



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ASIAKASLÄHTÖISESTI RAKENNETTU LIIKUNTAKERHOTOIMINNAN PALVELUMALLI

Manu Tapani Kangaspunta

Opinnäytetyö
Toukokuu 2017
Tradenomi YAMK
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

KANGASPUNTA MANU:

Asiakaslähtöisesti rakennettu liikuntakerhotoiminnan palvelumalli

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2017

Lasten liikuntakerhotoimintaa järjestetään Suomessa urheiluseurojen, kuntien ja yksityisten toimijoiden puolesta paljon, mutta tutkittua tietoa niistä on erittäin vähän saatavilla. Urheilun- ja koulutuksen kentillä puhutaan yksilökeskeisyydestä ja yritysmaailmassa asiakaslähtöisyydestä. Miten nämä asiat voitaisiin sovittaa yhteen ja nivoa asiakaslähtöisen liikuntakerhotoiminnan kehittämiseen soveltuva palvelumalli?

Tämä kehittämishanke koostuu liikuntakerhotoimintaan tehdystä palvelumuotoiluprosessista, jonka aikana toteutettiin kvantitatiivista tutkimustyötä sekä laadullista arviointia pilottihankkeeseen liittyen. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää palveluliiketoiminnan keskeisimpiä elementtejä, liikuntakerhotoimintaan osallistuvien asiakkaiden näkemyksiä ja odotuksia liikuntakerhotoimintaa koskien sekä muodostaa palvelumalli Fomia Oy:lle.

Tutkimusaineisto koostui kevään ja syksyn 2016 aikana Fomian Oy:n operoimaan liikuntakerhotoimintaan osallistuneille perheille suunnatuista asiakaskyselyistä, asiantuntijahaastatteluista sekä palveluliiketoimintaa ja palvelumuotoilua sisältävästä lähdeaineistosta.

Kehittämistyön tuloksena voidaan todeta, että asiakaslähtöisen liikuntakerhotoiminnan keskeisimpänä laatutekijänä ovat ohjaajien ammatillinen kyky toimia ohjattavan ryhmän kanssa sekä heidän sosiaaliset taidot muissa vuorovaikutusta vaativissa tilanteissa. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan tärkeimpiä tekijöitä on synnyttää asiakkaalle arvoa. Tähän arvонуontiin vaikuttavat ohjaajien kokonaisvaltaisen laadun lisäksi synnytettyihin odotuksiin vastaaminen, viestintä sekä asiakkaan ja palveluntuottajan välille syntyvä luottamus.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että liikuntakerhotoimintojen palvelumuotoilu ja konseptointi ei eroa, muiden toimialojen asiakaspalvelujen tuottamisesta. Liikunta- ja urheilusektorille tekisi erittäin hyvää verkostoitua ja hyödyntää nykyistä laajemmin muiden toimialojen ammatillista osaamista asiakaspalveluiden konseptoinnissa ja tuottamisessa. Suunnitellusti ja kokonaisvaltaisesti tuotettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin paremmin ja voi hyvinkin, kokonaistalouden kannalta, olla kustannustehokkaampi ratkaisutapa palveluntuottajalle sekä asiakkaalle, kuin vapaaehtoistoimin järjestetty toiminta.

Avainsanat: liikuntakerho, asiakaslähtöinen palvelu, palvelumuotoilu, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

KANGASPUNTA MANU:
Customer Based Concept for a Children's Sports Club

Master's thesis 73 pages, appendices 3 pages
May 2017

Several operators, such as sport clubs, municipalities and private companies have arranged kids' sports club activities in Finland for decades. However, there is only a little or none research data of them. In sport and education sectors, there is a lot of discussion about individuality, and in the business sector, about a customer-oriented approach. How these two matters could be combined and pulled together into a concept of a customer-oriented sports club service?

This development process consisted of a service design process including a quantitative study on sports club activities, and a qualitative evaluation of the pilot project. The purpose of this process was to find out the basic elements of service design and the customers' opinions and expectations of kids' sports club activities. Another goal was to create a sports club service concept for Fomia Oy.

The research data comprised customer inquiries that were carried out among families participating in the sports club activities in spring and autumn 2016. The thesis also includes literature-based theory of service design and specialist interviews.

The result of the development process was that the most important quality factor in the sports club activities is the instructors' social skills and capability to face the participators in action. One of the main goals in customer-oriented services is to create value for the customer. In addition to the instructors' proficiency, communication and trust have a significant role in the process of value creation.

The conclusion was that there is no difference between the service design and concepting of sports club activities or business. In the sport sector, it would do good to network and co-operate with several lines of business. Well-designed and concepted services better meet the customers' expectations and can, at the same time, be a better solution for both the customer and the service provider.

Keywords: sports clubs, customer service, service design, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	TAVOITE JA TARKOITUS	6
1.2	KEHITTÄMISPROSESSIN MENETELMÄT	7
1.3	FOMIA OY:N KEHITTÄJÄNÄ	9
1.4	KEHITTÄMISHANKKEESEEN LIITTYVÄN ALUEEN ESITTELY	10
1.5	URHEILUSEURATOIMINTA SUOMESSA	11
2	PALVELULIIKETOIMINNALLINEN VIITEKEHYS.....	13
2.1	PALVELULIIKETOIMINTA.....	13
2.2	ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA	14
2.3	ARVONLUONTI.....	15
2.4	VUOROVAIKUTUS	16
2.5	LUOTETTAVUUS.....	17
2.6	KEHITTÄMISPROSESSIN VAIHEISTAMINEN.....	18
2.7	VERKOSTOT PALVELUMUOTOILUN TUKENA	19
3	KEHITTÄMISPROSESSIN TAUSTAT.....	22
3.1	TARPEEN KARTOITTAMINEN	22
3.2	PAINOPISTEALUEET ESIIN SELVITYSTYÖN KAUTTA	23
3.3	ALUEELLISEEN PILOTTIHANKKEESEEN PÄÄTYMINEN	24
3.4	TAUSTAKARTOITUSVAIHEESSA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	25
3.5	KEHITYSPROSESSIN OSITTAMINEN	26
4	LIIKUNTAKERHOTOIMINNAN VÄLIARVIOINTI.....	29
4.1	PALVELUMALLILLA TAVOITELTAVAT HYÖDYT	30
4.2	PILOTTIVAIHEEN MENETELMIEN ESITTELY	31
4.3	KEVÄÄN VÄLIARVIOINTI, MENETELMÄT JA TULOKSET	32
4.4	SYKSYN JÄLKIARVIOINTI, MENETELMÄT JA TULOKSET	35
4.5	ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN	39
5	LIIKUNTAKERHOTOIMINNAN PALVELUMALLI	41
5.1	PORRASTETTU ETENEMINEN	42
5.2	TAHTOTILOJEN AVOIMUUS JA TOIMINNAN LÄPINÄKYVYYS - VISIOT JA ARVOT	43
5.3	PALVELUMALLIN LAATULUPAUS JA ARVONNOUSU	44
5.3.1	<i>Konkreettinen ympäristö.....</i>	<i>44</i>

	5
5.3.2	<i>Luotettavuus</i> 45
5.3.3	<i>Reagointialttius</i> 47
5.3.4	<i>Vakuuttavuus</i> 47
5.3.5	<i>Empatia ja asiakkaan ymmärtäminen</i> 48
5.4	ASIAKASNÄKÖKULMAN HUOMIOIMINEN JA OSALLISTAVA KEHITTÄMINEN 49
5.5	ENNAKOINTI 50
5.6	TUTKIMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN JA ODOTUKSIIN VASTAAMINEN 53
5.7	VERKOSTOT JA LUOTTAMUKSELLISET SUHTEET 53
5.8	TUOTANNONTEKIJÖIDEN ERIKOISTUMISEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT..... 54
5.9	KOMPLEKSISUUTEEN JA EPÄVARMUUTEEN LIITTYVÄT TEKIJÄT 54
5.10	VERKKOTASO – UUDISTUMISKYKYISYYS JA NOTKEUS TOIMIA 55
6	PALVELUMALLISTA KÄYTÄNTÖÖN 56
6.1	KEHITTÄMISTYÖN AVOIMUUS JA LÄPINÄKYVYYS ASIAKKAALLE 56
6.2	PALVELUMALLIN LAATULUPAUS 57
6.3	VUOROVAIKUTTEINEN PALVELUKULTTUURI..... 57
6.4	TUTKIMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN KEHITYSPROSESSISSA 58
6.5	NOTKEA TOIMINTAMALLI 59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET 60
7.1	VIESTINTÄ JA VERKOSTOT 61
7.2	KOLMEEN ASIAAN KESKITYMINEN 62
7.3	LIKUNTAKERHOJEN JA PALVELUMALLIN TULEVAISUUS 63
7.4	KEHITYSPROSESSISSA ONNISTUMINEN 65
	LÄHTEET 67
	LIITTEET 70
	LIITE 1. LIKUNTAKERHOLAISILLE TEHTYJEN ASIAKASKYSELYJEN LOMAKEPOHJA 71

1 JOHDANTO

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämä opinnäytetyö käsittelee liikuntakerhopalveluiden kehittämisprosessia ja käyttöönottoa. Liikuntakerhotoiminnan, tai minkä tahansa palvelun, tulee aina vastata alueelliseen kysyntään ja asiakaskunnan tarpeisiin, josta johtuen paikallisia eroja palvelun toteuttamisessa on aina. Kehittämisprosessissa havainnoitavana olleelle toiminta-alueelle, oli tavoitteena kehittää asiakasnäkökulmasta mielekästä ja toimivaa liikuntakerhotoimintaa, jolla on tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä hyödyntäen rakennettu selkeä palvelukonseptin. Tarkoituksena oli luoda toimiva ja alueellisiin odotuksiin vastaava konsepti, joka otetaan käyttöön syksyllä 2018.

Palvelumallin tavoitteena on luoda raamit taloudellisesti turvalliselle ja yksilöllisesti, jollekin tietylle asuinalueelle, suunnitellulle toimintatavalle palvelulla toiminta-alueensa lapsiperheitä ja heidän hyvinvointia.

Kehittämisprosessin tavoite:

- Tavoitteena on luoda Fomia Oy:lle palvelumalli, asiakaslähtöisesti toteutettavien liikuntakerhotoimintojen konseptointiin.

Kehittämisprosessin tarkoitus

- Tarkoituksena on ensimmäisten palvelumallilla kehitettyjen liikuntakerhojen käyttöönotto syksyllä 2018.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan palvelumallin kehittämisprosessin synty-, kehittämis-, arviointi- ja käyttöönottovaiheita, sekä jalkautuksen jälkeistä arviointia palvelun onnistumisesta. Palvelumalli rakennettiin Fomia Oy:lle (Fomia) sen toimeksiannosta. Kehittämishankkeen aikana on tehty yhteistyötä, havainnoinnin ja tutkimuksellisenä kohteena toimineen alueen, paikallisten toimijoiden, asukkaiden ja eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Palvelumallin tuottamisen yhteydessä kehittämissankkeen tutkimusalueella toimivalle urheiluseuralle on rakennettu palvelukonsepti ja urheiluseuran kanssa on tehty laajempaa seuratoiminnan kehittämistä.

Fomian toteuttamana palveluna on, kehittämisprosessin aikana, järjestetty liikuntakerhotoimintaa, jota on arvioitu asiakkaille tehtyjen puolistrukturoitujen kyselyjen, toiminnan kehittämiseen soveltuvien haastatteluiden ja havainnoinnin menetelmin. Liikuntakerhotoimintaa ja palvelumallia on peilattu kehittämishankkeessa myös palveluliiketoiminnasta kerättyyn tietoon ja teoriaan. Aiemmin samankaltaisissa prosesseissa mukana olleita seuroja ja asiantuntijoita on haastateltu, toimenpiteiden kautta syntyneiden tulosten ja asiakkailta jälkeinpäin saadun palautteen analysoinnin edistämiseksi. Kaikkia tämän kehittämishankkeen aikana asiakkaille tuotettuja materiaaleja ei ole julkisesti saatavilla, vaan aineistoja on käsitelty dokumenttianalysoinnin keinoin.

Prosessina kehittämishanke on lähtenyt liikkeelle syksyllä 2015 ja sen neljännen luvun ja osatekijän, liikuntakerhopalveluiden palvelumallin, on alkuperäisen aikataulun mukaan ollut määrä valmistua alkuvuonna 2017. Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta ja kuudesta luvusta, jotka käsittelevät kehittämishankkeen eri vaiheita, jotka ovat; 1) Palveluliiketoiminnan viitekehys (luku 2.), 2) Kehittämishankkeen taustat (tarvekuvaus, luku 3.), 3) Liikuntakerhotoiminnan väliarviointi (pilotointi ja asiakaskyselyt, luku 4.), 4) Liikuntakerhotoiminnan palvelumalli (luku 5.), 5) Palvelumallista käytäntöön (luku 6.) ja 6) Johtopäätökset ja pohdinta (yhteenvedo kehityshankkeesta, luku 7.).

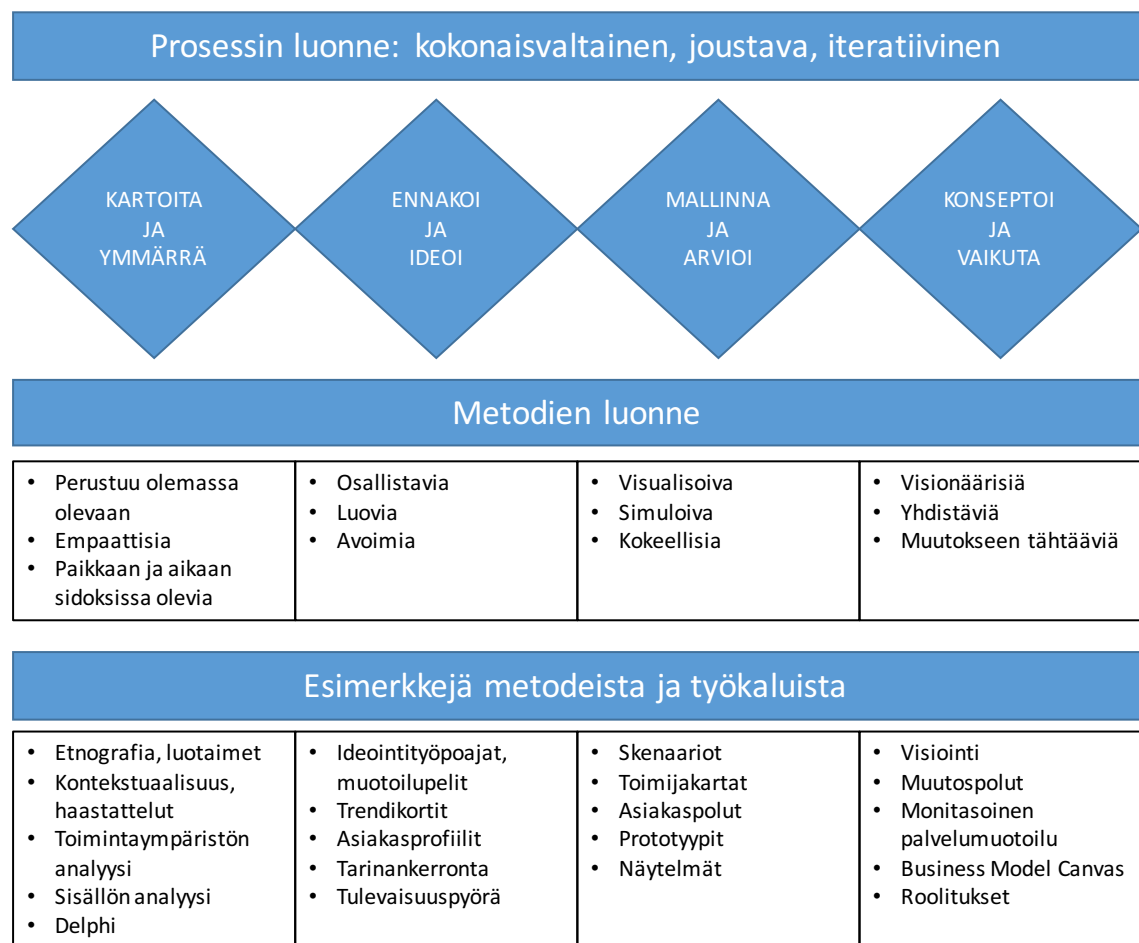
1.2 Kehittämisprosessin menetelmät

Hyvän sijaan, parhaaseen lopputulokseen pääseminen edellyttää syvällistä paneutumista asiaan ja kokonaisvaltaista perehtymistä sekä tulkintaa. Jim Collins siteeraa emeritusprofessori ja entiseltä terveys-, opetus- ja sosiaaliministeri John Gardnerilta saamaansa opastusta seuraavasti; ”...yrität liikaa olla kiinnostava. Yritä mieluummin olla kiinnostunut”. (Collins 2006, 5.)

Tässä työssä, rakennettavaa asiakaslähtöistä liikuntakerhon palvelumallia ajatellen, menetelmät on valittu siten, että palvelumallin tai paikallisen konseptin rakentaminen perustuu nimenomaan loppukäyttäjien, eli perheiden ja asiakkaiden palvelutarpeisiin sekä odotuksia vastaavaksi. Konseptin rakentamiseen valittavilla menetelmillä halutaan osoittaa kiinnostus asiakkaita kohtaan ja objektiivisesti kerätä heidän ajatuksiaan, ei vain luoda trendien tai oletusten pohjalta kiinnostavaa kuorta, jonka sisältö ei vastaa odotuksiin.

Perusasetelmana kehittämistyössä on ollut tuottaa konstruktiiivinen tutkimus, jonka kautta tuotetaan ratkaisu, konstruktio, palvelumallin linjausten suhteen. Laajemmassa mittakaavassa on kyse palvelumuotoilusta. Tavoitteena on ollut synnyttää kevytrakenteinen, kiinnostava ja taloudellinen palvelumalli, jossa rakenteen luomiseksi on kerätty teoreettista tietoa, sekä uutta empiiristä tietoa käytännöstä. Kehitettävää palvelumallia on tarkoitus jalkauttaa suomalaisen liikunnan ja urheilun kentälle, rakentamalla konseptointikoulutus tai muita tukipalveluita. Palvelumuotoilun työstämisen kannalta ominaispiirteinä korostuvat monipuolisesti eri menetelmien käyttö sekä osallistava työote (Ojasalo 2014, 72).

Yhteistä kaikissa kehittämisprosessin osakokonaisuuksissa on, että näistä jokaisessa on ollut käytössä useampia erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotta on pystytty varmistamaan riittävän kattavan ja luotettavan informaation saaminen. Prosessin luonnetta ja osakokonaisuuksien yleisiä tunnuksenomaisia piirteitä esitetään kuviossa 1.



KUVIO 1. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo 2014, muokattu)

1.3 Fomia Oy:n kehittäjänä

Fomia Oy on suomalainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 2014. Yrityksen päätoimiala on taiteellinen luominen ja sen palveluvalikoimaan kuuluvat erilaisten suunnittelutöiden lisäksi muun muassa palvelumuotoilu ja konsultointi, urheilu- ja liikuntavalmennus, terveys- ja hyvinvointipalvelut, sekä monipuoliset koulutustarjonnat.

Tämä kehittämishanke syntyi, Fomian henkilöstön jo pidempään harkittua lähteä kehittämään palvelumallia, joka olisi monistettavissa urheiluseuroille. Vuonna 2015 yrityksen päädyttyä tekemään eräälle urheiluseuralle selvitystyötä heidän oman toimintansa kehittämiseksi, kohtasivat sekä alueelliset intressit että yrityksen visio hankkeesta. Selvitystyötä seurasi strategiatyön tekeminen samaiselle urheiluseuralle, jota sittemmin on seurannut myös osallistuminen muuhun alueelliseen kehittämistyöhön ja muun muassa lasten liikuntakerhotoiminnan konseptointi.

Yrityksessä toimivalla henkilöstöllä on monipuolisesti yli 20 vuotta työkokemusta suomalaisen liikunnan ja urheilun sekä lapsi- ja nuorisotyön parissa. Lisäksi kasvatus-, sosiaali- ja terveysalan kentistä on vahvaa kokemusta työelämälähtöisesti, samoin kuin järjestö- ja yhdistystehtävien sekä luottamustehtävien ja projektien johtamisesta.

Fomia haluaa tarkastella, palvelumallin kehittämishankkeella, mahdollisuutta laajentaa yritystoimintaansa palvelumuotoilun puolelle entistä vahvemmin. Yritys valitsi palvelumallin kehittämistä varten liikuntakerhojen ohjaajikseen erittäin kokeneita alan osaajia, jotka pystyivät pystyneet toimimaan myös havainnoitsijoiden roolissa kerhotoiminnan ohjaamisen aikana.

Yrityksen asiakkaina ovat tähän mennessä toimineet niin pienet kuin suuretkin urheiluseurat, yksityishenkilöt, yritykset sekä julkinen sektori ja seurakunnat. Fomiolla on monipuoliset ja kattavat kontaktiverkostot suomalaisen urheilu- ja liikuntatoiminnan kenttään, kokemusta tutkimusten ja selvitysten julkaisemisesta sekä yhteistyöstä tutkimuslaitosten ja urheiluopistojen kanssa. Siihen, mihin Fomiassa ei sisäisesti pystytä löytämään palveluntuottajana soveliaista mallia tai riittävää asiantuntijuutta, pystytään yhteistyön avulla kartoittamaan osaava kumppani tai toinen toteuttajataho asiakkaalle.

1.4 Kehittämishankkeeseen liittyvän alueen esittely

Fomia oli suunnitellut ja kartoittanut jo muutaman vuoden ajan asiakaslähtöisen palvelumallin rakentamista. Tässä kehittämishankkeessa, opinnäytetyössä ja palvelumallin valmistelussa, tarkastelun kohteena oleva toimintaympäristö on muuttovoittoinen alue, jossa yhdistystoimintaa on suhteessa alueen väestöön vähänlaisesti. Muuttovoittoisuus alueella ilmenee erityisesti lapsiperheiden kasvun lisääntymisenä. Kyseisen alueen urheiluseurat ovat olleet toiminnallisessa murrosvaiheessa jo pidempään. Yksi urheiluseura on lopettanut toimintansa kokonaan ja toinen oli palkannut ulkopuolisen tahon laatimaan selvityksen toimintansa kehittämisen tueksi.

Alueen elinvoimaisin urheiluseuratoimija kaipasi selkeää, pitkän aikavälin toimintastrategiaa, operatiivista toimintaa ohjaavia asiakirjoja, henkilöstöressurssien - ja talouden suunnittelua. Tämän urheiluseuran johtokunta käynnisti toimintaympäristön kartoituksen ja seuratoiminnan kehittämiseen tähtäävän prosessin syksyllä 2015. Taustalla seuralla oli viimeisen neljän vuoden aikana tapahtunut valtava harrastajamäärien lisäys, suhteessa käytössä oleviin hallinnon resursseihin ja ammatilliseen osaamiseen. Vielä vuonna 2010 seuratoiminnassa harrastajia oli ollut noin kolmesataa, josta määrä on yli kolminkertaistunut. Urheiluseura palkkasi ensimmäisen päätoimisen seuratyöntekijän vastaamaan arjen haasteisiin ja hallinnon, sekä ennen kaikkea laskutuksen hoitamiseen 2014.

Keväällä 2017 alueelle on perustettu uusi nuorisotyötä tukeva järjestö, jonka tehtävänä on edistää monikulttuurisuutta ja kansainvälisyystaitoja liikuntaa työkaluna käyttäen. Yhdistys on perustettu alueella eri toimijoiden henkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen lopputuloksena. Keskusteluissa oli noussut ennen ratkaisevaa perustamispäätöstä esiin se, että alueen vahvin urheiluseura ei itse pystyisi tai olisi halukas kantamaan yksin vastuuta myös maahanmuuttajien kotouttamistyöstä sekä lajitoiminnan lisäksi kokonaisvaltaisesta liikuntakasvatuksellisesta työstä. Urheiluseura kaipaisi useammasta toimijasta koostuvaa verkostoa ympärilleen tueksi, ja erityisesti alueelle, josta toisen urheiluseuran järjestämä jalkapallon lajitoiminta oli hiipunut.

Toiminta-alueelle on viimeisen kahden vuoden aikana aloittanut toimintansa myös muutama uusi toimija eri urheilulajeissa. Toukokuussa 2017 alueelle on tiedottanut tulevansa myös uusi toimija, jolla on vahvaa jalkapallon lajitoimintaa lähialueilla, joten alueen aktiivisuus ja tarjonta liikuntakasvatuksellisessa mielessä on vilkastunut jo pelkästään kehittämishankkeen aikana paljon.

1.5 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Urheiluseuroihin palkattujen henkilöiden määrä on ollut 2000 –luvulla voimakkaassa kasvussa. Kasvua on tukenut valtion seuroille myöntämä seuratoiminnan kehittämistuki vuodesta 2009 alkaen. Seuratoiminta ammattimaistuu ainakin valtalajien kasvukeskusten suurseuroissa. Seuratoiminnan kehitysjohtajana pitkään Nuori Suomi ry:ssä aikanaan työskennellyt Pasi Mäenpää (2016) arvioi, että päätoimisten määrä liikkuu tällä hetkellä noin 5.000 työntekijän paikkeilla, joista noin puolet on ohjaajia, valmentajia tai valmennuspäälliköitä. Esimerkiksi liikunnanopettajia Suomessa on noin 2.000. (Mäenpää 2016.)

Merkittävää muutosta 1940-50 -luvulla syntyneen vapaaehtoistyökulttuuriin selittää osittain yhteiskuntarakenteiden muuttuminen ja seuratoimintaa kohtaan kohdistuneet alati tiukentuneet kriteerit taloudenhoidon ja hallinnon osalta, mutta erityisesti myös perheiden odotukset seuratoiminnan laatua kohtaan. 1970-luvulla urheilu ja sen edistäminen painottui liikuntapolitiikassa, mutta 1980-luvulla keskustelu ja toimet alkoivat monipuolistua kuntosurheiluun ja liikuntaan (Mäenpää 2012, 8). Seuratoiminta koetaan yhä useammin palveluna, jota lapselle halutaan ostaa. Seuroissa mietitään toiminnan järjestämistä osittain myös taloudellisin perustein, vaikka monille seuroista moniarvoisuus ja kaikkien kohderyhmien tarpeita palveleva asiakaspalvelukulttuurikin on nostanut päätään. Seuratoiminta on viimeisten vuosien aikana polarisoitunut ja suuria harrastajamääriä liikuttavien seurojen jäsenmääräkasvu vain entisestään kiihtynyt. (Mäenpää 2016.)

Urheiluseuratoimintaa ja erityisesti liikuntakerhoja on tutkittu varsin vähän Suomessa. Olympiakomitean erityisasiantuntija Jukka Karvinen (2017) muisteli puhelinhaastattelussa kuulleensa edellisen kerran liikuntakerhoja koskevasta

tutkimuksesta 1990-luvun puolen välin paikkeilla Nuoren Suomen kehittäessä Liikuntaleikkikoulua.

Pasi Kosken (2012) tutkimukset palkattujen henkilöiden kompetenssilla on vaikutuksesta seuratoiminnan kehittymisen suuntaan. Tutkimuksen mukaan ne seurat, joissa havaittiin taantumista palkkauksen jälkeen, olivat seuroja, joissa palkatun henkilön kompetenssi oli heikointa. Vastaavasti seurat, joihin oli palkattu osaavinta kolmannesta, olivat kehittyneimpien seurojen joukossa. Henkilön palkkaaminen seuraan ei kuitenkaan merkitse välttämättä vapaaehtoisten panoksen hiipumista. Usein palkatun henkilön tulo seuratoimintaan jopa helpottaa henkilöiden motivoitumista vapaaehtoistyöhön (Koski 2012, 2-73.)

Ylipäänsä 2010 -luvulla pientä hämmennystä urheiluseurojen toimintakentällä on herättänyt rajanveto yhdistystoiminnan ja osakeyhtiötoiminnan välille. Tätä kehittämishanketta johtava Fomia tarjoaa palveluinaan myös liikuntapalveluiden tuottamista, samoin tekee jo moni muu yritys. Vastaavasti jotkut urheiluseuroista ovat muuttaneet yhdistysmuotonsa yritykseksi. Rajanveto ry - oy -asetelmassa on siirtynyt nyt myös harrasteliikunnan pariin, aiemmin sen oltua lähinnä huippu-urheilussa mukana oleva keskustelun aihe. (Mäenpää 2012, 40.)

2 PALVELULIIKETOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

Palveluprosessin lopputuotteena on ulkoisen asiakkaan saama ja kokemaa ulkoinen palvelu (Grönroos 2009, 414).

Opinnäytetyössä tarkasteltavan kehittämissprosessin keskeinen ajatus on luoda palvelumalli, jonka pohjalta liikuntakerhotoimintaa pystytään konseptoida erilaisiin toimintaympäristöihin. Palvelumallissa liikuntakerhotarjontaa rakennetaan asiakaslähtöisistä ja alueen tarpeista, synnyttäen laadukasta ja uutta palvelua sekä arvoa palveluliiketoiminnalle. Tämä arvonluonnillinen lähtökohta on ollut prosessin käynnistämisen taustalla ja ohjannut sitä sen eri vaiheisiin liittyvissä valinnoissa. Tässä luvussa esitellään yleisesti palveluliiketoiminnan viitekehystä ja sitä ideologiaa, jota on hyödynnetty tätä kehittämissprosessia johdonmukaisesti eteenpäin vietäessä.

2.1 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminta on toimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan (Tekes 2010).

Palveluliiketoiminnasta käytetään toisinaan myös termiä ratkaisuliiketoiminta. Liiketoiminnan kehittämisen edellytyksenä on yhteistyö asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, jolloin ymmärretään kokonaisvaltaisesti asiakkaan prosessi palvelun osalta (Tekes 2010, 9). Asiakkaalle halutaan tuottaa arvoa, jota hän ei muualta saa tai joista on valmis maksamaan.

Palveluiden ja fyysisten tuotteiden eroavaisuuksia kuvataan taulukossa 1. Taulukosta voi havaita, kuinka palveluihin on sidottuna huomattavasti vähemmän energiaa kuin tavaroihin ja kuinka palvelut mahdollistavat ketterämmät liiketoiminnan muutokset, koska pääosa liiketoiminnan arvosta on henkistä tai abstraktia, eikä kiinteää ja varastoitua.

Ennen kaikkea palveluliiketoiminnassa on kyse kokonaisratkaisujen tarjoamisesta ihmisten tarpeisiin. Aineettomien palveluiden ympärille voi myös aina lisätä

palveluprosessia tukevia tuotteita. Näin ansaintamallia voidaan lisätä laajentamalla tarjoomaa. (Tuulaniemi 2013, 17-18.)

TAULUKKO 1. Palveluiden ja fyysisten tuotteiden eroavuudet (Tuulaniemi 2013, muokattu)

Fyysinen tuote, tavara	vs.	Palvelu
Tuotantotila, varastot, myymälä	> <	Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset	> <	Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus	> <	Ei merkittävää luonnonvarojen kulutusta
Suuri energiankulutus	> <	Vähäenergistä
Omistaminen	> <	Vuokraus, lainaus, leasing
Tavara	> <	Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava	> <	Kokemus
Staattinen	> <	Dynaaminen

2.2 Asiakslähtöinen liiketoiminta

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin kuvaa markkinoista ja asiakkaista johdettua yrityksen liiketoimintalogiikkaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

Tuotelähtöinen kehittämistulokulma on muutettu tarkastelukulmaan, jossa asiakas on ensimmäinen havainnoinnin kohde. Yrityksellä tulee olla tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, sekä ymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa asiakkaiden tarpeista lähtien. Edellytyksenä asiakslähtöiselle liiketoiminnalle on yrityksen sekä asiakkaiden roolien ymmärtäminen ja hyväksyminen palvelutoiminnassa. (Arantola & Simonen 2009, 4-33.) Asiakslähtöisen organisaation vahvuuksia ovat tehokkuus ja toiminnan nopeus sekä kyky ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat edullisemmin ja laadukkaammin kuin, jos asiakas toteuttaisi palvelun itse.

2.3 Arvonluonti

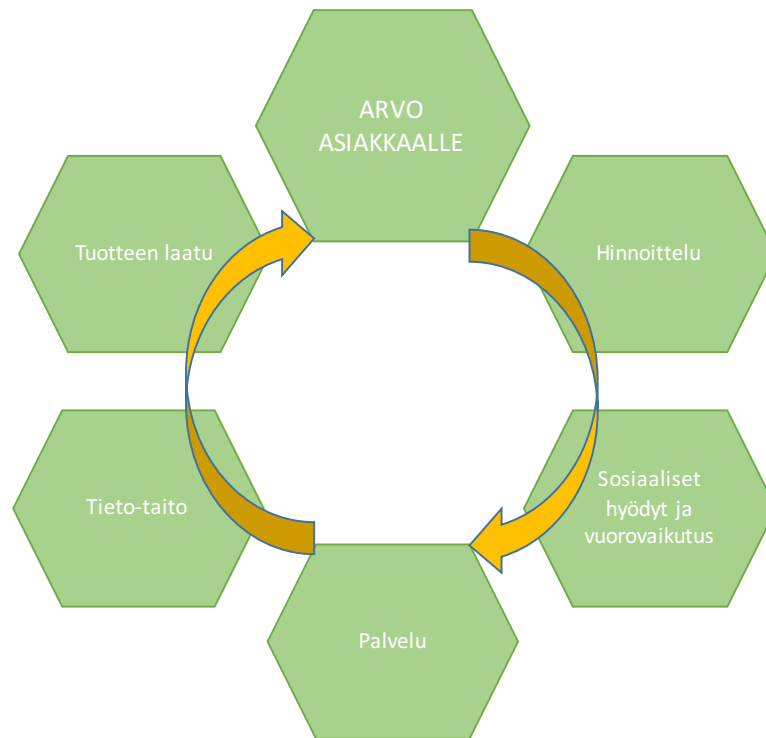
Arvo on asiakkaan odotusten perusteella kokema erotus hyötyjen ja uhrausten (sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten) välillä (Lapierre 2000).

Palveluliiketoiminnassa tavoitteena arvonluonti. Asiakasarvon voi määritellä usein eri tavoin. Tuulaniemi (2013) määrittelee arvon hyödyn ja hinnan väliseksi suhteeksi. Samanlaiseen määritelmään on päätyneet myös Ulaga (2003). Toisaalta liikesuhde itsessään on arvon lähde (Ravald 1996, 23). Arvontuotanto on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa (Tekes 2010, 8).

Hyödyn ja kustannusten välisen suhteen lisäksi arvoon vaikuttavat laatu sekä asiakkaan odotukset ja tavoitteet (Bolton 1991). Palveluntuottajan tarjoaman lisäksi asiakasarvo sisältää myös yhteistyösuhteen laadun ja sen ylläpitämisen tuomat vaikutukset (Ravald 1996, 23). Yksi palveluorganisaation tärkeimpiä tehtäviä on integroida asiakasresurssit osaksi palveluprosessia. Yrityksen rooli on tuoda yhteen koko verkoston resurssit, tiedot ja taidot, joiden avulla tuotetaan palvelutarjoama eli arvolupaus asiakkaille. (Lusch 2010) Todellinen arvo molemmille syntyy yhteistyössä sekä asiakas että palveluorganisaation verkostoja hyödyntäen (Vargo 2004).

Ulagan (2003, 685) mukaan tietotaitoa on myös asiakkaan kuunteleminen, joka antaa toimittajille arvokasta tietoa uusien palvelujen kehitystyötä varten. Asiakaspalvelijan henkilökohtainen kyky kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa lasketaan sosiaalisiin hyötyihin, joihin lisäksi kuuluvat ongelman ratkaisukyvyt ja päämäärien tavoitteellisuus. Uhraukset koostuvat suorista tuote- ja prosessikustannuksista. Hyödyt liittyvät tuotteen laatuominaisuuksiin, tuki- ja toimituspalveluihin, tuotekehitysnopeuteen sekä tarjoajan tietotaitoon, josta on asiakkaalle hyötyjä. (Ulaga 2003.)

Ulaga (2003) on hankintapäälliköiden syvähaastattelujen pohjalta esittänyt palvelutarjonnan ydinosa-alueet, joilla on mahdollista luoda arvoa liikesuhteessa (kuvio 2.).



KUVIO 2. Liikesuhteen arvon ydinosa-alueet ja konteksti (Ulaga ja Eggert 2005, muokattu)

2.4 Vuorovaikutus

Asiakkaiden tarpeiden ja motivaatioiden kuuntelemista voidaan katsoa henkilökunnan kykyä vastaanottaa tietoa asiakkaalta, ammattitaitona ja kompetenssina sekä innokkuutena toimia asiakaspalvelutyössä (MacMillan 2005).

Palveluprosessin tulee olla taloudellisesti kannattava, jotta sillä on jatkuvuutta. Yhtä lailla keskeisessä roolissa, palveluliiketoiminnan elinkaaren kannalta, on asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen, johon voidaan päästä ainoastaan tuntemalla asiakas. Aktiivinen vuorovaikutus on avaintekijä palveluliiketoiminnan onnistumisen kannalta.

Merkityksellinen vuorovaikutus on asiakkaalle erittäin tärkeää, sillä se helpottaa asiakasta päätöksenteossa ja vähentää tiedon tulvaa (Ansari 2003). Arvo asiakkaalle ei synny vain

ydinpalvelusta vaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta kokonaisuudessaan. Vuorovaikutus edistää asiakkaan odotusten ja käytännön kohtaamista, jonka seurauksena syntyy palveluarvoa asiakkaalle. (Grönroos 2011, 240.)

2.5 Luotettavuus

Markkinoinnin tutkimusten mukaan luottamus on yksi kaikkein keskeisimmistä asiakassuhteisiin myönteisesti vaikuttavista asioista (Blomqvist 1995, 23).

Luottamukseen liitetään useita eri käsitteitä kuten uskottavuus, vilpittömyys, pätevyys, luottamuksellisuus, usko, uskollisuus, ja turvautuminen. Uskottavuudella tarkoitetaan toimijan kykyä tehdä se, minkä tämä väittää pystyvänsä tekemään. (Pitkänen 2011.)

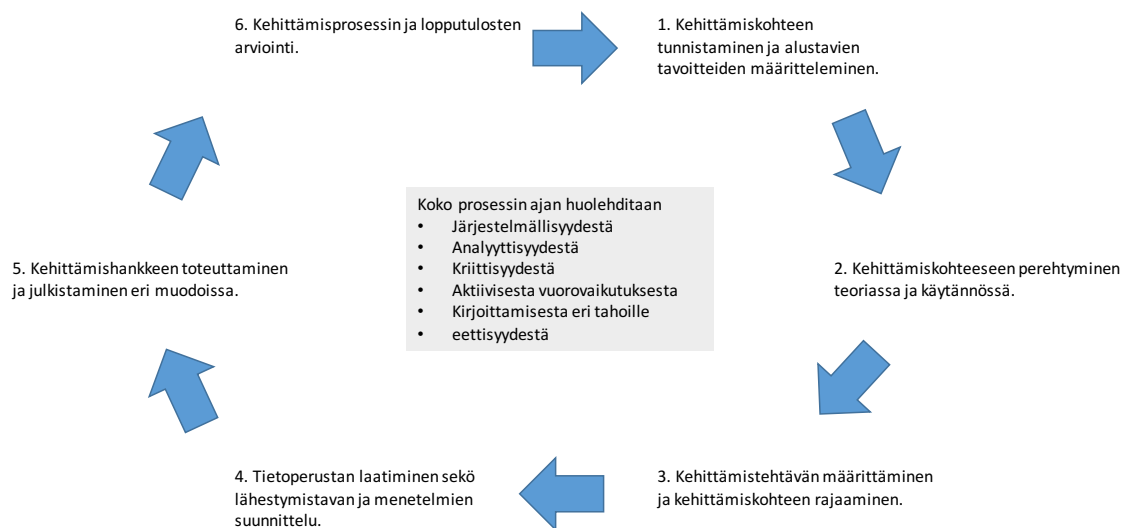
Henkilökunnalla, joka kohtaa asiakkaat käytännötasolla ja kommunikoi heidän kanssaan, on palvelun luotettavuuden kannalta merkittävä vaikutus luottamuksen syntyyn ja myös vuorovaikutuksen luonteeseen (Sirdesmunkh 2002, 20).

Eri tieteenalat painottavat luottamusta kuvatessaan hieman eri asioita. Sosiaalipsykologiassa ja filosofiassa korostetaan henkilöiden välistä vuorovaikutusta ja taloustieteessä sekä juridiikassa painotetaan organisaatioiden välistä suhdetta. (Grönroos 1997.)

Psykologiassa luottamusta kuvataan tilana, jossa osapuolet ovat valmiita hyväksymään haavoittuvuutensa, sillä heillä on myönteinen käsitys ja positiivisia odotuksia toisen aikomuksista ja toiminnasta (Blomqvist 2006, 1). Grönroosin (1997) mukaan taloustieteen tulkinta luottamuksesta on järkeen ja laskelmointiin perustuvaa verrattuna filosofiseen tulkintaan, jossa painottuvat asenteellisuus ja eettisyys.

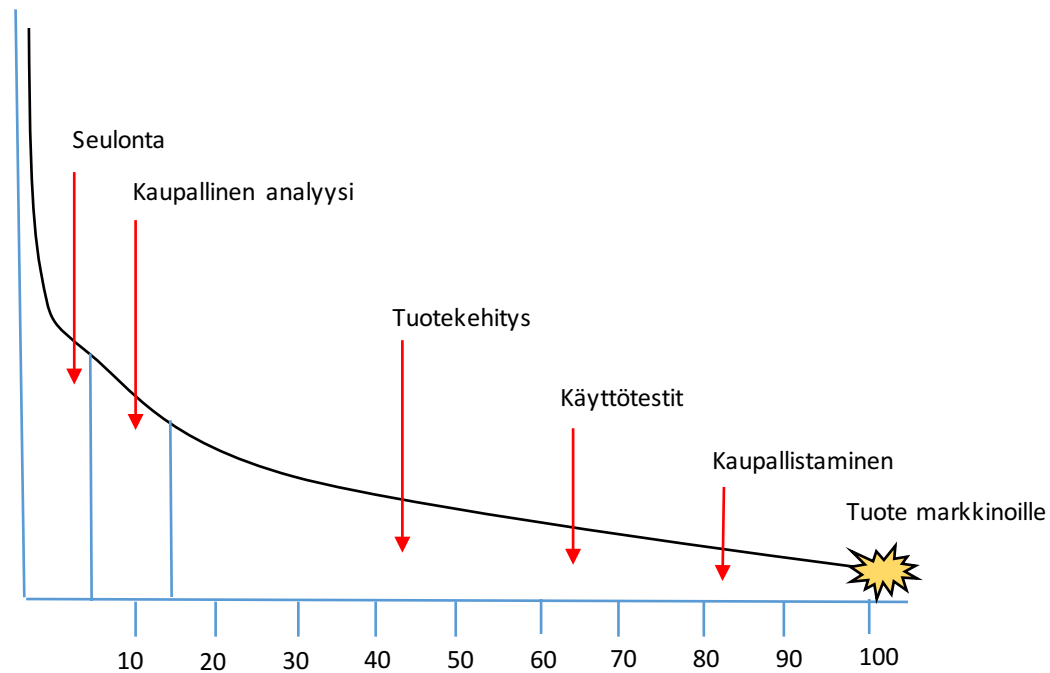
2.6 Kehittämisprosessin vaiheistaminen

Tutkimuksellisen kehittämishanke lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta ja ymmärtämisestä. Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina, joka koostuu useammista selkeistä vaiheista. Prosessityöskentely auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja huomioimaan ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä saattaa loppuun, ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. (Ojasalo 2014, 22.) Seuraavassa kuvattuna liikuntakerhotoiminnan kehittämisprosessin vaiheet sekä kuviossa 3. Ojasalon esittämä malli tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista.



KUVIO 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo 2014, muokattu)

Prosessijohtaminen saa paikoittain kritiikkiä osakseen, johtuen johtamisen tehokkuudesta. Sosiaalista kitkaa saattaa syntyä tarkan valvonnan ja määriteltyjen työtehtävien alla. Prosessissa resurssit ja käyttö tulee kyetä kuvaamaan, samoin lopputulos. Liikuntakerhotoiminnan konseptin kehittämisessä eteenpäin liikkuva ja tarkoin suunniteltu prosessi on kuitenkin vahvuus, ja sen ansioista on tarkoitus saavuttaa valmis tuote tavoitellussa määräajassa. Prosessin aikana halutaan muotoilla tuote ja hyödyntäen luovuutta ja karsia ylimääräiset toimintakonseptia rasittavat tekijät pois. Tällaista kehittävää ja innovaatioprosessien jäsentäjänä voidaan esittää kuvion 4. mukaista suppilomallia. (Leppälä 2014, 162 – 165.)



KUVIO 4. Innovaatioprosessin suppilomalli (Leppälä 2014, muokattu)

2.7 Verkostot palvelumuotoilun tukena

Verkostoanalyysin tarkoituksena on tukea asiakaspalvelumallin rakentamista sekä helpottaa työ- ja kehittämistehtävien priorisointia kehityshankkeen sisällä. Verkostoanalyysi on osa palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoilu edellyttää, että tilaaja, suunnittelija ja muotoilija tietävät, kenelle tuotetta suunnitellaan, mihin tarkoitukseen ja mihin käyttöympäristöön se tulee ja mitä kokonaisuutta tavoitellaan. (Niemelä 2002, 59.)

Verkostoituminen on yksi yritysten käytössä oleva mahdollisuus, joka auttaa selviytymään koottujen voimavarojen avulla käynnissä olevista muutoksista. Sen avulla voidaan lisätä joustavuutta ja kustannustehokkuutta sekä saavuttaa suuryrityksen mittakaavaetuja. Globaalin kilpailukyvyyn saavuttaminen on myös yksi mahdollisuus, joka tämän asiakkaan kohdalla ei kuitenkaan ole relevantti seikka. Verkostojen kautta pystytään synnyttämään kuitenkin uusia innovaatioita ja palvelumuotoja, jolloin jokaiselle toimijalle jää aikaa ja tilaa keskittyä oman ydinosaamisensa kehittämiseen. Toimivien verkostojen avulla voidaan saavuttaa pysyviä hankinta- ja jakelukanavia sekä luoda osaamis-, asiakkuus- ja rakennepääomaa. (Virtanen 2002.)

Verkoston laatutekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen ovatko verkoston eri osapuolten toiminnan tulokset laadukkaita. Jokaisen verkostossa toimivan yrityksen oman laadukkaan tuloksen lisäksi verkostossa on tärkeää sujuva tieto- ja materiaaliverkosto sekä oikea-aikaisuus tuotteen kulussa verkoston läpi. Verkoston laadukkaan toiminnan kannalta tärkeä asia on yhteisen liiketoimintastrategian kehittäminen, win-win ajattelu ja avoimuus kommunikaatiossa osapuolten välillä. Luottamuksen synnyttäminen yritysten välille on tärkeää, mutta häivähdys epäluuloa ja liian tuttavallista suhdetta voi estää huolimattomuuden ja liian suurten riskien oton liiketoiminnassa. (Virtanen 2002, 26-27.)

Verkostossa yhteinen liiketoimintastrategia tarkoittaa yritysten – kumppaneiden – yhdessä sopimia liiketoiminnan tavoitteita ja toteutustapoja, joihin sitoudutaan. Molempien sopijaosapuolten hyötyessä sopimuksesta jotain, puhutaan win-win ajattelusta. Hyödyn ei tarvitse jakautua verkostossa tasan, vaan tärkeintä on osapuolten tyytyväisyyden tunne. Verkoston toimivuuden kannalta kommunikaatio ja sujuva tiedonkulku ovat keskeisessä asemassa. Tiedon tulee olla riittävää, todenmukaista ja ajantasaista. Tiedonkululliset ongelmat aiheuttavat viivästyksiä, seisokkia varastoissa sekä tilausvirheitä. Verkoston sisäinen luottamus rakentuu tahtoon jakaa verkoston tuomat hyödyt, yhteisiin tavoitteisiin ja ymmärrykseen sekä ajan myötä kehittyviin ihmissuhteisiin (Virtanen 2002, 26-27). Kun kaikki ovat valmiita joustamaan, on mahdollisuus saavuttaa yhdessä paljon enemmän.

Riskit ja riskienotto kuuluvat aina liiketoimintaan, tarjosipa verkostoituminen kuinka suuria hyötyjä tahansa. Toimivan verkoston luomiseen kuluu aikaa ja sellainen on vaikea rakentaa, mutta vastaavasti sellaista on erittäin vaikea jäljentää. Erityisesti aiemmin toisilleen tuntemattomien kumppaneiden kestää tutustua toisiinsa riittävän syvällisesti, jotta he ymmärtävät toistensa ongelmia ja pystyvät kehittämään soveliaita toimintamalleja. Suunnittelemattomuus verkostoa koskien sekä tietämättömyys verkoston tarjoamasta potentiaalista voivat tuottaa ongelmia. Vaikka verkoston tuomien hyötyjen ei tarvitse jakautua eri osapuolten välillä tasan, tulisi voimasuhteiden ja hyötyjen olla jollain tavoin suhteutettavissa käytettyihin resursseihin ja panostuksiin. Epätasapainoisia suhteita seuraavat usein erilaiset ongelmat. Liiketoiminnan kustannukset ja riskit voivat esimerkiksi kaatua heikomman osapuolen vastuulle ja tämä yritys joutuu haluamattaan tinkimään omista tavoitteistaan ja katteistaan. Se miten työtehtävät

jakautuvat eri osapuolten välillä tulisi vaikuttaa myös liiketoiminnan riskeihin. Jos toinen osapuoli joutuu työtehtävänsä täyttämään sijoittamaan kalustoon ja laitteistoon, tulee jo hankintoja suunniteltaessa päättää, miten hankinnat myöhemmin kompensoidaan tai mitä kalustolle tehdään hankkeen päättyessä. Verkostointi voidaan tahattomasti viedä myös liian pitkälle. Monimutkaiset verkostot tai hyvin laaja ulkoistaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa yrityksellä ei liian verkostoimisen jälkeen ole enää tarjota loppuasiakkaan kannalta olennaista erityisosaamista ja siitä tulee rasite verkoston toiminnalle. Toimintatapoihinsa urautunut ja mukautumattoman verkoston voi toisaalta olla vaikea erottautua yksittäisestä yrityksestä ja tällöin se menettää joustavuuden ja nopeuden joiden takia se on alun perin luotu. (Virtanen 2002, 27-29.)

Palvelumuotoilun keskeisimpiä tekijöitä, verkostojen kehittämistä ajatellen, on tuoda kokonaisvaltaisen alan asiantuntijuuden kautta oikeat kumppanit ja toimijat yhteen oikeaan aikaan. Yhdistystoiminnassa verkostotapaamisiin kuluu usein suhteessa saavutettuun hyötyyn nähden huomattavasti enemmän aikaa. Asiantuntijan tehtävänä on asiakkaan tarpeiden ja resurssien tunnistamisen myötä osattava esittää verkostojen toteuttamisen kannalta olennaisimmat työryhmät ja kontaktit.

3 KEHITTÄMISPROSESSIN TAUSTAT

Tämän liikuntakerhotoiminnan palvelumallin tausta-aineistona toimi, erään urheiluseuran teettämä strategiatyö sekä alueellinen selvitystyö. Jäsenistön näkemyksiä ja alueen toiminnan kehittämisen suuntien avanneet asiakirjat, toimivat kehittämishankkeen dokumenttianalyysin keskeisinä tutkimuksellisinä kohteina. Asiakirjoista selvisi alueen asukkaiden odotuksia ja tarpeita yhdistystoimintaa kohtaan, ja ne tukivat konseptoinnissa tehtyjä lähtötasovalintoja. Myös alueen muu kehittyminen ja sidosryhmiltä saatu palaute pyrittiin ottamaan huomioon dokumenttianalysoinnin vaiheessa. Tässä luvussa kuvataan sitä, mistä ja miten liikuntakerhotoiminnan palvelumallin kehittämistyö sai alkunsa.

3.1 Tarpeen kartoittaminen

Kehitysprosessin tarvekuvauksen vaiheessa tarkasteltiin alueen toimintaympäristöä etnografisesti, tutustuen väestörakenteeseen ja sen kehittymiseen, alueen toimijoihin ja kunnan tuottamiin palveluihin sekä alueella toimiviin liikunta- ja urheilupalvelujen tuottajiin. Fomian paikalliselle urheiluseuralle tekemällä selvitystyöllä oli iso rooli tarvekuvauksen määrittelyssä. Jäsenistön ja alueen asukkaiden tarpeita, odotuksia ja näkemyksiä tarjolla olevista palveluista ja niiden laadusta, sekä kehitysajatuksista selvitettiin puolistrukturoidulla kyselyllä. Muiden, alueen lapsille ja nuorille, palveluita tuottavien organisaatioiden toiminnat benchmarkattiin hyödyntäen suhdeverkostoja ja internetsivustoja. Lisäksi perehdyttiin julkisesti saatavilla oleviin aineistoihin, muun muassa alueellisiin väestöennusteisiin.

Liikuntakerhotoiminnan palvelumuotoilun sekä pilotointikerhojen käynnistäminen päätettiin alueen ja yhdistystoiminnan jäsenistölle tehdyn selvityksen valmistuttua. Strategiatyön taustalla olleessa 360 -arvioinnissa käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, joka toteutettiin Webpolsurveys -ohjelmalla. Havainnointia toteutettiin osallistumalla yhdistystoiminnan tilaisuuksiin. Täydennykseksi haastateltiin, satunnaisotannalla, henkilöitä seuran eri tapahtumien yhteydessä, sekä päätoimista henkilöstöä.

3.2 Painopistealueet esiin selvitystyön kautta

Dokumenttianalyysin kautta nousi esiin tarpeita ja tekijöitä, joiden pohjalta ensimmäisiä käytännön pilotointeja haluttiin lähteä tekemään osana laajempaa seuratoiminnan kehittämistyötä. Aineistoista nousi esille, että selkeästi yli puolet selvitykseen vastanneista piti lasten ja nuorten harrastetoimintoja ylivoimaisesti tärkeimpänä kehitettävänä asiana. Tältä pohjalta ensimmäisen pilotoinnin kohteeksi valikoituivatkin perhe- ja lastenliikuntakerhot.

Havainnoitaessa kävi ilmi, että alueen asukkaat ja jäsenistö toivoivat uuden tyyppisiä avauksia lajitarjonnassa ja vaihtoehtoisia toimintamalleja 12kk toimintavuoden tai 6kk toimintakausien rinnalle. Yksittäiset harjoituskerrat tai kerho- ja kurssimuotoinen toiminta koettiin kokeilemisen arvoiseksi.

Toisena, perheliikuntaa ja lasten liikuntakerhoja ohjaavana, tekijänä nousi havainnoinnin ja dokumenttianalyysinkautta esiin toiminnan laatu. Alueen asukkaat olisivat valmiita maksamaan harrastamisesta enemmän, mikäli valmennukseen ja ohjaukseen saataisiin lisää laatua. Tulokset osoittivat, että erityisesti käynnistämisvaiheen ja ensimmäisten kokeilukertojen ryhmissä palkattujen ammattiohjaajien käyttöä kannatti merkittävä osa vastaajista. Kentänlaidalla tehtyjen haastattelujen joukosta, tilannetta kuvaava oli, yhden haastateltavan tiivistys tilanteesta; ”Miksi epäpäteville ohjaajille maksetaan 30€ korvaus, kun vastaavalla hinnalla saisi päteviäkin”. Nuorten ja kokemattomien ohjaajien tilalle toivottiin ammattilaista, joka pystyisi tuomaan laadukasta sisältöä ja ryhmänhallintaa toimintaryhmään sekä tukemaan vapaaehtois pohjalta mukana olevia aikuisia tai nuoria kehittämään itseään ohjaajina.

3.3 Alueelliseen pilottihankkeeseen päätyminen

Käytettävissä olevista aineistoista selvisi, että paikallisen urheiluseuran strategiassa tähdättiin ennakoivaan työotteeseen ja tulevaisuuteen katsomiseen. Samalla toiminnassa painotettiin toimintamallin rakentamisvaiheessa rohkeaa ja innovoivaa työtötta.

Strategiatyön konkreettisimpaan osaan, eli päätöksentekovaiheeseen, osallistuivat luottamushenkilöt. Päätöksentekovaihetta edelsi sähköisiin ennakkotehtäviin vastaaminen. Kaksi kolmesta ennakkotehtävästä oli puolistrukturoituja kyselyjä ja yksi kvalitatiivinen avoin kysely. Ennakkotehtävien pohjalta pidettiin kaksi keskustelu - ja workshop tyyppistä tilaisuutta pienryhmille, jonka jälkeen kokonaisuus käytiin johdetusti läpi strategiapäivillä.

Yhdistys linjasi strategiassaan vahvan halun olla mukana kehittämässä alueen toimintaa ja palveluita asukkaille. Yhteistyötä haluttiin jatkossa tehdä laajemmin verkostoituen sekä paikallisten, että kansallisten toimijoiden kanssa. Mukaan päätettiin etsiä yhdistyspuolen sekä julkisten toimijoiden lisäksi yrityspuolen kumppaneita, jotka katsovat omissa intresseissään olevan alueellisen liikuntakasvatustyön vahvistamisen.

Muina merkittävänä arvoina alueelliselle kehittämistyölle strategiassa linjattiin alueellisesti ja kansallisestikin tunnustettu toiminnan korkea laatu. Toimintaryhmiä haluttiin kehittää jatkossa suuntaan, jossa ohjaamisen vastuu olisi ammattivalmentajilla/-ohjaajilla, jotka toimisivat yhteistyössä koulutettujen vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Yhtä lailla urheiluseuran strategia korosti, että seura haluaisi verkostoitua, eikä olisi itseisarvo, että se itse tuottaa palveluita. Lähtökohtaisesti yhdistys ei edes haluaisi laajentaa omaa toimintaansa, vaan pikemminkin tukea alueen muita toimijoita yhdessä organisoimalla ja ulkoistamalla tiettyjä toimintoja muille. Yhdistys halusi kantaa vastuuta ja vaikuttaa alueen kehittämiseen kokonaisvaltaisesti hyvinvointia tukevana. Ihanne tilanteessa toimintaa olisi avoimesti tarjolla kaikille ja toiminnoilla pystyttäisiin rikastuttamaan yksilöitä henkisesti, sosiaalisesti ja fyysisesti.

Urheiluseura oli linjannut alueellisen kehittämistyön painopistealueiksi strategiaprosessissaan, lyhyellä aikavälillä, nuorten harrastusryhmät sekä alle kouluikäisten ja alakouluikäisten lasten monipuolisen liikunnan ryhmät. Tavoitteidensa saavuttamiseksi yhdistys päätti rakentaa koko seuratoimintaa koskevan toimintamallin,

jossa eri liikuntalajien välillä vallitsisi synergia ja vuoropuhelu. Alle kouluikäisten liikuntaryhmien toiminnan kehittämiseen panostettaisiin lyhyellä aikavälillä. Tavoitteena olisi erityisesti palloilulajien puolella rakentaa avustavia - ja tukevia palveluita, jotta kuormittavuus ei kävisi seuran vapaaehtoistyöntekijöille liian suureksi ja toiminnan laatu pystyttäisiin pitää korkealla. Tarjottavilla tukitoimilla pystyttäisiin siirtää suurinta vastuutaakkaa pois vapaaehtoistoimijoilta, jolloin kynnys vapaaehtoistyöhön mukaan lähtemiseksi madaltuisi.

3.4 Taustakartoitusvaiheessa käytetyt menetelmät

Palvelumallin rakentamisprosessin kehittämistyön eri vaiheissa (taustakartoitus (1.vaihe), pilotointi (2.vaihe), arviointi ja uudelleevalinta (3.vaihe)) käytettiin laajalaisesti erilaisia tutkimuksellisia menetelmiä. Menetelmien käyttöä ja sijoittumista eri vaiheisiin on avattu taulukossa 2. Monipuolisella menetelmien käytöllä ja yli toimialarajojen hyödynnetyllä ammatillisella osaamisella haluttiin varmistaa, että asiakkaat tulisivat varmasti kuulluksi ja heidän näkemyksiään toiminnan kehittämiseen liittyen saataisiin mahdollisimman objektiivisesti kirjattua. Taustakartoitukseen osallistui kokeneita ammattilaisia, liikunta- ja urheilualan lisäksi, kasvatus- ja opetusaloilta, sosiaali- ja terveysalalta, palvelu- ja projektiliiketoiminnan alalta sekä pienyrittäjyyden ja yhdistystoiminnan asiantuntijoita.

TAULUKKO 2. Kehittämistyössä hyödynnetyt menetelmät eri osakokonaisuuksissa.

	Kehittämistyön peruslähestymistapoja			Kehittämistyön erityisiä lähestymistapoja			
	Tapaus- tutkimus	Toiminta- tutkimus	Konstruktii- vainen tutkimus	Palvelumuotoilu	Innovaatioiden tuottaminen	Ennakointi	Verkosto- tutkimus
Kehittämistyön perusmenetelmiä							
Haastattelut			1.	1.-3.			
Havainnointi			1. ja 3.	1. ja 3.			
Kyselyt			1.-3.	1. ja 2.		1.-3.	1.
Dokumenttianalyysi				1.		1.	
Erityisiä kehittämistyön menetelmiä							
Ennakoinnin menetelmät				1.-3.	3.	2.-3.	
Yhteisölliset ideointimenetelmät				2.-3.	2.-3.		
Prosessianalyysi, blueprinting				1. ja 3.			
Business Model Canvas				3.			
Benchmarking				1.			
Kuuluanalyysi, SERVQUAL				1. ja 3.			

3.5 Kehitysprosessin osittaminen

Kehitysprosessin suunnittelua, hallintaa ja ennen kaikkea jälkiarviointia ajatellen, kokonaisuus pilkottiin suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa 11 osatekijään, jotka on avattu alla, käyttäen vertailukohtana käynnissä ollutta kehityshanketta. Huomioitavaa on, että jokainen kehittämiskohde on erilainen ja sisällöt osatekijöiden kohdalla tulee valita aina tapaus- ja tilannekohtaisesti.

1. Perehtyminen asiakkaaseen

- a. Auditointi: Osallistuminen urheiluseuran johtokunnan ja jaosten toimintaa, kenttätöimintaan ja jäsenistön sekä päätoimisten työntekijöiden haastattelut
- b. Asiakas ja kumppanuuskysely: Jäsenkysely, alueen asukkaille suunnattu kysely ja kumppanuuskysely toteutettiin Webropol surveys ohjelmalla

- c. Tahto- ja tavoitetilojen tarkastelu: Johtokunnalle suunnattu kysely, keskustelut asiantuntijaorganisaation kanssa (Suomen Palloliitto (SPL) ja Etelä-Suomen Liikunta ja Urheilu (ESLU))
- d. Strategiaan tutustuminen: Olemassa olevaan strategiaan ja toimintasuunnitelmaan sekä budjettiin tutustuminen
- e. Muu jalkautuminen:

2. Yhteenveto ja analysointi I.

- a. Vaiheen 1. Analysointi: Selvitystyön raportti
- b. Kehityskohtien tunnistaminen: Toimenpide ehdotuksia

3. Tavoitteiden asettaminen

- a. Vuorovaikutteiset työpajat: Työpajat ja ennakkokyselyt johtokunnan jäsenille
- b. Strategian päivittäminen tai työstäminen: Strategian työstäminen lyhyen ja pitkänaikavälin suhteen
- c. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen: Tavoitteiden kirjaaminen toimintasuunnitelmaan

4. Toimenpidesuunnitelmat ja valintavaihe I.

- a. Toimenpidevalikoiman läpikäyminen: Pilotoinnin kohteiden valinta
- b. Hinnoittelu: Pilottikohteiden aktiivinen seuranta ja arviointi, sekä konseptointi
- c. Rajaaminen: Valittiin 2 pilottikohdetta ja toteuttajat

5. Kehittämisvaihe I.

- a. Testaus ja pilotointi: Kevään 2016 liikuntakerhotoiminta
- b. Työstäminen: Aktiivinen kehittäminen asiakaspalautteiden ja havaintojen pohjalta
- c. Kouluttaminen: Uusien ohjaajien rekrytoiminen ja sisältöjen suunnittelu
- d. Muu operatiivinen työ: Toiminnan kehittämistyö ja markkinointi

6. Yhteenveto ja analysointi II.

- a. Vaiheen 5. Analysointi: Kevään 2016 asiakaskysely
- b. Onnistumisten tunnistaminen: Kyselyn yhteenveto
- c. Poisvalinta: Ryhmien muodostamiskäytännöt

- d. Johtopäätökset: Yhteenveto keväästä ja kehittämisalueiden tunnistaminen

7. Toimenpidesuunnitelmat ja valintavaihe II.

- a. Toimenpidevalikoiman läpikäyminen: Asiantuntijapalaverit asiakaskyselyjen palautteita ja tuloksia hyödyntäen
- b. Rajaaminen: Ryhmien toiminnan linjaaminen ja ryhmien muodostaminen

8. Kehittämisvaihe II.

- a. Testaus ja pilotointi: Syksyn 2016 liikuntakerhotoiminta
- b. Työstäminen: Aktiivinen havainnointi ja kokeilut asiakaspalautteiden pohjalta
- c. Kouluttaminen: Uusien ohjaajien sisäänajo
- d. Muu operatiivinen työ: Toiminnan kehittämistyö ja markkinointi

9. Yhteenveto ja analysointi III.

- a. Vaiheen 8. Analysointi: Syksyn 2016 asiakaskysely
- b. Onnistumisten tunnistaminen: Kyselyn yhteenveto
- c. Poisvalinta: Ryhmien muodostamiskäytännöt ja heikkojen valintojen tunnistaminen
- d. Johtopäätökset: Yhteenveto syksystä ja kehittämisalueiden tunnistaminen

10. Prosessin päättäminen

- a. Yhteenveto koko pilottitoiminnasta onnistumisineen ja heikkouksineen
- b. Toimintamallin puhtaaksikirjoittaminen

11. Jälkiarviointi

- a. Asiantuntijahaastattelut
- b. Jälkiarviointi tehdään konseptinmukaisen ensimmäisen toimintakauden päättyessä.

4 LIIKUNTAKERHOTOIMINNAN VÄLIARVIOINTI

Alueellisesti merkittävän urheiluseuratoimijan linjattua tulevaisuuden tahtotilansa, jäsenistöltään ja toimintaympäristöstä saatujen odotusten pohjalta, lähdettiin valmistelemaan konseptointia lasten- ja lapsiperheliikuntakerhojen toteuttamisesta. Myös tässä, tausta- ja tarvekartoitusta seuranneessa vaiheessa, pidettiin yllä aktiivisesti vuorovaikutusta asiakaspintaan havainnoimalla, haastatteleamalla sekä teettämällä sähköisiä kyselyjä pilotointina tuotettujen palvelujen laadusta ja vastaavuudesta odotuksiin. Konseptoinnista ja pilottivaiheen suunnittelusta vastasi tilaustyönä Fomia, joka tuotti toimintaa organisoineelle paikalliselle urheiluseuralle myös ohjaajapalvelut kerhotoimintaan sekä vastasi kerhotoiminnan viestinnästä asiakkaille.

Fomia teetti omaan lukuunsa myös kaikki asiakaskyselyt, joiden kautta tätä laajempaa kehittämishanketta liikuntakerhojen palvelumallin osalta pystyttiin viemään eteenpäin. Kaikki kyselyt tehtiin anonymisti, keräämättä henkilökohtaisia tietoja osallistujista. Asiakkaita informoitiin kyselyn tuloksia käytettävän Fomian asiakaspalvelun kehittämiseen. Kvantitatiivinen asiakaskysely toteutettiin lastenliikuntakerhojen pilotointiryhmien kohteena oleville asiakasryhmille. Konseptointivaiheessa teetettiin puolistrukturoitu haastattelu myös suomalaisessa liikuntakerhotoiminnassa arvostusta saaneille neljälle henkilölle, joiden haastatteluilla haluttiin varmistaa alueen asukkaiden haastattelujen perusteella saatujen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Liikuntakerhotoiminnan palvelumallin tuottamisvaiheessa Fomia teki, vielä urheiluseuran strategiatyövaihetta tarkemman verkostanalyysin, jonka kautta selkiytettiin valintojen tekemiseen liittyvää päätöksentekoa ja priorisointia. Verkostanalyysin pohjalta kirjattiin selkeät tavoitteet sidosryhmätoimintaa ja suhdeverkostojen kehittämistä ajatellen. Tämä toisen osakokonaisuuden tuoma asiakaslähtöinen informaatio oli erittäin merkittävässä asemassa palveluliiketoimintamallin rakentamisen pohja-aineistona. Keskeistä tässä vaiheessa oli, palvelujen testaaminen käytännössä, asiakaskokemusten analysointi ja uudelleen muotoilu.

Ohjausryhmätyöskentely ja workshopit olivat tämän osakokonaisuuden kannalta merkittäviä menetelmämuotoja. Ohjausryhmään kuului kiinteästi kehittämisprosessista

vastannut Fomian hallituksen jäsen sekä kerhotoiminnan ulkopuolelta ostettu ohjaaja, joka on alansa erittäin kokenut ammattilainen. Ohjausryhmä kävi keskustelua myös paikallisen urheiluseuran ja alueelle perustettavaksi päätetyn nuorisojärjestön edustajien kanssa pilotointijaksojen aikana. Asiakaspalvelumallin aikana tehtiin uusi blueprinting, jolla kuvattiin uutta palvelutuotannon prosessimallia.

4.1 Palvelumallilla tavoiteltavat hyödyt

Liikuntakerhotoiminnan kehittämiseen on käytetty kyseiselle alueelle uudenlaista avausta tehtäessä poikkeuksellisen paljon aikaa asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden näkemysten selvittämiseen. Perusteena tähän työhön käytettyihin resursseihin on se, että uudessa ja käynnistyvässä palvelussa halutaan todella vastata asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin, jotta toiminnan laadusta syntyy positiivisen puheen kierre ja se saa hyvän maineen alueellisesti. Kun mahdollisiin epäkohtiin päästään puuttumaan jo alkuvaiheessa asiakkaat myös kokevat voineensa vaikuttaa toiminnan kehittämissuuntiin ja tämä lisää arvostusta toimintaa kohtaan. Arvostus ja luottamuksellinen suhde, lisäävät edelleen asiakkaiden ja perheiden sitoutumista toimintaan, jota palvelumallilla tavoitellaan.

Yksi keskeisimmistä tavoiteltavista tekijöistä palvelumallilla, on rakentaa pitkiä asiakassuhteita. Asiakassuhteiden rakentaminen aloitetaan lapsi-aikuinen perheryhmistä. Kun näissä ryhmissä asiakkaat ovat tyytyväisiä toimintaan, he todennäköisimmin jatkavat liikuntakerhoissa aina esikouluikään asti, jonka jälkeen lapset alkavat aktiivisemmin hakeutua itseään eniten kiinnostavien urheilulajiharrastusten pariin.

Tällä palvelumallilla rakennettavassa, toimijakohtaisessa konseptissa, palvelusuhteen pituus on enimmillään noin 5 toimintavuotta ja 10 toimintakautta (syyskausi – kevätkausi), alkaen ikävaiheesta 2-vuotta ja kestäen peruskoulun ensimmäiselle luokalle asti. Mitä enemmän tällaisia palvelusuhteita saadaan synnytettyä, sitä vähemmän markkinoinnillisia toimenpiteitä kerhotoiminnan osalta on tarpeen tehdä, ellei toimintaa haluta laajentaa. Tämä edesauttaa toiminnan kustannustehokkuutta ja palvelee sekä asiakasta että palveluntuottavaa tahoa. Pidempiaikaiset palvelusuhteet auttavat helpottaen ohjaajia myös toiminnan laadun ja sisältöjen asemoinnissa suhteessa toimintaryhmään. Kun ryhmässä on paljon jo ennestään tuttuja osallistujia, pystytään heidän valmiuksiinsa peilaten toiminnan sisältöjen haastavuutta säätämään oikealle tasolle huomattavasti

nopeammin, kuin jos ryhmän kaikki osallistujat tai valtaosa osallistujista olisivat ohjaajille uusia.

Toinen merkittävä asia, jota palvelulla tavoitellaan, on tarjota asiakkaille palveluita lähialueellaan. Mikäli tässä tavoitteessa onnistutaan jo alle kouluiässä, hakeutuvat asiakkaat todennäköisemmin oman alueen muiden palvelun tarjoajien harrastuksiin todennäköisemmin ja koko alueen liikuntakasvatukselliset palvelut sekä asiakkaat saavat yhteisen arvonnousun ja hyödyn tätä kautta.

4.2 Pilottivaiheen menetelmien esittely

Liikuntakerhotoiminnan pilotointivaiheessa kerhotoiminnan tunteja seurattiin ja asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä tiedusteltiin, taulukon 3. mukaisesti, erilaisissa tutkijan rooleissa. Asiakkaiden tietoja käsiteltiin täysin anonymieina, koska henkilötiedoilla ei tässä havainnointityössä ollut minkäänlaista roolia. Havainnoijan roolit vaihtelivat toimintatuokioiden jälkeen, niiden aikana ja niiden välillä tehtävään havainnointiin.

Sähköinen asiakaskysely toimitettiin kaikkien kerhotoiminnan ryhmissä mukana olleiden perheisiin jokaisen toimintakauden loppuvaiheessa ja vastausaikaa annettiin toimintakauden loppumiseen. Näin asiakkailla oli mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia esimerkiksi syyskauden toiminnasta, jotka pystyttiin ottamaan huomioon vielä kevätkauden toimintaa viimeisteltäessä tai päinvastoin. Puolistrukturoitu asiakaskysely toteutettiin Fomian liikuntakerhoissa mukana olleille perheille.

Yhteenveto ja valitut tavat toteuttaa liikuntakerhotoimintaa muotoutuvat edelleen, sillä palvelumallin työstäminen lopulliseen muotoonsa on edelleen osittain kesken. Palvelumallin yhteenvetovaiheessa, tätä opinnäytetyötä ajatellen, otettiin huomioon seuraavat osatekijät: A) asiakkailta saatu palaute ja kyselyjen tulokset, B) Palveluntarjoajana toimivat urheiluseuran edellytykset toiminnan osalta, C) Asiantuntijalausunnat ja haastattelut, D) Palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyvä saatavilla ollut tutkittu tieto ja kokemukset sekä E) Käytettävissä olevat resurssit talouden ja olosuhteiden näkökulmasta katsottuna.

TAULUKKO 3. Tutkijan osallistuminen havainnointiin

	Täydellinen havainnoija	Havainnoija osallistujana	Osallistuja havainnoijana	Täydellinen osallistuja
Tutkijan osallistuminen	Ei osallistu	Osallistuu	Osallistuu	Osallistuu
Tutkijan rooli	Julkinen/ salainen	Julkinen	Julkinen	Salainen
Tutkijan tavoitteet	Julkinen/ salainen	Julkinen	Salainen	Salainen
Havainnointityypin ongelmat	Aineiston keruu rajoittuu ulkopuoliseen havainnointiin		Kohteiden epäluuloisuus saattaa rajoittaa aineistoa	Eettisiä ongelmia, jos asiakas-tietoja kerätään

4.3 Kevään väliarviointi, menetelmät ja tulokset

Keväällä 2016 järjestettyä lasten liikuntakerhotoimintaa tarjottiin lauantaisin kolmessa 60 minuutin toimintaryhmässä. Toimintaryhmät oli määritelty siten, että ensimmäinen ryhmä A (klo 12-13) ryhmä oli suunnattu 5-6 -vuotiaille tytöille ja pojille, toinen ryhmä B (klo 13-14) 6-7 -vuotiaille tytöille ja kolmas ryhmä C (klo 14-15) 6-7 -vuotiaille pojille.

Toimintaryhmien ilmoittautumisten yhteydessä, mainonnassa ja asiakaskohtaamisissa painotettiin, että osallistujan ikä ei olisi este toimintaryhmän muutokselle, mikäli toinen ryhmä aikataulullisista syistä olisi esimerkiksi perheelle parempi tai tuntuisi muutoin soveliaammalta. Kaikkien ryhmien sisällöt oli suunniteltu siten, että ne muodostuivat ryhmän toiminnalliseen tasoon sovellettavista liikunnan ja liikkumisen perustaitojen harjoitteista sekä kolmen palloilulajin (koripallo, salibandy, jalkapallo) harjoitteita ja viitepelejä sisältävästä ohjelmasta.

Toimintaan osallistui keväällä 2016 yhteensä 38 lasta, joista 16 ryhmään A, 7 ryhmään B ja 15 ryhmään C. Osallistujien joukossa oli useampia sisaruksia, joista toinen oli

ryhmässä A ja toinen ryhmässä B tai C. Kevään 2016 arviointikyselyyn vastasi 15 henkilöä, jotka edustivat 19 kerhotoimintaan osallistunutta lasta, vastausprosentin ollessa näin 50%. Vastaajista kahdeksalla (8) oli lapsi ryhmässä A, seitsemällä (7) ryhmässä B ja neljällä (4) ryhmässä C. Ryhmäkohtaiset vastausprosentit olivat näin A = 50%, B = 100% ja C = 26,7%.

Kyselyn ryhmäkohtaisen taustaselvityksen jälkeen asiakkailta tiedusteltiin heidän numeerista arviota liittyen liikuntakerhojen toiminnan ajankohtaan, ohjaajiin ja sisältöön sekä ennakkoodotusten täyttymiseen ja hinta-laatusuhteesta. Arvioinnissa 1 vastasi erittäin heikkoa ja 10 erinomaista. Kyselykohdan keskiarvo kaikkien vastauskohtien osalta oli 9,15, keskiluvun ollessa 10. Kokonaisuudessa kysymyskohtaiset keskiarvotulokset on esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Asiakkaiden arvio kerhotoiminnan pilotista

Kysymys	ka	keskiluku
Kerhoryhmän ajankohta	8,13	9
Kerhoryhmän viikonpäivä	8,27	10
Viestintä toiminnasta	8,93	9
Ohjaajat	9,87	10
Toiminnan sisältö	9,53	10
Kuinka odotukset ovat täyttyneet	9,67	10
Vastine hinnalle	9,67	10
Yhteensä	9,15	10

Ryhmäkohtaisesti erot

Toiminnassa jatkamisesta asiakkailta kysyttäessä, 7 vastasi haluavansa ehdottomasti olla mukana, 7 kertoi osallistuvansa melko varmasti ja ainoastaan 1 harkitsevansa. Avoimien kysymysten kohdalla kävi ilmi, että ainoan jatkoa harkitsevan vastaajan kohdalla kyse oli ryhmätoiminnan valikoinnista torstain jumppakerhon ja lauantain liikuntakerhon välillä, sillä toiminnoissa oli tiettyjä päällekkäisyyksiä.

Avointen kysymysten kohdalla vastaajat antoivat reilusti kommentteja ja palautetta toiminnasta. Kysymykseen ”Millaista sisältöä kerhoihin toivotaan syksyllä 2016?”,

- *Hyvä on, että kokeillaan eri lajeja. Lapsi saa näin kokemuksen useasta lajista. Koris, sähly ja fudis on hyvät lajit ollut tähän.*
- *Jalkapallo ja koripallo kivoimmat lajit, sähly ei niin paljoa kiinnosta.*
- *Jalkapallo*
- *Tytär on käynyt sekä palloiluliikkiksessä että torstain jumpassa. Tykätty ollaan. Todennäköisesti jatketaan jompaa kumpaa, jos molemmat saa jatkoa*
- *Leikkejä esim super-zombie -hippa on pop palloilujen lomassa! :-)*
- Olisiko muita lentopallosta kiinnostuneita - edes kokeilla?*
- *Monipuolisesti eri lajeja. Kevään ohjelma on ollut erinomainen.*
- *Salibandy ja koris tosi hyvät*
- *Jos liikkaria ei onnistu järjestämään arki-iltana, olisi kiva jos se alkaisi heti aamusta tai sitten illalla. Kaksi lasta kun käy eri ryhmissä niin menee koko lauantai siihen... Muuten todella kiva on ollut tämä kerho.*
- *Voimistelua ja muita kehon hallintaa parantavia lajeja. Pallopelejä myös mukaan!*
- *Telinejumppaa ja muita kehon kordinaatiota parantavia lajeja. Myös koripalloa ja muita pallopelejä*
- *Samankaltaista. Jalkapallo ei olennaista, koska joukkueissa sitä on.*
- *koripalloa*

Vapaan palautteen osio kevät 2016

Vapaan palautteen osiossa ohjaajat saivat runsaasti kehuja omasta osaamisestaan ja lasten huomioimisesta. Kehittävää palautetta tuli muun muassa liikuntakerhoryhmien ajankohtiin.

- *Hyvät ohjaajat ja sopivasti lajeihin tutustumista sekä leikkiä. Mini-turnaus oli uusi ja hauska kokemus!*
- *Kiitos suuresti monipuolisesta toiminnasta lapsille! Mukavat ja ammattitaitoiset ohjaajat, joista lapset tykkäävät!*
- *Hienoa kun ohjaajat x ja y jaksavat kärsivällisesti ohjata lapsia! Huippityötä!*
- *Kiitos hienosta nuorisotoiminnasta. Toivon, että syksyn palloilukerho voitaisiin pitää arkipäivänä! Viikonloppuna on paljon muutakin ohjelmaa*
- *Syksyn palloilukerhon ajankohta mieluiten arkipäivälle!*
- *Mielettömän kivat ohjaajat. Kannustava ja reilu ilmapiiri*
- *Ohjaajat x ja y on aivan huippuja! Tunneilla vois kokeilla puolet tunnista korista ja puolet sählyä.*

4.4 Syksyn jälkiarviointi, menetelmät ja tulokset

Syksyllä 2016 järjestettyä lasten liikuntakerhotoimintaa muotoiltiin ja määriteltiin kevään asiakaspalautteiden perusteella hieman uudella tavalla. Toimintaa tarjottiin lauantaisin seitsemässä ryhmässä, joista neljä ensimmäistä olivat kestoaltaan 45min mittaisia ja kolme viimeistä 60 minuuttia pitkiä. Toimintaryhmät oli määritelty siten, että ensimmäinen ryhmä I (klo 9:30-10:15) oli suunnattu 2-3 –vuotiaille lapsille aikuisen avustuksella toteutettavaksi toiminnaksi. Ryhmä II (klo 10:15-11:00) 3-4 –vuotiaille aikuisen avustuksella ja ryhmä III (klo 11:00-11:45) 3-5 –vuotiaille aikuisen avustuksella ja ryhmä IV (klo 11:45-12:30) 4-5 –vuotiaille ilman aikuista tapahtuvaa toimintaa. Alun perin aamupäivä ryhmiä oli suunniteltu järjestettäväksi ainoastaan kolme, mutta ryhmä II jaettiin kahteen osaan (ryhmiksi II ja III), toimintaa kohtaan osoittautuneesta kiinnostuksesta ja kysynnästä johtuen. Yli 20 lapsen ryhmäkoot olisivat suhteutettuna käytössä olevaan tilaresurssiin nähden olleet liian suuria.

Kolme myöhäisintä ryhmää oli jaoteltu samalla tavoin kuin kevään 2016 toimintakaudella, eli ryhmä A (syksyllä klo 12:30-13:30) oli suunnattu 5-6 –vuotiaille tytöille ja pojille, toinen ryhmä B (syksyllä klo 13:30-14:30) 6-8 –vuotiaille tytöille ja kolmas ryhmä C (syksyllä klo 14:30-15:30) 6-8 –vuotiaille pojille.

Toimintaryhmien ilmoittautumisten yhteydessä, mainonnassa ja asiakaskohtaamisissa painotettiin, kevään tapaan, että osallistujan ikä ei olisi este toimintaryhmän muutokselle, mikäli toinen ryhmä aikataulullisista syistä olisi esimerkiksi perheelle parempi tai tuntuisi muutoin soveliaammalta. Aikuinen – lapsi –ryhmien sisällöt oli suunniteltu ja Valo ry:n aikanaan Nuoren Suomen nimissä konseptoiman Liikuntaleikkikoulun monipuolisen liikunnan viitekehysten ympärille. Pelkästään ryhmän vastuuohjaajan tai ohjaajien avustuksella tapahtuvien ryhmien sisällöt oli suunniteltu siten, että ne muodostuivat ryhmän toiminnalliseen tasoon sovellettavista liikunnan ja liikkumisen perustaitojen harjoitteista sekä neljän palloilulajin (koripallo, salibandy, jalkapallo ja lentopallo) harjoitteita ja viitepelejä sisältävästä ohjelmasta.

Toimintaan osallistui syksyllä 2016 yhteensä 93 lasta. Ryhmässä I osallistujia oli 20, ryhmässä II 14 ja ryhmässä III 8 ja ryhmässä IV 12. Ryhmään A osallistui 17 lasta, ryhmään B 8 ja ryhmään C 14. Osallistujien joukossa oli useampia sisaruksia, joista toinen oli ryhmässä A ja toinen ryhmässä B tai C. Kevään 2016 arviointikyselyyn vastasi 20 henkilöä, jotka edustivat 25 kerhotoimintaan osallistunutta lasta. Vastaajista kuudella (6) oli lapsi ryhmässä I, yhdellä (1) ryhmässä II ja viidellä (5) ryhmässä III. Ryhmän IV osallistujista yksikään ei osallistunut kyselyyn. Kuudella (6) vastaajista oli lapsi ryhmässä A, viidellä (5) ryhmässä B ja kahdella (2) ryhmässä C. Ryhmäkohtaiset osallistumisprosentit olivat näin I = 42,9%, II = 7,14%, III = 62,5%, IV = 0% ja A = 29,4%, B = 62,5% ja C = 14,3%.

Kyselyn ryhmäkohtaisen taustaselvityksen jälkeen asiakkailta tiedusteltiin kevään 2016 tavoin heidän numeerista arviota liittyen liikuntakerhojen toiminnan ajankohtaan, ohjaajiin ja sisältöön sekä ennakkoodotusten täyttymiseen ja hinta-laatusuhteesta. Arvioinnissa 1 vastasi erittäin heikkoa ja 10 erinomaista. Kyselykohdan keskiarvo kaikkien vastauskohtien osalta oli 9,13, keskiluvun ollessa 10. Kokonaisuudessa kysymyiskohtaiset keskiarvotulokset on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Asiakkaiden II. arvio kerhotoiminnan pilotista

Kysymys	ka	ero	keskiluku	ero
Kerhoryhmän ajankohta	8,65	+0,42	9	0
Kerhoryhmän viikonpäivä	9,15	+0,88	10	0
Viestintä toiminnasta	8,95	+0,02	9	0
Ohjaajat	9,84	-0,03	10	0
Toiminnan sisältö	8,95	-0,58	9	-1
Kuinka odotukset ovat täyttyneet	9,00	-0,67	9	-1
Vastine hinnalle	9,35	-0,32	10	0
Yhteensä	9,13	-0,02	10	0

Kysyttäessä kevään 2017 osallistumisaikeista kahdeksan vastaajaa ilmaisi halunsa olla ehdottomasti mukana, kuusi (6) kertoi osallistuvansa melko varmasti ja viisi (5) harkitsevansa osallistumista. Ainoastaan yksi vastaajista ei osannut sanoa suhtautumisestaan kevään toimintaa koskien.

Kevään 2017 sisältötoiveet

Syksyn 2016 ryhmistä saatu palaute oli saman suuntaista kuin keväällä saadussa kyselyssä. Pieniä muuttujia vastauksissa oli aikuinen ja lapsi ryhmistä saatujen palautteiden osalta, koska näitä vastaajia ei kevään kyselykierroksella ollut. Aikuinen ja lapsi ryhmissä osa kaipasi hieman enemmän palloilua, mutta toisaalta monille nimenomaan tuttu ja turvallinen tempurata energian purkamiseksi vaikutti olevan keskiössä.

- *samat lajit. Jalkapalloa enemmän vaihteeksi.*
- *Lapsen ehdoilla leikin keinoin.*
- *kaikkea palloilua kuten siis tähänkin asti. Ehkä itse peliä voisi olla enemmän, siinä sitä oppii pelatessa.*
- *Toivoisin kevään kerhoon hieman monimuotoisempaa toimintaa. Kaikki tunnit koostuvat lyhyestä lajiharjoittelusta ja loppu on aina samaa*

tempurataa. Tempurataa voisi esimerkiksi muuttaa eri kerroilla ja lajiharjoittelu/leikit voisivat olla hieman pidempiä.

- *Koripallo ja Lentopallo*
- *Samanlaista kuin tähänkin asti! Sopivassa suhteessa korista ja säbää*

erityisesti!

- *Palloilua ja erilaisia liikkumisia leikin varjolla.*
- *Tempurataa ja perus liikkumista sekä palloilua*
- *lajeja sopivasti, toiveissa peliä enemmän*
- *Vähemmän hippoja yms ja keskityttäisiin enemmän pelaamiseen ja*

lajeihin. Meillä ainakin lapsi haluaa pelata enemmän. Nyt tuntuu, että yli puolet ajasta menee tempuratoihin ja hippaleikkeihin.

- *Jalkapalloa, juoksuharjoituksia*
- *Pallopelit olisivat mukava lisä. Tempurata oli oikein kiva, mutta*

joinain kertoina olisi ollut mukava saada enemmän ohjattua toimintaa.

Vapaan palautteen osio, syksy 2016

Syksyn 2016 vapaa asiakaspalaute antoi positiivista palautetta ohjaajarekrytointien onnistumisesta. Syksyn toimintaan oli tullut mukaan myös uusi ohjaaja, eikä tämä näyttänyt lainkaan vaikuttaneen asiakkaiden asenteisiin. Lisäksi toimintaryhmiä oli syksyllä siis useampia. Yksilön kohtaaminen yksilönä oli asia, josta ohjaajat saivat positiivista palautetta myös havainnoinnin perusteella.

- Mukava olla harrastuksessa missä lapset otetaan huomioon, mutta silti pidetään kiinni ohjelmasta ja tavoitteista.

- Hienoa että on aktiiveja jotka jaksavat ohjata tällaisia kerhoja. Hienoa että pitopaikka lähellä kotia. Ei tarvitse järjestellä kuljetuksia. Ja kaikki tämä hyvin edullisesti :)

- Kiitos! Arka poika viihtynyt erittäin hyvin, kivasti eri lajeja ja kannustava ilmapiiri.

- Esim. koripallossa treenataan aivan liian vaikeita juttuja verrattuna lasten osaamisen tasoon nähden. Selän kautta siirrot yms. voi jättää

vanhemmille lapsille suosiolla. Lapsi turhautuu, kun ei pysy mukana toiminnassa liian vaikeiden koris-harjoitusten vuoksi.

- pelkkää positiivista palautetta on antaa

- Mukavaa rentoa toimintaa! Hyvät ohjaajat! Joskus tekemiset ovat olleet aika vaativia omalle juniorille, mutta hän onkin varmasti nuorimmasta päästä.

Ollaan tykätty!

- Kivaa on ollut!:)

- Tosi hyvät valmentajat, Huiput. Rakastamme teitä.

- Ohjaajat toimivat hienosti lasten kanssa ja saavat heidät hyvin mukaan toimintaan sekä keskittymään oleelliseen! Todella kiva kerho on tämä ollut!

- Perheliikkari oli todella mukava. Tosin meidän lapsemme on aika herkkä ja hän vaatii monesti hetken, jotta "lämpiää" uusissa tilanteissa ja uusien ihmisten keskuudessa. Etenkin hippaleikit hän koki pelottavina, jos leikimme niitä heti alkuun. Olisimme toivoneet enemmän ohjattua toimintaa.

4.5 Asiakaspalautteiden hyödyntäminen

Asiakaspalautetta pyrittiin hyödyntämään pilotoinnin aikana aina mahdollisimman pian käytännön tasolla. Jos käytännön leikeistä saatiin esimerkiksi palautetta, pyrittiin korjaavia toimenpiteitä tekemään jo seuraaviksi toimintakerroiksi. Esimerkiksi ”Hyvää päivää –herra susi” –leikki vaikutti olevan muutamille lapsille hieman jännittävä, joten leikkiä muutettiin nimenosalta ja kaikki lapset osallistuivat tämän jälkeen reippain ja iloisin mielin toimintaan.

Pääasiallisesti ja mahdollisten lajitoiveiden osalta muutoksia tehtiin toimintakauden ajankohta huomioiden. Myös ryhmien muodostamisessa oltiin joustavia ja eri ikäisten sisarusten mahdollistettiin osallistuvan samoihin toimintaryhmiin suosituskäluokista huolimatta, sillä näin pystyttiin palvella asiakkaita paremmin.

Anonyymeina kerättyjä asiakaspalautteita käsiteltiin kyselytulosten osalta kerhotoiminnan ohjaajien ja Fomia henkilöstön kesken käytävissä keskusteluissa, joissa linjattiin seuraavan toimintakauden tai jakson sisältöjä. Kaikki merkittävät havainnot ja

palautteet pyrittiin kuitenkin käydä läpi viipymättä, jotta reagoiminen kehittämiskohteisiin olisi mahdollisimman nopeaa.

5 LIIKUNTAKERHOTOIMINNAN PALVELUMALLI

Fomian liikuntakerhotoiminnan palveluliiketoimintamallin rakentamisen kannalta olennainen osatekijä on kestävä liiketoimintamalli. Tämän, uuden palvelumallin, kehitysvaiheessa on hyödynnetty Sinisen meren -strategian neljättä vaihetta, oikeaa etenemisjärjestystä. Lähtökohtana palvelumuotoilun tyyppiselle liiketoiminnalle on asiakkaalle saaman hyödyn varmistaminen. Kun asiakkaan kanssa on saavutettu yhteisymmärrys tavoiteltavista ja saavutettavista hyödyistä, on varmistettava hinnoittelun raamit. Hinnoittelun on oltava puoleensavetävää, mutta rehellistä sen suhteen, että laatulupaukset pystytään todella toteuttamaan. Kahden ensimmäisen osatekijän tarkoituksena on kohentaa ostajan saamaa nettoarvoa, eli saatua hyötyä vähennettynä maksetulla hinnalla. (Kim 2005.)

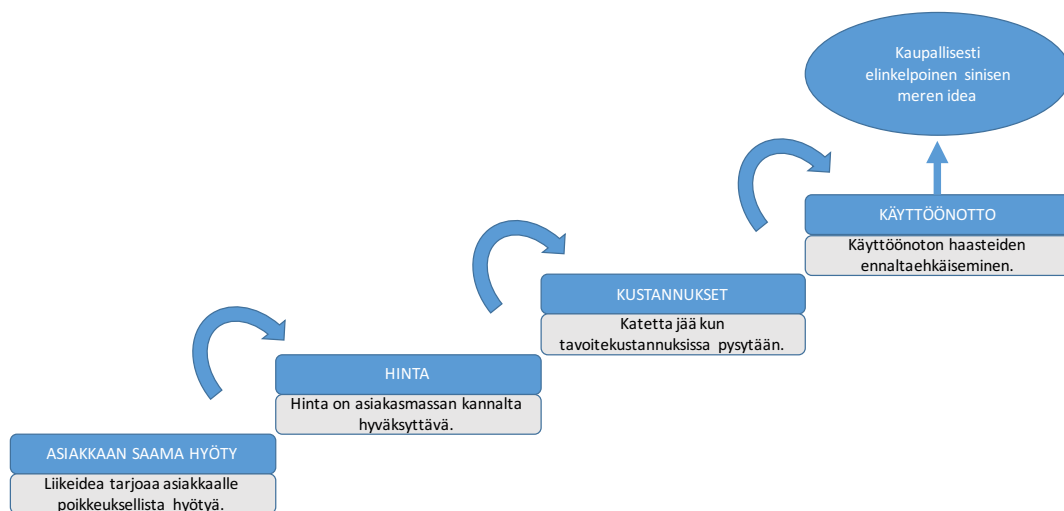
Kolmas osatekijä liittyy konseptin tuottajan omaan liiketoimintaan. Palvelulupaus on pystyttävä tuottamaan siten, että katetta jää kustannusten jälkeen. Tavoitekustannusten saavuttamatta jättäminen, kustannusten ylittyminen, johtaisi liiketoimintamallin uudistamistarpeeseen. Nyt tavoitteena on kuitenkin luoda arvoinnovaatio, joka takaa sekä asiakkaalle, että palveluntuottajalla merkittävää arvonnousua. (Kim 2007, 146.)

Neljäs osatekijä on konseptin käyttöönottoon liittyvien haasteiden ja esteiden voittaminen ja ratkaiseminen ennakoivasti (Kim, 2007, 146). Tätä varten tämän konseptin rakentaminen on tehty hyvin käytännönläheisesti ja analysoiden pilottihankkeessa tapahtuvia ennalta-arvaamattomia sekä ennustettavissa olevia pullonkauloja.

Tämän lasten liikuntakerhotoiminnan palvelumuotoilun ja konseptoinnin kehittämisprosessin kautta, Fomia on terävöittänyt ja linjannut omien prosessien ydintekijöitä. Tässä luvussa avataan Fomian asiakaslähtöisen palvelumallin keskeisimpiä elementtejä, joita on hyödynnetty myös liikuntakerhotoiminnan kehittämisprosessin aikana.

5.1 Porrastettu eteneminen

Palvelumallin rakentamisen taustalla on hyödynnetty Kimin esittelemää mallia konseptin strategisesta etenemisestä (kuvio 5). Lähtökohtana ajattelussa on ensimmäisenä asiakas ja tämän saama mahdollisimman suuri hyöty. Tämän jälkeen on pystyttävä kartoittamaan sellainen hintataso, joka on siedettävä, jotteivat kustannukset karkaa kehittämistyössä sellaisiksi, että asiakkailla ei yksinkertaisesti ole kiinnostusta tai varaa ostaa palvelua, vaikka se laadullisesti olisi kuinka korkeatasoista. Kolmannessa vaiheessa kustannukset täytyy pystyä sovittamaan asiakkaiden odotuksiin ja käytettävissä olevien talousresurssien mukaan siten, että toiminnasta ei muodostu tappiollista. Kun nämä asiat ollaan pystytty ratkomaan, voidaan siirtyä neljännelle ja viimeiselle, käyttöönoton portaalle.



KUVIO 5. Konseptin strateginen etenemisjärjestys (Kim 2005, 118, muokattu)

5.2 Tahtotilojen avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys - Visiot ja arvot

Hyvä visio on ilmaistu mahdollisimman lyhyesti ja ytimekkäästi ja sisältää tulevaisuuteen kuvatun tahtotilan. Vision ei ole ehdotonta olla täysin toteutettavissa. On olennaista, että visiolla on edes 50% mahdollisuus toteutua ja että sen toteutuminen on mitattavissa. Ytimekkäästi ilmaistu visio on helppo viestittää ja sisäistää. (Lukkarila 2015.) Visio on luonnos ideaalisesta tilanteesta, on haasteellinen saavuttaa ja synnyttää tunteita.

Visio on myös realistinen, uskottava ja houkutteleva mielikuva tulevaisuudesta, artikulaatio tulevaisuudesta, joka on jollakin merkittäväällä tavalla parempi, menestyksellisempi ja houkuttelevampi kuin nykytila. Visiolla pyritään kuvaamaan tulevaisuutta ja nykytilan kehityskohteet kirjataan siinä siten, kuin kaikki haasteet oltaisiin voitettu. Vision kautta syntyy perusteltu tarve lähteä kehittämään resursseja ja osaamista, joita mielikuvan toteutuminen edellyttää. (Jalava 2000, 40-41.) Visio on kuvaus siitä, millaisia organisaation ja sen palvelujen halutaan tulevaisuudessa olevan (Laaksonen 2012, 16).

Fomia Oy:n visio

Fomia Oy on tunnettu asiakkaidensa keskuudessa korkeasta ammatillisesta osaamistasostaan. Yrityksessä tehdään kehittämistyötä objektiivisesti ja luovalla, ihmisläheisellä ja vuorovaikutteisella, työskentelyotteella, luottaen tutkittuun ja varmistettuun tietoon. Fomia on suomalaisen liikunta- ja urheilukentän rohkea edelläkävijä.

Fomia Oy:n toimintaa ohjaavat arvot

Rohkeus – Uskallamme luottaa tutkittuun tietoon ja ammatilliseen osaamiseemme sekä uskallamme tehdä rohkeita ratkaisuja ja kokeiluita toimintoja kehitettäessä.

Sensitiivisyys – Loppukäyttäjien odotuksilla ja tunteilla on merkitystä Fomia Oy:lle. Tämän tiedon haluamme saada nostettua esiin hyödyntämällä vuorovaikutteisia ja turvallisia tutkimus- ja haastattelumenetelmiä.

Luotettavuus – Me Fomiassa luotamme asiakkaisiin ja Teidän näkemyksiinne toiminnan kehittämisessä. Haluamme Teidän voivan luottaa myös meidän toimintamme laatulupauksiin.

Avoimuus – Teemme avoimesti yhteistyötä kaikkien kumppanuuksista tai toiminnastamme kiinnostuneiden kanssa. Verkostoyhteistyö ja toiminnan läpinäkyvyys ovat meille keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä.

5.3 Palvelumallin laatulupaus ja arvonnousu

Liikuntakerhotoiminnan kehittämisprosessin ja sitä seuraavan palvelumallin laadun ylläpitämiseksi on tässä kehittämistyössä rakennettu pohja laatukäsikirjalle. Laatukäsikirjaan on kirjattu viisi (5) palvelun laatuun olennaisesti liittyvää tekijää, mukailten Grönrosia (2007). Nämä laatutekijät (konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia) on avattu tässä yhteydessä lasten liikuntakerhotoiminnan pilotointiprosessin päätöksentekovaiheen laadunvarmistamiseen johtaneiden valintapäätösten kautta.

5.3.1 Konkreettinen ympäristö

- Toimintaympäristön kartoittaminen
 - Liikuntakerhotoiminnan kehittämisprosessi käynnistettiin paikallisen urheiluseuran teettämien selvitys- ja strategiatöiden kautta esiinnousseista tarpeista.
 - Toimintaa arvioitiin ostopalveluiden lisäksi, ja tullaan jatkossakin arvioimaan, hyödyntäen kattojärjestöjen auditointi ja laadunvalvontaan liittyviä palveluita.
- Laadukkaat olosuhteet ja välineistö
 - Olosuhteet ja välineistö toimintojen kokeilemiselle olivat valmiiksi olemassa. Laadua korotettiin kumppanien kautta hankituin tuotepaketein.

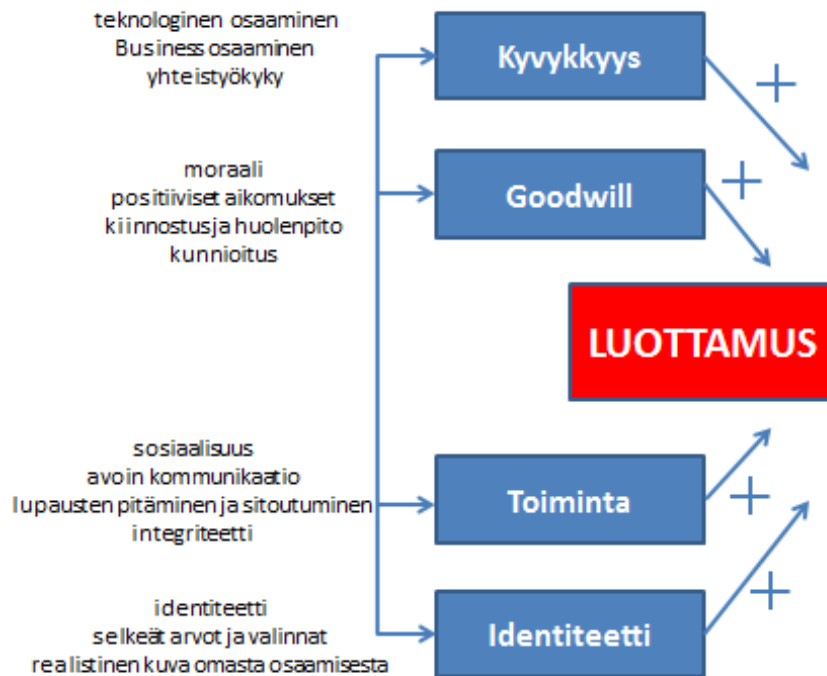
- Koulutetut ammattilaiset asiakaspalvelijoina
 - Pilotointi hankkeessa käytettiin ohjaajina kasvatus- ja/tai liikunta-alan korkeakoulututkinnon suorittaneita ohjaajia, joilla oli yli 10 vuoden työkokemus lasten ohjaamisesta. Palkkaukset tehtiin ostopalveluina ja ohjaajia hyödynnettiin myös havainnointityössä.

5.3.2 Luotettavuus

- Laadun takuu
 - Ohjaus- ja valmennustehtäviä ulkoistettiin toimijoille, jotka pystyivät parhaiten takaamaan luotettavuuden.
 - Palvelut ostettiin ulkoa toimittajilta, joiden kanssa oli aiemmin työskennelty ja joiden kanssa oli syntynyt luottamuksellinen suhde.
 - Sijaisjärjestelyt sovittiin ennakoivasti.
 - Henkilöstöresurssien riittävyyttä tarkastellaan säännöllisesti.
- Viestintä ja vuorovaikutus
 - Kontakti asiakkaisiin pidettiin yllä sekä keskustelemalla että kyselyin, jotta mahdollisista kehittämisosa-alueista saataisiin tieto mahdollisimman nopeasti.
 - Toimintakauden aikana asiakkaille toimitettiin säännöllisin väliajoin ohjelma sekä informaatio pyhien tai lomakausien takia peruista vuoroista ja asiakaskysely.
 - Päätöksentekoa sekä vastuunkantoa siirrettiin lähemmäs kenttätasoa, jotta asioihin pystyttiin ketterämmin reagoimaan.

Blomqvist (2006) jakaa luottamusta lisäävät komponentit neljään osaan (kuvio 6.), joita ovat:

1. Kyvykkyys – teknologinen osaaminen, business-osaaminen, yhteistyökyky
2. Goodwill – moraalit, positiiviset aikomukset, kiinnostus ja huolenpito, kunnioitus
3. Identiteetti – selkeät arvot ja valinnat, realistinen kuva omasta osaamisesta
4. Toiminta – Sosiaalisuus, avoin kommunikaatio, lupausien pitäminen ja sitoutuminen, integriteetti



KUVIO 6. Luottamuksen komponentit (Blomqvist 2006)

5.3.3 Reagointialttius

- Oikeanlaiset henkilövalinnat
 - Työntekijöiden rekrytointi ja ostopalvelujen kilpailutusvaiheessa paneuduttiin toimintaa ohjaaviin arvoihin. Toimintaan etsittiin arvojen ja asiakaspalvelutoiminnan merkityksen ymmärtävää henkilöstöä ja kumppaneita, joilla oli riittävät resurssit valmiiksi olemassa.
- Matala organisaatio lähellä kenttää
 - Organisaatio ja kehitysprosessin hallinto pidettiin matalana. Kaikkien prosessissa mukana olevien, päätöksiä tekevien henkilöiden haluttiin olevan nopeasti tavoitettavissa ja osallistuvan vähintäänkin havainnoitsijan roolissa liikuntakerhoihin. Näin tilanteisiin pystyttiin reagoimaan nopeasti ja kaikki ymmärsivät viitekehyksen sisällä tapahtuvaa toimintaa.
- Sitoutuminen
 - Kaikki toiminnasta vastuussa olevat olivat sitoutuneita arvoihin vahvasti, ja se lisäsi yhteisöllisyyttä sekä halua kehittää toimintaa.

5.3.4 Vakuuttavuus

- Julkikuva – markkinointi
 - Toimintaan rekrytoitiin valtakunnan tasolla merkittäviä osaajia, joilla oli kokemusta useista näkyvistä työtehtävistä ja työnantajista. Osaajia voitiin avoimesti mainostaa kokeneina ammattilaisia.
- Viestintä
 - Turvallisuuden tunnetta ja luotettavuutta lisättiin avoimella viestinnällä ja osoittamalla organisaatio eteenpäin kulkeminen

käytännön toimien kautta. Osallistujille huolehdittiin vakuutukset järjestäjän toimesta.

- Kasvatukselliset seikat ja ohjauksen laatu, nostettiin esille luomaan turvallista mielikuvaa toiminnasta. Tähän on vastattu myös käytännössä toteutella korkealla laadulla.

5.3.5 Empatia ja asiakkaan ymmärtäminen

- Asiakkaan kuunteleminen
 - Jäsenkyselyt, keskustelut ja haastattelut sekä niiden hyödyntämien ovat olleet vuorovaikutussuhteen syventämisen ja luottamuksellisen yhteyden löytämisen kulmakiviä.
 - Yhteisöllisyyttä syntyy välittämisestä ja se on näkynyt toiminnassa tyytyväisyytenä.
 - Kuuntelemisen kautta on pystytty vastaamaan paremmin myös odotuksiin.
- Ohjaajat osaavia havainnoijia
 - Työntekijät ovat havainnoineet ohjaustyönsä ohessa kenttätasoa ja reagoineet siellä havaitsemiinsa seikkoihin mahdollisimman ripeästi.

Palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaasta, tämän odotuksista ja tarpeista muodostaa asiakasymmärryksen. Asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttavia tekijöitä on monia. On hyvä tiedostaa, että palveluntarjoajan on mahdotonta hallita kaikkia näistä tekijöistä, mutta niiden tiedostaminen ja tunteminen ovat hyvin olennaista toimittaessa asiakaslähtöisesti. Asiakkaan tarpeiden määrittäminen ja ymmärtäminen ovat hyvin keskeisessä asemassa palveluliiketoiminnassa (Malinen 2007, 88). Pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden luominen edellyttää palveluntarjoajalta tarpeiden ja odotusten tunnistamisen sekä ymmärtämisen lisäksi myös kykyä vastata näihin (Ghosh 2006, 370). Puhuttaessa monimutkaisemmista ja avoimemmista arvoverkkoista, korostuvat myös asiakkaan oma arvoketju sekä asiakkaan ymmärrys omista asiakkaistaan (Arantola–Simonen 2009, 16).

5.4 Asiakasnäkökulman huomioiminen ja osallistava kehittäminen

”Kun korjajia on paljon, kaikki virheet on helppo löytää”. Linus Thorvalds.

Tässä kehittämishankkeessa asiakasnäkökulma on haluttu nostaa yhdeksi keskeisimmistä prosessiin vaikuttavista tekijöistä. Perusteina tälle valinnalle ovat olleet, aiemmin mainittuun, Sinisen meren -strategian neljänteen vaiheeseen liittyvä, asiakkaan kanssa yhteisymmärryksen saavuttamisen tuoma hyöty palvelun elinkaarelle, sekä konseptin käyttöönottoon liittyvien haasteiden ja esteiden voittaminen ja ratkaiseminen ennakoivasti tai mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Asiakkaan tarve voi palvelujen suhteen olla selkeästi havaittavissa oleva asia tai se voi olla myös palvelu, jota kuluttaja tai asiakas ole edes osannut kysyä tai pyytää. Joka tapauksessa paras tapa varmistua tarpeiden löytämisestä on toteuttaa jonkinlainen markkina-, kuluttaja- tai asiakaskysely tai –tutkimus. Tutkimuksellinen taustatyö luo faktatietoon perustuvan pohjan palvelujen suunnittelulle ja muotoilulle, oli kyseessä sitten jo olemassa oleva palvelun tuominen asiakkaan tavoitettavaksi tai täysin uudenlaisen palveluinnovaation kehittäminen asiakkaiden tarpeista lähtien. (Leppälä 2014, 172.)

Uuden tyyppisiä palveluinnovaatioita synnyttäessä on olennaista huomioida arvonluominen asiakkaalle. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä arvoja, jotka ohjaavat kuluttajakäyttäytymistä ja konkreettisia valintoja, ei niinkään yleisessä arvokeskustelussa viitattuja rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta tai vastaavia käsitteitä tai Maslow’n tarvehierarkian kuvaamia perustarpeita. (Leppälä 2014, 173.) Asiakkaalle on näin ollen synnyttävä riittävän korkea mielikuva ja odotusarvo siitä, että tarjottava palvelu vastaa hänen tai hänen edustamansa yksikön (perhe tai työyhteisö) tarpeisiin. Vielä olennaisempaa kuin itse odotusarvon synnyttäminen on kuitenkin itse palvelun vastaaminen asiakkaan odotuksiin. Itse palvelun laadulla voidaan todentaa palvelun merkityksellisyys asiakkaalle ja jopa kääntää epäilevin ennakko-odotuksin palveluun suhtautuneet potentiaaliset asiakkaat varsinaisiksi asiakkaiksi.

Asiakaslähtöisessä palvelumuotoilussa kuluttajavalintojen tulisi ohjata kehittämistyötä. Vallitsevan palvelun tulee saada laaja kuluttaja ja käyttäjäkunnan hyväksyntä ja tuki

taakseen. Palvelut voivat usein olla pääpiirteittäin monistettavissa, mutta kuluttajan kannalta optimaalisin palvelu, joka yleensä on markkinoiden kärjessä, on yleensä onnistunut palvelunsa kuluttajien tärkeimmiksi arvottamien tuotepiirteiden kohdalla kaikista parhaiten. (Leppälä 2014, 173-176.)

Hinnoittelulla, estetiikalla ja palvelun imagolla sekä uskottavuudella on myös keskeinen asema asiakasvalintojen suhteen (Leppälä 2014, 177). Yhtä lailla ajoitus ja sattuma ovat tekijöitä, jotka tukevat palvelun etenemistä markkinoilla. Varmimman tuloksen palvelun tuottaja saa, kun suunnittelee ja toteuttaa palvelunkehittämistä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa tai tarjoaa useampia erilaisia palveluita, joista asiakkaat voivat itse tehdä valintoja omiin tarpeisiinsa. Yhtenä hyvänä esimerkkinä on Vadénin (2011, 77-80) avaama esimerkki Linus Thorvaldsin kehittämän avoimen lähdekoodijärjestelmän (open sourcen) kehittämisen laista, ”Linuksen laista”. Tämä Thorvaldsin kehittämistyön tausta ajatus kuuluu siteerattuna seuraavasti; ”Kun korjaajia on paljon, kaikki virheet on helppo löytää”. Tämän metodin mukaisesti palvelun laatua on helpompi ja nopeampi kehittää kuin ottaa kehittämisprosessiin osallisiksi asiakkaat. Osallisuus kasvaa ja samalla koettu tunne vaikuttamisesta palvelun kehittelyyn sitoo asiakkaita tiiviimmin palvelun käyttäjiksi. Vadén nostaa myös design-tutkijoiden Christian Wahlin ja Seaton Baxtenin vastaavanlaisesta huomioista kestävän kehityksen ja avoimuuden yhteydestä; ”...Kestävyys saavutetaan yhteissuunnittelulla, joka ottaa mukaan erilaiset paikalliset, alueelliset ja globaalit yhteisöt. Kestävyden suunnittelu on aina osallistu/avaa.”

5.5 Ennakointi

Asiakaslähtöinen ajattelu ja toiminta edellyttävät palveluntarjoajalta ymmärrystä asiakkaiden odotuksista ja tarpeista sekä oman palvelun merkityksestä heille (Arantola-Simonen 2009). Vuorovaikutteisuus lisää mahdollisuutta asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistyön jatkuvuudelle tulevaisuudessa ja vahvistaa suhdetta. Tiedonsiirto ja viestintä asiakkaan ja yrityksen välillä tarjontaan osallistumisen perusta, sillä tarjonta luo edellytykset yhteistyön kehittymiselle ja tieto edelleen kehittää tätä yhteistyötä. (Storbacka 1999, 25.)

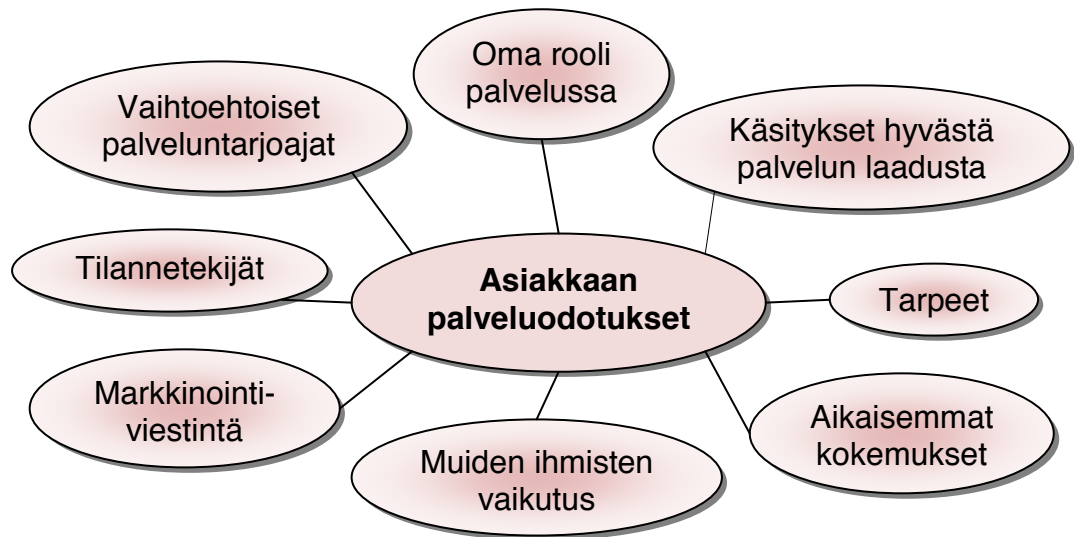
Sosiaalisen ja henkisen saavutettavuuden kannalta yrityksen tulee varmistaa, että asiakas kokee olonsa sekä emotionaalisesti että sosiaalisesti mukavaksi asiakaskohtaamisen

aikana ja kokee tilanteen olevan hallinnassaan. Asiakaskohtamisessa suuri osa on persoonallisuudella eli asiakkaan kokema arvo riippuu pitkälti siitä ihmisestä, jonka hän kohtaa. (Storbacka 1999, 31-32.)

Kun vuorovaikutus on hyvää, saadaan asiakkailta rehellistä ja selkeää palautetta toiminnan kehittämiskohdista. Näihin vastaamalla pystytään vastaamaan myös asiakkaiden odotuksiin palvelua kohtaan.

Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan ovat palvelusta muodostuneita olettamuksia, jotka syntyvät mielikuvina ennen palvelukokemusta. Asiakkaat arvioivat palvelua sekä sen aikana, että sen jälkeen, odotustensa pohjalta, joten palveluntarjoajan on hyvin tärkeätä ymmärtää asiakkaidensa odotuksia. Laadukasta palvelua ei voida tarjota, ellei tiedossa ole, mitä asiakkaat todella odottavat palvelulta. Tietämättömyys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista voi johtaa asiakkaiden ja tulojen menetykseen sekä hukattuihin aika ja muihin resursseihin. Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen ja hyvä vuorovaikutus siis auttavat palveluntarjoajaa kohdistamaan toimintaansa tarkoituksenmukaisemmin. (Zeithaml 2006, 81.)

Palvelun laadun pudotessa alle asiakkaan odottaman minimitason, tämä turhautuu ja tyytyväisyys palveluun ja palveluntarjoajaa kohtaan horjuu. Palvelun ylittäessä asiakkaan asettamat odotukset ja toivetaso, asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta usein myös yllättyneitä. Toivetasolla oleva palvelu siis koetaan normaalina ja poikkeamat tältä tasolta, parempaan tai huonompaan, huomataan. (Zeithaml 2006, 86.) Lämsän ja Uusitalon (2009) kuviota mukailleen on esitetty asiakkaiden palveluodotuksia kuvaavia tekijöitä kuviossa 7.



KUVIO 7. Asiakkaiden palveluodotuksiin vaikuttavia tekijöitä (Lämsä ja Uusitalo 2009, 54, muokattu)

Asiakkaat haluavat toimia ja tuottaa arvoa yhteistyössä palveluntarjoajiensa kanssa (Prahalad–Ramaswamy 2004, 5). Tutkimusten mukaan tyytyväisimpiä asiakkaita ovat yleensä ne, jotka ovat olleet tiiviisti mukana palvelun tuotantoprosessissa, ovat (Zeithaml 2006, 397). Asiakkaat kehittävät uusia ratkaisuja, jotka sopivat heidän toimintaympäristöihinsä. Tarkkaavaiset palveluntarjoajat voivat taas jalostaa asiakkaidensa luomia uusia ratkaisuja, sekä kehittää niitä edelleen muille asiakkaille (Hyötyläinen 2010, 108).

Palveluntarjoajan saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöstö ja sen taidot, palveluntarjoajan fyysinen sijainti, työvälineet ja tietotekniikka (Grönroos 2007, 188). Saavutettavuutta on kahdenlaista: fyysistä sekä sosiaalista ja henkilökohtaista. Toimi- ja liiketilat sekä muu fyysinen ympäristö, jossa asiakkaan on helppo olla vuorovaikutuksessa, ovat osa fyysistä saavutettavuutta. Fyysisen ympäristön toimiessa, asiakkaan henkilökohtainen ja sosiaalinen saavutettavuus helpottuvat. Asiakas myös ymmärtää helpommin, mitä häneltä odotetaan ja pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan asiakaskohtaamisen onnistumiseen. (Storbacka 1999, 31.)

Itse liiketoiminnan ydin on arvontuotanto. Kilpailukyvyn saavuttamiseksi palveluntarjoajan on opittava tukemaan asiakkaan arvontuotantoprosesseja aina vain

paremmin. Menestyjät kykenevät jatkuvasti arvioimaan uudelleen prosessejaan ja löytävät uusia keinoja arvonluonnille. (Storbacka 1999, 35.)

Asiakaslähtöinen liiketoiminnan edellytyksenä on syvällisen asiakasymmärryksen lisääminen arvontuotantoprosessissa. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii jatkuvasti keräämään tietoaan asiakkaistaan ja siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Aidosti asiakkaalle arvoa luova palveluntarjoaja näkee asiakkaan kokonaistilanteen ja osaa asemoitua oikein suhteessa arvonluontijärjestelmään. Palveluntarjoajan tulee rakentaa suhteitaan jokaista arvonluontijärjestelmässä olevaa toimijaa kohtaan, ei ainoastaan asiakkaisiin. (Storbacka 1999, 36-37.)

5.6 Tutkimustiedon hyödyntäminen ja odotuksiin vastaaminen

Arvon tunnistaminen ja palveluprosessin sujuvuuden kartoittaminen ja sekä keskittyminen vain olennaisuuksiin, vähentävät kustannuksia ja tehostavat palveluprosessia (Piercy 2006). Kustannusten leikkaaminen palveluissa, voi Kotlerin ja Armstrongin (2005, 264) mukaan, olla lyhyellä aikavälillä kannattavaa, mutta pitkällä aikavälillä tappiollista. Suomen Olympiakomitean erityisasiantuntija ja Nuoressa Suomessa mittavan uran lasten liikunnan kehittämisen eteen tehnyt Jukka Karvinen (2017) ei myöskään usko liikuntakerhojen toiminnassa palvelumalleihin, joissa toiminnan ja erityisesti ohjaajien laadusta tingitään. Onnistunut palveluprosessi tyydyttää asiakkaiden halut ja tarpeet eli lisää asiakastytyväisyyttä kustannustehokkaasti (Kuisma 2014).

5.7 Verkostot ja luottamukselliset suhteet

Liikuntakerhotoiminnan keskeisin kahdenvälinen suhde on yksittäisten jäsenten kanssa, joita varten toiminta on perustettu. Tämä vuorovaikutussuhde toimii hyvin ja poikii jatkuvasti uusia asiakkaita verkostotasolla ajateltuna. Alueellinen yhteistyö suoraan koulujen ja päiväkotien kanssa voisi olla huomattavasti aktiivisempaa. Tällä hetkellä yhteistyö on lähinnä tiedotteiden jakamista ja kausikohtaista viestintää puolin ja toisin. Kunnan liikuntatoimen ja tilakeskuksen kanssa vuorovaikutus toimii ja suhteet ovat

hyvät. Ostopalveluyritysten kanssa kahdenväliset vuorovaikutussuhteet perustuvat pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja keskinäiseen, molemmin puoleiseen, luottamukseen.

Verkostoja alueellisten toimijoiden kanssa ollaan parhaillaan laajentamassa. Paikalliselta tasolta löytyy myös toimijoita, joiden kanssa pystyttäisiin tekemään yhteistyötä, mikäli näin päätetään, ja liikuntakerhotoimintaa tultaneenkin järjestämään yhteistyössä useampien eri toimijoiden kesken alueella.

5.8 Tuotannontekijöiden erikoistumiseen liittyvät tekijät

Asiakaspalvelumallin rakentamisella tavoitellaan liikuntakerhotoiminnalle pysyvyyttä ja jatkuvuutta. Alueellinen yhdistystoiminta on elänyt tähän asti vapaaehtoistyöntekijöiden varassa, mutta toiminnan laajuus ylittänyt vapaaehtoistyöntekijöiden kyvyn ylläpitää ja kehittää toimintaa. Tästä johtuen muun muassa liikuntakerhotoimintaa ei olla järjestetty tässä kehittämistyössä olevalla toiminta-alueella lainkaan alle kouluikäisille lapsille.

Ammattimaisella työotteella halutaan parantaa palveluiden laatua asiakkaille ja vastata paremmin heidän odotuksiinsa toimintaa kohtaan. Yhtä lailla tavoitellaan kustannustehokkaita ratkaisuja, jotka vaatisivat mahdollisimman vähän investointeja ja eivät muodostaisi suuria riskejä varsinaiselle toiminnalle. Tätä kokonaisuutta ajatellen alueellisten verkostojen analysointi on ensiarvoisen tärkeä työvaihe, jotta pystytään muotoilemaan toimivia kumppanuuskanavia. (Virtanen 2002.)

5.9 Kompleksisuuden ja epävarmuuteen liittyvät tekijät

Kehitettävässä asiakaspalvelumallissa haetaan liikuntakerhotoiminnalle joustavaa ja notkeaa tapaa toimia. Tämä helpottaa erityisesti tilanteissa, joissa tulee reagoida nopeasti ja kehittää uusia tuotteita. Yhteistyöverkoston kuuluva paikallinen urheiluseura haluaa uuden strategiansa mukaisesti olla rohkea edelläkävijä, joka pystyy hyödyntämään erilaisia toimivia käytänteitä verkostojensa kanssa yhteistyötä tekemällä. Olennaista verkoston rakentamisessa ja analysoinnissa on, että kumppanuudet rakentuvat yhteen sovitettaville arvoille, jolloin molemmat osapuolet paremmin ymmärtävät toisiaan ja luottamuksellinen, syvempi, suhde on helpompi rakentaa. Hyvien ja vankkojen kumppanuuksien rakentamisen nähdään vähentävän tarvetta uusille kilpailutuksille ja

muutoksille. Tällöin myös tiedonkulku verkostoissa toimii paremmin. Toimivat verkostot ovat myös vastaus käytettävissä olevien resurssien lisääntymiseen, joka niin ikään edesauttaa aiemmin mainittua reagoit nopeutta. Kattavan verkostanalyysin kautta nähdään myös mahdolliset riskitekijät sekä kilpailutilanne lähialueella. (Virtanen 2002.)

5.10 Verkkotaso – uudistumiskykyisyys ja notkeus toimia

Verkkotasolla Fomia ja sen palvelumalli liikuntakerhotoiminnasta tulee pärjäämään ja toimimaan hyvän maineensa ansioista sekä pysymällä tutkimuksellista tietoa hyödyntäen ajan mukaisessa kehityksessä kiinni. Matalan kynnyksen organisaationa Fomian on helppo uudistua ja reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeastikin. Sen pehmeät arvot ja toiminnassa mukana olevat ammattilaiset ovat rakentaneet imagon, joka miellyttää lähes kaikkia ja palvelumallia hyödyntäen kaikilla on mahdollisuus konseptoida alueelleen soveliain malli, jota toivon mukaan ei koeta kenenkään kilpailijaksi. Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus sekä alueelliset valmiina olevat verkostot ovat toimintaympäristöstä riippumatta arvoja joita halutaan vaalia. Suusta suuhun ja asiakkailta heidän lähipiiriinsä kulkeva viestintä on pääasiallisesti kehittämishankkeen aikana ollut positiivissävytteistä. Osittain varmasti myös tästä johtuen kehittämishankkeen alueella toimineeseen seuraan on tullut vauhdikkaasti paljon uusia harrastajia, kun toimintaa on laajentunut jopa ilman selkeämpää suunnitelmallisuutta.

Fomian liiketoimintastrategiaan kuuluu avoin verkostoituminen kaikkien toimijoiden kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että Fomia pystyy toimimaan yhtäaikaaisesti useassa eri toimintaympäristössä tai toiminta-alueella tai mahdollisesti jopa samalla alueella yhtäaikaisesti eri toimijoiden kanssa. Fomia ei tavoittele jalansijaa palvelumallilleen millään tietyillä alueilla, vaan pyrkii myötävaikuttamaan verkostojensa kautta palvelumallin jalkautumista.

6 PALVELUMALLISTA KÄYTÄNTÖÖN

Fomian rakentama palvelumalli pitää sisällään paljon hiljaista tietoa toimintatapoja, joita pystytään opettamaan ja kouluttamaan ainoastaan käytännönesimerkkejä käyttäen. Koska jokaisella palvelumallilla on olemassa aina raamit, on tässä luvussa avattu palvelumallin pääpiirteitä siitä, millaisia toimenpiteitä palvelumallin siirtäminen käytännön tasolle alueelliseksi liikuntakerhotoiminnaksi vaatii. Kuviosta 8. (sivu 59) on nähtävissä Fomian liikuntakerhotoiminnan alueellisen konseptoinnin osa-alueet.

6.1 Kehittämistyön avoimuus ja läpinäkyvyys asiakkaalle

Avoimuus ja läpinäkyvyys lisäävät luottamusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Kun tuote on avattu asiakas tietää mitä hänellä on lupa odottaa ja vaatia. Tämä asettaa myös palveluntarjoajan tilanteeseen, jossa tämä pääsee vastaamaan antamiinsa lupauksiin. Alueellisen palveluntarjoajan on aina ensimmäisessä vaiheessa tehtävä taustaselvitys sekä omasta toimintaympäristöstään että potentiaalisista asiakkaistaan.

Miksi toimintaa tehdään

Lisätään alueellista hyvinvointia kehittämällä fyysisiä, sosiaalisia ja henkisiä ominaisuuksia ja yhteisöllisyyttä.

Mihin toiminnalla tähdätään

Hyvinvoiva ja terve yksilö, joka sisäistää liikunnallisen elämäntavan ja kokee liikunnan ilon ja riemun lapsesta alkaen.

Millaista toimintaa halutaan toteuttaa

Ikävaiheeseen soveltuvaa, lapsilähtöistä, monipuolista ja kehittävää liikuntaa, joka tarjoaa positiivisia elämyksiä.

6.2 Palvelumallin laatulupaus

Laatulupaus kertoo kaiken olennaisen toiminnasta asiakkaalle ja siitä, mihin palveluntuottaja sitoutuu tarjotessaan palvelua asiakkaalle. Toimintaympäristökohtaisesti laatulupaus voi sisältää hyvinkin erilaisia asioita, riippuen asiakkaiden tarpeista ja odotuksista.

Sisällöt

Monipuoliset ja vaihtelevat toimintasisällöt on aina suunniteltu ikävaiheeseen ja kohderyhmälle soveliaiksi sekä fyysisiä, sosiaalisia ja henkisiä valmiuksia kehittäviksi.

Ohjaajien ammattitaito

Vastuuohjaajina toimintaryhmissä toimivat ammatillisesti koulutetut ja kokeneet liikunta- ja kasvatusalan ammattilaiset tai alalle kouluttautuvat ohjaajakokemusta omaavat henkilöt.

Turvallisuus

Ohjaajat suunnittelevat toimintaa toimintaympäristön riskitekijät huomioiden. Osallistujille tarjotaan vakuutus tapaturmien varalta ja heidät ohjeistetaan huolellisesti kerhotoimintaan.

6.3 Vuorovaikutteinen palvelukulttuuri

Asiakkaat ja verkostot ovat palvelujen osalta ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Jokaiseen yksilöön ja kumppaniin halutaan synnyttää ja ajan myötä säilyttää hyvät ja avoimet, luottamukselliset välit, jotta palvelua pystytään kehittää. Tätä kehittämishanketta on kuitenkin sekä havaintojen ja muiden tutkimuksellisten menetelmien sekä teoriapohjaisen tiedon kautta käynyt vahvasti ilmi, että onnistumisien taustalta löytyvät usein helposti lähestyttävät asiakaspalvelijat.

Asiakkaat

Asiakas on yksilö, joka halutaan kohdata nimellä ja kasvoilla. Jokaisella yksilöllä on oikeus omiin näkemyksiin, toiveisiin ja tarpeisiin ja hänen on mahdollista tulla kuulluksi.

Verkostot

Sidosryhmät ja verkostot ovat erittäin tärkeitä toiminnan kannalta. Avoin ja innovatiivinen kehittämisote näkyy myös verkostojen kehittämisessä ja niissä mukana olemisessa.

6.4 Tutkimustiedon hyödyntäminen kehitysprosessissa

Laadukkaan toiminnan taustalla on objektiivisesti kerättyä tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista sekä toimialan kehittymisestä. Toimintaa kehitetään asiakkaiden tarpeista lähtien ja asiakastyytyväisyyttä mitataan ja sen kehittymistä seurataan säännöllisesti.

Hinnoittelu

Asiakkaan tulee tuntea saavansa palvelun hinnoittelun mukaista vastinetta, arvoa, panostukselleen.

Odotuksiin vastaaminen

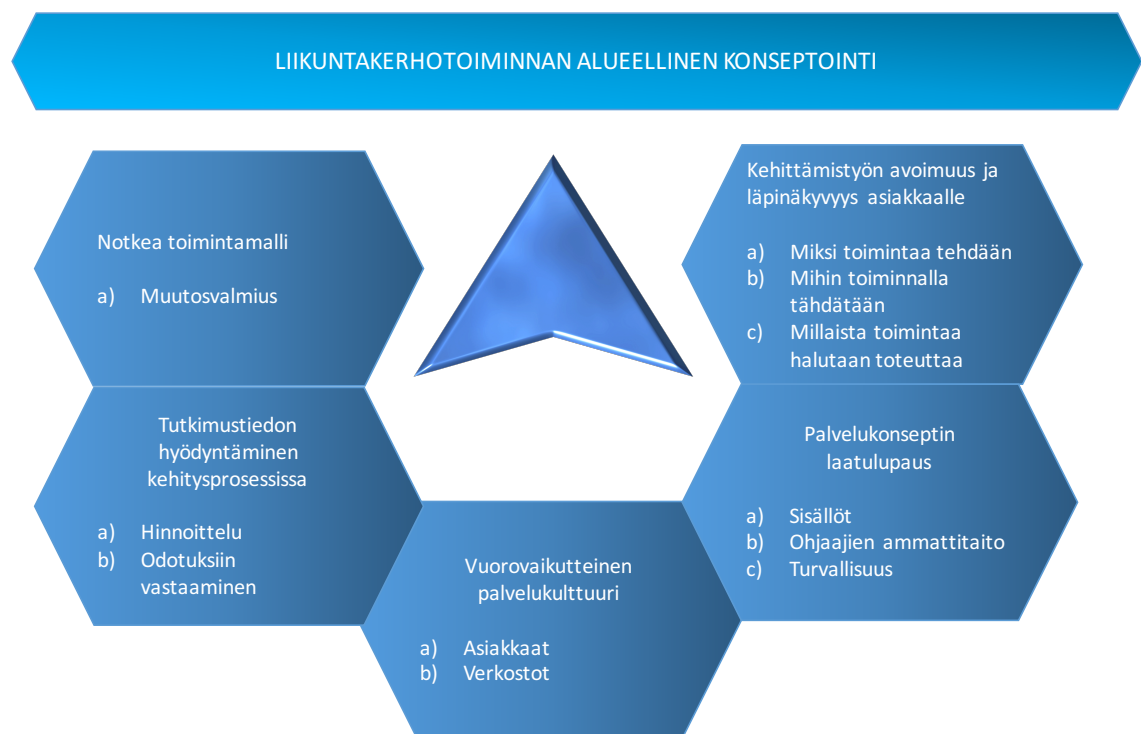
Toiminnasta luodaan rehellinen ja avoin mielikuva ulospäin, jotta asiakkaan odotuksiin pystytään toiminnalla vastaamaan mahdollisimman hyvin. Toiminnalla on selkeä rakenne ja laatu pysyy pitkälläkin aikavälillä korkealla tasolla.

6.5 Notkea toimintamalli

Matalalla organisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintamallia, jossa päätöksiä tekevät henkilöt toimivat lähellä asiakaspintaa. Tämä helpottaa kehittämiskohteisiin puuttumista ja muutosnopeutta, sekä lisää notkeutta.

Muutosvalmius

Toimintaa ollaan aina valmiita ja halukkaita kehittämään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Matalan organisaation avulla mahdollistetaan muutokset lyhyelläkin aikavälillä.



KUVIO 8. Alueellisen konseptoinnin osa-alueet

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

”Et voi kysyä asiakkaaltasi, mitä he haluavat, ja sitten yrittää antaa sen heille. Siihen mennessä kun saat tuotteen markkinoille, ihmiset haluavat jo jotain muuta” - Steven Jobs - Applen perustaja (Tuulaniemi 2013, 74)

Urheiluseuroissa toimintaa järjestetään usein liiaksi yhdistyksen toimintaa johtavien työntekijöiden ja toimintaa ohjaavan hallituksen näkemysten ja oletusten mukaisesti. Tässä kehittämishankkeessa lähdettiin rakentamaan uutta asiakaspalvelumallia siten, että toimintaa järjestetään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaavasti, perustuen tutkittuun tietoon.

Palvelumuotoilun hengessä, ja pilottihankkeen kautta, toteutettu prosessi tukeutui Steven Jobsin ajatusmaailmaan, jossa liian pitkä tutkinta ja analysointi, johtaa ihmismielen muuttumiseen ennen palvelun tai tuotteen saattamista markkinoille (Tuulaniemi 2013, 74). Tästä johtuen kehittämisprosessiin valittiin aktiivinen kehittämistapa asiakkaspinnassa. Pilottiryhmille lähdettiin tuottamaan palvelua siten, että sisältöjä sekä rakenteita kehitettiin ja työstettiin samanaikaisesti tutkimuksellisen työn kanssa. Valittu kehittämistapa osoittautui erittäin hyväksi tavaksi saada koottua ihmisten näkemyksiä ja ajatuksia toiminnasta ja ennen kaikkea synnytettyä hyviä vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin, joka lisäsi luottamusta toimintaan molemmin puolisesti.

Valmennuksen ja ohjauksen laadun voidaan sanoa olleen jo vuosikymmeniä asiakkaiden odotusten ja valintakriteerien kärkikolmikossa laatukriteereissä. Muut kaksi keskeisintä laatutekijää ovat harjoitusolosuhteet ja harjoitusten ajankohta. Tämän kehittämisprosessin alueella, harrastamisen olosuhteet ovat suhteutettuna harrastajien määrään erittäin hyvällä mallilla jalkapallon osa-alueella, mutta sisäliikuntaolosuhteita tulee kehittää lähivuosina seuratoiminnan monimuotoisuutta palvelevaksi. Uusien sisäliikuntaolosuhteiden synnyttäminen mahdollistaisi myös harjoitusajankohtien joustavamman sijoittelun. Kuten paikallinen urheiluseura strategiassaan kuvaa, ohjaajien laatuun tullaan jatkossa keskittymään entistä enemmän.

Kolmas merkittävä tekijä on pedagogisten valmiuksien lisääminen ohjaamistilanteissa ja yksilölähtöisten tarpeiden ymmärtäminen. Vaikka kulttuurimuutosta on tapahtumassa,

silti urheilua ohjaavat liian usein valmentajien tai vanhempien ambitiot, joita toteutettaessa ei kuunnella lasta tai nuorta. Tätä varten ammatillisesti koulutettujen ohjaajien ja valmentajien toimiminen liikuntaharrastusten alkutaipaleella on ensiarvoisen tärkeää.

Liikuntakerhotoiminnan osalta ohjaajien laatu oli ensimmäinen prioriteetti toimintaa suunniteltaessa, eikä vähiten siksi, että kyseessä oli alle kouluikäisten lasten harrastajaryhmät. Saatu asiakaspalaute ohjaajien osaamisen tasosta oli erittäin mairittelevaa ja useat asiakkaista halusivat myös ennen uudelle toimintakaudelle ilmoittautumistaan tietää, jatkavatko samat ohjaajat toiminnassa mukana. Ohjaajiin panostaminen osoittautui selkeästi oikeaksi valinnaksi.

Olosuhteista ei sinänsä noussut liikuntaryhmien asiakkailta kehittämissuhteita, mutta johtuen vähäisistä vuororessursseista, toimintaryhmiä ei asiakkaiden toiveista huolimatta pystytty järjestämään vaihtoehtoisesti myös arkena. Tämä viikonloppuun keskittynyt toiminta söi varmasti joissain määrin asiakaskuntaa.

7.1 Viestintä ja verkostot

Liikuntakerhotoiminnan viestintästrategian, toimintastrategian ja palveluliiketoimintamallin rakentumiset ovat ensiarvoisen tärkeitä myös verkostojen rakentamisen kannalta. Tällä hetkellä olemassa olevat verkostot ovat riittäviä nykyisen tasoista toimintaa ajatellen, mutta kehittymisen kannalta olisi ensiarvoisen tärkeätä pystyä vahvistamaan verkostotason sekä makrotason suhdetoimintaa.

Alueen liikuntatoiminnan kehittyminen ja verkostojen kasvu ovat tämän kehittämissuhteiden myötä noussut merkittävään asemaan keskusteluissa. Analyttinen ja perusteellinen kehittämistyö alueella ovat saaneet kiinnostusta osakseen. Kiinnostusta on seurannut useampia kutsuja, Fomiale, saapua kertomaan palvelumallista ja alueellisen kehittämistyön prosessista. Tällaisten tilaisuuksien kautta, palvelumalli tulee saamaan julkisuutta ja näkyvyyttä verkostoissa, joissa halutaankin näkyä. Näkyvyyden kautta toivotaan saavutettavan lisää kiinnostusta palvelumallia kohtaan ja mahdollisesti uusia kehittämissuhteita toisissa toimintaympäristöissä.

Kehittämishankkeen kohdealueella toimivan urheiluseuran harrastajamäärä tulee kasvamaan jatkossa varmuudella, mikäli nykyinen kehityssuunta ja toiminnan taso pystytään ylläpitämään. Toiminnan laadun kehittyessä nykyisestä, kasvu voi olla vauhdikastakin. Toisaalta vauhdikkaalla kasvulla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia alueen yhdistystoimintaa kohtaan, mikäli organisaatioiden rakenteet eivät vielä ole valmiita kehitykseen, josta kehitysprosessin aikana on ollut viitteitä ilmassa. Kasvuvauhtia hillinnee myös se, että lähialueelle on tullut ja syntynyt uusia toimijoita, jotka pystyvät vanhoja toimijoita ketterämmin toteuttaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa. Positiivista kuitenkin on, että alueen toimijat ovat toivottaneet kaikki uudetkin toimijat tervetulleiksi yhteiseen verkostoon, vaikka pieniä näkemyksellisiäkin eroja on ollut havaittavissa.

Verkostoanalyysi on kehittyvän liikuntakerhotoiminnan kannalta erittäin merkittävä asia, ja se tulee liittää myös osaksi viestintästrategiaa. Näin pystytään varmistamaan, että aktiivisesti päivitettävän viestintästrategian ylläpidon yhteydessä myös suhdeverkostoja tullaan ylläpitämään. Toki molemmat edellä mainitut edellyttävät, että palveluntarjoajalla on käytössään riittävästi henkilöresursseja myös viestinnästä ja verkostosta huolehtimiseen.

7.2 Kolmeen asiaan keskittyminen

Asiakkaiden ja asiantuntijoiden näkemykset ovat haastattelujen ja kyselyjen perusteella osoittautuneet varsin yksimieliseksi siitä, että ohjaajien laatutasosta ei haluta tinkiä. Fomian konseptoinnin selkeänä päävalinta numero 1. on ohjaajien laatu. Ohjaajien ammatillisen osaamisen säilyttäminen mahdollisimman korkeatasoisena ehdoton laatukriteeri liikuntakerhotoiminnalle. Tämän kehittämisprosessin aikana tehty selvitystyö vain entuudestaan vahvistaa tätä, jo aikaisemmin yhtenä arvovalintana ollut laatukriteeriä.

Toinen päävalinta on vuorovaikutus, joka on tämän kehittämisprosessin aikana noussut esiin erittäin merkittävässä roolissa, palvelumallia ajatellen. Tähänkin päävalintaan linkittyvät laadukkaat ohjaajat, joiden ryhmänhallintataitojen ja substanssiosaamisen lisäksi on kyettävä rakentamaan luottamuksen ilmapiiri ja hyvä yhteysasiakkaisiin. Ilman hyviä sosiaalisia taitoja ja viestintää, tämä ei luonnistu. Asiakkaan kokiessa olevansa osa

palveluprosessia ja kokiessaan tulevansa kuulluksi niin halutessaan, pystytään palveluliiketoimintaa kehittämään ja asiakassuhteista muodostuu pitkäaikaisia kumppanuuksia.

Kolmas kehittämisprosessissa vahvasti esillä ollut tekijä, johon Fomia omassa liiketoiminnassaan tulee jatkossa painottamaan, on arvonluontiprosessi. Luotamme liian usein olettamuksiin ja mielikuviin, sen sijaan, että aidosti kysyisimme, selvittäisimme ja tutkisimme asioita. Jos emme uskalla kysyä asiakkailta heidän näkemyksiään, emmekä luota heidän antamaan palautteeseensa sekä kehitä toimintaa tutkittuun tietoon pohjautuen vaan omien arvailujen ja olettamusten kautta, emme saavuta tyytyväistä ja vuorovaikutusaltista asiakaskuntaa. Fomia haluaa luoda arvoa asiakkaille, sekä mahdollisuuksien mukaan myös laajentamalla palvelutarjoamaansa lisäarvoa uusien palveluiden tai tuotteiden kautta.

7.3 Liikuntakerhojen ja palvelumallin tulevaisuus

Urheiluseuralle ja Fomialle syntyi konseptoinnin viimeistelyvaiheessa näkemyksellistä eroa siitä, tuottaako uusi lasten liikuntakerhopalvelu niin merkittävää arvonnousua palveluntarjoajalle, että sitä tällaisissa määrin on järkeä toteuttaa. Näkemykselliset erot juontuivat pääpiirteittäin laadun määritelmästä ja sen riittävästä tasosta, sekä liikuntakerhojen toimintalogiikasta ja katteen muodostumisesta, jotka ovat myös Kimin konseptoinnin strategisessa etenemisjärjestyksessä kriittisiä kohtia (sivu 42, kuvio 5). Kehittämisprosessin loppuvaiheessa keväällä 2017 päädyttiin siihen, että urheiluseura, jolle alueellinen konsepti oli rakennettu, vastaa jatkossa omasta toiminnastaan ilman Fomian palvelua. Käytännössä, urheiluseurojen omavaraisuus ja riippumattomuus ulkopuolisesta sisällöntuottajasta on, kuitenkin, juuri se asia, jota palvelumallilla tavoitellaan. Tässä mielessä konseptoinnin voidaan sanoa siis onnistuneen, koska urheiluseura koki pystyvänsä jatkamaan toimintaa ilman tukipalveluita.

Fomia on saanut keväällä 2017 kahdelta yhdistykseltä pyynnön muotoilla palvelumallin mukaisesti toimintakonseptia heille. Ainakin alkuvaiheessa Fomia tulee toimimaan yhden vastaavan tyyppistä liikuntakerhotoimintaa suunnittelevan yhdistyksen neuvonantajana. Ennen siirtymistä, aktiivisemmin palvelumallinsa kautta, alueellisia konsepteja tuottavaksi toimijaksi, Fomian on ratkaistava henkilöresursseihin liittyvät haasteet. Usean

projektin yhtäaikainen johtaminen vaatii investointeja, joiden tueksi tulisi olla useampia tilauksia. Vaihtoehtoinen malli hallinnon kannalta on toimia käyttäen aliurakoitsijoita.

Yhtenä esiin nousseena ajatuksena ja johtopäätöksenä, palvelumallin hyödyntämisestä osana Fomian liiketoimintaa, on alkaa tarjota urheiluseuroille ja yhdistyksille koulutusta. Koulutusten sisältöjä voitaisiin rakentaa sekä palvelumallin ideologian sekä siitä, kuinka erilaisia toimintoja voidaan alueellisesti konseptoida. Käytännössä tässä kehittämishankkeessa avattu palvelumalli on siirrettävissä suhteellisen pienellä vaivalla useamman tyyppiin, urheiluseurojen tarjoamien palveluiden konseptointiin.

Yleisesti katsottuna, urheilun - ja liikunnan toimialalla eletään vahvaa murrosvaihetta 1940-luvun loppupuolelta saaneen seuratoiminnan ja 1970-80-luvulle asti kukoistaneen vapaaehtoistyökulttuurin muuttumisesta kohti, vähintäänkin osittain, ammattilaisten toteuttamaa palveluliiketoimintaa. Palvelutarjoama alalla on laajentunut valtavasti ja toimijat profiloituvat hyvin eri tavoin. Osalle perheistä – asiakkaista – riittää sosiaalinen ympäristö, jossa lapsi pääsee harrastamaan. Yhä enenevässä määrin liikuntaharrastukselta odotetaan kuitenkin jo selkeää palvelukonseptia ja lasta fyysisesti, sosiaalisesti ja henkisesti kehittävää laadukasta sisältöä. Tämä käy ilmi esimerkiksi päätoimisten seuratyöntekijöiden määrien kasvusta (Mäenpää 2012).

Tämän kehittämishankkeen ja aiempien omakohtaisten kokemusten valossa, aiemmin yllä kuvatun kaltainen tilanne, jossa näkemyseroja käytännön toteuttamisessa ilmenee, ei ole poikkeus. Vaikka keskustelujen pohjalta visiot tulevaisuudesta olisivatkin samansuuntaisia, on varsin yleinen ilmiö suomalaisessa seuratoiminnassa, että toimenpiteistä tavoitteiden saavuttamiseksi ei löydy yhteisymmärrystä.

Isien, äitien ja muiden vapaaehtoistyötä tekevien joukossa on paljon erinomaisia ohjaajia ja jopa ammattilaisia liikunnan ja kasvatuksen alalla. Tästä huolimatta palvelun tuottaminen on yleensä laadukkaampaa, kun se toteutetaan suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti siihen palkattujen henkilöiden toimesta. Siteeraten suoraan erästä liikunta-alalla päätoimisesti työskentelevää isää, joka myös oman 9-vuotiaan lapsensa harrastustoiminnassa on vastuullisena ohjaajana;

”Kyllä mä tunnen välillä huonoa omaatuntoa, kun mietin, kuinka huonosti ja heikosti olen suunnitellut oman lapsen harjoitukset verrattuna työnantajan harjoitusryhmien toiminnan suunnitteluun”.

Isä tietää pystyvänsä, halutessaan ja aikaa löytyessä, suunnittelemaan ja ohjaamaan, erittäin laadukkaita lastenliikunnan tunteja, mutta vapaaehtoistyöhön laatuun panostamiselle ei jää aikaa. Hän toivoisi myös itse, että hänen lapsellaan olisi mahdollisuus harrastaa mahdollisimman korkealaatuisessa toimintaympäristössä ja hyvässä ohjauksessa lajiaan, mutta tällä hetkellä heille ei ole tarjolla palvelua, joka olisi arvoltaan sellaista, että toimintamallia kannattaisi vaihtaa. Sitoutumiskykyisten ja palkattujen ammattiohjaajien yksi keskeisimmistä vaikutuksista onkin innostaa ja imeä toimintaan mukaan vapaaehtoisia, jotka eivät itse muutoin uskaltautuisi mukaan pelätessään liian suuren vastuutakaan kasaantuvan heille (Koski 2012, 82).

Tässä kehittämishankkeessa ei syvennytty liikuntakerhotoiminnan taloushallintaan kuin pintapuolisesti, todeten, että pilottihankkeen hintataso osoittautui soveliaaksi suhteessa arvonluontiin. Yhtenä johtopäätöksenä voidaan kuitenkin mainita havainto siitä, että laadukkaiden ohjaajien kautta, kerhotoimintaa kohtaan syntyy imua. Ryhmien kokoja pystytään pitämään myös hieman suurempina, koska kokenut ja osaava ohjaaja pystyy hallitsemaan suurempaa ryhmää suhteessa kokemattomaan ohjaajaan. Vaikka kustannukset laadukkaasta ohjaajasta olisivat palveluntuottajalle huomattavasti kokemattomaa ohjaajaa suuremmat, pystytään laatuun keskittymällä usein tarjoamaan kustannustehokkaampaa ja taloudellisesti kannattavampaa toimintaa. Taloussäästöä pystytään saamaan markkinointiin ja myyntityöhön muutoin käytettävistä resursseista, myytävien palvelusuhteiden lisääntyvästä määrästä. Katetta pystytään synnyttämään jopa siinä määrin, että palvelut pystytään mahdollisesti hinnoittelemaan myös asiakkaalle harrastuspohjalta toteutettavia ryhmiä edullisemmiksi.

7.4 Kehitysprosessissa onnistuminen

Fomian osallistuminen alueelliseen kehittämistyöhön konsulttina sekä myöhemmin tässä kehityshankkeessa on kokonaismatkana ollut lähes kolmen vuoden mittainen. Tänä aikana alueen toiminnassa on tapahtunut paljon ja kehitysprosessin kautta kuva alueen asukkaiden odotuksista ja tarpeista vahvistui olennaisesti. Johtopäätöksenä voidaan

todeta, että harvalla urheiluseuralla on omista sisäisistä resursseistaan mahdollisuuksia panostaa yhtä paljon ja pitkäkestoisesti toiminnan kehittämishankkeeseen, kuin Fomia on tässä hankkeessaan tehnyt. Alueen toiminnallista kehittymistä ei kuitenkaan voi osoittaa tapahtuneen Fomian ansioista, vaan ennen kaikkea yritys on ollut havainnoimassa ja tukemassa alueen kehittymistä.

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, lähdeaineistoon ja kyselytuloksiin pohjautuen, että liikuntakerhotoimintojen palvelumuotoilu ja konseptointi, ei eroa muiden toimialojen asiakaspalvelujen tuottamisesta. Liikunta- ja urheilusektorille tekisi erittäin hyvää verkostoitua ja hyödyntää nykyistä laajemmin muiden toimialojen ammatillista osaamista asiakaspalveluiden konseptoinnissa ja tuottamisessa.

Kehittämisen tavoitteeseen - Asiakaslähtöisen liikuntakerhotoiminnan palvelumallin rakentamiseen - pystyttiin vastaamaan tässä hankkeessa hyvin. Asiakaspalautteiden kautta toimintaa pystyttiin kehittämään ja siitä saadut arvosanat olivat erinomaisia. Ne seikat, joista kehittämistoiveita annettiin, ovat tällä hetkellä hyvin tiedossa ja näiden tekijöiden osalta pohditaan mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Osa kehittämiseen liittyvistä toiveista, esimerkiksi toimintojen ajankohdat, ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia olosuhteista, joista vastaa kunta.

Pienoiseksi kysymysmerkiksi jää kehittämisen tarkoituksen, eli pilotoidun konseptin, käyttöönottoon saattaminen syksyksi 2018 ja sen toteutuminen käytännössä. Urheiluseuralle rakennetun konseptin arviointi ja havainnointi ovat vähintäänkin haastavaa, koska Fomia ei enää jatkossa ole tuottamassa ohjaajineen palvelusisältöä. Konseptia ei voi suoraan siirtää myöskään kolmannelle osapuolelle, koska se on yksilöllisesti muotoiltu kyseiselle urheiluseuralle.

Palvelumallia ja toimintakonseptia ehdittiin kehittää niin pitkällä aikavälillä, että asiakaskunnan ja ohjaajien välille ehti syntyä varsin hyvä vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus. Tästä huolimatta kiinnostavana uutena tutkimuskysymyksenä syntyy palvelusuhdetta ajatellen; Kuinka palvelukonseptin jatkuvuus pystytään turvaamaan ohjaajien vaihtuessa?

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ansari, A. & Mela, C. F. 2003. E-customization. *Journal of Marketing*. 40, (May): 131–145.
- Arantola, H. – Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Osoitteessa https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf. 21.3.2017
- Blomqvist, K. 1995. The Concept of Trust: An interdisciplinary literature review and analysis. Tutkimusraportti 2. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Blomqvist, K. 2006 Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla.
- Bolton, Ruth N. and James H. Drew (1991), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes," *Journal of Marketing*, 55 (1), 1991, 1-10.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras: miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät. Kauppakaari.
- Ghosh, P. K. 2006. *Industrial Marketing*. New Delhi: Oxford University Press.
- Grönroos, C. 1997. Value-driven relational marketing: from product to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407-20.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing. Customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY pro.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 2/2011, 240–247. Doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.03.
- Hyötyläinen, R. – Salkari, I. – Ryytänen, T. – Kettunen, J. 2010. Palveluliike-toiminnan tiedonluonti ja asiakastoiminta. – Teoksessa *Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen* (toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen), 108–126. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Tammi. Helsinki.
- Karvinen, Jukka. 2017. Olympiakomitean erityisasiantuntija. Puhelinhaastattelu 24.2.2017.
- Kim, W.C. ja Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy; How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School.

Kim, W.C. ja Mauborgne, R. (2007) Sinisen meren strategia (engl kiel.). Talentum Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Koski, Pasi 2012. ”Palkattu seuraan – mitä seuraa?”, LIKES.

Kotler, Philip, Gary Armstrong, and Margaret H. Cunningham. Principles of Marketing. Toronto: Pearson Prentice Hall, 2005.

Kuisma, Jenni. 2014. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan johtaminen yritysverkostoissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro-gradu.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012, 16. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Oy.

Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. Journal of Business & Industrial Marketing. 15, 2/3: 122–140.

Leppälä, K. 2014. Innovaattorin opas – Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Lusch, R. F.; Vargo, S. L. & Tanniru, M. 2010. Service, value networks and learning. Journal of the Academic Marketing Science, 38 (1), 19- 31.

Lukkarila, A. 2015 Strategiaa suomeksi. Tärpejä ja työkaluja. AK –kustannus.

Lämsä, A. – Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Malinen, P. 2007. Arvon tuottaminen asiakkaalle. – Teoksessa Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. (toim. C. Grönroos, R. Hyötyläinen, T. Apilo, H. Korhonen, P. Malinen, T. Piispa, T. Ryyänen, I. Salkari, M. Tinnilä ja P. Helle), 85–98. Helsinki: Teknologianfo Teknova Oy.

MacMillan, K., Money, K., Money, A. & Downing, S. 2005. Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment–trust theory. Journal of Business Research. 58, 6: 806–818.

Mäenpää, P. ja Korkatti, S. 2012. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Sporttipaino.

Mäenpää, P. 2016. Liikunta ja tiede. 53, 4/2016. Luettu 26.5.2017 http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt416_30-36_lowres_0.pdf

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto – Verkostorakentajan ABC. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.

Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadership 3/2004, 4–9. Doi: 10.1108/10878 570410699249.

- Piercy, N., Rich. N. 2006. High quality and low cost: the lean service centre. *European Journal of Marketing*. 43, 11/12 (2009): 1477-1497.
- Pitkänen, Amanda. 2011. Lappset Gropup Oy:n palveluliiketoiminnan tehostaminen. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ravald, A. & Grönroos, C. 1996. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. 30, 2: 19–30.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. 2002. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*. 66, 1: 15– 37.
- Storbacka, K. – Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Tekes. Arantola, H. – Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Luettu 21.3.2017.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Alma Talent. Talentum.
- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*. 32, 8: 677– 193.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). “Relationship value in Business markets: the construct and its dimensions”. *Journal of business-to-business marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 73–99.
- Vadén, T., Vainio, N., Oksanen, V. and Seppänen, M. 2006. “Elements of open source community sustainability,” In: Nina Helander and Maria Antikainen (editors). *Essays on OSS practices and sustainability*. Tampere, Finland: eBRC, pp. 4–14, and at http://www.ebrc.info/pages_869D389C-143C-4962-AFBD-8BA9E808E42C.asp, accessed 15 April 2011.
- Vargo, S. L. & Lusch. R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), 1-17.
- Virtanen, T., Lemetti, P., Järvinen, P. & Lillrank, P. 2002. Verkoston arvontuotto ja yritysverkostojen kehittäminen: Tutkimusraportti yrityskäyttöön. [PDF- dokumentti.] Espoo: TAI Tutkimuslaitos, Otavamedia Oy. Luettu 17.3.2017:
<http://www.3ainstitute.fi/kirjat/YrVeKeKirja.pdf>
- Zeithaml, V.A. – Bitner, M. – Gremler, D.D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw- Hill.

LITTEET

Liite 1. Liikuntakerholaisille tehtyjen asiakaskyselyjen lomakepohja

Perheliikkari ja Palloilukerhokysely

Tämä on Fomia Oy:n toteuttama kysely kaikille syksyllä 2016 Perheliikkareihin ja Palloilukerhoihin [REDACTED] ilmoittautuneille. Toivomme saavamme arvokasta palautetta mahdollisimman monen osallistujan taustoilta, jotta voimme kehittää toimintaamme entisestään kevättä 2017 ajatellen.

Kiitos jo tässä vaiheessa ajastanne!

1. Missä toiminnassa lapsi on ollut mukana syksyllä 2016? *

- Perheliikkari klo 09:30-10:15
- Perheliikkari klo 10:15-11:00
- Perheliikkari klo 11:00-11:45
- Palloiluliikkari klo 11:45-12:30
- Palloiluliikkari klo 12:30-13:30
- Palloiluliikkari klo 13:30-14:30
- Palloiluliikkari klo 14:30-15:30

2 (3)

2. Arvioi seuraavia asioita numeerisesti

Arvioinnissa 1 = erittäin huono ja 10 = erittäin hyvä

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kerhoryhmän ajankohta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerhoryhmän viikontähtivä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä toiminnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka odotukset ovat tähtyneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastine hinnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Toimintaa on tarkoitus jatkaa keväällä 2017. Kuinka suurella todennäköisyydellä ilmoittaudutte mukaan myös syksyn toimintaan? (Huom, tämä ei ole ilmoittautuminen)

- Emme tule osallistumaan syksyllä
- Harkitsemme osallistumista
- Osallistumme melko varmasti
- Haluamme ehdottomasti mukaan
- Emme vielä osaa sanoa

3 (3)

4. Millaista sisältöä toivotte kerhoihin keväälle 2017? (lajitoiveet voi esittää tässä)

500 merkkiä jäljellä

5. Tässä kohtaa voit antaa vapaasti palautetta toiminnasta.

300 merkkiä jäljellä