kilpailuissa, mutta kuten sanotti, tämän ei absoluuttisesti voida katsoa johtuneen valmennuksesta. Kuitenkin voidaan katsoa valmennuksen tason parantuneen uuden valmentajan myötä, sillä siihen viittaavat kisamenestyksen lisäksi myös jäsenkyselyn vastaukset.

Lopuksi voidaan todeta, että tämä opinnäytetyöprojekti onnistui parantamaan toimintaansa kaikilla kehitysalueilla: seuran jäsenmäärä kasvoi, talous saatiin vakaammalle pohjalle ja valmennuksen taso nousi. Kuviossa 17 on koko seuran hallitus lukkopainikisoissa 27. toukokuuta 2012. Hallituksen kolme jäsentä voittivat yhteensä neljä mitalia näistä kisoista.

Jatkotoimenpiteinä voidaan harkita ensi vuoden aikana tehtävää uutta käyttäjäkyselyä koskien vuoden 2013 alussa aloittavan pystyotteluvalmentajan harjoitusten laatua. Näin voidaan varmistaa harrastajien tyytyväisyys valmennuksen tasoon.



Kuvio 17: Submission Fighting Lohjan hallitus lukkopainikisoissa 27. toukokuuta 2012

## Lähteet

## KIRJAT

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Crudelli C. 2008. Maailman taistelutaidot ja kamppailulajit. Suomentaja Kaski J. Helsinki: Readme.fi.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Talouselämän klassikot. Suomentaja Kankkunen A. Helsinki: Talentum.

Halila H. & Riitesuo R. 2011. Urheilun yhdistystoiminnan perusteet. SLU-julkaisusarja N:o 16. Suomen liikunta ja urheilu.

Havunen R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Häkkinen K. Keskinen K. Mero A. & Nummela A. 2004. Urheiluvalmennus. Jyväskylä: VK-Kustannus Oy.

Iltanen K. 2000. Markkinoinnin suunnittelu. Markkinointi-instituutin kirjasarja N:o 53. 7., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kotler P. Gary A. Wong V. & Saunders J. 2008. Principles of marketing. 5. painos. Essex, Englanti: Pearson Education Limited.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lussier R. 2012. Management fundamentals: concepts, applications, skill Development. 5. painos. Mason, OH, USA: South-Western.

Oxford dictionary of current English. 2001. 3. painos. New York, NY, USA: Oxford university press.

Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Salmenkivi S. & Nyman N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.

Österman J. 2009. Kamppailutaitojen opas. Helsinki: Readme.fi.

## ARTIKKELIT

Collins J. 2001. Level 5 leadership – The triumph of humility and fierce resolve. Harvard business review.

Mintzberg H. 1990. The Manager's Job: Folklore and fact. Harvard business review. 48–63

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Definition of marketing. 2007. American Marketing Association. Viitattu 27.8.2012. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Guide to the development discussion. 2011. Oulun yliopisto. Tulostettu 8.8.2012. [www.hallinto oulu.fi/upj/english\\_2011/guide.rtf](http://www.hallinto oulu.fi/upj/english_2011/guide.rtf)

Suomen eduskunta. Yhdistyslaki 26.5.1989/503. Viitattu 6.8.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

Syrjälä T. & Kokkonen V. 2006. Työntekijä- ja aineistolähtöinen tuloksellisuuden kehittäminen. Konsepti – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti. Viitattu 14.10.2012.

[http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyontekija-  
\\_ja\\_aineistolahtoinen\\_tuloksellisuuden\\_kehittaminen.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/Tyontekija-<br/>_ja_aineistolahtoinen_tuloksellisuuden_kehittaminen.pdf)

## Kuviot

Kuvio 1: Johtajuuden viisi tasoa .....	14
Kuvio 2: Kaksi muutosjohtamisen mallia.....	20
Kuvio 3: Markkinoinnin kilpailutekijät ja niiden ulkopuoliset vaikutteet .....	21
Kuvio 4: Submission Fighting Lohjan organisaatiokaavio.....	31
Kuvio 5: Submission Fighting Lohjan uusi logo.....	33
Kuvio 6: Kuva Submission Fighting Lohjan harjoituksista .....	34
Kuvio 7: Kuva seuran Facebook-sivusta .....	35
Kuvio 8: Kannatuspaidan painatukset .....	36
Kuvio 9: Kannatuspaitojen hintalaskelma .....	37
Kuvio 10: Seuran puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja kokouksessa.....	38
Kuvio 11: Vastaukset kysymykseen seuran huomattavimmasta muutoksesta .....	40
Kuvio 12: Vastaukset kysymykseen kuinka jäsen sai alun perin tietää seurasta .....	40
Kuvio 13: Vastaukset kysymykseen Facebookin toimivuudesta seuran tiedotusvälineenä ..	40
Kuvio 14: Vastaukset kysymykseen kuinka kauan vastaaja on ollut seuran jäsen .....	41
Kuvio 15: Vastaukset kysymykseen onko seuran toiminta mielestäsi muuttunut .....	41
Kuvio 16: Seuran tilin saldon kehitys opinnäytetyöprojektin aikana .....	42
Kuvio 17: Submission Fighting Lohjan hallitus lukkopainikisoissa 27. toukokuuta 2012 .....	43

## Liitteet

Liite 1: Submission Fighting Lohjan pelisäännöt .....	48
Liite 2: Submission Fighting Lohjan mainosjuliste .....	49
Liite 3: Submission Fighting Lohjan jäsenkysely.....	50

## Liite 1: Submission Fighting Lohjan pelisäännöt

### Vastuu omasta terveydestä

Jokainen vastaa itse oman vakuutusturvansa järjestämisestä. Suosittelemme jokaista harjoittelijaa hankkimaan vakuutuksen, joka kattaa myös kamppailu-urheilun harjoittelun. Kilpailijoilla tulisi olla vakuutus, joka kattaa myös kilpailutilanteet.

### Hygienia

Harjoituksiin pitää tulla puhtaana ja puhtaissa vaatteissa, jotta harjoitustilamme säilyvät puhtaampina ja raikkaampina. Lisäksi hygieniasta huolehtiminen estää tautien leviämistä. Jalat pitää aina pestä ennen harjoituksia, kun harjoitellaan paljain jaloin ja muistakaa myös pitää kynnet lyhyinä. Hygieniaohjeidemme laiminlyönti on peruste harjoittelun eväämiselle.

### Terveydentila

Sairaana urheileminen saattaa johtaa hyvinkin vakaviin jälki tauteihin ja lisäksi taudit tarttuvat muihin harjoittelijoihin tullessasi sairaana harjoituksiin. Flunssan jälkeen pitää levätä vähintään kaksi kuumetonta päivää ennen harjoituksiin tulemistä. Myöskään märkäruven kanssa ei saa harjoitella, koska tauti tarttuu muihin hyvin helposti.

### Päihteet

Mikäli tietoomme tulee huumaus- tai dopingaineiden käyttöä on seuralla oikeus poistaa urheilijan jäsenyys.

### Käyttäytyminen

Opettamiimme taitoja saa käyttää ainoastaan kamppailusalilla tai -kilpailuissa asianmukaisissa olosuhteissa. Itsepuolustustilanteessa saat käyttää



Liite 2: Submission Fighting Lohjan mainosjuliste



**SUBMISSION FIGHTING LOHJA**  
**LUKKOPAINIA**  
Tennarissa tiistaisin ja torstaisin klo 20.00-21.30

Valmentajana pitkään lajissa kilpaillut ja menestynyt Ville Heikkonen Espoon Kehähailta

Ottakaa rohkeasti yhteyttä  
submission fighting lohja@facebook  
sflohja@gmail.com

Sporttikeskus Tennari  
Yläkerran molski

Liite 3: Submission Fighting Lohjan jäsenkysely

## Submission Fighting Lohja jäsenkysely

---

Kuinka sait alunperin tietää seurasta?

Seuran jäsenen kautta

Mainosjulisteesta

Sosiaalisesta mediasta

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Onko Facebook mielestäsi toimiva tiedotuksen väline?

Kyllä

Ei

Kuinka kauan olet ollut seuran jäsen?

Alle kuukauden

1kk-3kk

3kk-8kk

yli 8kk

Jos olet ollut jäsen yli 8kk, onko seuran toiminta mielestäsi muuttunut?

Kyllä, positiivisesti

Kyllä, negatiivisesti

Ei

Mikä on ollut huomattavin muutos?

---

Muita kehitysehdotuksia?

---

---