

PELAAJAPOLULLE PALVELUMUOTOILUN KEINOIN

Tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittäminen FC Kuusysissä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Fysioterapeutti YAMK
Uudistava johtaminen
Syksy 2019
Jenni Hannula 1501506

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hannula, Jenni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 96	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Pelaajapolulle palvelumuotoilun keinoin Tyttojen jalkapallotoiminnan kehittäminen FC Kuusysissä		
Tutkinto Fysioterapeutti YAMK		
Tiivistelmä <p>FC Kuusysin uudistetun strategian ja ilmoittautumistilastojen myötä ilmeni tarve kehittää kohdeorganisaation tyttöjen jalkapallotoimintaa kohdentumaan paremmin asiakaisiin. Kehittämishankkeen kohdentuminen tytöille oli perusteltua, sillä tyttöjen harrastajamäärät olivat huomattavasti pienemmät poikiin verrattuna. Kehittämishankkeen avulla pyrittiin tyttöjen pelaajamäärien kasvuun.</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli nykyisten ja uusien harrastajien liikunnan terveysvaikutusten, liikunnallisen elämäntavan ja itsetunnon tukeminen. Kehittämishankkeen tavoitteina oli kehittää uusi pelaajapolkutoimintamalli FC Kuusysin alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toimintaan, sekä kehittää palvelumuotoilukonseptin pilottiorganisaation käyttöön.</p> <p>Lähestymistapana hyödynnettiin palvelumuotoilua. Ymmärtämisvaiheessa selvitettiin kohdeorganisaation nykytilaa, sekä asiakkaiden harrastamisen unelmia ja toiveita. Benchmarkingilla, asiakaskyselyllä ja palveluketjuanalyysillä kiteytettiin asiakasymmärrystä. Työpajoissa hyödynnetyillä menetelmillä ideoitiin ja konkretisoitiin uusia ajatuksia palvelun toteuttamiseksi. Kehittämisen- ja operoinninvaiheessa kehittämishankkeen ydinryhmä laati uuden toimintamallin ja hyödynsi liiketoimintamallin kehittämistyökalua saavuttaakseen kohdennetun palvelun.</p> <p>Uusi pelaajapolkutoimintamalli oli yhteissuunnittelusessioiden tuotos, jossa organisaation eri toimijat sitoutettiin prosessiin mukaan. Asiakasymmärryksen, nykytilan kartoituksen, sekä hyvien käytännekokemusten myötä keskeisten toimijoiden samansuuntaiset ajatukset johtivat uuden toimintamallin syntyyn. Uusi pelaajapolkutoimintamalli huomioi alle kymmenvuotiaiden tyttöjen yksilölliset tarpeet aiempaa paremmin. Uusi palvelumuotoilukonsepti koostuu kehittämishankkeen työpajojen sisällöstä.</p>		
Asiasanat palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, urheiluseura, tyttöjen jalkapallo, toimintamalli, pelaajapolku		

Abstract

Author(s) Hannula, Jenni	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 96	
Title of publication Player pathway by service design Developing girl's football at football club Kuusysi		
Name of Degree Master's degree of physiotherapist		
Abstract <p>With Football Club Kuusysi's revised strategy and enrolment statistics, it was found that there is a need to develop girls football activity to be more customer focused. The focus of the development project on girls was justified as the number of girls engaged in hobby activities was significantly lower compared to boys. The development project aimed to increase the number of girls in the club.</p> <p>The purpose of the development project was to support the health effects of physical activity, current lifestyle and self-esteem among current and new players. The objectives of the development project were to develop a new player pathway model for girls under the age of ten and develop a service design concept for the organization.</p> <p>The new player pathway model was developed by using service design. The customer understanding was assembled by the current state of the organization and by client dreams and wishes. Benchmarking, customer surveys and service blueprint put together customer understanding. The workshops included various methods to design a new player pathway. During the development and operation phase, the core project team developed a new player pathway model and used business model canvas tool to achieve targeted service.</p> <p>The new player pathway was produced by innovative co-design. Multiple people from target organization was included to the process. Through customer understanding, current status mapping, and good practice experiences, similar ideas from key participants led to the emergence of a new service model. New player pathway model takes better account of the individual needs of girls under the age of ten. The new service design concept consists of the content of workshops in a development project.</p>		
Keywords Service design, customer understanding, sport club, girl's football, service model, player pathway		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	3
2.1	Urheiluseuratoiminta Suomessa.....	3
2.2	Jäsenyys ja asiakkuus urheiluseurassa	9
2.3	Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen.....	12
2.4	Harrastustoiminta Päijät-Hämeessä ja Lahdessa.....	16
2.5	Naisten ja tyttöjen jalkapallo	19
3	PELAAJAPOLKUKEHITTÄMISHANKE CASE FC KUUSYSI R.Y.....	24
3.1	Jalkapalloseura FC Kuusysi r.y.	24
3.2	FC Kuusysin strategia	26
3.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	28
4	PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLIN LÄHESTYMISTAPA JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	31
4.1	Palvelumuotoilun periaatteet	31
4.2	Palvelumuotoiluprosessi.....	34
4.3	Ymmärtämis- ja kiteyttämävaiheen käytetyt menetelmät.....	38
4.4	Ideoinnin, seulonnan ja konkretisointivaiheen käytetyt menetelmät.....	40
4.5	Kehittämis- ja operointivaiheen käytetyt menetelmät	42
5	PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLIN PALVELUMUOTOILUPROSESSI	44
5.1	Kehittämishankkeen eteneminen palvelumuotoilun keinoin	44
5.2	Ymmärtäminen ja kiteyttäminen	47
5.3	Ideointi, seulonta ja konkretisointi.....	55
5.4	Kehittäminen ja operointi	62
6	PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLI.....	67
6.1	Toimintamallin linjaukset	67
6.2	Toimintamallin kuvaus	68
6.3	Toimintamallin toimintamuodot.....	70
6.4	Toimintamallin liiketoimintasuunnitelma	73
6.5	Toimintamallin käyttöönotto.....	75
7	POHDINTA.....	77
7.1	Kehittämishankkeen tulosten arviointi	77
7.2	Palvelumuotoilu menetelmänä	79
7.3	Kehittämishankkeen ja palvelumuotoiluprosessin arviointi.....	82

7.4	Toimintamallin arviointi	85
7.5	Jatkokehittämissuositukset	87
LÄHTEET		88
LIITTEET		97

1 JOHDANTO

Urheiluseurojen rooli yhteiskunnassa on muuttunut merkittävästi muutaman viime vuoden aikana. Urheiluseurojen toimintaan eivät hakeudu vain lahjakkaat urheilevat nuoret, vaan urheiluseuratoiminta kohdentuu jatkossa yhä enenevässä määrin erilaisille harrastajille. Urheiluseuroille asettuu merkittävä yhteiskunnallinen paine toimia jatkossa yhä laajemmin erilaisten ihmisten liikuttajina. Nykypäivänä urheiluseurat tunnustetaan laadukkaana liikuntapalveluiden tarjoajana. (Koski & Mäenpää 2018b, 23-25, 29.) Urheiluseuratoimintaan hakeudutaan yhä nuoremmalla iällä. Vanhemmat ilmoittavat lapsen keskimääräisesti urheiluseuratoimintaan noin kuusivuotiaana. Lapsista ja nuorista valtaosa on mukana urheiluseuratoiminnassa elämänsä varhaisvuosien aikana. (Valtion Liikuntaneuvosto 2019a.)

Jotta urheiluseurat pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tarjoamaan laadukkaampia ja monipuolisempia ryhmätoimintoja, sekä toimimaan elinvoimaisemmin tarvitaan lajin harrastajia lisää. Tärkeää on myös osata huomioida sellaisia kohderyhmiä, joita ei aiemmin olla otettu huomioon toiminnassa. Vallitseva liikkumattomuuden trendi, ja lasten terveyden kannalta liian vähäinen liikkuminen antavat omat paineensa toiminnan kehittämiseen. (Kokko 2019, 4.) Asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioiden on mahdollista luoda uudenlaisia ryhmiä, tai kohdentaa olemassa olevat palvelut paremmin koskettamaan kohderyhmää. Toimintaa suunniteltaessa tulee kuitenkin tarkasti määrittää oman toiminnan strategiset linjaukset, arvot ja ydintehtävät. Palvelumuotoilulla voidaan organisaation toimintaa kehittää asiakasymmärrys edellä. Ennen kaikkea palvelumuotoilu on organisaation hyvää yhteistoimintaa, jossa asiakkaiden toiveet ja haaveet huomioiden rakennetaan parempaa tulevaisuutta. (Govella 2019, 3-4; Tuulaniemi 2013, 24.)

Naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminta kehittyi kansainvälisesti kovaa vauhtia. Kansallisesti jalkapalloseurojen tulee vastata paremmin kysyntään. Jalkapallo on tunnustettu maailmalla suosituimmaksi urheilulajiksi ja Suomessa teetetyissä LIITU-tutkimuksissa (2018) lapset ja nuoret ovat nimittäneet lajin suosituimpien urheilulajien joukkoon. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka toimeksiantajana toimii jalkapalloseura FC Kuusysi r.y. Kehittämishanke kohdentuu tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittämiseen varhaisvuosilla. Kehittämishankkeen metodologisena lähestymistapana hyödynnetään palvelumuotoilua. Opinnäytetyön aihe nousi organisaation tarpeesta kehittää varhaisvuosien toimintaa kohdentumaan paremmin tyttöpelajiin. Tyttöjen harrastajamäärät suhteessa poikaharrastajiin ovat merkittävästi pienemmät varhaisvuosina FC Kuusysissä.

Opinnäytetyössä hyödynnetään Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilumallia, jossa vaihe vaiheelta kehitetään toimintaa. Tiedonkeruumenetelminä asiakkaille laaditaan kysely, jolla kartoitetaan asiakkaiden nykytilan tyytyväisyys, sekä toiveet ja tahtotila tulevaisuudesta.

Benchmarkingilla kartoitetaan hyviä olemassa olevia organisaatioita, josta kohdeorganisaatio voi hyödyntää käytettyjä toimintatapoja ja ideologiaa palveluiden toteutuksessa. Palveluketjuanalyysillä selvitetään tämän hetken näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Kehittämishanke toteutetaan työpajatyöskentelyä hyödyntäen. Työpajojen osallistajat koostuvat organisaation asiakkaista, vapaaehtoistoimijoista, johdon edustajista ja organisaation palkatusta henkilöstöstä. Työpajojen avulla kartoitetaan palvelutoiminnan nykytila, asiakkaiden tarpeet ja toiveet, sekä uudistetaan pelaajapolkutoimintamalli. Uudella toimintamallilla vastataan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Kehittämishankkeen työpajoissa hyödynnetään palvelumuotoilussa hyviksi tunnistettuja menetelmiä. Erilaisten osallistavien menetelmien, ja yhteissuunnittelun avulla työstetään organisaatiolle uusi pelaajapolkutoimintamalli. Uudistetun toimintamallin avulla edistetään organisaation olemassa olevaa strategiaa, ja kehittämishankkeeseen asetettuja tavoitteita ja tarkoitusta. Opinnäytetyössä esitellään käytetyt kehittämismenetelmät, palvelumuotoilu-prosessi kohdeorganisaatiossa, sekä uusi toimintamalli ja sen käyttöönotto.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Suomalaiseen kulttuuriin lukeutuu vahva yhdistystoiminta. Suomessa tiedetään olevan lähes 30 000 liikunta- ja urheilutoimintaan painottuvaa yhdistystä. Yhdistysrekisterin mukaan aktiivisia liikuntaseuroja on noin 14 000. Suomalainen urheiluseuratoiminta on pitänyt pintansa ja vahvistunut erilaisten muutosten aikana. Seurojen keskeinen arvopohja perustuu edelleen, vuosienkin jälkeen, hyvän kansalaisen kasvattamiseen, sillä yhä useampi seura ilmaisee arvojensa olevan reilu peli, hyvät elämäntavat ja tapakasvatus. Näiden lisäksi yhdenvertaisuus ja suvaitsevaisuus mainitaan yhdistysten arvomaailmassa useasti. Kolmasosa seuroista ilmaisee perustehtäväkseen kunto- ja harrasteliikunnan tarjoamisen. Toinen kolmannes ilmaisee kilpailullisen ajatusmaailman, jossa tavoitteena on vähintään alueellinen menestys. Viimeinen kolmannes seuroista määrittää perustehtäväkseen näiden kahden ajatusmaailman sekoituksen. (Koski & Mäenpää 2018a, 5-7.)

Lähes kolmekymmentävuotta seurat ovat luvanneet toteuttaa liikunta- ja urheilutoimintaa tavoitteellisesti, kilpailullisesti, sekä harrastetasolla. Yksi erityismuutos urheiluseuratoiminnassa on ikäänntyneiden palveluiden mahdollistaminen. Yhä useampi seura ilmaisee tarjoavansa palveluita jokaisessa elämän vaiheessa. Urheiluseurat ovat vuosikymmenten aikana supistaneet lajitarjontaa ja urheiluseuroista noin 70% ilmoittaa keskittyvänsä yhteen lajiin. Jäsenistön ikähaitarin moninaistuminen tarjoaa kasvun mahdollisuudet, sillä muutoin jäsenmäärät ovat selkeästi laskeneet urheiluseuroissa. Seuraan liitytään yhä nuoremmalla iällä, mutta myös varttuneemmalla iällä. Maahanmuuttajilla kuvataan olevan positiivinen vaikutus seuran jäsenmääriin. Lisäksi on todettu, että naisten osuus jäsenmäärästä on kasvamassa. Yleisesti naisten asema urheiluseuroissa on menneinä vuosina noussut. Keskimäärin naisjäseniä on seurojen hallituksissa noin 40% jäsenmäärästä, toimikunnissa 44% jäsenistä ja toimivista puheenjohtajista keskimäärin 26% on naisia. Määrä on lähes kaksinkertaistunut sitten 1990-luvun. (Koski & Mäenpää 2018a, 5-7.)

Suomalaiset urheiluseurat ovat eläneet viimeiset vuosikymmenet suuressa muutoksessa Kosken ja Mäenpään (2018) mukaan. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisussa he määrittelevät, että viimeisten kolmenkymmenvuoden aikana liikuntakulttuuri on muuttunut Suomessa merkittävästi. Näkyvimpiä muutoksia ovat muun muassa eriytymisen jatkuminen, kustannustason nousu, ammattimaistumispyrkimykset, järjestökentän muutokset ja istuvan elämäntavan yleistyminen. Tutkimuksessa todetaan, että urheiluseuraan liittyvän harrastajan perusvalmiudet liikkumiselle ovat hyvin erilaiset kuin kolmekymmentävuotta sitten. Merkittäviä muutoksia urheiluseuratoimintaan saatiin opetusministeriön

seuratukihankkeella, jossa kymmenen vuotta sitten palkattiin urheiluseuroihin lähes 200 ammattilaista seuratyöntekijäksi. (Koski & Mäenpää 2018b, 23-25, 29.)

Huoman (2014) toteaa pro gradu -tutkielmassaan, että urheiluseuratoimintaan eivät hakeudu ainoastaan urheilullisesti aktiiviset lapset ja nuoret. Nykypäivänä urheiluseurojen toimintaan hakeutuu laajakirjoinen osallistujajoukko. Tämä aiheuttaa erinäisiä mahdollisuuksia ja haasteita urheiluseuroille. Terveysliikunnan painoarvon lisääntyminen valtakunnallisesti on saanut aikaan urheiluseuroihin painetta mahdollistaa harrastustoiminta kaikille. Tämä tarkoittaa sitä, että urheiluseurojen palveluntarjonta on moninaisempaa ja kohdentuu laaja-alaisesti eri harrastajille. (Huoman 2014, 2, 25.) Kokko (2010) toteaa väitöskirjassaan, että vaikka urheiluseuroissa harrastavien lasten fyysinen aktiivisuus paranee osallistumisella urheiluseuratoimintaan, ei urheiluseuroissa harrastetun liikunnan terveysvaikutukset rajoitu ainoastaan fyysiseen aktiivisuuteen. Seura muodostaa harrastavan ympärille kokonaisvaltaisen toimintaympäristön, joka pitää sisällään yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden. Lisäksi urheiluseuratoiminnassa opitaan liikkumisen kulttuuria sekä elämäntapoja. Oppiin vaikuttavat niin vertaisliikkujat ympärillä kuin toiminnassa mukana olevat aikuiset. Luonnollisesti vaikutukset voivat olla mitä moninaisimmat. (Kokko 2010, 109.)

Seuratoiminnalle ja joukkueurheilulajille olennaista on sitouttaa mahdollisimman laajalti harrastajat toimintaan mukaan mahdollisimman pitkäksi aikaa. Pitkäaikaisella harrastustoiminnalla on positiiviset vaikutukset yksittäisen harrastajan kokonaisvaltaiseen terveyteen. Nuorten merkittävimpiä lopettamisen syitä ovat muun muassa kiinnostuksen laskeminen, harrastuksen viemä aika, sekä laji, urheilu ja kehittyminen ei kiinnosta riittävästi. Erityisesti kilpailullisemmalla tasolla lopettaneet harrastajat ilmaisivat tämän tyyliä näkemysä. Vastaavasti kevyemmällä harrastustasolla ei havaittu samansuuntaisia ongelmia samassa mittakaavassa. Urheiluseuratoimijoiden tulisi nuorten valmennettavien ohjauksessa kiinnittää huomiota valmentajan ja harrastajan vuorovaikutussuhteen korostamiseen, harrastajan motivaation tukemiseen ja harrastajan osaamisen, ymmärryksen ja pätevyuden korostamiseen. Näin harrastajaa tukemalla on suurempi todennäköisyys saada yksittäinen harrastaja jatkamaan joukkueurheilulajin parissa mahdollisimman pitkään. (Rottensteiner 2015, 73-74.)

Koski ja Mäenpää (2018) korostavat, että suomalainen yhteiskunta on opettanut vaatimaan toiminnan laadulta riittävästi. Tästä syystä urheiluseurojen muutokseen vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden vaateet toiminnan laadusta ja kehittymisestä. Vaatimustason noustessa myös asiakkaiden maksuvalmius on lisääntynyt. Vuonna 1986 ainoastaan 15% olemassa olevista seuroista oli yksi palkattu päätoimintatyöntekijä, kun

kolmessakymmenessä vuodessa tuo määrä on kolminkertaistunut. Ammattimaistuminen on yksi ehdoton seuratoiminnan vallitseva trendi. Päätoimistentyöntekijöiden määrä on kasvanut 1500 henkilöstä 5100 henkilöön ja osa-aikaisten 6000 henkilöstä 28500 henkilöön. Myös asiantuntemus seuroissa on kasvanut merkittävästi. Seurat määrittävät silti edelleen tärkeimmäksi resurssiksi vapaaehtoistoimijat. Seurat kuvaavat, että vapaaehtoistoimijoiden sitoutuminen on jaksottaista ja uusista vapaaehtoistoimijoista on jatkuva puute. Tutkimus osoittaa, että urheiluseurat ovat kehittyneet toiminnassaan, tai vähintään pysyneet samalla tasolla menneet vuosikymmenet. Urheiluseurojen kehitystyötä ohjaavat vallitsevat valtakunnalliset muutokset ja linjaukset. (Koski & Mäenpää 2018a, 7-8.)

Vapaa-aikatutkimusten ja nuorisobarometriin mukaan lasten ja nuorten harrastustoiminta on kasvussa. Tutkimukset teetettiin vuosina 2012 ja 2015. Niistä voitiin todeta, että esimerkiksi murrosikäistenpoikien harrastaminen on kasvanut. Tutkimuksessa ei harrastustoiminnalla käsitetty ainoastaan ohjattua urheiluseuratoimintaa, vaan vastaajien kokemaa harrastamista myös omaehtoisesti. Perheen taloudellisella tilanteella todettiin olevan vaikutusta lasten ja nuorten harrastustoimintaan. LIITU-tutkimuksen (2018) ja vapaa-aikatutkimuksen, sekä nuorisobarometrin mukaan tyttöjä eniten kiinnostavat urheilulajeista cheerleading, voimistelu, tanssi, ratsastus, uinti, kuntosalit ja lumilajit. LIITU-tutkimuksessa todettiin, että selkeästi suosituin urheiluseurassa harrastettu laji on jalkapallo sukupuolesta riippumatta. Tutkimus oli kohdennettu kouluikäisille lapsille ja nuorille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017, 14-19; Valtion liikuntaneuvosto 2019a, 50-51.)

Urheiluseuratoiminnan laatua ja muutoksia ohjaavat erilaiset ohjelmat ja kattojärjestöt. Suomalainen peliyhtiö Veikkaus Oy jakaa vuosittain veikkausvoittovaroja urheiluseuratoimintaan. Opetus- ja kulttuuriministeriö avustaa myös merkittävästi vuosittain urheiluseuroja. Avustuksia hallinnoi, ja niiden jakoperusteesta päättää opetus- ja kulttuuriministeriö, lajiliiton lausuntojen avustuksella. Vuosittain ministeriö painottaa erilaisia asioita hakukriteereissä. Urheiluseurat ovat oikeutettuja hakemaan vuosittain avustuksia, ja omat lajiliitot tarjoavat nykypäivänä tukea hakukriteereiden täyttymiseen, sekä hankkeiden ja hakemusten työstöön. Vuosittaisilla avustuskriteereillä on väistämätön vaikutus seurojen toiminnan linjauksiin ja kehitykseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.)

Urheiluseuroille on tarjolla toiminnan kehittämiseen tukea urheiluseurojen yhteiseltä kattojärjestöltä, Suomen Olympiakomitealta. Komitean, lajiliittojen ja aluejärjestöjen yhdessä laatima tähtiseuralaatuohjelma kehittää ja tukee suomalaista seuratoimintaa. Laatuohjelma tarjoaa menetelmät laadukkaasti seuratoiminnan kehittämiseen, kouluttautumiseen ja verkostoitumiseen. (Olympiakomitea 2019b.) Jalkapallon lajiliitto, Suomen Palloliitto ry. (jatkossa Palloliitto) on lanseerannut oman laatuohjelman. Seuraohjelmalla kehitetään

jalkapalloseurojen toimintaa Suomessa. Seuraohjelmaan lukeutuu seurojen auditoinnit, mentoroinnit ja ohjelmassa tuotettavat seurojen hyvään hallintotapaan liittyvät materiaalit. Seuraohjelman käynnistämässä ja kehittämässä ovat olleet mukana jalkapalloseurat. Pilotointijakson jälkeen seuraohjelma avattiin kaikille jalkapalloseuroille avoimeksi syksyllä 2015. Seurojen pisteytyksellä mahdollistetaan seurojen yksilöllinen kehittyminen. Seuraohjelman mukaisesti auditointeihin seurakäyntien yhteydessä osallistuu aina Palloliiton edustaja sekä alueellisen toiminnan edustaja. (Seuraohjelma 2019.)

Palloliiton kehityspäällikön mukaan laatujärjestelmä on seurojen tarpeet ja toiveet huomioiva laadun kehittämisen asiantuntijoiden kanssa laadittu EFQM-laatustandardiin sidoksissa oleva seurojen kehittämisjärjestelmä. Vuodesta 2015 lähtien laatujärjestelmää on päivitetty ja kehitetty yhdessä seurojen kanssa. Laadintavaiheessa on hyödynnetty muun muassa benchmarkkausta ja monialaista yhteistyötä. Sen keskeisin tarve on syntynyt kattojärjestöstä ja seuroista. Seuraohjelma takaa laadukkaan seurojen vuosittaisen kasvokain tapahtuvan kohtaamisen ja dokumentoinnin. (Alho 2019.)

Liikunta- ja urheiluseurojen kattava kirjo mahdollistaa monenlaisen harrastustoiminnan. 1970-luvulta muutos tähän päivään on merkittävä. Urheiluseuroissa harrastavien lasten ja nuorten määrä on lähes kaksinkertaistunut kuluneina vuosina. Yhä useampi urheiluseura toteuttaa lasten harrasteryhmiä jo peräti kolmevuotiaalle lapsille. Kuusivuotiaana noin 45% lapsista harrastaa liikuntaa urheiluseurassa. Urheilun kustannukset ovat nousseet merkittävästi, ja tämä aiheuttaa keskusteltua niin perheiden parissa kuin julkisesti. Keskimäärin kasvukeskuksissa harrastavan 11 -vuotiaan harjoitusmaksut ovat noin 200-400 euroa kuukaudessa. Urheiluseurat ovat selkeästi moninaistaneet toimintaansa. Naisten ja tyttöjen harrastustoiminta on tuotu monissa seuroissa samalle tasolle kuin miesten ja poikien. Tämän lisäksi toimintaa toteutetaan erityisryhmille ja senioreille. Lapsille järjestetyn urheilutoiminnan tunnistetaan olevan urheiluseuran toiminnan ydintä. Kilpaurheilun rinnalla harrasteliikunnan merkitys on kasvanut suureksi. Harrasteliikunnan määritelmä on järjestelmälliseen ja säännölliseen kilpailutoimintaan osallistumattomuus. Karkeasti noin neljäsosa urheiluseurassa toimivista asiakkaista ei osallistu kilpailutoimintaan. (Mäenpää & Korkatti 2012, 7-8, 11, 13.)

Seuran hyvä johtaminen koetaan haastavaksi. Laadukkaat johtamis- ja kehittämistavat jäävät usein taka-alalle ydintoiminnan, valmennuksen ja olosuhteiden kanssa. Hyvä seurajohtaminen vaatii kuitenkin yritysmäistä toimintakulttuuria vapaaehtoisten voimin. Johtamista kaivataan erityisesti urheilutoiminnassa, yhteisöllisyydessä sekä urheiluseuran hallinnossa. Seuran jatkuva kehittäminen on elinvoimaisuuden vuoksi tärkeää. Seurajohtamisen arvostuksen nostaminen on yksi tärkeä tehtävä. Seuran hyvä johtaminen tarkoittaa

suunnitelmallisuutta, kehittymistä, vuorovaikutusta ja strategisia linjauksia seuran palkatun henkilöstön, luottamusjohdon ja vapaaehtoisten välillä. Hyvin johdettu seura kasvaa maltillisesti ja suunnitelmallisesti. Tärkeää on myös huomioida, että saavutetun aseman säilyttäminen ei ole itsestäänselvyys. Seuratoiminta tunnistetaan tunteita herättäväksi. Strategiatyötä toteutetaan monessa seurassa ja seurat sitouttavat laajan joukon ihmisiä strategian työstöön. Strategian hyvä luomisväli on noin kahdesta neljään vuotta. Harva urheiluseura Suomessa toteuttaa laajempaa tai pidemmän aikavälin strategiaa. (Mäenpää & Korhonen 2012, 22-23, 27.)

Urheiluseurojen strategiaa laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon haaveet ja unelmat, ne asiat, joita seura haluaa ilmentää tulevaisuudessa. Strategialla käsitetään matkaa nykyhetkestä tulevaisuuteen. Strategia antaa selkeämmän kokonaiskuvan siitä, mitä kyseinen organisaatio on. Strategian työstössä tärkeää on ottaa huomioon arvot, missio, visio ja toiminta-ajatus. Urheiluseuran strategiasta vastaa ylin johto, mutta sen luomisesta lähtien on tärkeää sitouttaa mahdollisimman laaja joukko toimijoita toteuttamaan ja tavoittelemaan seuran yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseksi on tärkeää asettaa mittarit, joilla onnistumista mitataan ja seurataan. (Heikkala, Krook & Pekkarinen, 2014, 8-11.)

Auvinen ja Kuuluvainen (2017) peräänkuuluttavat toiminnan keskittymistä ja resurssien keskittymää tiettyyn asiaan. Urheiluseuroissa on tunnustettu laaja-alaisesti resurssien puute, ja tästä syystä vähäiset resurssit ovat tärkeää panostaa oikein. Yhteistyön merkitystä moninaisessa seuratoiminnassa korostetaan. Tärkeintä on tarjota asiakkaalle mahdollisuus sitoutua seuraan elämänmittaisen taistelun ajaksi, toteutetaan se sitten useamman lajin ja seuran yhteistyöllä tai itsenäisesti. Kyseiset tekijät korostavat pitkäjänteisen strategian laadintaa, joka tällä hetkellä suomalaisesta seurakulttuurista vielä puuttuu. Ydintehtävän ja seuran olemassaolon selkiyttäminen, sekä tulevaisuuden tahtotila on syytä määrittää, jotta seura voidaan johtaa eteenpäin. Toimenpidesuunnitelmalla eli strategialla seura johdetaan kohti määränpäättä laaja-alaisen, sitoutuneen taustajoukon avulla. Mittariston määrittäminen on oleellista arvioinnin ja edelleen kehittämisen kannalta. Urheiluseuratoiminnassa kilpailutoimintaa on totutusti seurattu erilaisten sarjataulukoiden avulla, mutta tämän toiminnan muuntaminen johtamiskulttuuriin on vielä tuntematon maaperä. Asiakkaiden ja sidosryhmien osallistumista toiminnan kehittämiseen ei voida riittävästi korostaa. Asiakasymmärryksessä tulee ottaa huomioon, että yleisesti äänekäimmät henkilöt vastaavat vain pientä osaa asiakasmielipiteestä. Mahdollisimman laajasti kerätty asiakasymmärrys tarjoaa monipuolisemman otannan koko seuraan koskettavasta toiminnasta. Tämän päivän seurajohtajan työnkuvan tietotaidon mahdottomuus on tunnistettava. Nykypäivän seurajohtajalta oletetaan hyvin laaja-alaista osaamista.

Urheiluseura työnantajana ei välttämättä herätä kiinnostusta esimerkiksi akateemisesti koulutettujen keskuudessa. Suurin yksittäinen tekijä toimia urheiluseurassa palkattuna on tunneside lajiin tai seuraan, jossa työskentelee. Tässä asiassa on toki menneinä vuosina havaittavissa muutosta ja urheiluseuroihin on työllistynyt yhä enemmän koulutettuja moniosaajia. (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 431-438.)

Reunanen (2019) toteaa pro gradu -tutkielmassaan urheiluseurojen yhteiskuntavastuun korostuneen selkeästi menneinä vuosina. Urheiluseurojen toteuttama yhteiskuntavastuu on erittäin moninaista nykypäivänä, eikä se rajoitu perinteisesti miellettyyn toimintaan. Seuratoiminta ottaa yhteiskunnallisen vastuun nuoren liikkujan kasvuun liittyvistä asioista kuin myös erityisryhmien työllistämisen asioissa. Näiden lisäksi urheiluseurat ovat osallistuneet merkittävästi valtakunnallisiin yhteisvastuuhankkeisiin, vaikka hankkeet olisivat ulkopuolella heidän ydintoiminnastansa. Seuratoiminnalle on tyypillistä osallistua aktiivisesti ihmisiä koskettaviin asioihin. Seurojen ammattimaistuminen ja resurssien lisääminen menneinä vuosina ovat kasvattaneet yhteiskuntavastuun toteuttamista. Yhteiskuntavastuullinen toiminta mielletään myös yhtenä markkinoinnin keinona ja mahdollisuutena laajentaa toimintaa. Joskaan yhteiskuntavastuutoiminnan hyödyntäminen markkinointimielessä ei ole vielä riittävän laajaa seurojen toiminnassa. Yhteiskuntavastuun tiedostaminen laajalaisesti julkisuudessa saattaa antaa kehittymismahdollisuuksia laajemmalla näkymällä urheiluseuroille. (Reunanen 2019, 76-78.)

Palloliiton laatujärjestelmästä tullaan julkaisemaan keväällä 2020 vaikuttavuusselvitys. Palloliiton kehityspäällikön mukaan laatujärjestelmän vaikutukset ovat olleet moninaiset. Vuonna 2020 käynnistyy myös laatuohjelman uudistuminen, jossa jälleen otetaan seurat mukaan kehittämiseen. Palloliiton laatujärjestelmä pitää sisällään johtamisen, urheilutoiminnan sekä viestinnän ja markkinoinnin. Järjestelmää on muokattu menneinä vuosina siten, että ydintehtävään, urheilutoimintaan ja sen kriteereihin on laitettu enemmän painoarvoa. Johtamisen sekä viestinnän ja markkinoinnin tarkoituksena on ennemminkin tukea hyvää urheilutoimintaa. Suomessa jalkapalloseurat toteuttavat hyvään hallintotapaan luokituvia säädöksiä ja lakeja tällä hetkellä erinomaisesti. Jalkapalloseurojen dokumentaatiot ovat parantuneet selkeästi laatuohjelman myötä. Seurojen ja Palloliiton kehittäminen on muuttunut systemaattisemmaksi. Seurakäynnit ovat säännöllisiä ja toistuvia. Laatujärjestelmä tuottaa lähes 200 seuraraporttidokumenttia vuosittain. Yleisiä kehityskohteita seuroissa ovat edelleen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden kirkastuminen, seuran toiminnan tulosten näkyvämmäksi tekeminen, dokumentaatioiden käytäntöön vieminen, toiminnan parantaminen ja laadukas itsearviointi, laatuohjelman kriteerien terävöittäminen sekä vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen niin seuroissa kuin Palloliitossa. Koko

laatujärjestelmän tavoitteena on muuttua ja muuttaa seurojen toimintakulttuuria enemmän prosessimaiseksi. (Alho 2019.)

2.2 Jäsenyys ja asiakkuus urheiluseurassa

Urheiluseurat tulee perustaa yhdistyslain toisen pykälän säännösten mukaisesti. Perustettaessa seuroista tulee rekisteröityjä yhdistyksiä, jotka liittyvät oman lajin lajiliittoon tai lajijärjestöön jäseniksi (Yhdistyslaki 462/2017, 7-9§). Osallistujamääriltään pienemmissä lajeissa tukea toimintaan tarjoaa Olympiakomitea sekä alueellinen yhteislajijärjestö. Jalkapallossa lajiliittona toimii Palloliitto. Vaihtoehtona yhdistystoiminnalle on toki osakeyhtiötoiminta, mutta tällöin toiminta on voittoa tavoittelevaa toisin kuin yhdistystoiminta. Palloliitto johtaa jalkapalloseurojen toimintaa seuraohjelman mukaisesti, jossa määritellään seuran hallinto, urheilutoiminta, sekä viestintä ja markkinointi. Jalkapalloseurat jaotellaan pisteytyksen mukaan yhdestä viiteen, riippuen toiminnan laajuudesta, sisällöstä ja kuinka hyvin jäsenseurat toteuttavat seuraohjelmaa seurassa. Vuosittaisissa auditointitilaisuuksissa seuroilla on mahdollisuus osoittaa toiminnan kehittyminen ja saavuttaa uusi pisteytys. Auditoinnissa kartoitetaan sen hetken tilanne ja mahdolliset muutokset suuntaan tai toiseen. Palloliiton lisäksi jalkapalloseurat ovat voineet hakeutua Olympiakomitean laatujärjestelmään tähtiseuraksi. Niin seuraohjelman kuin tähtiseuralaatuohjelman tarkoituksena on taata urheiluseuroille laatuohjelma, jolla rakentaa ja kehittää seuran peruspilarit kuntoon. (Seuraohjelma 2019; Olympiakomitea 2019b)

Yhdistystoiminta perustuu jäsenyyteen. Yhdistyslain mukaan yhdistyksen jäsenenä voivat toimia yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö. Valtaosa urheiluseuratoimintaan osallistuvista henkilöistä liittyy automaattisesti seuran jäseneksi, mutta seura on velvollinen saattamaan tämän jokaisen henkilön tietoon. Toisin sanoen henkilö ilmaisee oman tahtotilansa hakea yhdistyksen jäseneksi esimerkiksi täyttämällä ilmoittautumislomakkeen tai jäsenkaavakkeen. Seuralla on oikeus valita jäsenensä, ja se voi evätä keneltä tahansa jäsenyyden perustelematta asiaa sen kummemmin. Jokaisella jäsenellä on oikeus päättää jäsenyys koska tahansa. Yhdistyksen hallitus on velvollinen ylläpitämään ajantasaista jäsenluetteloa. (Yhdistyslaki 462/2017, 10-15§.)

Halilan ja Norroksen (2017) mukaan vanhemmilla on oikeus ilmoittaa lapsensa urheiluseuran järjestämään toimintaan, mutta epäselvää tilanteissa tekee, tuleeko lapsesta urheiluseuran jäsen vai asiakas. Tärkeintä tässä tilanteessa on ilmoittautumisen yhteydessä selonteko siitä, mitä ilmoittautuminen pitää sisällään (esimerkiksi jäsenyydestä ja toiminnasta aiheutuneet kulut). Nuorilla lapsilla (alle 12 -vuotiailla) ei jäsenyydestä huolimatta ole oikeutta osallistua yhdistyksen vuosikokouksiin eikä päätäntävaltaa. Nuorille jäsenille ei voida nimetä aikuisia sijaisia tai asianhoitajia vuosikokouksiin liittyen. (Halila & Norros

2017, 76.) Halila (2006) kokoaa lapsiin kohdistuvan organisoidun urheiluseuratoiminnan jäsenyyden ja asiakkuuden erot. Lähtökohtaisesti toimintaan mukaan liittyvä lapsi on urheiluseurassa enemmän asiakas kuin jäsen. Asiakkaiden vanhemmat toimivat toiminnan taloudellisena mahdollistajana. Epäselvää asiasta tekee se, milloin asiakkaasta tulee jäsen. Nuorten osallistujien kohdalla urheiluseuran jäsenyys syntyy osallistumisen yhteydessä. Seuroilla on vastuu kohdalla jäseniään tasavertaisesti, ottaen huomioon kuitenkin, että urheilullinen osaaminen voidaan kohdentaa jäseniin eri tavalla. Tasavertaisuus tarkoittaa, että toimintaa tarjotaan kaikille. Jäsenillä ei ole päätäntävaltaa haluamaansa joukkueeseen tai valmennusryhmään, vaan urheiluseura voi halutessaan määrittää valintaperusteet ryhmille. Jäsenyyden ja asiakkuuden ero on ehkä hiuksenhieno, mutta termillä voidaan nähdä olevan myös ideologinen merkitys. (Halila 2006, 319.)

Isojen ja pienten urheiluseurojen määrät ovat kasvaneet menneinä vuosikymmeninä. Seurojen jäsenyyksien ikäjakauma on muuttunut koskettamaan yhä nuorempia jäseniä. Erityisesti alle 13 -vuotiaiden määrät seuroissa ovat kasvaneet merkittävästi menneinä vuosina. Kymmenessä vuodessa jäsenmäärät kasvoivat kaikissa muissa ikäluokissa, lukuun ottamatta 35-64 -vuotiaita. Urheiluseuroissa on tätä nykyä kattavasti tarjolla ryhmiä nais- ja tyttöharrastajille. Tutkimuksen mukaan Suomessa ei juurikaan löydy enää lajia, johon sukupuolen vuoksi ei voisi osallistua. Naisjäsenten osuus seuran kokonaisjäsenistä Suomessa on keskimäärin 43%. Keskimääräinen harrastamisen aloitusikä on noin kuusivuotta ja lajipäätös tehdään noin yhdeksänvuotiaana. Seuraharrastamisen aloitusten varhaistuminen on ollut havaittavissa jo pitkään. Nykyään yhä nuorempina lapset päättävät päälaajin, jota harrastaa. Urheiluseuran vaikutus Suomalaiseen liikuntakulttuuriin on erittäin vahva ja oleellinen. Tutkimuksissa todettiin urheiluseurojen tavoittavan yhdeksän kymmenestä lapsesta ja nuoresta. (Koski & Mäenpää 2018b, 48-52; Mononen, Blomqvist, Koski & Kokko 2016, 27-35.)

Urheiluseuroissa liikkuvat ovat muuttuneet merkittävästi 1920-luvulta, ja seurat ovat joutuneet elämään hyvin muuntuvassa kentässä menneet vuodet. 1920-luvun liikkujat liikkui vapaa-ajallaan omatoimisesti, ja työpäivien päätteeksi urheilusuoritusten ei tarvinnut terveyden kannalta olla fyysisesti raskaita. 1980-luvun liikkujat sitä vastoin liikkuivat aktiivisesti omalla vapaa-ajalla, osallistuivat urheiluseuratoimintaan ja saivat nauttia monipuolisista olosuhteista, sekä omaehtoisen liikunnan toteuttamisesta metsissä ja maastoissa. Nykypäivän liikkujan ympäristö rakentuu erilaisista olosuhteista. Ihmisten ympärille on rakennettu huomattavasti liikunnallisia ärsykeitä, joissa liikuntaa on mahdollista harjoittaa helposti ja vaivattomasti. Henkilöiden suhde liikuntaan kehittyy koko ajan ja suhdemuutoksen sykli kiihtyy tulevinä vuosina. Nykypäivän liikkujat ei odota ainoastaan valmiita liikuntatiloja,

vaan myös merkittäviä, laadukkaita liikuntapalveluita urheiluseuroilta. (Zacheus 2008, 272-274.)

Urheiluseuratoiminnassa hyvään hallintotapaan lukeutuu asiakkaan kuuleminen, avoin kommunikaatio ja jäsenen mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Junioriseuratoiminnassa tämä koskettaa jäseniä ja heidän huoltajiaan. Urheiluseuroille tyypillistä on aktiivinen toiminta, jossa jäsenet, valmennus ja seurajohto tapaavat säännöllisesti toiminnan puitteissa. Tästä johtuen useasti urheiluseuroissa uskotaan tiedettävän, mitä jäsenistö oikeasti haluaa toiminnalta, kyselemättä asiasta sen suuremmin ja suoremmin. Näin ollen toiminnasta saadaan suppeaa tietoa. Harjoitusten ja tapahtumien yhteydessä sama palaute rajoittuu usein vain tiettyyn osa-alueeseen toiminnasta, sekä tiettyihin henkilöihin. Valtaosa urheiluseuroista kertoo keräävänsä palautetta jäsenistöltä. Seurat kuvaavat kehityskohteiksi suppeita asiakokonaisuuksia. Seurakyselyillä harvoin kartoitetaan laajempia kehityskohteita, tai kerätään tietoa laajemmista kokonaisuuksista. Seuratoiminnassa nähdään puuttuvan vakiintuneet, hyvät hallintotavan käytänteet. Urheiluseuran suhdetta jäsenistöön on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää vahvistaa tulevaisuudessa, ja tehdä houkuttelevammaksi osallistua kehitystyöhön ja päätöksentekoon. Jäsenistön ja heidän huoltajien vapaaehtoisuuteen perustuva työpanos urheiluseuralle on merkittävä. Osallistavien menetelmien kehittämisellä nähdään mahdollisuuksia seuratoiminnan kehittämisessä. (Ojajarvi & Valtonen, 2016, 41-42.)

Urheiluseuratoiminnasta puhuttaessa tulee aina huomioida myös kilpailullisuus osana elinvoimaista urheiluseuraa. Erityisesti mikäli seuran toiminta-ajatukseen on kirjattu myös kilpailullisuusaspekti. Hyvin toimivalla junioriorganisaatiolla rakennetaan vahvaa urheiluseuratoimintaa. Omien pelaajien kasvattaminen kohti valtakunnallista huippua on tunnustettu tärkeäksi seuran identiteetin, talouden ja markkinoinnin kannalta. Seurasta kasvanneet huippupelaajat toimivat esikuvina uusille aloittaville asiakkaille, ja samalla vierailut omassa kasvattajaseuran järjestämissä eri tapahtumissa voivat toimia sisäänvetotuotteena. Suomalaiseen urheiluseurakulttuuriin lukeutuu paikallisuuden korostaminen, ja yhä suuremmissa määrin ihmiset haluavat nähdä paikallisissa edustusjoukkueissa oman seuran kasvatteja. Esikuvina voivat toimia myös pitkään harrastaneet seuran jäsenet, vaikkakaan ura urheiluseurassa ei olisi johtanut ammattilaisuuteen. Hyvinvoiva, terve, urheilullinen, seuraan sitoutunut jäsen toimii erinomaisena esimerkkinä uusille harrastajille. Erilaisen tarinoiden korostaminen seurabrändissä on tärkeää, ja tarinan sidos yhteiskuntavastuuseen lisää seuran vahvuutta. Valtaosa urheiluseuroista kantaa yhteiskuntavastuun ja tarjoaa moninaista toimintaa, mutta panostukset toiminnan esille tuontiin ovat vielä vähäiset. Seurabrändillä on vaikuttava tekijä valittaessa lapselle harrastusta. Se, millaisen kuvan seura on luonut toiminnasta julkisuuteen, ja millaista toimintaa se toteuttaa, toimii

toiminnan markkinointina. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen, hyvän ilmapiirin ja seurayhteisön tarjoaminen ovat avainasioita menestykseen. Seuran identiteetin rakentamisessa on tärkeää ottaa ydintoiminnan lisäksi huomioon ympäröivä toimintakenttä, jolla voidaan asiakaskokemusta vahvistaa. Erilaisilla tukitoiminnoilla ja verkostoilla nähdään olevan suuri vaikutus seuran kokonaiskuvaan. (Auvinen & Kuuluvainen, 2017, 29-30, 452-454)

2.3 Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen

Lasten fyysinen aktiivisuus on laskenut menneinä vuosina. Lasten normaali aktiivinen liikkuminen arjessa on vähentynyt, ja lapset viettävät usean tunnin päivästä aikaa erilaisten ruutujen ääressä. Samanaikaisesti lasten ylipainon määrä on noussut merkittävästi. Lapsena opitut huonot liikunta- ja terveystietoisuuden normit vaikuttavat väistämättä aikuisiän terveyteen. Passiivisella lapsuudella on merkittävät, moninaiset vaikutukset lapsen normaaliin kasvuun ja kehitykseen. Fyysisellä aktiivisuudella todetaan olevan positiivinen vaikutus lapsen kehonkoostumukseen, sydänperäisten riskitekijöiden alenemiseen, luuston terveyteen, fyysiseen kuntoon, sekä motorisiin ja kognitiivisiin taitoihin. Tutkimuksia on vaikea kohdentaa varhaisvuosille, sillä fyysisen passiivisuuden vaikutukset ovat nähtävillä vasta 6-18 -vuotiaana. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016a, 12-18.)

Liian vähän liikkuvalla lapsella ja nuorella käsitetään sellaista henkilöä, joka liikkuu asetettuja suosituksia vähemmän. Tutkimuksissa on todettu, että arviolta 25-30% lapsista on liikuntaa rajoittavia tekijöitä, ja he tarvitsevat erityistä tukea liikkumiseen. Lasten liikkumisen keskiössä ovat lapset ja heitä ympäröivät aikuiset. Kaikilla lapsen arkeen osallistuvilla aikuisilla on merkittävä rooli lapsen aktiivisen toiminnan tukemiseen. Ulkoisilla tekijöillä on suuri vaikutus lapsen liikkumattomuuteen, sillä lasten liikkuminen on tunnistettu yhdeksi lapsen perustarpeeksi. Lasten vanhemmat omalla käytöksellä ja lapsen elinolosuhteilla vaikuttavat näihin ulkoisiin tekijöihin, jotka edesauttavat liikkumattomuutta. Tuella, omalla esimerkillä, perheen yhteisillä käyttäytymistavoilla ja ympäröivillä verkostoilla vaikutetaan lapsen liikunnallisuuteen. Perheiden moninaiset syyt voivat vaikuttaa aktiivisuuteen korostaa liikunnallisuutta, tällöin korostuu ympäröivän verkoston tuki liikunnan mahdollistajana. On tärkeää, että lapsella ja nuorella on ympärillään verkosto, jossa liikuntaa tuetaan. Myös uudet digitaaliset innovaatiot ovat hyviä menetelmiä hyödynnettäväksi liikunnassa, ja lisäämään liikunnan imua niiden avulla. (Karvinen, Rätty & Rautio, 2010, 6-8, 19.)

Teknologisella kehityksellä ja varallisuuden lisääntymisellä on osoitettu olevan epäsuotuisa vaikutus ihmisten liikkumiseen ja liikkumistapoihin. Perheiden yhteisen ajan puutteella on myös osoitettu olevan vaikutusta liikkumiseen. Nykypäivänä keskivertoperheiden vanhemmat tekevät pidempiä työpäiviä ja arkisin perheiden sisällä on huomattavissa

yksilöllisiä aikatauluja. Myös erilaisilla perhemuodoilla on merkitystä liikkumiseen. Yhteiskunnan ja elämäntapojen muutoksilla on vuorovaikutteinen suhde liikunta- ja urheilukulttuuriin. Liikunnan ja urheilun tunnistetaan kuitenkin olevan iso osa suomalaisten arkea ja elämää. Miltei kaikki suomalaiset ilmaisevat olevansa fyysisesti aktiivisia, seuraavansa mielellään liikuntaa ja urheilua televisiosta sekä osallistuvansa urheiluseuratoimintaan. Liikunnalla ja urheilulla on näin ollen vaikuttava rooli ihmisen elämässä. Nykypäivänä liikunta yhdistetään hyvinvointiin, fyysiseen aktiivisuuteen ja terveyteen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 5-6.)

Fyysisen aktiivisuuden suositukset alle kouluikäisille lapsille ovat kolme tuntia liikkumista päivässä. Tärkeää on huomioida, että liikkuminen on leikkivää liikkumista eli aktiivisuus koostuu lapsen normaalista arjen leikistä, jossa on mahdollista harjoittaa fyysistä aktiivisuutta. Tämä pitää sisällään kevyen liikunnan, ulkoilun sekä vauhdikkaan fyysisen aktiivisuuden. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016b, 9-12.) Kouluikäisten lasten liikuntasuositus on noin kaksi tuntia päivässä, ja samalla tulisi välttää yli kahden tunnin mittaisia istumajaksoja. Liikuntajaksot kertyvät vähintään kymmenen minuuttia kestävästä jaksosta, joissa lapsen tai nuoren tulee hengästyä. (Opetusministeriö, Nuori Suomi 2008, 18-19.)

Kari Puronahon (2006) lasten ja nuorten liikunnan markkinointitutkimuksesta koostuvan väitöskirjan mukaan liikunnan harrastamisen motiivit lapsilla ja nuorilla ovat moninaiset. Harrastuksen esteinä mainitaan motivaation, ajan, olosuhteiden tai resurssien puute. Puronaho viittaa, että liikuntaharrastus aloitetaan nuoremmalla iällä kuin aiemmin. Lasten osallistuminen urheiluseuratoimintaan on lisääntynyt. Osasyynä tähän voi olla, että urheiluseurat vievät olosuhteista paljon resursseja ja tämä vaikuttaa lajin harrastamiseen omatoimisesti. Tutkimuksessa todettiin, että jalkapallo on yksi niistä lajeista, jonka omatoiminen harrastaminen on lisääntynyt viime aikoina. Urheiluharrastamisen keskeiset motivaatiot ovat fyysisen kunnon kasvattaminen, ihmisten tapaaminen, kavereiden kanssa oleminen sekä itselle hyvän tekeminen. Yksi harrastamattomuuden tärkein syy löytyi perheiden taloudellisista resursseista tässä tutkimuksessa. (Puronaho 2006, 32-33.)

Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimuksen mukaan (2018) liikunta on yleisin harrastusmuoto vapaa-ajalla. Tutkimuksessa selviää, että 6-29 -vuotiailla yli 80% kohderyhmästä on jokin harrastus. Verrokkina vuoteen 2012 ainoastaan 25-29 -vuotiaat ilmoittivat omaavansa vähemmän harrastuksia kuin aiemmin, muissa ikäryhmissä harrastamisen määrä on vastaavasti noussut. Jalkapallo nimettiin viidenneksi suosituimmaksi lajiksi. Alle kymmenenvuotiaista lapsista 97% vastaajista ilmoitti harrastavansa jotakin liikuntaa. Sukupuoli huomioiden koko ikäryhmän liikuntaharrastuksesta pojista harrastaa 89% vastaajista liikuntaa ja tytöistä 88% vastaajista. Päivittäin tunnin verran liikuntaa harrastivat tytöistä

32% vastaajista ja pojista 30% vastaajista. Lapset, jotka harrastavat urheiluseurassa, liikkuvat myös suuremmalla todennäköisyydellä vapaa-ajalla, harjoitusten ulkopuolella. Sillä 6-14 -vuotiaista urheiluseurassa harrastavista lapsista 50% kohderyhmästä harrasti liikuntaa päivittäin ja 29% kohderyhmästä viidestä kuuteen kertaan viikossa. Suurimmat syyt liikunnan harrastamattomuudelle olivat, että ei pitänyt liikunnasta, ei ole aikaa liikkua tai ei kokenut olevansa liikunnallisesti lahjakas. Tutkimuksessa myös todettiin, että pojissa 9-10 -vuotiaista harrastaa eniten liikuntaa urheiluseurassa, noin 70%. Tytöissä vastaavasti selkeät piikit ovat nähtävissä 9-10 -vuotiaana sekä 13-14 -vuotiaana, noin 70% ikäluokkien tytöistä. Tytöissä urheiluseurassa harrastavien määrä laskee jyrkemmin 15-16 -vuotiaaksi tultaessa, kuin vastaavasti pojissa voidaan todeta, että tuossa iässä vielä yhä useampi harrastaa seurassa liikuntaa kuin esimerkiksi 13-14 -vuotiaana. (Valtion liikuntaneuvosto 2019b, 15-16, 20-23, 26.)

Active healthy kids -järjestön (2018) laatimassa raportissa todetaan, että yleisesti maailmanlaajuisesti lapset eivät liiku terveytensä kannalta riittävästi. Raportti kokoaa 49 osallistuneen maan ilmoitettuja liikuntatottumuksia, Suomi mukaan lukien. Suomessa Likes (2018) on vastannut kyseisen raportin kokoamisesta. Koonnissa on hyödynnetty useita testituloksia ja tutkimuksia. Raportista selviää, että alle 18 -vuotiaista nuorista vain 27-33% otantaan kuuluvista fyysinen kokonaisaktiivisuus täyttyy päivittäin. Alle kuusivuotiaista ja 7-12 -vuotiaista kokonaisaktiivisuus täyttyy lähes 60% kohderyhmästä, kun yli kolmetoista vuotiaissa kokonaisaktiivisuus laskee selkeästi kohti 18 ikävuotta. Alakouluikäisistä 9% liikkuu terveytensä kannalta liian vähän, yläkoulussa vastaava lukema on jo peräti 24% nuorista. Tutkimuksen mukaan pohja rakennetaan varhaisvuosina, jolloin opitaan liikuntakäyttäminen ja otetaan se osaksi elämäntapaa. Tässäkin tutkimuksessa todettiin olevan positiivisia vaikutuksia sillä, että lapsi liikkuu urheiluseurassa ja kokonaisaktiivisuus täyttyi näillä alle kuusivuotiailla lapsilla päivittäin lähes 50% lapsista ja alakouluikäisillä yli 70% lapsista. Vanhempien ja perheen tuella koettiin olevan suuri vaikutus lapsen liikkumiseen. Lisäksi alle kouluikäiset ja alakouluikäiset liikkuvat säännöllisesti yhdessä vanhemman kanssa. Varhaiskasvatuksen ja koulun liikuntakäyttämällä oli suuri vaikutus lasten liikkumiseen. Alakouluikäisillä todettiin myös koulun kerhotoiminnalla olevan myönteinen vaikutus liikkumiseen, kun taas yläkouluikäisissä kerhotoiminta ei enää motivoinut osallistujia. Opiskelijaiässä koulun liikuntatarjonnalla ei ollut enää suurta merkitystä liikunnalliseen aktiivisuuteen. (Active healthy kids 2018; Likes 2018.) Sekä Valtion liikuntaneuvoston (2019b) että Likesin (2018) tutkimuksissa todettiin, että lasten ja nuorten ruutu-aika on selkeästi lisääntynyt ja ruutuajan lisääntymisellä on osoitettu olevan vaikutusta liikkumattomuuteen.

Liikunta-aktiivisuudella on osoitettu olevan myönteinen vaikutus kouluarvosanoihin peruskoulussa sekä koulutusvuosien lukumäärään aikuisiällä. Liikunta-aktiivisuudella on nähty myös olevan yhteys korkeampiin ansiotuloihin aikuisiällä. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että nuoruusiällä toteutettu liikunnallinen aktiivisuus mahdollistaa paremman työmarkkina-kiinnittymisen aikuisiällä. Paljon liikkuvilla nuorilla on osoitettu aikuisuudessa olevan helpompaa työllistyä sekä työllisyyskuukausien määrä oli selkeästi korkeampi kuin ei liikunta-aktiiveilla. Nuoruusiän liikunnallisuudella oli osoitettu olevan merkitystä myös aikuisiän ansiotuloihin, vaikkakin tutkimuksen tulos ei ollut täysin yksiselitteinen. Erityisesti naisten nuoruusiän liikunnallisella aktiivisuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus ansiotuloihin. (Kari 2018, 153-154.)

LIITU -tutkimuksessa (2018) todettiin, että kerran viikossa ohjatussa liikunnassa osallistuvista lapsista tyttöjen osuus oli poikia suurempi, kun taas kahdesta viiteen kertaan viikossa urheiluseurassa harjoittelevien määrästä poikien osuus oli suurempi. Valtaosa urheiluseurassa harrastavista tytöistä harjoittelee säännöllisesti kahdesta kolmeen kertaan viikossa urheiluseurassa (43%), tämän lisäksi 27% tutkimukseen osallistuneista harjoittelee omatoimisesti vapaa-ajalla kahdesta kolmeen kertaan viikossa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että valtaosa urheiluseurassa harrastavista osallistuivat alueelliseen tai kansalliseen kilpailutoimintaan. Pojat osallistuivat useammin kansallisiin ja kilpailullisempiin kilpailuihin ja tytöt vastaavasti harrastetason kilpailuihin tai eivät ollenkaan kilpailleet. Urheiluseurassa lopettaminen tapahtui tavallisimmin 10-12 vuotiaana (33%). Tärkeimmät syyt harrastuksen lopettamiseen olivat kyllästyminen lajiin, viihtymättömyys joukkueessa tai harjoitusryhmässä sekä harrastaminen ei innostanut tarpeeksi. Myös toiseen urheilulajiin vaihtaminen johti lopettamiseen. Lisäksi tytöistä 12% mainitsi lopettamissyynä valmentajan tai ohjaajan. Urheiluseuraan liittymisen aloitusikä on todettu laskevan selkeästi vuoden 2016 ja 2014 raportteihin verrattuna. Urheiluseuraharrastus aloitetaan keskimäärin 6,2 -vuotiaana, kun vielä vuonna 2014 urheiluseuraharrastus aloitettiin seitsemänvuotiaana. Vastaajista 13% ei ole osallistunut urheiluseuratoimintaan ja syyt tähän olivat muun muassa sopivan lajin puute, motivaation puute sekä logistiset ongelmat. Lapset harrastavat paljon urheiluseuroissa. Suosituin ikä harrastaa urheiluseurassa on 9-11 -vuotiaana. Urheiluseurassa urheilleiden ja liikkuneiden lopettamismäärät ovat hitusen kohonneet verrattuna aiempiin tutkimusvuosiin. Kuitenkin lähes 83% tutkimukseen osallistuneista urheiluseurassa lopettaneista lapsista ja nuorista ilmaisi kiinnostuksensa harrastaa uudelleen urheiluseurassa. (Valtion Liikuntaneuvosto 2019a 51-55.)

Kokko (2019) toteaa asiantuntijalausunnossaan, että seuratoiminnan kehittämisellä on merkittävä yhteys lasten ja nuorten liikkumiseen. Urheiluseuran keskeinen tehtävä on ehkäistä lopettamista, ja turvata mahdollisimman monen harrastus mahdollisimman pitkään.

Tämä tarkoittaa laadukkaita seuratoimintoja, jossa huomioidaan monenlaiset harrastajat. Lausunnossa mainitaan, että laadukas seura-arki tarvitsee näin ollen uudenlaisia toimintamalleja, erilaista orientaatiota sekä talouden huomioimista harrastustoiminnan kehittämisessä. Seuratoiminnassa tulee ymmärtää laajentumismahdollisuudet vähän liikkuvien lasten ja nuorten sekä aikuisten osalta, ja kehittää toimintaa kohdentumaan laaja-alaisesti myös heihin. Kuitenkin seuratoimintaa laajentaessa tulee ottaa huomioon sen perustettava. Kehittämisessä huomioida vallitsevat olosuhteet ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet. (Kokko 2019, 4.)

2.4 Harrastustoiminta Päijät-Hämeessä ja Lahdessa

Päijät-Hämeen alueen liikunta- ja urheiluseuratoiminnan kokoava aluejärjestö on Päijät-Hämeen Liikunta ja Urheilu ry (jatkossa PHLU). Liikunnan aluejärjestö painottaa toiminnassaan elinvoimaiseen seuratoimintaan sekä lasten ja aikuisten liikkumisen iloon. PHLU toimii 16 eri kunnassa ja sen alaisuudessa on 200 jäsentä, joista 170 on urheiluseuroja. PHLU on yksi Suomen 15 aluejärjestöstä. PHLU osallistuu seurojen arjen toimintaan aktiivisesti tarjoamalla tukea ja tietoa seuroille. Lisäksi PHLU:lla on asiantuntijalausujan rooli seuratuikihakemusten yhteydessä. (PHLU 2019.) Päijät-Hämeen terveysliikuntastrategiaan on kirjattu yhdeksi strategian kärjeksi liikuntaolosuhteiden ja -palveluiden kehittäminen ja vaaliminen. Liikuntapalveluita on tarkoitus kehittää yhdessä kunnan, yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken. Strategiassa on todettu, että varhaisvuosilla aloitetulla liikuntakasvatuksella on positiivinen vaikutus terveyteen. Perusopetuksessa ja varhaiskasvatuksessa toteutetulla monipuolisella liikuntakasvatuksella mahdollistetaan terveiden elämäntapojen oppiminen varhaisvuosina. Strategiaan on kirjattu paikallisten urheiluseurojen merkitys liikunnan mahdollistajina, sillä valtaosa erityisesti peruskouluikäisistä lapsista harrastaa liikuntaa urheiluseurassa. (Harmokivi 2008, 7, 13.)

Päijät-Hämeen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaan vuosille 2018-2021 on alueelliseksi tavoitteeksi asetettu muun muassa edellytysten luomista hyvinvoinnin eteen lapsiperheiden keskuudessa, sekä lasten ja nuorten kanssa toimivien voimavarojen lisääminen. Hyvinvointisuunnitelmassa tunnistetaan järjestö- ja yhdistystoiminnan merkitys ihmisten hyvinvoinnissa ja ilmaistaan, että järjestötoiminta mahdollistaa ihmisille nykypäivänä vertaistukea ja kuuluvuuden tunnetta. Lisäksi yhdistystoiminnassa mukana olevat tuntevat vähemmän yksinäisyyttä ja kokevat tarpeellisuuden tunnetta enemmän kuin ei yhdistystoiminnassa mukana olevat. Hyvinvointisuunnitelmassa todetaan, että urheiluseurat vastaavat parhaiten lasten ja nuorten elämäntilanteen huomioonottavaan harrastustarpeeseen. (PHHYKY 2017, 3, 34.)

Tilastokeskuksen (2019) ja MDI:n (2019) mukaan syntyvyys on laskussa. Päijät-Hämeen alueella väestön lukumäärä tulee seuraavien vuosikymmenten aikana laskemaan merkittävästi. (Tilastokeskus 2019; MDI 2019.) Lahden alueen päivähoitopaikkojen tarve-ennusteesta voidaan todeta, että useilta alueilta Lahdessa tulee alle kouluikäisten ja alakouluikäisten lasten määrät laskemaan tulevina vuosina (Kilponen 2018, 35-49). Syntyvyyden lasku vaikuttaa moneen toimintaan, myös urheiluseurojen harrastajamääriin. Syntyvyyden laskulla on vaikutusta muun muassa urheiluseurojen palvelutoiminnan kehittämiseen, joukkue toiminnan mahdollistamiseen ja urheiluseurojen olemassaoloon sekä laadukkaaseen arkeen.

Lahdessa on huomioitu matala koulutustaso ja suuri työttömien määrä kunnallispäättäjien toimesta. Harrastuskustannusten nousun vuoksi moni lapsi ja nuori jää vaille harrastustoimintaa taloudellisten syiden vuoksi. Lahden kaupunginvaltuusto on 9.9.2019 päättänyt ryhtyä valmistelemaan harrastustakuuta lapsille ja nuorille. Valtuusto nimeää työryhmän, joka suunnittelee toimenpideohjelman. Toimenpideohjelman tarkoituksena on turvata Lahden alueen lasten- ja nuorten harrastustoiminta, perheen taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Lisäksi selvitetään olemassa olevia keinoja, joilla harrastamista on mahdollisuus rahoittaa sekä tahoja, jotka tarjoavat harrastusmahdollisuuksia. Lahden kaupunki on ilmaissut tahtotilan toimia valtakunnallisena esikuvana tässä asiassa. Tuleva toimenpideohjelma koskettaa peruskouluikäisiä lapsia. (Lahden kaupunginvaltuusto 2019; Lasten Liike 2019.) Samansuuntaisia valtakunnallisia linjauksia työstetään yläkouluikäisille harrastepassin muodossa Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta (2018a). Perheiden taloudellisella tilanteella on vaikutusta harrastustoimintaan osallistumiseen.

Lahden kaupungin kulttuuri- ja liikuntalautakunta myöntää vuosittain liikuntajärjestöille avustusta. Vuosivastuksen myöntämisperusteisiin lukeutuvat toiminnan laajuus, seuran lapsi- ja nuorisotoiminta sekä seuran merkitys lahtelaisessa liikuntaelämässä. Erinäisiin tapahtumiin seurat voivat hakea erityisavustusta. (Lahden sivistystoimiala 2016.) Lahdessa on muutaman vuoden ajan toiminut aktiivisesti koulujen maksuton kerhotoiminta, joiden järjestämisestä vastaa muun muassa liikunta- ja kulttuurijärjestöt. Järjestöt hakevat mukaan vuosittain toiminnan toteuttajiksi, ja keskitetysti kaupungin vastuuhenkilöt valitsevat toimijat ja sijoittavat kiertäen eri alueille toimimaan. Kerhojärjestäjät ovat oikeutettuja saamaan opetushallituksen kerhoavustusta. Lahden alueella harrastetoiminta on kerätty harrastelahti.fi -verkkosivujen alle. Peruskoululaisia tiedotetaan kerhotoiminnasta muun muassa koulujen tietojärjestelmän (Wilma) avulla. (Lahden kaupunki 2019.)

Valtakunnallisesti kootuilla lasten ja nuorten liikuntaindikaattoreilla (2019) kuvataan tietoa liikunnasta, liikunnallisuudesta, liikunnan edistämistä sekä fyysisestä toimintakyvystä.

Tietoja on mahdollista tarkastella tietokannassa kunnittain, valtakunnallisesti tai maakunnittain. Tietokanta koostuu THL:n kouluterveyskyselystä ja TEAvisarista, Jyväskylän yliopiston ja UKK-Instituutin LIITU-tutkimuksesta, Valtion liikuntaneuvoston ja Opetushallituksen MOVE! -mittaustuloksista sekä LIKES-tutkimuskeskuksen Liikkuva koulu -ohjelman seuranta ja tutkimustiedoista. Tietokantaa päivitetään aina uusien mittatulosten tullessa. Lahdessa on indikaattorin mukaan 89% kouluista otettu käyttöön pitkät, liikuntaan aktivoivat välitunnit. Lapsista ja nuorista 49% pojista ja 40% tytöistä ilmaisee liikkuvansa hengästyttävää liikuntaa vähintään neljä tuntia viikossa. Kouluterveyskyselyn mukaan liikunnan harrastaminen on lisääntynyt selkeästi vuodesta 2013 vuoteen 2017 yläkouluikäisten osalta Lahdessa. Vuonna 2017 yli puolet nuorista liikkui yli neljä tuntia viikossa hengästyttävää liikuntaa, kun vielä vuonna 2013 vuonna kyseinen määrä oli 38%. Kestävyyskunnan mediaani lahtelaisilla nuorilla on osoitettu olevan koko maan mediaania korkeampi niin tytöissä kuin pojissa. Koulut ovat aktivoineet oppilaita välituntiliikuttajiksi, sillä 85% kouluista ilmaisi hyödyntäneensä oppilaita välituntiliikunnan toteuttamiseen. Alakoulun 3-5 luokkalaisista pojista 58% ja tytöistä 41% liikkuu liikunta-antureilla mitattuna liikuntasuosittelun mukaisesti, kun taas vastaavat luvut 7-9 luokkalaisilla olivat pojilla 20% ja tytöillä 11%. Yläkouluikäisistä 49% ilmaisee harrastavansa ohjattua liikuntaa viikoittain, alakouluikäisistä ei tietoa indikaattoreista ollut saatavissa. Kouluterveyskyselyyn vastanneiden mukaan 22% kokee harrastustoiminnan liian kalliiksi ja 22% taas harrastuspaikkojen sijaitsevan liian kaukana kotoa. 29% 7-9 luokkalaisista kokee, että lähellä kotia järjestetään riittävästi kiinnostavaa vapaa-ajantoimintaa nuorille. 14% Lahden nuorista koki, että harrastuksissa vaaditaan liikaa. MOVE! -mittauksissa lahtelaiset 3-5 ja 7-9 luokkalaisten tyttöjen mediaanit olivat niin kestävyyskunnan, lihaskunnan, motoristen taitojen kuin liikkuvuuden osalta korkeammat tai yhtä suuret kuin koko Suomen mediaani. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b.)

PHLU on käynnistänyt yhteistyössä Haaga-Helian ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa yhteiskehityshankkeen vuonna 2019, jossa palvelumuotoilun keinoin kartoitetaan alueen seurojen kouluttautumistarpeita. PHLU on määritellyt kehittämishankkeen kohdentamaan seurojen hyvään hallinnointitapaan liittyviin koulutuksiin. Kehittämishankkeessa suunnitellaan seuratoiminnan koulutuskokonaisuus. Paikalliset urheiluseurat ovat ilmaiseet koulutuksen kehittämistarpeiksi viestinnän, suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden, sisällön ja toteutuksen sekä yhteistyön. Yleisesti PHLU:n tuki seuroissa mielletään hyvänä ja aluejärjestö ottaa kantaa sekä tukee myös urheiluseurojen ydintehtävän, laadukkaan urheilijan arjen tukemista. Alueen seurat ovat toivoneet aluejärjestöltä tiiviimpää yhteistyötä lajiliittojen kanssa. (Ylitalo 2019).

2.5 Naisten ja tyttöjen jalkapallo

Jalkapallo on maailman suosituin laji. Naisten ja tyttöjen lajina jalkapallo kasvattaa suosioitaan alati. Suomessa pelattiin ensimmäiset viralliset naisten sarjaottelut 1970-luvun alussa. Naisten jalkapallosta tuli olympialaji ensimmäisen kerran vuonna 1996. Noin 50 vuotta Suomessa harrastettu naisten ja tyttöjen jalkapallo on lajina vielä nuori, muiden lajien kirjossa. Alkuvuosina naispelaajat olivat usein miespelaajien vaimoja. Lajin alkuinnostus hiipui 1970-luvun lopulla, jolloin naisten jalkapallotoiminta koki ensimmäisen pelaajamäärän laskun ja kehityskäyrä hiipui. (Olympiakomitea 2019a; Tuunainen 2007, 239-241.)

Vehviläisen (2008) pro gradu -tutkielman mukaan naisten ja tyttöjen jalkapalloa on tutkittu vähän verrattuna muihin pohjoismaihin tai Eurooppaan. Lisäksi jalkapallo lajina on Suomessa takaa-ajosemassa verrattuna lajin huippumaihin, vaikkakin harrastajamäärät ovat suuret. (Vehviläinen 2008, 5.) Szerovay (2018) kuvaa väitöskirjassaan, että jalkapallon merkitys urheiluseuratoiminnassa Suomessa on merkittävä, vaikka arvokisamenestys maajoukkueilta puuttuu. Lisäksi naisten jalkapalloa lajina ja sen kehitystä olisi tärkeä tutkia jatkossa. (Szerovay 2018, 84-85.) Vaikka naisten jalkapallon ensimmäiset viralliset ottelut pelattiin UEFA:n painostuksesta vuonna 1971, vasta vuonna 1982 Palloliitto määritteli ensimmäisen kerran naisten ja tyttöjen jalkapallon tilaa Suomessa. Vakiintumisvaiheessa 1990-luvulla Palloliitto keskitti ajatuksensa naispelaajista tyttöpelaajiin ja Vehviläinen korostaa tutkielmassaan, että syynä tähän saattaisi olla liikunta-avustusten jakoperustan uudistuminen. (Vehviläinen 2008, 101.) 2000-luvulla F.U.N. (futaa, unelmoi, nauti) -hanke antoi merkittävän kasvun naisten ja tyttöjen jalkapalloon sekä suunnan toimintaan (Palloliitto 2005). Anttilan ja Frostin (2007) pro gradu -tutkielmassa todetaan, että naisten ja tyttöjen jalkapallon kehitys ja medianäkyvyys ovat nousseet vahvasti. Kehitykseen ja näkyvyyteen ovat vaikuttaneet Suomessa järjestetyt naisten jalkapallon Euroopan Mestaruuskilpailut vuonna 2005. Tutkielmassa kuvataan naisten ja tyttöjen jalkapallon saamaa uutisointia sekä uutisoinnin sävyä. (Anttila & Frost 2007, 8-9.)

Jalkapallo mielletään maskuliiniseksi urheilulajiksi. Muutosta tähän on havaittavissa, ja yhä enenevässä määrin tyttöjä kannustetaan aloittamaan jalkapallon harrastaminen. Paavolan (2003) pro gradu -tutkielmassa otetaan kantaa millaiset naiset ja tytöt harrastavat jalkapalloa, millaisia asioita harrastajat kohtaavat, ja minkälaisia stereotyyppioita pelaajista mielletään. Aiemmin lajin pariin suuntautuivat enemmän poikamaiset tytöt, kun nykypäivänä laji mielletään kaikille soveltuvaksi. Tutkielmassa haastatellut pelaajat kuvailivat tavoitteitaan ja arvojaan lajia kohtaan hyvin miespuolisille henkilöille tyypillisesti. Perheenjäsenillä, erityisesti isällä, on suuri merkitys tyttöjen jalkapalloharrastuksen aloittamiseen.

Kuitenkin tyttöjen osalta isääkin useammin aloittamissyöksi mainittiin kaveri. (Paavola 2003, 64-66.)

Monien pelaajien unelmat kariutuivat vallitseviin olosuhteisiin, sillä ammattilaisuran mahdollisuus naisten jalkapallossa on ollut menneinä vuosina varsin kapea. Kauppisen (2019) esittelemän KIHU:n (kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus) mukaan Suomessa vuonna 2017 urheili ammattilaisurheilijana 1380 henkilöä, joista 22 oli naisia eli alle 2% kokonaisuudesta. Määrä kohdentuu kaikkiin Suomessa urheilutaviin lajeihin. (Kauppinen 2019, 58.) Näin ollen voidaan todeta, että matka valtakunnalliseen ammattilaisliigaan on vielä pitkä. Yleiset asenteet naisten jalkapalloa kohtaan ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä, ja harrastaminen mielletään nykypäivänä myös naisten ja tyttöjen lajiksi. (Paavola 2003, 64-81.) Lajeissa, joissa on pitkät perinteet miesten toiminnalla ja valtaosa urheilijoista on miehiä, kokevat naisurheilijat syrjintää ja tasa-arvottomuutta. Kamppailulajeissa on havaittavissa samoja tunnuspiirteitä kuin jalkapallossa. Miesurheilijoilla on laaja-alainen historia lajin parissa, mutta naisten yhdenvertainen asema ei välttämättä ole vakiintunut. Kavouran (2018) väitöskirjan mukaan naisten määrä ei oleellisesti muuta asenteita ja uskomuksia lajissa, saati vallitsevaa miesten ideologiaa. Tärkeintä on tahtotila uudistaa ajattelua ja uskomuksia, sekä uskallus toteuttaa uudenlaista ideologiaa. (Kavoura 2018, 58.)

Birminghamin yliopiston tutkimuksessa (2017) on todettu jalkapallolla olevan suurin positiivinen vaikutus tyttöjen itsetuntoon verrattuna muihin lajeihin. Tutkimukseen osallistui 4000 lajin yli 13 -vuotiaista teini-ikäistä tyttöharrastajaa. Tutkimus osoitti, että heillä oli selkeästi korkeampi itseluottamus, kuin muita lajeja harrastavilla saman ikäisillä. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että jalkapallolla on positiivinen vaikutus itsetunnon kehitykseen. Tutkimuksessa otettiin huomioon jalkapallon vaikutukset itseluottamukseen, itsetuntoon, hyvinvointiin, yhteenkuuluvuuden tunteeseen, motivaatioon ja elämäntaitoihin. Tuloksia verrattiin muihin suosittuihin urheilulajeihin ja niiden vastaaviin tuloksiin. Tulokset koottiin kuudesta eri Euroopan maasta. Vaikka lajin nykytila ja kehitys näissä kuudessa eri maassa on hyvin erilainen, tulokset itseluottamuksesta olivat samansuuntaiset. Tutkimus tarjoaa rohkaisevia näkemyksiä jalkapallosta urheilulajina, ja Euroopan alueella on odotettavissa merkittävää kasvua lajissa lähivuosien aikana. (Appleton 2017.)

Jalkapallossa pelaaja käsittelee monenlaisia tunnetiloja jo yksittäisen pelin aikana. Valmentajalta vaaditaan lajioppien ja taktisten osaamisen lisäksi, kykyä luoda ilmapiiri, jossa tuetaan yksilöiden tarpeita ja tapoja. Valmennusilmapiirissä pelaajan ja valmentajan tulee luoda vahva vuorovaikutuksellinen ympäristö kehittymisen tueksi. Valmentajien omat uskomukset ja kokemukset saattavat ohjata joukkueen toimintaa epäedukkaaseen

suuntaan. Valmentajan ideologialla on suuri merkitys myös pelaajien tuntemuksiin ja ryhmätoimintaan. (Syrjä 2000, 113-114.) Osalla harrastajista tähtäin on lajin huipulle, toisille taas monipuolinen ja virikkeellinen harrastustoiminta on oleellista. Huippupelaajaksi kehittyminen on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Siihen vaikuttavat muun muassa harjoittelun määrä ja laatu, mahdollisuus kehittyä kokonaisvaltaisesti hyvän valmennuksen alaisuudessa, sekä pelaajan motivaatio ja ympäristökijät. Valmentajien suurimpia vastuita pelaajan kehittymisen kannalta ovat pelaajan harjoittelun kannustaminen ohjatuissa harjoituksissa, sekä omalla ajalla jo lapsuusiästä lähtien. Valmentajien tulisi kiinnittää huomioita yksilöllisesti pelaajien kehittymiseen, sekä seurata ja arvioida pelaajia säännöllisesti ja kokonaisvaltaisesti. Lisäksi pelaajien motivaatiota ja koettua pätevyyttä tulisi tukea ja seurata. (Forsman 2016, 72-74.)

Jalkapallon Euroopan kattojärjestö, lajiliitto UEFA (Union of European Football Associations) on lanseerannut vuonna 2010 naisten jalkapallon kehitysohjelman. Sen suurimpina tavoitteina on mahdollistaa naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminta maailmanlaajuisesti. Tehdä jalkapallosta naisten ja tyttöjen suosituin urheilulaji. Panostaa Euroopan alueen kehitysohjelmaan naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminnan osalta. Kehitysohjelma on osa UEFAN lanseeraamaa kasvuoajelmaa (UEFA GROW). UEFA tarjoaa kansallisille lajiliitoille tukea kehittää toimintaa omien edellytysten mukaisesti, ja näin ollen tukea seuroille toimia ja kehittyä oma nykytilanne huomioiden. Yhtenä tärkeänä pilarina on tarjota uudelle sukupolvelle esikuvia naisten ja tyttöjen jalkapallossa. UEFA lanseerasi omat jalkapallon naislähettiläät, lajin nykyiset ja entiset huippupelaajat tätä työtä varten. UEFA on määritellyt arvot, joilla toimitaan, ja halunnut vahvistaa naisten asemaa myös johdollisissa tehtävissä. Ohjelman myötä naisille on tarjottu enemmän mahdollisuuksia toimia johtotehtävissä UEFAN alaisuudessa. Toimenpiteillä UEFA kannustaa kansallisia toimijoita eri maissa edistämään naisten asemaa, ja ottamaan naiset huomioon strategisissa linjauksissa ja taloudellisissa panostuksissa. Ohjelmalla katsotaan olevan kokonaisvaltainen hyvinvoinnin lisäämisen vaikutus, sukupuolesta riippumatta. (UEFA 2010.) Jalkapallon kansainvälinen lajiliitto FIFA (Federation Internationale de Football Association) on lanseerannut naisten jalkapalolle samansuuntaisen kehitysohjelman jo vuonna 2008, jossa keskitytään naisten aseman vahvistamiseen jalkapallon keinoin. FIFAN toiminnassa huomioon otettavaa on, että kohdemaiden eksoottisuus, eroavaisuus ja naisten asema on hyvin erilainen kuin UEFAN alaisissa maissa. Tästä syystä FIFAN toiminta, sen arvokkuudesta huolimatta, saattaa vaikuttaa hitaammin etenevältä UEFAN ohjelmaan verrattuna. (FIFA 2016.)

Palloliitto (2018) raportoi vuosittain toimintakertomuksessaan rekisteröidyt pelaajamääränsä. Pelaajamäärälistauksissa on nähtävillä erittely muun muassa iän tai sukupuolen

mukaan. Vuonna 2018 rekisteröityjä nais- ja tyttöpelaaajia oli jalkapallossa mukana 27409. Määrä on hienoisessa (noin 400 pelaajaa) laskussa edellisvuoteen verrattuna. Palloliiton alaisuuteen rekisteröityy sekä jalkapallon että futsalin pelaajat. Mikäli pelaaja pelaa molempia lajeja, hänet ilmoitetaan kokonaismäärässä kertaalleen.

TAULUKKO 1. Rekisteröidyt pelaajat – Pelipassikausi 1.1.-31.12.2018 (Palloliitto 2018)

REKISTERÖIDYT PELAAJAT – PELIPASSIKAUSI 1.1. - 31.12.2018																					
PIIRI	NAISET			TYTÖT 16-19 V					TYTÖT 12-15 V					TYTÖT 11 V JA NUOREMMAT							
	35v-	20-34v	NAISET YHT.	T99	T00	T01	T02	T03	T04	T05	T06	T07	T08	T09	T10	T11	T12	T13	T14-	TYTÖT YHT.	
Helsinki	218	574	792	52	85	117	128	162	196	292	253	288	356	291	335	305	204	140	92	3296	
Itä-Suomi	50	116	166	27	24	38	46	91	97	115	113	138	119	126	141	109	96	46	24	1350	
Kaakkois-S.	72	197	269	29	35	51	48	83	108	148	214	176	138	145	124	141	97	57	24	1618	
K-Pohj.	17	184	201	29	35	45	76	85	86	116	138	126	134	123	115	43	9	3	0	1163	
K-Suomi	34	139	173	17	35	28	47	110	91	134	137	157	147	130	123	93	99	54	29	1431	
L-Suomi	176	667	843	93	90	101	139	155	244	268	276	301	332	390	373	248	215	137	152	3514	
P-Suomi	120	284	404	53	52	68	78	110	206	213	243	254	263	228	197	231	183	132	115	2626	
Tampere	73	306	379	50	65	73	118	165	235	275	310	283	303	299	295	278	256	197	163	3365	
Uusimaa	700	849	1549	138	149	187	266	396	519	583	651	674	693	591	582	546	349	299	235	6858	
Vaasa	30	188	218	36	59	58	97	126	144	182	183	212	211	206	139	150	83	46	33	1965	
Åland	2	49	51	12	4	5	17	6	14	9	16	18	17	21	30	29	22	6	1	227	
Ulkomailla siirtyneet	0	41	41	3	6	5	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	20	
2018	1487	3512	4999	530	630	771	1057	1485	1940	2333	2541	2633	2710	2553	2454	2172	1613	1117	870	27409	
2017	1407	3355	4762	534	679	824	1029	1437	1848	2340	2695	2803	2695	2653	2386	2284	1756	1089	748	27800	

Tyttöjen pelaajamäärät kasvavat progressiivisesti (taulukko 1) ikävuosien karttuessa. Valtakunnallisesti on todettavissa, että neljävuotiaita ja nuorempia pelaajia on määrällisesti vähän. Tietyillä maantieteellisillä alueilla alle neljävuotiaiden pelaajamäärät ovat lähes olemattomat. Palloliitossa on tiedostettu, että välttämättä kaikkia lasten jalkapalloryhmien harrastajia ei rekisteröidä virallisesti vielä ennen kouluikää. Noin kahdeksanvuotiaasta eteenpäin tyttöjen valtakunnalliset määrät ovat viime vuonna olleet lähes 2500 pelaajan lukemassa ikäluokasta riippumatta aina 14 -ikävuoteen saakka. Alle kymmenenvuotiaiden määrä kokonaismäärästä on noin 49%. Naisten ja tyttöjen osuus jalkapallon ja futsalin kaikkien rekisteröityjen määrästä on noin 20%. Vuonna 2018 Suomessa rekisteröitiin 136227 pelaajaa. (Palloliitto 2018.)

Suomen Palloliitto osallistuu UEFA:n alaiseen naisten jalkapallotoiminnan kehitysohjelmaan. Kehitysohjelmaan osallistuvat kansalliset lajiliitot raportoivat kehitystyöstään UEFA:lle. UEFA laatii raporteista säännöllisesti yhteenvedon. Doha Goals Forum yhteydessä UEFA julkaisi raportin koskien kehitysohjelmaa. Suomen Palloliitto on katsauksessa julkaissut omat tämän hetken kehityksen painopisteet. Niitä ovat talenttivalmennusohjelma, jossa keskitytään Suomen ikäkausien huippupelaajiin. Seminaarien, mentoroinnin ja tuen lisääminen paikallistoimijoille eli seuroille maajoukkuevalmentajien toimesta. Koulumaailman ja pelaajatoiminnan yhteistyön kehittäminen ja lisääminen sekä

harjoitustoiminnan mahdollistaminen osaksi koulupäivää. Suomen Palloliitto on kehitysohjelman mukaisesti organisoinut tukimuotoja seuroille naisten ja tyttöjen jalkapallon kehittämiseen. (UEFA 2012, 10.)

UEFA julkaisi (2019) SROI-mallinnuksen (social return on investment), jossa todetaan **jalkapallon sosiaalisia vaikutuksia** yhteensä 12 eri maassa. Mallinnuksella kuvataan jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalista tuottoa. Mallinnuksessa on hyödynnetty useita olemassa olevia tutkimuksia ja mukana laadinnassa on ollut useita eurooppalaisia yliopistoja. SROI-mallinnuksen on tarkoitus toimia kansainvälisenä, kansallisena ja paikallisena menetelmänä, jolla voidaan mitata jalkapallon harrastamisen vaikuttavuutta. Mallinnus kohdentuu harrastustoimintaan, ei ammattilaisurheiluun. Jalkapallon vaikuttavuus Suomessa on lähes 770 miljoonaa euroa vuodessa. Vaikutusta on niin terveys-, sosiaali- kuin talouskuluissa. Mallinnus ottaa terveyshyödyissä kantaa muun muassa tyypin kaksi diabetekseen, sydän- ja verisuonisairauksiin, mielenterveyteen, syövän ehkäisyyn sekä lajin vaikutukseen sairauksien ehkäisyssä. SROI-mallinnus on osa UEFA GROW -ohjelmaa. Se on uudenlainen tapa mitata ja osoittaa maailman suosituimman lajin vaikuttavuutta ja vaikutusta. (UEFA 2019; Palloliitto 2019.)

Palloliiton laatujärjestelmän vaikutus naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittämisessä on tunnistettu olevan huomattavasti pienempi kuin miehissä ja pojissa. Palloliiton kehityspäällikön mukaan seuraohjelmassa naiset ja tytöt huomioitiin siltä osin, mitä seurat itse halusivat tuoda esiin. Vuonna 2017 laatujärjestelmään tuotiin toiminta-alueen määrittäminen ja auditointitilaisuuksissa seuroilta tiedusteltiin toiminnan toteuttamista niin tytöille kuin pojille. Kuitenkaan laatutasoon ei ollut vaikutusta, vaikka seurat ilmaisivat, että jokin asia esimerkiksi tyttöjen osalta puuttui. Vuonna 2020 uudistuvaan laatujärjestelmään tullaan kirjaamaan arvosteluperusteeseen yhdenvertaisuusaspekti. Seuroilta ei voida jatkossakaan vaatia yhdenvertaista kehitystyötä tytöissä ja pojissa. Jokaisella seuralla on itsemääräämisoikeus, ja yhdistyslain mukainen oikeus määrittää oma toiminta. Norjassa kattojärjestö, Norjan jalkapallon lajiliitto vaatii seuroihin yhdenvertaisia toimenpiteitä, mikäli 50 kilometrin säteellä ei ole seuraa, joka toteuttaa esimerkiksi tytöille toimintaa. Palloliitto on tutkinut kyseistä Norjan mallia ja se on ollut esillä monissa kehitystyöryhmissä. Toistaiseksi malli ei ole aiheuttanut toimenpiteitä Suomessa. Palloliitto on tunnistanut, että Suomessa vain tyttöihin keskittyvät jalkapalloseurat ovat taloudellisissa vaikeuksissa, kun vastaavasti pojissa samaista ongelmaa ei ole havaittavissa. Yhä useampi seura tunnistaa tarpeen toteuttaa toimintaa yhdenvertaisesti, mutta ymmärrys resurssien kasvusta, niiden hajaantumisesta ja työmäärän lisääntymisestä ei välttämättä ole ajantasainen. (Alho 2019.)

3 PELAAJAPOLKUKEHITTÄMISHANKE CASE FC KUUSYSI R.Y.

3.1 Jalkapalloseura FC Kuusysi r.y.

FC Kuusysi r.y. (jatkossa FC Kuusysi) on lahtelainen jalkapalloseura. Seura on perustettu vuonna 1934. Nykypäivänä seurassa harrastaa lähes 1700 jäsentä viikoittain. Nuorimmat harrastajat ovat iältään kolmevuotiaita ja vanhimmat eläkeikäisiä. Toimintaa on lajin ympärillä niin ikäkausijoukkueissa, harrastejoukkueissa, aikuisten edustus- ja harrastejoukkueissa, erityisliikuntaryhmissä, perheliikuntaryhmissä, kerhoissa, futiskouluissa ja kaupunginosatoiminnassa. Jäsenmäärästä noin puolet toimii ikäkausijoukkueissa ja puolet muissa ryhmätoiminnoissa. Toiminnassa mukana olevista harrastajista kolmasosa on tyttöpelaaajia. (FC Kuusysi r.y. 2019a.) FC Kuusysi on myös osana Palloliiton laatujärjestelmää ja seura on tasolla neljä (tilanne 20.9.2019). FC Kuusysin toiminnanjohtajan mukaan kaikissa toimintaan ilmoittautumistilanteissa korostetaan, että kerättävä maksu pitää sisällään seuran jäsenyyden. Kaikki seurassa harrastavat ovat seuran jäseniä, lisäksi seuraan voi liittyä niin kutsuttuja kannatusjäseniä jäsenmaksun maksamalla. FC Kuusysissä 15 vuotta täyttänyt on oikeutettu seuran sääntöjen mukaan osallistumaan yhdistyksen vuosikokouksiin. FC Kuusysi on lasten ja nuorten osalta Olympiakomitean tähti-seura. (Reinisalo 2019.)

Organisaatiossa toimii kahdeksan palkattua henkilöä. Tämän lisäksi urheiluseuratoiminnalle tyypillisesti seurassa toimii useita satoja vapaaehtoistoimijoita viikoittain valmennus- ja joukkueorganisoititehtävissä. FC Kuusysi perusti ensimmäisen tyttöjen joukkueen vuonna 1984. Seuran toimintamuodot ovat lasten ja nuorten joukkue-toiminta, aikuisten edustusjoukkue- ja harrastejalkapallotoiminta, erityisliikunta ja lastenliikuntatoiminta. FC Kuusysi järjestää vuosittain isoja tapahtumia, kuten Masto Cup jalkapalloturnauksen ja joulumarkkinatapahtuman. Seurassa toimii vuonna 2019 kaksi naisten joukkuetta ja 11 tyttöjen ikäkausijoukkuetta. Joukkue-toiminnan lisäksi seurassa toimii naisille suunnatut kuntofutisryhmät. Toimintaan osallistuvia tyttöjä on lisäksi Lahenliiga kaupunginosatoiminnassa, Futisviskarit jalkapallokerhossa, Perhefutis perheliikuntaryhmissä ja kesäfutiskouluissa. (FC Kuusysi r.y. 2019a.) Ikäkausijoukkueissa rekisteröidyistä pelaajista tyttöjä ja naisia FC Kuusysissä on 240 (Pelipaikka 2019).

Jalkapalloharrastuksen aloittaminen työssä tapahtuu ilmoittautumismäärien mukaan myöhemmin kuin pojilla. Varhaisvuosina (3-8 -vuotiaat) tyttöjen määrä poikkeaa selkeästi ikäkausijoukkueisiin verrattuna. Vuonna 2019 FC Kuusysissä pelaa Palloliittoon rekisteröityjä pelaajia 912, joista jo mainittu 240 on tyttöpelaaajia (Pelipaikka 2019). Tyttöpelaaajien määrä kokonaisrekisteröidyistä on noin 26%. Prosentuaalisesti seura mukailee

valtakunnallista linjaa tyttöjen harrastajamäärissä, ja on tunnustettu hyväksi tyttöjen jalkapallotoiminnan toteuttajaksi. (FC Kuusysi r.y. 2018b.) Taulukossa on esitelty FC Kuusysissä pelaavien 3-8 -vuotiaiden tyttöjen määrä eri toimintamuodoissa nykytilassa ja menneinä vuosina (taulukko 2). Perheliikuntaryhmissä sekä kesäfutiskoulussa tyttöjen osallistujamäärät mukailevat seuran lisenssipelaajien määrän mukaista osuutta. Muissa ryhmätoiminnoissa tyttöjen prosentuaalinen osuus jää selvästi pienemmäksi. Kaikissa toimintamuodoissa, lukuun ottamatta kesäfutiskoulua, tyttöjen määrä on lisääntynyt hieman esimerkiksi vuoteen 2017 verrattaessa.

TAULUKKO 2. Ilmoittautumistilasto lasten liikuntaryhmät 2017-2019 (FC Kuusysi r.y. 2019b.)

Toimintamuoto	Osallistuneet	Osallistuneet	Tyttöjen osuus
Lahenliiga talvi 2019-2020	134 (tilanne 11.10.2019)	9	6,7%
Lahenliiga kesä 2019	172	14	8,1%
Lahenliiga talvi 2018-2019	115	5	4,3%
Lahenliiga kesä 2018	183	26	14%
Lahenliiga talvi 2017-2018	109	7	6,4%
Futiskoulu kesä 2019	422	107	25,4%
Futiskoulu kesä 2018	455	115	25,3%
Futiskoulu kesä 2017	628	133	21,2%
Futisviskarit, futiskerho 2019-2020	29 (tilanne 11.10.2019)	7	24%
Futisviskarit, futiskerho 2018-2019	32	3	9,4%
Futisviskarit, futiskerho 2017-2018	28	1	3,6%
Perhefutis 2019-2020	40 (tilanne 11.10.2019)	10	25%
Perhefutis 2018-2019	42	9	21,4%
Perhefutis 2017-2018	37	8	21,6%

Seurassa on pohdittu toimenpiteitä tyttöpelaaajien aktivoimiseksi mukaan toimintaan jo varhaisvuosina. Syksyllä 2019 on perustettu tytöille omia toimintaryhmiä kaupunginosatoimintaan sekä futiskerhoon (FC Kuusysi r.y. 2019c). Syksyn 2019 ilmoittautumistilastossa on huomattavissa pientä kasvua tyttöjen osalta. FC Kuusysin toiminnanjohtajan mukaan

seurassa ei kuitenkaan ole selvitetty lähiaikoina pelaajien ja perheiden näkemystä toiminnasta. Toiminnanjohtajan näkemyksen mukaan on mahdollista, että seuran palveluilla ei vastata asiakkaiden ja heidän sidosryhmiensä tarpeisiin. Suurena haasteena koetaan tyttöryhmien toteutuminen ilmoittautumismäärien vuoksi. (Reinisalo 2019.)

FC Kuusysi perusti Tukijengi-nimisen toiminnan keväällä 2019, jonka tarkoituksena on tukea vähävaraisten perheiden lasten harrastustoimintaa. Perheet voivat hakea tukea FC Kuusysin lastenliikuntaryhmätoimintaan täyttämällä vapaamuotoisen lomakkeen seuran kotisivuilla. Tukijengi-toiminnassa on mukana useita paikallisia yrityksiä ja yksityisiä henkilöitä, jotka ovat lahjoittaneet toimintaa varten varantoja. (FC Kuusysi r.y. 2019d.) Toiminnanjohtajan mukaan käynnistämivuonna on ollut erittäin hyvä tilanne lahjoitusten suhteen, sillä kaikkia tuen piiriin hakeutuneita on voitu tukea toiminnassa. Toiminnan monipuolistamiseksi ja alueelliseksi yhteistyöksi FC Kuusysi käynnisti vuonna 2018 lajiyhteistyö PIHA-hankkeen, jossa paikallinen salibandyseura, jääkiekkoseura ja FC Kuusysi tarjoavat lapsille kahden tai kolmen lajin yhteisharrastustoimintaa yhteishintaan. Seurassa tiedostetaan, että lajit eivät suoranaisesti ole tyttöpelaaajien vetovoimaisimmat lajit. Mietinnässä on oma PIHA-hanke tyttövoittoisten lajien kanssa. FC Kuusysi käynnisti vuonna 2018 pelaajaraatitoiminnan, jossa jokaisesta joukkueesta osallistuu toimintaan joukkueen valitsema pelaajaedustaja. Pelaajaraati käsittelee erilaisia kehitettäviä asioita aina yhden kauden ajan. Pelaajaraadin jäsenille tarjotaan mahdollisuus kertoa omia mielipiteitä asioista sekä toimia linkkinä joukkueen ja seuran välillä. (Reinisalo 2019.)

3.2 FC Kuusysin strategia

FC Kuusysissä toteutetaan dynaamisesti päivittyvää strategiaa, josta johdetaan vuosittain toimintasuunnitelma. Strategia laaditaan viisivuotiselle periodille. Strategia työstetään neljän työryhmän esityksistä. Työryhmien vastuualueet (valmennustoiminta, olosuhteet, talous sekä viestintä, markkinointi ja palvelut) johdetaan suoraan strategian ydin- ja tukitoiminnoista. Työryhmissä toimii organisaation palkatun henkilöstön lisäksi johtokunnan edustajia ja vapaaehtoistoimijoita. Strategiaa arvioidaan vuosittain ja sen toteutumista seurataan työryhmätyöskentelyllä. FC Kuusysin johtokunta hyväksyy vuosittain vuosikokouksessa strategian seuraavalle viisivuotiskaudelle, sekä toimintasuunnitelman. (Reinisalo 2019.)

Kamensky (2004) määrittää strategian moniselitteiseksi. Kilpailu on kuitenkin yksi yhteinen määrittävä tekijä, jonka syystä strategiaa käytetään. Urheilusta tunnettua kilpailutoimintaa määrittävät tarkat säännöt ja rajaukset, kun taas organisaation strategisessa kilpailussa määrittäviä tekijöitä ovat yhteisön tahtotila ja ymmärretyt lainalaisuudet, sekä yleinen kehityshalu. Kamensky ilmaisee voittajaksi sellaiset organisaatiot, joilla on uskallusta

poiketa normeista strategiaa rakentaessa. (Kamensky 2004, 19-21.) Strategian jatkuva suunnittelu, testaus, toteuttaminen ja kehittäminen tunnustetaan tärkeäksi. Organisaation on tärkeää osallistuttaa ja sitouttaa strategiaan koko henkilöstö. (Sydänmaalakka 2000, 215.) Strategia voidaan määrittellä neljäksi eri näkymäksi. Strategia on suunnitelma kohti tulevaisuutta. Se on kaava toimintatavoista. Se on kilpailuetu ja asema. Se on myös näkökulma organisaation valinnoista ja roolista. (Mintzberg 2010, 23-29.)

Organisaation elämäntehtävällä eli **missiolla** määritetään sen pysyvin ja arvoperusteisin asia. Missio antaa suuntaviivat koko toiminnalle. Organisaation toiminta-ajatus, visio ja arvot muodostavat sen elämäntehtävän. Toiminta-ajatuksen, vision, arvojen ja mission tulee olla hyvässä vuorovaikutuksessa ja ne eivät saa sulkea toisiaan pois. (Kamensky 2004, 44, 48-49.) FC Kuusysi on määrittänyt missiokseen ”pelaajat ja valmennus keskiössä”. Mission tahtotila kuvastaa seuran halua keskittyä toiminnassa sen ydinkohderyhmään eli pelaajiin sekä valmennustoimintaan ja vapaaehtoistoimijoihin. (FC Kuusysi r.y. 2018b.)

Toiminta-ajatuksella käsitetään organisaation perimmäistä tarkoituserää. Toiminta-ajatus määrittäessä tulisi ottaa huomioon, että se on toimintaa ohjaava ja kaikkein pysyvin elementti. Toiminta-ajatuksella käsitetään koko organisaation sisintä. Se on koko toiminnan ylpeyden aihe. (Kamensky 2004, 49-51.) FC Kuusysin toiminta-ajatuksena on toimia kilpaurheilun ja harrasteliikuntaseurana, jonka tavoitteena on hyvinvoivat jäsenet, joille tuotetaan elämyksiä. Seura on määritellyt, että tarkoituksen saavuttamiseksi seurassa on hyvin organisoitu pelaajapolku ja toiminta on kohdennettu kaiken ikäisille. Toiminnot ovat laadukkaita ja helposti saavutettavissa. Lisäksi seura mahdollistaa jalkapallon harrastamisen laadukkaasti ja turvallisesti omalla tasolla. (FC Kuusysi r.y. 2018b.)

Organisaation määrittämät **arvot** toimivat toimintaa ohjaavina periaatteina. Arvot ovat luonteeltaan voimakkaita, pysyviä ja ajasta riippumattomia. Arvoja voi olla useita, mutta hyvin toimivissa organisaatioissa niitä määritellään yleensä alle viisi. Arvot toimivat hyvässä suhteessa organisaation historiaan ja nykytilaan. Arvojen määrittelyssä tulee olla mukana riittävän suuri määrä osallistujia kaikilta toiminnan saroilta. (Kamensky 2004, 54-56.) FC Kuusysin arvoiksi on määritetty vastuullisuus, kehittyminen ja yhteisöllisyys. Seura käyttää arvoista mietelauseetta ”vastuullisesti kehittyvä yhteisö”. (FC Kuusysi r.y. 2018b.) FC Kuusysin toiminnanjohtajan mukaan ennen strategiatyön aloitusta seuralla oli peräti yhdeksän arvoa, mutta strategiatyön edetessä niitä karsittiin. Vanhat arvot olivat relevantteja, mutta niitä oli useita ja osittain ne olivat päällekkäisiä. Uudistetun strategian myötä niitä päätettiin tiivistää merkittävästi. (Reinisalo 2019.)

Visiolla käsitetään organisaation haluttua tulevaisuuden ilmentymää. Hyvä visio on voimakas, vaikuttava, todellinen ja suuntaa näyttävä, mutta myös toiveita ja rohkeita

tavoitteita sisältävä. Hyvää visiota ei luoda pelkästään loogisella ajattelulla vaan myös luovalla toiminnalla. Visio on myös usein koetukseen joutuva, sillä sen tavoitettavuus voi johtamistavoista tai organisaatiosta johtuen tuntua mahdottomalta. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus, vaikuttavuus ja voimakkuus, sekä joustavuus ja riittävä aikajänne. Vision elementteinä on hyvä ottaa huomioon liiketoiminnan laajuus ja suuruus, kasvu, kilpailutilanne, kilpailuedut, sidosryhmäsuhdet ja organisaatioon liittyvät asiat. (Kamensky 2004, 60-66.) FC Kuusysin visio rakentuu viidestä kokonaisuudesta. Seura haluaa olla yksi Suomen johtavista jalkapalloyhteisöistä. Seurassa pelaaja ja valmentaja voivat kehittyä omalle parhaalle tasolleen. Seuran tavoite on olla kansainvälinen. Seuran joukkueilla on toimintaan hyvät peli- ja harjoitusolosuhteet sekä FC Kuusysi on Lahden alueen merkittävimpiä palveluntarjoajia. (FC Kuusysi r.y. 2018b.)

Strategian suunnittelusta vastaavat seuran valmennus-, olosuhde-, talous- sekä palvelu-, viestintä- ja markkinointiryhmä. Työryhmien puheenjohtajina toimivat seuran toiminnanjohtaja, urheilutoimenjohtaja, kilpailupäällikkö ja palvelupäällikkö. Neljän työryhmän puheenjohtajista ja seuran puheenjohtajista muodostuu seuran johtoryhmä. Kuluvalle viisivuotiskaudelle seuran tavoitteet ovat vision mukaisia linjauksia ja tähtäimiä. Vuoden 2019-2023 tavoitteiksi seura on määritellyt palvelu-, viestintä- ja markkinointiryhmän pohjalta sisäisten prosessien selkiyttämisen, seuran brändin selkiyttämisen, tuotteiden ja palveluiden tuotteistamisen sekä myynnin ja markkinoinnin kasvattamisen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi seurassa selvitetään vuonna 2019 asiakaskokemusta, palveluketjua ja vuosikelloa. (FC Kuusysi r.y. 2018b.)

Muotoilu ja toiminnan suunnittelu muotoilun keinoin ei ole täysin tuntematon aihealue kohdeorganisaatiolle. FC Kuusysi on osallistunut Lahden Seudun Kehityksen (Ladec Oy) ja Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK) hallinnoimaan Design Venture -ohjelmaan. Tarkoituksena on nostaa muotoilun asemaa pienyritysten ja yhdistysten strategiassa. Valmennuskeskeinen ohjelma on tarjonnut FC Kuusysille syksystä 2018 tukea ja menetelmiä muun muassa organisaation brändäämiseen, arvomaailmaan, toiminta-ajatukseen sekä yleisesti erilaisiin muotoilun keinoihin organisaation kehitystyössä. (Ladec 2019; FC Kuusysi r.y. 2018a.)

3.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeessa tärkeää on toimintaympäristöstä ja organisaatiosta kootun tiedon jälkeen määrittää kehittämishankkeen tarkoitus ja rajata kehittämiskohde. Tämän jälkeen voidaan määrittää lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 25.) Urheiluseuratoiminnan muutokset, lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisen ja

seuratoiminnan asiakasvaateiden muutokset, sekä vallitsevat tyttöjen jalkapallotoiminnan kansainväliset kehittämishankkeet tukevat tämän kehittämishankkeen toteuttamista. FC Kuusysissä on viime vuodet pohdittu asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä sekä tyttöpeelaajien määrän lisäämistä. Tyttöjen määrän lisäämisellä on tunnistettu mahdollisuus laajentaa seuran toimintaa ja jäsenmääriä. FC Kuusysin päivitettyyn strategiaan on kirjattu pelaajamäärien merkittävä kasvu sekä palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** on liikuntaharrastuksen terveystuosten, liikunnallisen elämäntavan ja itsetunnon tukeminen toiminnassa mukana olevien nykyisten ja uusien harrastajien keskuudessa. Pyrkimyksenä on mahdollisimman laajalti sitouttaa toiminta-alueen tyttöjä seuran toimintaan pitkäksi aikaa. Pitkäaikaisella sitoutumisella seuratoimintaan on osoitettu olevan moninainen hyötysuhde harrastajan terveydelle. Kehittämishankkeen myötä FC Kuusysi kasvattaa tyttöjen harrastajamäärää. Suosiota kasvattamalla mahdollistetaan myös erilaiset ryhmätoiminnot vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Moninaisilla ryhmätoiminnoilla kohdennetaan palvelut paremmin asiakkaisiin, ja näin ollen sitoutetaan harrastajat toimimaan seurassa pitkään.

Kun kehittämishankkeen tarkoitus on selvillä, voidaan määrittää tavoitteet. Tavoitteilla määritellään, mihin kehittämishankkeella pyritään. (Ojasalo ym. 2009, 27.) Tämän kehittämishankkeen **tavoitteet** on jaoteltu kahteen kokonaisuuteen.

Ensimmäisenä tavoitteena on luoda uudistettu pelaajapolkutoimintamalli alle kymmenvuotiaille tytöille. Palvelumuotoilua hyödyntäen uudistetaan ja kehitetään olemassa olevia palveluita ja uusia palveluita kohdentumaan paremmin asiakkaisiin. Pelaajapolkukokonaisuus on valikoima erilaisia harrastustoimintoja, joihin uusi asiakas voi liittyä mukaan. Uusi pelaajapolkutoimintamalli tunnistaa paremmin asiakasymmärryksen avulla asiakkaiden tarpeet, toiveet ja unelmat sekä näin ollen jatkossa FC Kuusysi tunnistetaan yhä enemmän tyttöjen laadukkaana jalkapallon ja liikunnan toteuttajana. Uusi pelaajapolku on paikallisesti näkyvä ja yhteistyötä tekevä. Toimintaan hakeutuvat jatkossa erilaiset liikuntaa ja jalkapalloa harrastaa tahtovat tytöt. Uudistettu pelaajapolku kohdentuu laaja-alaisesti alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toiminnan kehittämiseen. Se tunnistaa paremmin yksilölliset asiakastarpeet. Uudistuksessa suunnitellaan palveluiden lisäksi palvelun liiketoimintamalli.

Toisena tavoitteena on organisaation palveluiden kehittämisen palvelumuotoilukonseptin pilotointi. Kehittämishankkeen avulla lanseerataan kohdeorganisaatiossa uudentyyppinen työskentelytapa. Kehittämishankkeen metodia palvelumuotoilua hyödynnetään jatkossa muillakin organisaation toiminnan osa-alueilla. Lisäksi kehittämishankkeesta laaditaan konsepti, jota on tarkoitus esitellä muun muassa muille urheiluseuroille. Palvelumuotoilukonsepti sekä yritystoiminnalle tyypilliset piirteet tunnistetaan selkeiksi kehityskohteiksi

urheiluseuratoiminnassa ja konseptilla voidaan lisätä seurojen tietoisuutta kehitystyöstä sekä lisätä kohdeorganisaation näkyvyyttä.

Kehittämishankkeen työryhmiin sitoutetaan laaja-alainen joukko eri osallistujia ja lisätään näin ollen yhteistoimintaa. Organisaation palkatun henkilöstön lisäksi työryhmiin osallistuu joukko vapaaehtoistoimijoita, asiakasedustajia sekä organisaation johtoa. Työryhmien moninaisuudella ja isolla joukolla osallistujia sitoutetaan useita toimijoita mukaan prosessiin, ja lisäksi lisätään tietoisuutta nykytilanteesta ja kehityskohteesta. Työpajoissa hyödynnettyillä osallistavilla menetelmillä laaja-alainen joukko työskentelee kohti yhteistä päämäärää. Lisäksi osallistavat menetelmät antavat mahdollisuuden monelle olla mukana vaikuttamassa.

4 PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLIN LÄHESTYMISTAPA JA KEHITTÄMIS-MENETELMÄT

4.1 Palvelumuotoilun periaatteet

Palvelulla mielletään aineetonta vuorovaikutusta, tekoa tai tapahtumaa, jossa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa palveluiden puitteissa (Rissanen, 18-19.) Palveluissa tarvitaan aina ihmistä palvelun eri vaiheissa. Palveluita mahdollistavien henkilöiden tulee tuntea toimialansa erittäin hyvin, sekä heidän tulee olla asiakaspalvelualttiita. (Mertanen 2012, 59.) Palvelumuotoilulla käsitetään palveluiden kehittämistä yhdessä käyttäjien kanssa. Palvelumuotoilulla on mahdollista ratkaista tärkeitä haasteita organisaation toiminnassa. Käyttäjiltä kerätään tietoa palvelukokemuksista ja toivekuvista koskien palveluja. Lyhykäisyydessään palvelumuotoilua voidaan kuvata empaattiseksi, osallistavaksi yhteissuunnitteluksi. Se yhdistää vuorovaikutuksen eri osa-alueet, kuten sosiaalisen, kulttuurisen ja inhimillisen puolen. Palveluiden mahdollistaminen on lisäksi yhä haluttavampaa. Palvelumuotoiluun keskeisesti lukeutuu liiketoiminnan arvot sekä vuorovaikutusprosessi. Keskeistä on ajassa eläminen, sekä tarpeisiin ja ympäristöön reagoiminen. Palvelumuotoilua ei tule kuitenkaan sotkea asiakaspalvelun kanssa, sillä sen tarkoituksena ei ole palveluasiakasta pelkäämään käyttäjälähtöisesti vaan muotoilu ottaa huomioon myös organisaation toiminnan ja sen puitteissa kehittymismahdollisuuden. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 24).

Käyttäjät ovat suuressa keskiössä palvelumuotoilussa. Organisaation tulee pystyä tarjoamaan parempaa arvoa toiminnasta asiakkaalle, sekä erottautumaan kilpailijasta. Asiakas on kuitenkin lopulta se, joka päättää, mitä haluaa (Kamensky 2015, 65). Käyttäjiltä saatu tieto hyödynnetään uuden palvelun suunnittelussa. Keskeistä on ymmärtää palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat. Nykypäivänä palvelumuotoilu on vankistanut asemaansa palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilussa hyödynnetään erilaisia ja eri vaiheisia menetelmiä, jotka perustuvat muotoilun tutkimuksiin ja muotoiluajatteluun. (Miettinen 2011, 21-38; Stickdorn ym. 2018, 18-24.)

Palvelumuotoilulla pyritään yhdistämään olemassa olevia asioita uudella ajantasaisella tavalla. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio. (Tuulaniemi 2013, 24.) Sen kuudeksi periaatteeksi kuvataan asiakaskeskeisyys, yhteisluominen, jossa otetaan kaikki palvelun sidosryhmät huomioon, kokeellinen lähestymistapa, palveluiden sarjavisualisointi, aineettomien palveluiden fyysisen visualisointi sekä palvelun koko toimintaympäristön huomioon ottaminen. (Stickdorn ym. 2018, 28.) Kukaan ei suunnittele ja rakenna palvelua yksin, vaan organisaation hyvällä yhteistoiminnalla rakennetaan parempaa tulevaisuutta (Govella 2019,

3-4). Palvelumuotoilulle tyypillistä on dynaaminen päivittyminen. Pyrkimyksenä on mahdollistaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet, sekä kehittämään olemassa olevia palveluita tai innovoimaan uusia. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa. Sen tarkoitus on yhdistää asiakkaiden tarpeet ja odotukset organisaation tavoitteisiin sopiviksi, toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilu on systemaattinen prosessi. Prosessissa voidaan hyödyntää erilaisia olemassa olevia menetelmiä. Lähtökohtaisesti olemassa olevaa palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti ja pyritään selvittämään palveluun vaikuttavat tekijät. Tekijät pidetään mielessä koko prosessin ajan. Prosessi pilkotaan useampaan pieneen osakokonaisuuteen, joita työstetään askel askeleelta. Palvelumuotoilun ajatuksena on, että yhä useammat ihmiset käyttävät luotuja palveluja. Paremmat palvelukokonaisuudet johtavat sitoutuneempiin asiakkaisiin. Palvelumuotoiluosaaminen on tehokasta ja luo kilpailuetua. (Tuulaniemi 2013, 24-29; Sticdorn ym. 2018, 25-28)

Kehittäessä palvelutoimintaa, on äärimmäisen tärkeää tiedostaa kehitettävän organisaation tila ja toimiala. Usein organisaatiot määrittävät tarkkarajaisesti toimialansa ja eivät uskalla nähdä laajempaa kokonaisuutta. Saman toimialan organisaatioilla on hyvin samantyylliset tavoitteet ja strategiat. Toimijat valtaavat markkinoita hyvin perinteisin ja samankaltaisin ajatuksin, ja näin ollen organisaatiot kilpailevat keskenään asiakkaista. Tämä johtaa väistämättä siihen, että palvelu arkipäiväistyy ja ei herätä sellaisissa asiakkaissa kiinnostusta, jotka eivät ole vielä toiminnassa mukana olleet. Tällaista toimintaa kutsutaan punaisen meren strategiaksi ja johtaa väistämättä tilanteeseen, että organisaatio saavuttaa kattonsa ja ei kehity. Organisaatioiden olisi palveluja kehittäessä hyvä hyödyntää ennemminkin sinisen meren strategiaa, jossa organisaatio lähtee uudelle, tuntemattomalle markkina-alueelle. Tämä tunnustetaan selkeästi työläämmäksi vaihtoehdoksi, mutta samalla tällä on mahdollista tehdä selkeämmin parempaa tulosta. Jotta sinisen meren strategiaa voidaan hyödyntää, tulee punaisen meren strategian olla kunnossa. Kim & Mauborgne (2005) esittelevät neljä osiota koskien uuden arvon tuottamista asiakkaalle. Uuden arvon luomisessa tulee ottaa huomioon poistaminen, vähentäminen, kasvattaminen ja luominen. Ensimmäisenä organisaation tulisi miettiä tekijöitä, jotka ovat niin vakiintuneita, että eivät tuota lisäarvoa, ja voitaisiin jopa poistaa. Toisena tulee miettiä asioita, joita on mahdollisuus vähentää. Kolmantena mitä asioita toiminnasta kannattaa korostaa, sekä neljäntenä sellaisia asioita, joita voidaan luoda, ja ei olla totuttu näkemään markkinoilla. (Kim & Mauborgne 2005, 3-7, 29.)

Asiakasymmärryksellä toteutetut palvelut tuottavat tuottoa vain siinä tapauksessa, kun löydetään tietoa sellaisesta asiakastarpeesta, jota asiakas ei välttämättä itsekään tiedosta. Ennakoivaa asiakasymmärrystä kerättäessä tulee ottaa huomioon tulevaisuus. Toimivat palvelut vaativat usein yhteistyön asiakkaiden kanssa sekä pitkäjänteisen toiminnan

kehittämisen. Valtaosa asiakaspalautteista kanavoidaan yrityksissä väärin, kun rakentavat toimenpide-ehdotukset ja palautteet otetaan ennemminkin asiakkaiden valituksina kuin kehitysideoina. Jotta toimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti, tulee organisaation työstää oma tietous siitä, miten palveluprosessi etenee asiakkaan näkökulmasta. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä vaatii organisaatiolta ennen kaikkea asennemuutosta. Jotta toiminta säilyy asiakkaat huomioivana, tulee asiakasymmärrystä kerätä säännöllisesti. Toimintaa kehittäessä esimerkiksi lapsille, tulee huomioida, että palvelun maksaja, lapsen huoltaja ei ole palvelun ensisijainen käyttäjä. Tällöin asiakasymmärrys voi jäädä puutteelliseksi kysyttäessä vanhemmalta. Viime käden päätös palvelun ostosta tapahtuu kuitenkin huoltajan toimesta, joten ei ole kiistäminen huoltajan merkityksestä palvelun ostossa. (Mertanen 2012, 62-64, 71.)

Asiakaskokemuksen merkitys on keskeinen tekijä palvelutoiminnassa. Asiakaskokemuksella käsitetään organisaation laaja-alainen toiminta, jolla on vaikutusta asiakaskokemukseen. Kokemus muodostuu palvelun mainonnasta ja kontakteista ennen palveluun liittymistä, asiakaspalvelun laadusta, palvelun saavuttamisen helppoudesta, luotettavuudesta sekä palvelun eri ominaisuuksista. Asiakaskokemukselle tyypillistä on tunteet, toiminta ja merkitys. Jotta palvelulla on mahdollisuus menestyä, tulee ymmärtää mainitut kolme tasoa riittävän monipuolisesti ja laadukkaasti sekä toteuttaa ne. Tunteilla käsitetään asiakkaan kokemia tunteita palvelun eri vaiheessa, sekä miten tunteet vastaavat mielikuviin, joita asiakkaalla oli ennen palveluun tuloa. Merkityksellä tarkoitetaan niitä asioita, joita asiakas on halunnut oppia tai saavuttaa, ja jotka saavutetaan palvelun aikana. Toiminnalla tarkoitetaan sulavaa palvelun toimintaa, kuinka helposti ja sulavasti asiat toimivat läpi palvelukonseptin ja kuinka saavutetaan asiakkaan henkilökohtainen tavoite. Asiakasymmärryksen kasvattamisella organisaatiossa käsitetään käytännössä tutkimusta asiakaskunnan tai kohderyhmän yllä mainituista kolmesta tasosta. Palveluiden loppukäyttäjien todelliset motiivit on asiakasymmärryksen saavuttamiseksi tunnistettava ja havaittava. Lisäksi loppukäyttäjien osallistaminen prosessiin on tärkeää. Hyvin ymmärretty ja prosessoitu asiakasymmärrys mahdollistaa laadukkaiden palvelujen tuottamisen, josta asiakkaat ovat halukkaita maksamaan ja johon he ovat halukkaita sitoutumaan. Asiakkaan saamalla arvolla palveluista sekä organisaation menestysodotuksella on merkitystä palvelua kehittäessä. Asiakaskokemusta on tärkeää kerätä monin eri tavoin. (Tuulaniemi 2013, 74-75, 142-143.)

Palvelulla käsitetään toimintaan perustuvaa tekojen sarjaa. Jotta tekojen sarja on nähtävillä, tulee prosessi kuvata siten, että asiakkaan matka, kontaktipisteet, sidosryhmät ja keskeiset toimijat tulevat esiin. Palveluprosessin kuvausta kutsutaan palveluketjuanalyysiksi (service blueprint). Analyysi kuvaa palvelun tuotannon, resurssit ja asiakaskytkyn.

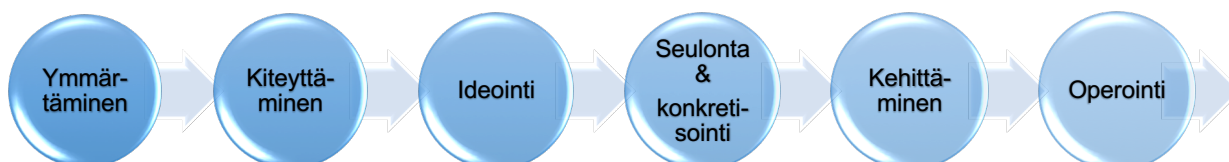
Tärkeintä analyysissä on kuvata asiakkaan kokemus sekä organisaation työpanos. Palveluketju kuvataan aikajanallisessa järjestyksessä, jolloin ensimmäisestä panoksesta viimeiseen saadaan näkyviin koko prosessi. Tarkoituksenmukaista on kuvata prosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta esimerkiksi kompastuskivistä on mahdollisuus oppia. Liian yksityiskohtaista kerrontaa tulee välttää, jotta toiminnan ajatus ei karkaa. (Tuulaniemi 2013, 210-211.)

InVision (2019) osoitti tutkiessaan tuhansien yritysten liiketoiminnan ja muotoilun yhteyttä sekä sen vaikutusta tulokseen, että muotoilua hyödyntävillä yrityksillä on huomattavasti tuloksellisempaa toimintaa kuin ei muotoilua hyödyntävillä. Tutkimuksessa haastateltiin lähes 2200 yrityksen muotoilijaa maailman laajuisesti 24 eri alalta. Muotoilu tunnustetaan nykypäivänä vahvasti osana yritystoimintaa. Tutkimuksessa 80% yrityksistä kuvasi hyödyntävänsä muotoilua projekteihin usein tai lähes aina. Muotoilulla ei ainoastaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ja uskollisuuteen, vaan sillä on vaikutusta myös yrityksen tuottoon, taloudellisuuteen, arvostukseen ja markkinointiin. Parhaimmat hyödyt muotoiluista saivat ne yritykset, jotka hyödynsivät sitä osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa ja strategiaa. Tällä hetkellä tällaisia muotoilun hyödyntäjiä oli ainoastaan 5% yrityksistä. Muotoilun suurimmat hyödyt tunnustettiin tuotteen tai palvelun käytettävyydessä sekä asiakastyytyvyydessä kaiken tasoissa yrityksissä. Suurimmiksi hyödyt tunnustettiin niissä yrityksissä, jotka hyödynsivät laaja-alaisesti muotoilua. (InVision 2019.) Ruoslahti (2019) kokoaa väitöskirjassaan yhteissuunnittelun ja innovaatioprosessin yhteyksiä. Yhteiskehittäminen on aina intensiivistä eri osallistujien yhteistoimintaa. Yhteissuunnittelulle on oleellista vuorovaikutus ja dialogisuus. Vuorovaikutus ja dialogi syntyvät luottamuksen ja suhteiden vaalimisen tuloksena. Laaja-alaisen näkemyksen pohjaksi on tärkeää sitouttaa kehitysprosessiin laaja-alainen joukko eri näkemyksen ja taustan omaavia henkilöitä. Eri tyyliset osallistajat tarjoavat kokemusperäisiä ja ideologisia puolia innovaatioprosessiin. Kehitystyössä tulee myös tarkasti määrittää kehityshankkeen aikaiset viestintämenetelmät ja rakenteet, jotta tiedon jakaminen osallistujille on mahdollista. (Ruoslahti 2019, 83-84.)

4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessilla käsitetään luovaa ongelmaratkaisukeskeistä prosessia, joka etenee loogisesti eri toimintojen avulla. Prosessille tyypillistä on sen jatkuvuus. Palveluiden kehittäminen perustuu aina uuden luomiseen tai olemassa olevan yksilölliseen kehittämiseen, joten sen määrittäminen on haastavaa. Tietyntyyppinen toimintarunko on kuitenkin olemassa, jota mukailten voi individuaalisen prosessin työstää. Toteutusmalleista riippumatta tietyt pääpiirteet säilyvät kaikissa palvelumuotoiluprosesseissa. Lyhykäisyydessään toteutusmallista riippumatta yleinen palvelumuotoiluprosessi pitää sisällään

määrittelyn, tutkimuksen, suunnittelun, tuotannon ja arvioinnin vaiheet. Palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasymmärrykseen ja palvelumalliin keskittyminen. Muotoilussa tulee tarkasti ottaa huomioon myös organisaation resurssit. Palvelumuotoiluprosessiin lähettäessä on tärkeää, että organisaatio tiedostaa tarpeet, voimavarat ja kohdentaa prosessin omaan toimintaan soveltuvaksi. (Tuulaniemi 2013, 126-129; Moritz 2005, 39.)



KUVIO 1. Mukailtu palvelumuotoilumalli (Moritz 2005)

Kehittämishankkeessa palvelumuotoiluprosessi etenee Stefan Moritzin (2005) palvelumuotoilumallia mukailen (kuvio 1). Kyseisessä palvelumuotoilumallissa tavoitteena on kerätä tietoa asiakkaan motivaatioista ja mahdollisista piilevistä tarpeista. Tällaiset piilevät tarpeet voivat olla sellaisia asioita, joita asiakkaat eivät osaa kuvitella tai eivät tiedä haluavansa. Palvelumuotoilulla käsitetään Moritzin mukaan laajalle alueelle ulottuvaa palvelun tunnistamista ja kokemista, sekä prosessien ja strategian edistämistä muotoilun keinoin. Palvelumuotoilu keskittyy sen hetkisiin trendeihin ja elämäntapoihin, sekä tarjoaa jatkuvan kehittämisen mahdollisuuden. Muotoilu yhdistää asiakkaan ja organisaation unelmat ja tavoitteet. Palvelumuotoilua voidaan myös kuvata siltana asiakkaan ja organisaation välillä. (Moritz 2005, 39-42.) Keskeistä prosessille on, että vastuuhenkilö koordinoi projektia, kohderyhmiä ja näiden keskinäistä suhdetta. Palvelumuotoilulle tyypillistä on sosiaalisuus, empaattisuus, visuaalisuus sekä luovuus. (Miettinen 2011, 32.)

Prosessi käynnistyy **asiakkaan ymmärtämisellä**. Tässä vaiheessa asiakkaalta kerätään mahdollisimman laajalti tietoutta. Tärkeää on monipuolisesti ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja hyödyntää myös mahdollinen hiljainen tieto. Ymmärtäminen yhdistää organisaatiota ja asiakasta merkittävästi. Asiakkaan ymmärtäminen saavutetaan monipuolisesti valituilla metodeilla. Oletukset ja tulkinnat tulee aina todentaa asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Metodeina voidaan hyödyntää muun muassa benchmarkkausta, asiakaskyselyä, havainnollistamista, laaja alaista aihealueeseen tutustumista, varjostamista,

asiakassegmentaatiota sekä asiakkaan palveluketjuanalyysiä. (Moritz 2005, 124-127.) Perinteisemmällä tutkimusmenetelmillä, kuten kyselyllä voidaan asiakkaista saatua aineistoa analysoida konkreettisesti ja laatia yhteenvetoa ymmärryksen saavuttamiseksi. Perinteisistä poikkeavilla, kuten etnografisilla tutkimusmenetelmillä saavutetaan asiakasymmärrys paremmin ja syvemmin. Innovatiiviset tutkimusmenetelmät, kuten työpajat kokoavat asiakasymmärryksen luovien menetelmien avulla. (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 63-64.)

Saatu tieto **kiteytetään** ja sitä analysoidaan, ymmärretään ja tiivistetään. Kiteytysvaiheessa tunnistetaan mahdolliset palvelun ongelmakohdat ja kehittämismahdollisuudet. Tärkeää on huomioida asiakkaan kosketuspisteet ja miettiä asiakkaan kulkema matka organisaatiossa. Kiteyttämävaihetta voidaan kutsua myös kehitettävän aihealueen laaja-alaiseksi ymmärtämiseksi. Kiteyttämävaiheessa selvitetään organisaation nykytila ja tahotila, määritellään tavoitteet ja visiot, tiedostetaan vaatimukset, analysoidaan aineisto, havainnollistetaan näkemykset ja määritetään muotoilun suuntaviivat. Metodeina kiteyttämässä voidaan käyttää muun muassa persoonallisuusmatriisia, asiakkaan kosketuspisteitä sekä järjestelmän ajattelua. Ymmärtämisen ja kiteyttämisen vaiheet yhdistyvät Moritzin mallissa mahdollisuuksien kartoittamiseksi ja asiakasymmärryksen saavuttamiseksi, niitä voidaan tarvittaessa työstää yhtäaikaaisesti. (Moritz 2005, 128-131.)

Moritzin mukaan palvelumuotoilussa **konseptointivaiheesta** puhutaan toiminnan ideoinnin, seulonnan ja konkretisoinnin aikana. Ideointi vaiheessa kerätään mahdollisimman realistisia, mutta tuoreita ideoita, kuinka palvelu voidaan jatkossa toteuttaa. Ideoinnista lähtien palvelumuotoilussa tulee ottaa huomioon mahdollisimman laaja-alaisesti tunnistettu tieto. Ideoinnissa kehitetään uusia ajatuksia ja ratkaisuja, luodaan skenaarioita ja konsepteja, löydetään keinoja työskennellä asiakkaan kanssa, toteutetaan yrityssuunnitelua sekä askarrellaan uusia mahdollisuuksia. Metodeina voidaan hyödyntää muun muassa aivoriihiä ajattelua, avoimen tilan tekniikkaa tai ideahautomoa. (Moritz 2005, 132-135.) Ideoinnin suurin tavoite on tuottaa mahdollisimman useita ratkaisuvaihtoehtoja organisaation havaittuun ongelmaan ja kehityskohteeseen. Ajatuksena on, että mitä suuremmalla todennäköisyydellä suuresta määrästä ratkaisuvaihtoehtoja löytyy se yksi oikea idea yhdistelemällä ja mukauttamalla. Konseptoinnissa on tarkoitus kertoa idea isossa kuvassa ja kuvata asiakkaan askeleet palvelupolussa uudella mahdollisella toimintamallilla. Konseptointi on idean karkeaa työstöä kohti kehittämävaihetta. (Tuulaniemi 2013, 182, 191.)

Seulonta- ja konkretisointivaiheessa mietitään, mitkä kehitellyt ideat käsitellään jatkotyökentelyyn ja mitkä ideat jätetään taka-alalle, ainakin toistaiseksi. Mahdolliset taka-alalle jätetyt ideat kannattaa kuitenkin säilöä palvelumuotoiluprosessin uusia työstöjä ajatellen.

Seulonta- ja konkretisointivaiheessa päädytään valitsemaan ideat ja konseptit, testataan ja mitataan laatu ja esitykset, sekä arvioidaan laaja-alaisesti suunnitelmaa. Metodeina voidaan käyttää muun muassa esimerkki persoonien luontia, liiketoimintasuunnitelmaa, SWOT-analyysiä tai tarralappuäänestystä. (Moritz 2005, 136-139.) Konseptisuunnittelun tavoitteena on yhdistää laaja-alaisesti eri näkökannat aihealueeseen sekä esittää suunnitelman keskeiset ominaisuudet. Konseptien avulla todennetaan yrityksen brändäystä ja strategiaa, sekä ilmennetään asetettuja tavoitteita ja visiota. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.)

Kehittämävaiheessa idea konkretisoituu tarkemmaksi ja palvelu työstetään siihen vaiheeseen, että ideoinnista tulee käytänne. Kehittämävaiheessa voidaan ideaa vielä muokata havaittujen ongelmakohtien perusteella. Tavoitteena kehittämävaiheessa on ideoiden konseptoinnin lisäksi laatia prosesseista karttamalleja, tehdä vuorovaikutteisia roolipelejä sekä prototypoida kokemuksia ja skenaarioita. Metodeina voidaan hyödyntää muun muassa roolipeliä, tarinankerrontaa, palveluketjuanalyysiä, karkeaa protypointia, miellekarttoja sekä esimerkkipersonia ja visiointia. (Moritz 2005, 140-143.)

Operointivaihe tunnistetaan jalkautuksen ja operoinnin vaiheeksi. Tässä vaiheessa toimintamalli realisoidaan käytäntöön. Operointivaiheessa testataan prototyypit, mallit ja prosessit, kehitetään tarkennettu toimintasuunnitelma, asiakaspalveluketju ja kohtaamispiisteet, sekä ohjeistetaan, vastuutetaan ja jalkautetaan uusi toimintamalli. (Moritz 2005, 144-147.) Jotta uuden idean mahdollista toteumaa voidaan arvioida, on tärkeää laatia pilotti palvelukonseptista. Pilotti arvioidaan, jotta nähdään mahdolliset ongelmakohdat prosessissa. Pilotoinnilla on mahdollista säästää resursseja ja varmentua uuden toimintamallin kohdentumisesta oikeisiin asioihin. (Vaahtojärvi 2011, 131.) Mikään toimintamalli ei ole toimiva, ennen kuin asiakkaat ovat sen tunnistaneet hyväksi. Palveluiden prototyypeillä voidaan herättää asiakaskiinnostus, ja tämä tulisi osata ottaa huomioon myös markkinoinnissa. Oman toiminnan arvostaminen on ensiarvoisen tärkeää, ja vaikka havitellaan uusia asiakkaita, kannattaa tarkoin miettiä esimerkiksi hinnoittelussa alusta lähtien, että opetetaan asiakkaat maksamaan laadukkaasta palvelusta riittävästi. Lanseerauksessa tulee ottaa huomioon kohderyhmä ja heille tyypilliset olosuhteet. Mikään palvelumalli ei ole ikuisen, joten toiminnan kehittämisessä tulee ottaa huomioon sen jatkumo ja arviointi. Kehittämishankkeen alussa onkin syytä määritellä mittarit, jolla palvelumuotoilun avuin työstettyä toimintamallia mitataan. (Tuulaniemi 2013, 239-242.)

Luovuuden korostaminen on kehittämisen keskiössä. Kehitystyössä tulee tiedostaa, että uusia ajatuksia ei synny pakottamalla. Työstölle tulee jättää riittävästi aikaa. Ideoiden arviointi tulee selkeästi pitää erillään prosessin alkuvaiheessa. Ideoinnille on tyypillistä saattaa

aluksi tietouteen itsestään selviä ajatuksia ja ideoita. Seuraavassa vaiheessa syntyvät tuoreet ajatukset. Ideoiden toteuttamisella ja osallistujien rohkaisulla nähdään olevan suuri vaikutus kehitystyön onnistumiseen. Suurella määrällä ideoita on suurempi todennäköisyys saavuttaa laatua. Avoimella ja positiivisella ilmapiirillä saavutetaan luova ongelmanratkaisu. Luova prosessi vaatii aina vastuuhenkilöltään omistautumista ja ryhmänohjaustaitoja, sekä erilaisten menetelmien hallintaa. Myönteisyyden korostaminen prosessissa luo ilmapiirille erilaisen pohjan. Kiireettömyys, avoimuus ja positiivisuus ovat avaintekijät prosessissa. Kielteiset kommentit pirstaloivat prosessia ja lisäävät epäuskottavuutta sekä vähentävät uskaltautumista. Kehittämistyössä tulee myös muistaa, että ideoinnille tyypillistä ei ole rajoitua ainoastaan innovointisession yhteyteen, vaan usein ajatuksia ja ideoita työstetään myös kokoontumisten välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 143-145.)

4.3 Ymmärtämis- ja kiteyttämisen vaiheen käytetyt menetelmät

Palvelumuotoiluprosessi käynnistyi ymmärtämisvaiheesta, jossa kerättiin laaja alaisesti asiakasymmärrys. Ymmärtämisvaiheessa hyödynnettiin Moritzin (2005) mallin suosimia menetelmiä ymmärryksen saavuttamiseksi. Prosessissa hyödynnettiin ymmärryksen saavuttamiseksi kyselytutkimusta, benchmarkingia, ryhmäkeskustelua, aihealueeseen perehtymistä sekä palveluketjuanalyysiä. (Moritz 2005, 124-127.)

Yksi yleisimmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä on kysely. Kyselyn etuja on sen kohdentaminen laajalle väestölle, kysely on nopea ja tehokas menetelmä ja kyselyiden tuloksia voi helposti käsitellä tilastollisesti. Heikkouksia ovat muun muassa sen pinnallisuus, kohdentuminen oikeisiin asioihin ja kuinka toisinaan vastaajat vastauksissa ovat. (Ojasalo ym. 2009, 108-109.) Kyselyssä tärkeintä on palvelumuotoilun silmin saada asiakkaan tarina näkyväksi. Asiakkaille tulee tarjota mahdollisuus kertoa julki heidän tarinansa ja tarinan kohdistuminen organisaatioon. Asiakas-kokemuksessa tulee saada ymmärrys asiakkaan kokemasta sekä ymmärrys siitä, mitä asiakkaat haluavat kokea. (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 54)

Benchmarkkauksen hyödyt ovat toisilta oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen. Yrityksen kehittyminen on uuden oppimista. Palvelun kehittämisessä on tärkeää, että palveluntuottaja ja työstävä työryhmä ymmärtää ja tuntee oman toimintakokonaisuuden sekä toimintaympäristön, jossa palvelu toteutetaan. Benchmarkingilla voidaan vertailla samalla alalla toimijoiden strategisia valintoja, tuotteita, palveluita ja toimintatapoja sekä mikä tärkeintä, voidaan ottaa oppia parhaista käytänteistä. Benchmarking-tyyppejä voivat olla strateginen benchmarking, tuotebenchmarking, prosessibenchmarking ja osaamisen benchmarking. Kokonaisuudessaan benchmarkkaus käsitetään tutkimuksena, kartoituksena, vertailuna, havainnointina ja sen suurin tavoite on saada toimijat oppimaan

ympäristön toiminnasta. Benchmarking yhteistyö on usein avointa tiedonjakoa eri yritysten välillä kasvokkain. Hyödyistä koskien benchmarkingia voidaan todeta, että olemassa olevia toimintatapoja voidaan hyödyntää, muiden tekemistä virheistä voidaan oppia, ideointia voidaan kohdentaa kohti omaa uutta sinistä merta ja omalla alalla on mahdollisuus erottautua. Benchmarkauksessa tulee huomioida, että sitä ei tule rajoittaa vain omaan toiminta-alueeseen, vaan asioissa voidaan hyödyntää laajalti toimintakenttää. (Tuulaniemi 2013, 138-139; Niva & Tuominen 2005, 10-17, 33-45.)

Palveluketjuanalyysin avulla kuvataan sekä asiakkaan että organisaation kulkema matka sekä kohtaamispisteet. Palveluketjuanalyysiin kuvataan näkyvät ja näkymättömät toimintamuodot, riippuen siitä kohtaako asiakas palvelujen tuottajan. Vastaavasti palveluketjun toiminnot jäsenellään neljälle eri tasolle. Tärkeintä on saattaa organisaatiolle tietoon asiakkaan kokemat asiat sekä palveluntuottajan toiminnot. Palveluketjuanalyysi toimii uusien palveluiden kehittämistyökaluna kuten myös olemassa olevien palveluiden korjaustoimintona. Asiakkaan kokemus tulisi nähdä aina asiakkaan silmin eli miten asiakas kokee palvelun. Palveluketju kuvataan aikajärjestyksessä. (Tuulaniemi 2013, 210-215.) Jokainen palveluketjun vaihe tulee olla hyvin sidoksissa asiakaskokemukseen. Palveluketjuanalyysissä lähdetään liikkeelle asiakkaan polun miettimisestä, jatketaan asiakkaille näkyviin palvelun osiin ja mietitään fyysiset elementit. Tämän jälkeen kuvataan asiakkaalle näkymättömät palveluosuudet sekä viimeisenä sidosryhmien ja yhteistyökumppanien osuudet. Palveluketjuanalyysiin kirjataan koko asiakkaan kokema ketju siitä kohdasta alkaen, kun asiakas saa ensimmäisen innostuksen ostaa palvelun, siihen pisteeseen, kun hän on kulkenut palvelun loppuun. (Stickdorn ym. 2018, 54-56.)

Aihealueeseen tutustuminen laaja-alaisesti saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta menetelmänä se on erittäin informatiivinen. Ymmärryksen saavuttamiseksi on tärkeää, että palvelumuotoilussa hyödynnetään laaja-alaista perehtyneisyyttä lukemisen avulla. Ymmärrys kontekstiin saavutetaan, kun perehtyneisyyttä tehdään laajalti aihealueen ympäriltä. Lukemisessa tulee kuitenkin muistaa pidättäytyä aihealueessa, jotta kehitettävän aiheen fokus ei katoa, lisäksi palvelumuotoilun aspektista lukemisella tulee olla merkitystä asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. (Moritz 2005, 196.)

Ryhmäkeskustelulla tiivis ryhmä ihmisiä keskustelee kehityshankkeen aihealueesta saavuttaakseen asiakasymmärrystä. Ihmisiä ohjataan keskustelemaan aihealueesta havaittuihin asioihin ja kannustetaan tuomaan esiin oivalluksia, joita he saavuttavat keskustelun lomassa. Ryhmän tavoitteena on niin kutsutusti lukea auki asiakkaiden todelliset kokemukset palveluista ja mahdolliset ongelmakohtat sekä muutoshaveet. Keskustelulla saavutetaan myös aihealueeseen syventyminen ja kannustetaan jatkotyöstämään herätettyjä

ajatuksia ja ideoita. Keskusteluryhmän taustojen heterogeenisyydellä saavutetaan monipuolinen näkemys asiakkaan kokemasta. (Moritz 2005, 191.)

Kiteyttämävaiheessa tärkeää on kiteyttää ja referoida saatu tieto sekä huomioida prosessin edetessä tarvittavat asiat. Kiteyttämävaiheen menetelminä hyödynnettiin persoonakuvausta, miellekarttaa ja ajatushautomoa. Miellekartalla jäsennetään kerätty asiakasymmärrys ja kerätään prosessia varten muun muassa rakenteiden ja toimenpiteiden yhteys. Isoon miellekarttaan voidaan kerätä sen hetken tilanne, asiakaskokemus, toimenpiteet, ideat ja ajatukset tulevasta sekä kokonaiskuva aihealueesta. Miellekartta on konkreettinen visuaalinen näkymä osallistujille, joka antaa paremman perspektiivin kokonaisuuteen. Ajatushautomolla eri osallistujat antavat näkemyksiään asiakasymmärryksen saavuttamisesta. Osallistujien eri roolit palvelussa antavat kokonaisvaltaisemman käsityksen siitä, miten palvelu koetaan kyseisellä hetkellä. Ajatushautomolla määritetään prosessin missio, visio, strategiset linjaukset ja olemassa olon perusta sekä mittarit, joilla prosessin onnistumista mitataan. Persoonakuvaus valmistaa prosessia kohti ideointivaihetta. Persoonakuvausella määritellään erilaiset esimerkkiasiakkaat, joihin kerätään asiakasymmärryksen avulla sisältö ja määritelmä. Asiakasymmärryksestä kerätyt tiedot auttavat ideointivaiheessa kehittämään toimintaa ongelmakohtat ja prioriteetit huomioiden. (Moritz 2005, 205, 207, 216.) Persoonilla kuvataan fiktiivisesti eri hahmoja palveluissa. Hahmot esittävät palveluun hakeutuvia asiakkaita, joiden tausta määritellään tarkasti saadun tiedon perusteella. Moninaisten hahmojen avulla voidaan palveluissa miettiä tarkemmin asiakkaan arvoja ja mahdollisia annettuja arvolupauksia. Luonnollisesti asiakkaiden mieltymykset on hyvä esittää eri tavoin, jotta ideointivaiheessa saavutetaan mahdollisimman erilaisia tuotoksia palvelun mahdollistamisesta. Esimerkkipersoonat vahvistavat asiakasymmärrystä. (Stickdorn & Schneidel 2011, 178.)

4.4 Ideoinnin, seulonnan ja konkretisointivaiheen käytetyt menetelmät

Konseptointivaihe käynnistetään avoimen tilan tekniikalla. Kyseisessä metodissa käsitellään työstövaihetta, johon yhdistetään ajatustyö ja mahdollisuus liikkua. On todettu, että pienimuotoinen liike edesauttaa ajatustyötä ja ideoiden syntyä. Avoimen tilan tekniikassa osallistujat voivat antaa ideoita juuri niihin aiheisiin, joista heillä on syntynyt ajatuksia. metodi mahdollistaa myös monen asian työstön yhtäaikaaisesti. Avoimen tilan metodissa voidaan asioita työstää itsenäisesti tai osallistujien kanssa yhdessä. Tärkeintä on, että kaikki ajatukset kirjataan ylös aihealueisiin. (Moritz 2005, 213.)

Avoimen tilan tekniikasta jatketaan 635-metodiin. Kyseinen metodi on tunnistettu kannustavan myös hiljaisemmat ja introverttityyppiset henkilöt osallistumaan paremmin tehtävään. Lisäksi tällä metodilla valmistetaan osallistujat ideoimaan ajatuksia sekä saamaan

ideointivaiheen itsestään selvät ajatukset ensin esiin. Näin ollen ideoinnissa päästään mahdollisesti enemmän hyödyntämään sinisen meren strategiaa ja tuoreita ajatuksia. Menetelmässä osallistujat istuvat ringissä. Jokaiselle osallistujalle jaetaan kynät. Menetelmän tarkoituksena on nimensä mukaisesti osallistuttaa kuusi henkilöä, jotka laativat kolme ajatusta viiden minuutin ajan. Osallistuja kirjoittaa kolme ratkaisua annettuun tehtävään ja ojentaa viiden minuutin jälkeen paperin seuraavalla. Uuden paperin saatuaan osallistuja lukee lävitse aiemmin kirjatut ideat ja pyrkii viiden minuutin ajan jatkotyöstämään kolmella idealla esitettyä tehtävää. Kun kierros on saatu päätökseen, ideat jaetaan koko ryhmälle. (Design Methods Finder 2019; eOSMO 2011.)

Konseptointivaihe jatkuu laajalla ideoinnilla. Ideointivaiheessa menetelmänä hyödynnetään aivoriihi menetelmää. Osallistujia kannustetaan tuomaan ryhmässä esiin mitä erilaisimpia ajatuksia palvelun mahdollistamisesta. Ideointivaiheessa, yhtäkään ideaa ei kritisoida sen mahdottomuuden vuoksi, vaan kaikki ajatukset otetaan ilolla vastaan. Ideat kirjataan ylös. Ideointia avustetaan vastuuhenkilön toimesta tarvittaessa, mikäli ajatustyö uhkaa tyrehtyä. Aivoriihi työskentelyä voidaan tarvittaessa helpottaa ja kannustaa rajaamalla aihealuetta. Aivoriihellä saavutetaan nopeasti, tehokkaasti sekä lyhyessä ajassa useita ajatuksia toiminnan toteuttamiseksi. (Moritz 2005, 210.)

Konseptointivaiheessa ideoinnista siirrytään ajatuksien seulonta ja konkretisointivaiheeseen. Konkretisointivaiheessa hyödynnettiin yhteissuunnittelumetodia sekä tarralappuäänestysmetodia. Yhteissuunnittelu on koko palvelumuotoilun ydinasia. Yhteissuunnittelun hyödyt ovat sen laaja-alaisen osallistujakunnan ajatusten vaihto. Yhteissuunnittelulle tyyppillistä on yhdistää eri metodeita sen kanssa. Tarkoituksena on kerätä laaja-alaisesti ajatuksia, ei niinkään yhdessä päättää yhtä suunnittelualuetta. Yhteissuunnittelulla saadaan myös ihmisiä sitoutettua prosessiin. (Stickdorn & Schneider 2011, 198-199.)

Tarralappuäänestys metodissa kaikki kirjatut ajatukset ovat osallistujien nähtävillä seinällä. Osallistujat saavat tarralappujen avulla antaa äänensä eri ajatuksille pisteytyksen avulla. Ajatus, joka kerää eniten pisteitä äänestetään osallistujien mielestä parhaaksi ja toimivimmaksi. Jotta toisten osallistujien mielipide ei vaikuta äänestystulokseen, ennen tarralappujen antoa jokaista osallistujaa pyydetään miettimään valmiiksi pisteytys. Osallistujat antavat pisteet yhtä aikaisesti. Palvelumuotoilun kannalta on oleellista saavuttaa päätös, mitä ideaa lähdetään viemään kohti käytäntöä. (Moritz 2005, 222.)

Kalanruotokaaviolla hahmotetaan työstetyt ideat eri aihealueittain. Tällä graafisella tekniikalla voidaan osallistujille saattaa visuaalisesti nähtäville ideat ja ryhmittää ajatukset eri otsikoiden alle, sekä rakentaa laadukkaasti mietittyä prosessia. Menetelmällä voidaan

kuvata selkeästi syy-seuraussuhdetta peilaten asetettuihin kysymyksiin. Menetelmä tunnistetaan ongelmaa ratkaisevana heuristisena työkaluna. (Moritz 2005, 203.)

4.5 Kehittämis- ja operointivaiheen käytetyt menetelmät

Kehittämävaiheessa on tarkoitus edetä kohti käytäntöä ja jatko työstää ideoita. Kehittämävaiheessa laaditaan raakaversiot toimintamallista. Työstövaiheella pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin aiempien vaiheiden avulla. Kehittämävaiheessa menetelminä käytettiin tarinankerrontaa, ryhmäkeskustelua, aivoriihi menetelmää, prototypointia, palveluketjuanalyysiä sekä liiketoimintamallia.

Ryhmäkeskustelulla ydinryhmä keskustelee kehityshankkeen työpajatyöskentelystä sekä saavutetuista tiedoista ja havainnoista. Keskustelun tarkoituksena on syventyä aiheeseen ja herättää ajatuksia kohti seuraavaa menetelmää. (Moritz 2005, 191.) Aivoriihi työskentely menetelmänä sopii myös kehittämis- ja operointivaiheeseen. Aivoriihellä työstetään ideoita ja aineistoja, määritellään prosessin lopulliset suuntaviivat, sekä asetetaan toimenpiteet ja käytettävät ideat. Aivoriihen avulla työstetään yhdessä uusia käyttöön otettavia menetelmiä. (Moritz 2005, 210.) Luonnollisesti vaiheessa hyödynnetään myös yhteissuunnittelua.

Prototypoinnilla määritetään uuden palvelun pilotti, jolla toimintaa lähdetään viemään eteenpäin. Laadittu prototyyppi suunnitellaan vietäväksi käytäntöön. Jotta työstö olisi jatkuvaa prosessia, pilotista kerätään kehitysideoita ja huomioita palvelun edelleen kehittämiseksi. Palvelun prototyypistä laaditaan palveluketjuanalyysi. Palveluketjuanalyysillä selvitetään palveluketjun toimivuus ja asiakaskontaktit. Palveluketjuanalyysi on tärkeä menetelmä palvelun käytäntöön viemisessä. (Moritz 2005, 234, 237.) Prototypoinnilla käsitellään simulaatiota palvelusta. Tarkoituksenmukaista on saavuttaa palvelun suunnittelu siihen pisteeseen, että prototyyppiä laatiessa huomioidaan olosuhteet, saavutettu tietous sekä toimintaa mahdollisesti rajoittavat tekijät. Tarkoituksen saavuttamiseksi prototyypin tulisi olla mahdollisimman realistinen. Palveluketjuanalyysillä saavutetaan yksilöllinen näkökulma uuden palvelun toimivuudesta. Palveluketjuanalyysi on tärkeää laatia usean henkilön ja sidosryhmän toimesta, jotta asiaa lähestytään riittävän monesta näkökulmasta. Palveluketjuanalyysin avulla on mahdollista sitouttaa ja vastuuttaa organisaation henkilöstö palveluketjun eri vaiheissa. Palveluketjuanalyysin tärkein tehtävä on toimia selkeänä karttana palvelun toimittamisessa. (Stickdorn & Schneider 2011, 192, 204-205.)

Tarinankerronta menetelmällä tarinallistetaan erilaisten ihmisten kulkema matka palvelussa. Tarinoiden avulla havaitaan eri tarpeet palveluissa sekä voidaan hyödyntää vahvasti saatua aiempaa tietoa. Tarinankerronnassa oleellista on lisätä tarinaan myös ne

hetket, jotka eivät ole suorassa näkyvyydessä asiakkaalle, mutta ovat tärkeässä roolissa asiakasmatkassa. (Moritz 2005, 230.) Tarinnankerronnassa tarkoituksen mukaista on tuoda esille vaihe vaiheelta saavutettu asiakasymmärrys sekä palvelun kehittämistarpeet. Menetelmälle on tyypillistä, että ymmärryksen saavuttamiseksi hyödynnetään fiktiivisiä, luotuja hahmoja, joiden ympärille tarina rakennetaan. Tarinankerronnalla on mahdollista tuoda esiin palvelulupaukset ja arvolupaukset. (Stickdorn & Schneider 2011, 202.) Tärkeää tarinankerronnalle on kuvata havaitut palvelun ongelmakohdat, skenaariot sekä mahdollinen lopputulema. Tärkeää on kuvata kaikenlaiset tuntemukset ja kokemukset palvelun vaiheesta. (Dorst, Kaldor, Klippan & Watson 2016, 143.)

Lopuksi uusi suunniteltu toimintamalli työstetään liiketoimintamallin kehittämistyökalun avulla. Palvelun työstäminen liiketoimintamalliin on tärkeää sen tuottavuuden kannalta. Olemassa olevien palveluiden kehittäminen tunnistetaan tärkeäksi toiminnassa esimerkiksi tuottoisuuden näkökulmasta. Liiketoimintamallin kehittämistyökalu keskittyy yhdessä aihealueeseen, jotka tulee ottaa huomioon palvelua toteuttaessa. Kehittämistyökalun avulla määritetään asiakasryhmät, asiakassuhteet, kanavat, arvolupaukset, ydintoiminnot, resurssit, kumppanit, kulurakenne ja tulovirrat. Menetelmään laadittujen tukikysymysten avulla tuotettu toimintamalli kehitetään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Osterwalder & Pigneur 2009, 14-27.) Liiketoimintamallin kehittämistyökalu tuo esiin eri toimintojen vuorovaikutussuhteen, sekä hahmottaa selkeämmin koko toimintamallin kokonaisuutta. Niin palvelumuotoilun kannalta kuin tämän kehittämistyökalun kannalta on oleellista tuoda esille arvolupaus, joka asiakkaalle tuotetaan ja saada asiakkaan toiveet ja haaveet esiin. (Tuulaniemi 2013, 177-181.)

5 PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLIN PALVELUMUOTOILUPROSESSI

5.1 Kehittämishankkeen eteneminen palvelumuotoilun keinoin

Kehittämishankkeen tarve syntyi organisaatiossa tiedostettujen ja havainnoitujen haasteiden pohjalta. Lastenliikuntaryhmien asiakkaista valtaosa oli menneinä vuosina ollut poikia ja ikäkausijoukkueissa tyttöjen määrän vähäisyys vaikutti merkittävästi monimuotoisen jalkapallotoiminnan järjestämiseen. Oikean tyyppisten palveluiden puutteella koettiin myös olevan vaikutusta tyttöpelajien jatkamiseen toiminnassa. Palveluiden kohdentuvuudesta tyttöihin ei ollut organisaatiossa täyttä varmuutta ja toimintaa haluttiin selkeämmin suunnata myös tytöille. Asiakaskyselyitä nykyisistä palvelumalleista ei ollut aiemmin toteutettu ja asiakasymmärrys keskittyi organisaatiossa lähinnä osallistujatilastoihin sekä sitä kautta toiminnan suosion seurantaan. Organisaatio on toiminta-ajatuksessa, visiossa ja strategiassa kuvannut toiminnan kohdentuvan laaja-alaisesti pelaajiin ja valmennukseen. Vallitsevat kansalliset olosuhteet sekä lajin asettamat kehityssuunnat määrittivät tarvetta selvittää toiminnan kohdentumista. FC Kuusysin strategiaan on kirjattu tavoitteiksi pelaajamäärien kasvattaminen sekä toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti. FC Kuusysin johtokunnan hyväksymää strategiaa käsiteltiin seuran johtoryhmässä. Strategian pohjalta nousi tarve kehittää toimintaa ja vuoden 2019 toimintasuunnitelmaan kirjattiin asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen sekä pelaajamäärien kasvattaminen. Palvelumuotoilu valittiin menetelmäksi asiakasymmärryksen vuoksi. Toimintamallin muokkaamista ajatellen sisäistettiin asiakasymmärrys asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoiluprosessia ja kehittämishanketta suunnittelivat palvelupäällikkö ja toiminnanjohtaja sekä varhaisvuosien valmennuspäällikkö. Kehittämishanketta lähdettiin toteuttamaan kahdella työryhmällä: Ydinryhmä ja työpajojen osallistujaryhmä. Kehittämishankkeen etenemistä seurasi FC Kuusysin johtoryhmä. Johtoryhmän tarkoituksena oli toimia prosessin ohjaavana, tukevana ja seuraavana ryhmänä.

Mattelmäen (2015) mukaan oleellista palvelumuotoiluprosessille on sen ihmiskeskeisyys sekä käyttäjien ymmärrys. Lisäksi äärimmäisen tärkeää on osallistuttua ja sitouttaa eri osapuolet esimerkiksi yhteissuunnittelun avulla. Palveluprosessin vaiheet, toimijat ja vaikutukset on hyvä kuvata selkeiksi kaikille. (Mattelmäki 2015, 27.) Kehityshankkeen vastuuhenkilöllä on suuri rooli palvelumuotoilussa toimia kommunikoijana, viestijänä ja markkinoijana. Lisäksi erilaisten työpajojen avulla parannetaan koko organisaation osallisuutta kehityshankkeessa. Muotoiluosaamisen tiedostaminen päätöksentekijöiden keskuudessa edistää erilaisten prosessien valmiutta organisaatiossa. Prosessin eteneminen kiteytyy vastaavan aktiivisuuteen kehityshankkeen olemassaolon tärkeyden tunnistamisessa. (Kurronen 2015, 46.)

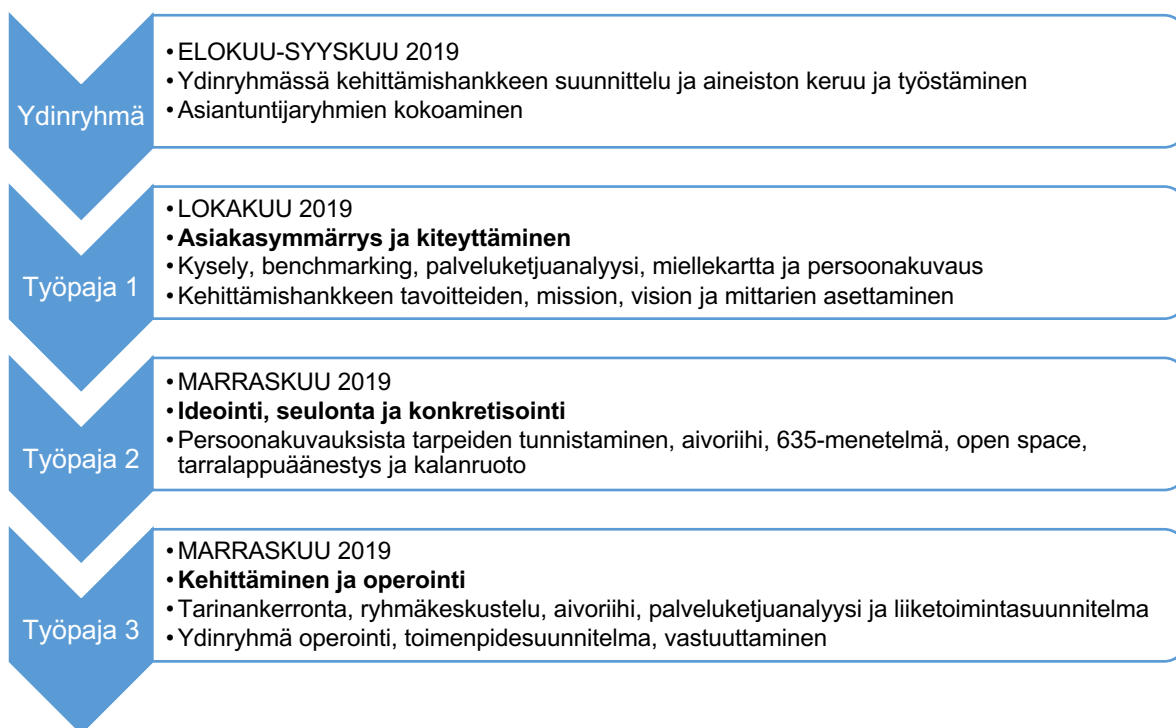
Ydinryhmä koostui organisaation toiminnanjohtajasta, palvelupäälliköstä, varhaisvuosien valmennuspäälliköstä sekä kilpailupäälliköstä. Ydinryhmän tehtävänä oli valmistella työpajojen osallistujaryhmille aineistoja sekä työpajojen sisältöä, opinnäytetyöntekijän esitysten pohjalta. Ydinryhmä vastasi myös uusien palvelumallien jalkautus- ja operointivaiheesta. Ydinryhmän osallistujilla tiedostettiin olevan laaja-alainen näkemys seuran toiminnasta, toimintatavoista ja strategiasta. Lisäksi ryhmän jäsenillä oli erityyppistä näkemystä tämän hetken palveluista seurassa sekä lasten, nuorten ja perheiden toiminnasta.

Työpajojen osallistujiin lukeutuivat ydinryhmän jäsenien lisäksi viisi asiakasedustajaa, kaksi vapaaehtoistoimijoiden edustajaa, johtokunnan edustaja sekä organisaation palkattu lasten ja nuorten valmentaja. Asiakasedustajat olivat erilaisen taustan omaavia seurassa harrastavien tyttöjen vanhempia, joilta tiedusteltiin halua osallistua toiminnan kehittämiseen. Kahdella asiakasedustajalla oli sattumalta kokemusta palvelumuotoilusta, mutta tämä ei ollut työryhmään pääsyn vaikuttavana valintana. Vapaaehtoistoimijoiden edustajina toimivat kaksi tyttöjen toiminnassa mukana olevaa valmentajaa. Toisella edustajalla oli usean vuoden kokemus seurasta, kun taas toinen vapaaehtoinen oli tuore toimija seurassa. Vapaaehtoistoimijat ilmaisivat myös halunsa toimia työryhmässä mukana. Johtokunnan edustajana toimi seuran puheenjohtaja. Kolmentoista henkilön työryhmä muodosti laaja-alaisen osaamisen näkemyksen seuran tämän hetken toiminnasta. Lisäksi organisaation monipuolisella edustuksella nähtiin olevan vaikutusta kehittämishankkeeseen sitoutumiseen. Työpajojen sukupuolijakauma oli kuusi naishenkilöä ja seitsemän mieshenkilöä, tähän kiinnitettiin huomiota työpajojen osallistujia kysyttäessä, jotta edustus olisi mahdollisimman tasapuolinen.

FC Kuusysin johtoryhmä kokoontui kuukausittain ja kokouksissa esiteltiin kehityshankkeen eteneminen ja keskusteltiin mahdollisista kehitysehdotuksista. Esittelijänä toimi seuran palvelupäällikkö, joka toimii myös opinnäytetyöntekijänä.

Kehittämishankkeen palvelumuotoiluprosessi käynnistyi asiakasymmärryksen saavuttamisella. Asiakasymmärryksen ja kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttamiseen haluttiin panostaa merkittävästi hankkeessa. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ydinryhmä laati kyselyn palvelupäällikön johdolla, joka kohdennettiin toiminnassa mukana oleville ja olleille asiakkaille. Benchmarking menetelmänä oli tuttu kohdeorganisaatiolle. Ydinryhmän jäsenet benchmarkkasivat jalkapallo-organisaation Suomessa sekä kaksi ruotsalaista organisaatiota. Benchmarkingissa hyödynnettiin monipuolisesti eri menetelmiä kuten haastattelua, havainnointia ja videointia sekä materiaalien vaihtoa. Benchmarkingeista työstettiin koosteet. Työpajojen osallistujilla edesautettiin laaja-alaisempaa näkemystä asiakaskokemuksesta. Kehittämishanke koostui kolmesta työpajasta. Työpajojen tarkoituksena

oli toteuttaa Moritzin (2005) palvelumuotoilumallia. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli saavuttaa asiakasymmärrys ja kiteyttää se. Lisäksi ensimmäisessä työpajassa määritettiin kehittämishankkeen visio, missio, toiminta-ajatus ja mittarit. Toisen työpajan tarkoituksena oli ideoiden ja toimintamallin konseptointi. Kolmannen työpajan tarkoituksena oli toimintamallin kehitys, tuotanto ja operointi. Työpajoissa käytetyt menetelmät esiteltiin ydinryhmälle, joka hyväksyi ne ennen varsinaisia työpajoja. Työpajojen sisällöistä ja toteutuksesta vastasi palvelupäällikkö. Osallistujien suostumuksella työpajat tallennettiin valokuvien avulla. Lisäksi työpajoista laadittiin Microsoft Power Point muistio (liite 1), johon kerättiin koko prosessin aikainen tieto. Työpajojen pohjalta laadittiin uusi toimintamalli sekä työstettiin sen toteutussuunnitelma.



KUVIO 2. Palvelumuotoiluprosessin eteneminen

Palvelumuotoiluprosessin eteneminen (kuvio 2) päätettiin yhdessä ydinryhmän kanssa. Nykyisen toiminnan arvioinnille oli selkeä tilaus. Työryhmätyöskentely koettiin merkittäväksi uuden toimintamallin työstöä ajatellen. Eri taustan omaavien ihmisten moninaiset tiedot haluttiin hyödyntää prosessissa. Organisaatiolle uudentyypisellä kehittämisotteella haluttiin herättää ja innostaa eri tekijät mukaan toimintaan. Työpajatyöskentelyllä uskottiin olevan myös työnimun kannalta merkitystä organisaation sisällä. Olemassa olevan strategian uudelleen herättelyllä kehityshankkeen myötä todettiin olevan merkitystä.

Kehittämishanke tunnistettiin alusta lähtien myös uudentyyppiseksi toimintatavaksi urheiluseuratoiminnassa.

5.2 Ymmärtäminen ja kiteyttäminen

FC Kuusysissä tunnistettu alle kymmenvuotiaiden tyttöpelaaajien vähäinen määrä sekä pelaajamäärän hidas kehittyminen ilmensivät tarvetta tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittämiseksi. Kansalliset tutkimukset liikkumattomuudesta, liikuntakäyttäytymisestä, urheiluseuramuutoksista sekä kansainväliset tyttöjen jalkapallotoiminnan kehitysohjelmat tukivat kehityshankkeen käynnistymistä. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ensimmäistä työpajaa varten kehittämishankkeessa laadittiin asiakkaisiin kohdistuva kysely. Kyselyllä haluttiin selvittää FC Kuusysin palveluiden laatua, kohdentumista ja nykytilaa, sekä lasten ja perheiden unelmia ja arvopohjaa koskien urheiluseuratoimintaa ja harrastamista.

Asiakaskysely toteutettiin Webropol-kyselyn avulla. Kysely (liite 3) toimitettiin asiakkaille sähköpostitse saatekirjeen (liite 2) saattelemana. Kysely lähetettiin FC Kuusysin toiminnassa 2018-2019 mukana olleille alle kymmenvuotiaiden tyttöjen vanhemmille, jotka ovat antaneet suostumuksensa toiminnan kehittämiseen ja markkinointiin. Kysely välitettiin kokonaisuudessaan 213 tytön vanhemmalle. Vastaamisaikaa oli kaksi viikkoa ja vastaamisesta muistutettiin ensimmäisen viikon jälkeen. Kyselyssä ei tiedusteltu vastaajien taustatietoja, sillä ei nähty olevan merkitystä kyselyn tuloksiin ja kyselyssä haluttiin varmistaa vastaajien anonymiteetti. Kyselyyn vastasi 51 henkilöä. Kaikille kyselyyn osallistuneille tarjottiin mahdollisuus noutaa seuran tuotepalkinto seuran toimistolta. Tuotepalkinnon sai noutaa näyttämällä saatekirjettä. Näin ollen vastaajia ei tästäkään ollut mahdollisuus kohdistaa vastauksiin, sillä palkinnon lunastajista ei ollut täyttä varmuutta, olivatko he vastanneet kyselyyn. Kyselystä laadittiin raportti (liite 4), joka jaettiin työpajojen osallistujille ennen ensimmäistä työpajaa. Raportin pohjalta laadittiin teemoittelua hyväksikäyttäen yhteenveto kysymysten vastauksista. Kyselyiden tuloksia käytiin ensimmäisessä työpajassa lävitse yhteenvedon avulla, sillä käytössä oli sekä laadullista että määrällistä dataa (Ojasalo ym. 2009, 119).

TAULUKKO 3. Asiakaskyselyn määrällisten kysymysten osittainen yhteenveto keskiarvon mukaan lajiteltuna kyselyraportista (liite 4)

Toimintamuoto, johon lapsenne osallistui FC Kuusysissä oli mielestänne	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ilmapiirittään hyvää ja hauskaa	68,63 %	31,37 %	0 %	0 %	0 %	1,31	1
Helposti saatavilla ja mukaan oli helppo tulla	64,71 %	29,41 %	3,92 %	0 %	1,96 %	1,45	1
Ammattitaitoista lasten jalkapallotoimintaa ohjaajien ja valmentajien toimesta	56,86 %	23,53 %	19,61 %	0 %	0 %	1,63	1
Hyvissä olosuhteissa, hyvillä välineillä toteutettua	50,98 %	33,33 %	13,73 %	1,96 %	0 %	1,67	1
Odotuksia vastaavaa	50,98 %	33,33 %	11,77 %	3,92 %	0 %	1,69	1
Seuran arvot huomioivaa (vastuullisuus, kehittyvä, yhteisöllisyys)	43,14 %	47,06 %	7,84 %	0 %	1,96 %	1,71	2
Lapset ja heidän osaamistaso huomioivaa toimintaa	43,14 %	39,22 %	11,76 %	1,96 %	3,92 %	1,84	2
Riittävää informaatiota asioista	35,29 %	43,14 %	21,57 %	0 %	0 %	1,86	2
Kohdennettu tytöille tai tytöt huomioivaa	41,18 %	35,29 %	17,65 %	3,92 %	1,96 %	1,9	2
Hyvin johdettua toimintaa	39,22 %	33,33 %	23,53 %	1,96 %	1,96 %	1,94	2
Ryhmäkooltaan sopiva	43,14 %	25,49 %	23,53 %	5,88 %	1,96 %	1,98	2
Laadukkaasti, vastuullisesti ja monipuolisesti toteutettua ja organisoitua	33,33 %	41,18 %	21,57 %	0 %	3,92 %	2	2
Hyvä hinta-laatu suhteeltaan	21,57 %	43,14 %	29,41 %	3,92 %	1,96 %	2,22	2
Lapsen harrastuksen jatkaminen seurassa on esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi	35,29 %	33,33 %	15,69 %	3,92 %	11,77 %	2,24	2

Lapsenne harrastusta valittaessa, vaikuttavat asiat valintaan ovat	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Lapsen oma tahto/kiinnostus lajiin	90,20 %	9,80 %	0 %	0 %	0 %	1,1	1
Harrastuksen sijainti	52,94 %	35,30 %	9,80 %	1,96 %	0 %	1,61	1
Harrastettava laji	39,22 %	45,10 %	13,72 %	1,96 %	0 %	1,78	2
Harrastuksen olosuhteet	35,29 %	47,06 %	13,73 %	1,96 %	1,96 %	1,88	2
Perheen aikataulu	37,25 %	39,22 %	17,65 %	5,88 %	0 %	1,92	2
Harrastuksen harjoitusmäärät viikossa	29,41 %	52,94 %	13,73 %	1,96 %	1,96 %	1,94	2
Lajin monipuolisuus	29,41 %	52,94 %	11,77 %	3,92 %	1,96 %	1,96	2
Hinta	25,49 %	47,06 %	23,53 %	3,92 %	0 %	2,06	2
Mahdollisuus harrastaa laja monella tasolla	29,41 %	37,26 %	21,57 %	9,80 %	1,96 %	2,18	2
Seuran hyvä julkisuuskuva	15,69 %	60,79 %	9,80 %	3,92 %	9,80 %	2,31	2
Saatavilla oleva informaatio (kotisivut, mainokset)	15,69 %	50,98 %	11,76 %	17,65 %	3,92 %	2,43	2
Seuran arvot	13,73 %	56,86 %	11,77 %	5,88 %	11,76 %	2,45	2
Samaan toimintaan osallistuvat tuttavat/kaverit	11,76 %	43,14 %	23,53 %	21,57 %	0 %	2,55	2
Samaan toimintaan osallistuvat perheenjäsenet	13,73 %	37,26 %	11,76 %	35,29 %	1,96 %	2,75	2
Lajin kilpailullisuus ja mahdollisuus edetä huipulle	7,84 %	25,49 %	41,18 %	23,53 %	1,96 %	2,86	3
Seurayhteistyö	9,80 %	43,14 %	15,69 %	11,76 %	19,61 %	2,88	2
Muu, mikä?	39,22 %	5,88 %	3,92 %	0 %	50,98 %	3,18	5

Millaiset asiat ovat mielestäsi tärkeitä teille lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnassa?	Erittäin merkityksellinen	Merkityksellinen	Ei kovin merkityksellinen	Merkitykseltön	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Turvallisuus	80,39 %	19,61 %	0 %	0 %	0 %	1,2	1
Tasa-arvoisuus	78,43 %	19,61 %	1,96 %	0 %	0 %	1,24	1
Positiivisuus	72,55 %	27,45 %	0 %	0 %	0 %	1,27	1
Avoimuus	68,63 %	29,41 %	1,96 %	0 %	0 %	1,33	1
Suvaitsevaisuus	64,71 %	33,33 %	1,96 %	0 %	0 %	1,37	1
Ammattitaitoisuus	62,75 %	35,29 %	1,96 %	0 %	0 %	1,39	1
Kasvatuksellisuus	56,86 %	43,14 %	0 %	0 %	0 %	1,43	1
Vastuullisuus	56,86 %	37,26 %	3,92 %	0 %	1,96 %	1,53	1
Yhteisöllisyys	50,98 %	39,22 %	9,80 %	0 %	0 %	1,59	1
Kehittyvyys	47,06 %	41,18 %	11,76 %	0 %	0 %	1,65	2
Monipuolisuus	37,26 %	56,86 %	3,92 %	0 %	1,96 %	1,73	2
Tavoitteellisuus	25,49 %	39,22 %	31,37 %	3,92 %	0 %	2,14	2
Kilpailullisuus	5,88 %	47,06 %	37,26 %	9,80 %	0 %	2,51	2
Perinteikkyyys	3,92 %	29,41 %	54,90 %	11,77 %	0 %	2,75	3
Trendikkyyys	1,96 %	15,69 %	52,94 %	29,41 %	0 %	3,1	3

Määrällisissä kysymyksissä vastausten vaihteluväli oli suuri kysymyksestä riippuen. Tiettyissä kysymyksissä mediaani oli selkeästi täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä puolella, muutamien kysymysten kohdalla mediaani vastaajien keskuudessa oli jokseenkin eri mieltä vaihtoehdon puolella. Lisäksi määrällisissä kysymyksissä vaihtoehtona olivat myös täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa. Kyselyn vastanneista yli puolet (51%) olivat osallistuneet seuran järjestämään futiskouluun, toiseksi suurin vastausprosentti löytyi ikäkausijoukkutoiminnasta (45%). Vastaajista 22 ilmaisi osallistuneensa kahteen tai

useampaan toimintamuotoon FC Kuusysissä. Vastaajista 75% oli tällä hetkellä mukana FC Kuusysin toiminnassa ja 25% ilmaisi, että ei ole mukana seurassa tällä hetkellä. Toimintamuotoon, johon lapsi on osallistunut (taulukko 3), koettiin mediaanissa suurimmaksi osaksi positiivisella tavalla, sillä vastaajista yli puolet ilmaisivat olevansa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä asetettujen väittämien kohdalla. Palveluiden saamisen helppous ja ilmapiiri koettiin selkeästi hyväksi FC Kuusysissä. 47% vastaajista ilmaisi saaneen tiedon FC Kuusysin toiminnasta seuran kotisivujen kautta ja 41% koulusta tai päiväkodista saadun esitteen välityksellä. Vastaajista 88% koki saavansa riittävästi tietoa toiminnasta ennen sen aloittamista. Lapsen harrastustoimintaa valitessa vastaajat ilmaisivat tärkeimmiksi asioiksi lapsen oman tahdon tai kiinnostuksen lajiin sekä harrastuksen sijainnin. Lajin kilpailullisuus ja mahdollisuus edetä huipulle sekä perheenjäsenten lajivalinnat vaikuttivat vähiten lapsen harrastuksen valintaan. Vastaajien mukaan lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnan tulisi ennen kaikkea olla turvallista ja tasa-arvoista. Kilpailullisuus ja trendikkyys koettiin vähemmän merkityksellisenä tekijänä. Taulukossa 3 on koottuna vastaajien vastausvaihtoehdot toimintamuodon nykytilasta, harrastuksen valintaan vaikuttavista tekijöistä sekä urheiluseuratoiminnan tärkeimmiksi koetuista asioista.

Laadullisten kysymysten vastaukset teemoitettiin vastausten mukaan eri otsikoiden alle. Yksittäiset, irralliset vastaukset säilytettiin omina vastausvaihtoehtoina tai määritettiin osittomattomaan tiedostoon. Laadullisissa kysymyksissä onnistuneiksi asioiksi kuvattiin yksittäisiä valmentajia, ilmapiiriä, valmennuksen tasoa. Muutosta ja kehitystä toivottiin muun muassa tyttöjen omien harjoitusryhmien muodossa jo varhaisvuosilla sekä harrastuksen kustannuksiin helpotusta. Se miksi, FC Kuusysin palvelu valittiin lapselle, jakoi vastauksia, mutta esille nousi muun muassa toiminnan sijainti, aikataulu, seuran maine ja henki sekä perinteet. Toiveissa ja haaveissa koskien lasten ja nuorten urheiluseuratoimintaa vastaajat kuvasivat erinäisiä asioita. Vastauksia yhdisti muun muassa monipuolisuus, matalan kynnyksen harrastusmahdollisuus, yhdessä toimiminen sekä yksilön kasvun tukeminen. Tyttöihin kohdistuvalta lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnalta toivottiin ja haaveiltiin muun muassa tasa-arvoa, harrastemahdollisuutta kilpatoiminnan rinnalle, toiminnan houkuttavuutta sekä mahdollisuutta sekaryhmiin. Kaikki vastaajat ilmaisivat tavalla tai toisella jalkapallon soveltuvat tytöille erittäin hyvin. Vastaajien lapsille soveltuvasta urheiluseuratoiminnasta esiin nousi muun muassa monipuolisuus, sijainti, oma tahto, yhteisöllisyys sekä vastaajat nimesivät eri lajeja vastauksissaan. Vapaan sanan kohdassa vastaajat kuvasivat hyvin erilaisia asioita. Vastauksissa painotettiin kiitoksia toiminnasta, kehitysehdoista valmennustoimintaan ja toiminnan organisointiin

Benchmarking on menetelmänä tuttu kohdeorganisaatiolle ja seura on tehnyt useita benchmarkkauksia eri jalkapalloseuroihin. Alkuperäisenä ajatuksena oli löytää

urheiluseura, jossa olisi toteutettu palvelumuotoilun keinoin toiminnan kehittämistä, mutta ajatuksesta jouduttiin luopumaan sen mahdottomuuden vuoksi. Benchmarkkaus kohteiksi valittiin Suomesta yksi jalkapalloseura, jossa on toimintaa sekä tytöille että pojilla ja sijaitsee maantieteellisesti eri alueella. Seura on Palloliiton laatujärjestelmän tason viisi jalkapalloseura. Seuralla on lisäksi naisten pääsarjatason joukkue. Benchmarkatussa seurassa toteutetaan monimuotoista urheiluseuratoimintaa jalkapallon alaisuudessa. Jäsenmäärältään seura on FC Kuusysiä suurempi.

FC Kuusysi käynnisti seurayhteistyön ruotsalaisen jalkapalloseuran kanssa vuonna 2018 ja keväällä 2019 toteutettiin seuravierailu yhteistyöseuraan sekä yhteistyöseuran satelliittiseuraan. Kaikista benchmarkatuista seuroista ydinryhmä laati koosteet työpajojen osallistujille ennen ensimmäistä työpajaa ja dokumentoi saavutetun tiedon. Benchmarkkauksesta esiin nostettiin muun muassa seuroissa toteutettua ideologiaa, jossa kilpailutoiminta käynnistetään vasta myöhemmällä iällä ja mahdollistetaan harrastustoiminta mahdollisimman laaja-alaiselle kohderyhmälle. Yksi seura toteuttaa omien tutkijoiden voimin uudenlaista ajattelua urheiluseuratoiminnasta. Lapsille ja nuorille tarjotaan jalkapallotoimintaa, johon kaikki lapset voivat liittyä aina 14 ikävuoteen asti. Tämän jälkeen seura jakaa toiminnan kilpailulliseen ja harrastepohjaiseen toimintaan. Tutkijoiden tehtävänä on tutkia seuran toteuttamaa ideologiaa, sen merkitystä pelaajien pelaamiseen liittyvissä asioissa sekä vaikutusta pelaajien käytökseen ja mahdollisuuksiin ammattimaistua lajin parissa. Toisesta seurasta nostettiin esille hyvä järjestäytymistapa, jolla seura kohtaa uudet harrastajat jo varhaisvuosina. Seura tunnustetaan alueen merkittävänä urheiluseuratoiminnan toteuttajana. Toimintaa toteutetaan monipuolisesti kaupunginosissa tapahtuvissa harjoituksissa sekä seuran yhteisissä harjoituksissa. Kolmannesta seurasta nostettiin esille laaja-alainen harrastetoiminta, josta on helppoa perustaa kilpailulliset joukkueet. Seuran tarkoituksena on saada alle kymmenvuotiaita lapsia toimintaan mahdollisimman paljon ja kehittää toimintaa asiakaspalautteiden pohjalta. Varhaisvuosien toimintaan osallistujista 20% on tyttöjä ja heille tarjotaan mahdollisuutta jatkaa toiminnassa joko tyttöjen omissa joukkueissa tai poikien joukkueissa myöhemmällä iällä. Benchmarkkauksen keskeisiä asioita esiteltiin osallistujille ensimmäisessä työpajassa. Benchmarking toteutettiin kehityshankkeen ymmärtämisvaiheessa. Benchmarking on hyvä toteuttaa tässä vaiheessa, jotta hyöty on suuri ideointivaiheeseen.

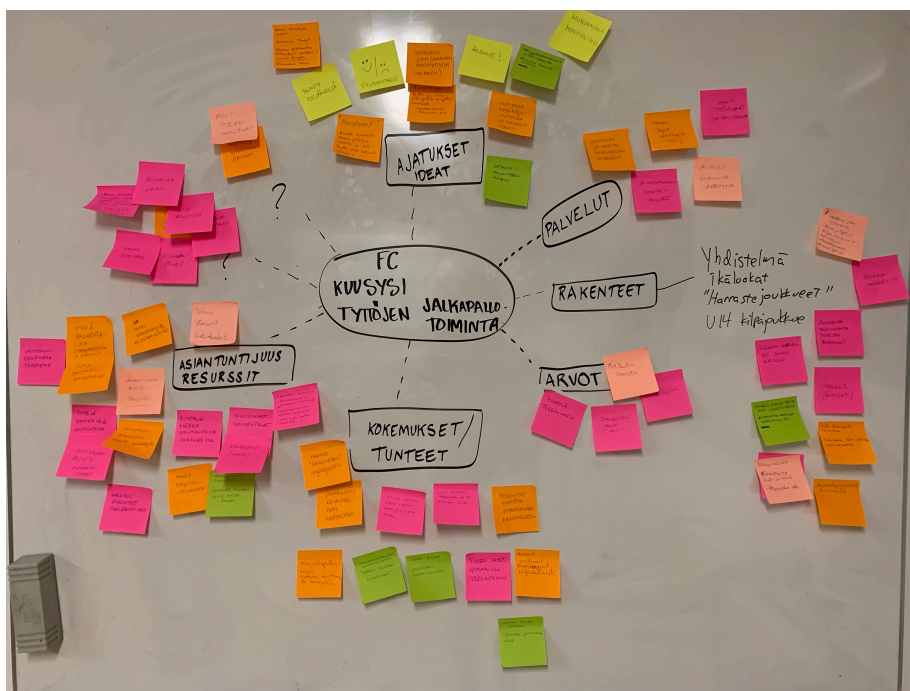
Aihealueeseen tarkempi tutustuminen toteutettiin luonnollisesti opinnäytetyöntekijän toimesta. Työpajoihin osallistuneille jaettiin aineistoa ennen ensimmäistä työpajaa palvelumuotoilu-prosessista, lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisestä, urheiluseuratoiminnasta sekä naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittämisestä kansainvälisesti. Lisäksi FC Kuusysin olemassa oleva strategia jaettiin osallistuneille. Aihealueista laadittiin kirjallista

materiaalia, jotka jaettiin osallistujille ennen ensimmäistä työpajaa. Lisäksi ensimmäisessä työpajassa esiteltiin kehittämishankkeen toimintaympäristön kuvausta sekä palvelumuotoilun peruseräotteita ja prosessin etenemistä. Aihealueen toimintakentästä keskusteltiin kaikkien työpajojen yhteydessä.

Ydinryhmä työsti karkeat palveluketjuanalyysit olemassa olevista FC Kuusysin lasten liikuntapalveluista. Perheliikuntaryhmiin, Futisviskareihin, Lahenliiga-ryhmiin ja ikäkausijoukkueisiin laadittiin omat palveluketjuanalyysit. Ydinryhmä keskusteli ennen ensimmäistä työpajaa lastenliikuntaryhmien palveluketjuista. Palveluketjuanalyysi oli organisaation henkilöstölle entuudestaan tuntematon menetelmä ja palvelupäällikkö esitteli sekä ohjasi palveluketjuanalyysien työstöä ydinryhmässä. Palveluketjuanalyysista käytiin lävitseen pääpiirteet ennen karkeatyöstön aloitusta. Laadintaa ohjattiin koko työstön ajan. Karkeat palveluketjuanalyysit jatko työstettiin ensimmäisessä työpajassa, jossa kustakin palvelusta laadittu palveluketju käytiin osallistujien kanssa erikseen läpi. Osallistujat saivat lisätä asioita tarralappujen avulla palveluketjuanalyysiin, mikäli koettiin tarpeelliseksi. Palveluketjuanalyysiä käytettiin asiakasymmärryksen ja palveluymmärryksen saavuttamiseksi. Osallistujat saavuttivat näin ollen laajemman käsityksen asiakkaille näkyvistä ja näkymättömistä palveluista. Osalle työryhmään osallistuneista ei FC Kuusysin palveluketju ollut entuudestaan tuttu, joten sen läpikäyminen osaksi asiakasymmärrystä oli suotavaa.

Ensimmäinen työpaja käynnistettiin esittelyllä ja lämmittelyosuudella. Osallistujat olivat osittain toisilleen entuudestaan tuntemattomia, joten jokainen osallistuja kertoi taustastaan. Osallistujille oli yhteisen viestiryhmän kautta jaettu ennen varsinaista työpajaa aiemmin mainittuja materiaaleja ja osallistujat olivat saaneet halutessaan tutustua aihealueeseen. Koko prosessin aikana painotettiin vapaaehtoisuutta ja sitoutumisen tasoa omille voimavaroille soveltuvaksi. Työryhmissä painotettiin avointa ja positiivista ilmapiiriä sekä kaikilla osallistujilla tasavertaista mahdollisuutta tuoda ajatukset ja ideat esiin. Lisäksi painotettiin, että missään prosessin vaiheessa ei ole olemassa väärää vastauksia vaan ennemmin toivottiin vastausten tulvaa kuin kuivuvaa jokea. Eri menetelmiltä toivottiin innoittavia ajatuksia ja uudenlaista lähestymistapaa aihealueeseen. Lämmittelyosuudessa osallistujat saivat kirjata tarralapuille kolmen minuutin ajan asioita, joita kokivat tällä hetkellä hyviksi kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen tarralaput kiinnitettiin työpajassa käytetyn tilan lasiseinään. Seuraavaksi tehtävänä oli kirjata kehitettäviä asioita kohdeorganisaatiossa. Ajatustyössä painotettiin naisten ja tyttöjen toimintaa, mutta ei poissuljettu ajatuksia koko organisaatioon kohdistuen. Rakentavat kehitysjatukset kiinnitettiin toiseen lasiseinään.

Lämmittelyn jälkeen ryhmäkeskustelulla osallistujat keskustelivat aihealueesta naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminta seurassa ja valtakunnallisesti. Keskustelun tueksi käytettiin kyselyä saatua tietoutta ja palveluketjuanalyysiä. Tarkoituksena oli omien kommenttien ja kokemusten lisäksi tuoda esiin havaittuja hyviä ja kehitettäviä asioita kyselyn pohjalta sekä palveluketjuanalyysistä. Osallistujilla oli kädessään tarralaput, joihin he kirjasivat ryhmäkeskustelun lomassa muistisanoja ja ajatuksia. Ryhmäkeskustelun päätteeksi muistisanat liimattiin yhteen ryhmätilan lasiseinään. Ryhmäkeskustelussa esiin nousivat muun muassa palveluketjuista se seikka, että jokainen prosessi miellettiin alkamaan asiakkaan kohdalla siitä, että asiakas etsii harrastustoimintaa. Ryhmäkeskustelussa keskusteltiin siitä, onko mahdollista asiakkaille tarjota ärsykeitä jo ennen kuin asiakas tunnistaa tarpeen liittyä mukaan toimintaan. Asiakaskyselyistä keskustelussa nostettiin esiin lapsia ohjaavan valmentajan ammattitaito ja persoona, taloudelliset aspektit sekä toiminnan moninaisuuden mahdollistaminen. Lisäksi keskusteltiin kyselyn tuloksista, kuinka asiakkaat ovat ymmärtäneet esimerkiksi kysymyksen koskien tiedon saantia, osaako asiakas yhdistää vastauksen siihen, mistä ensimmäinen ärsyke toiminnasta on saavutettu?



KUVA 1. Työpajaan osallistuneiden työstämä miellekartta FC Kuusysin toiminnasta

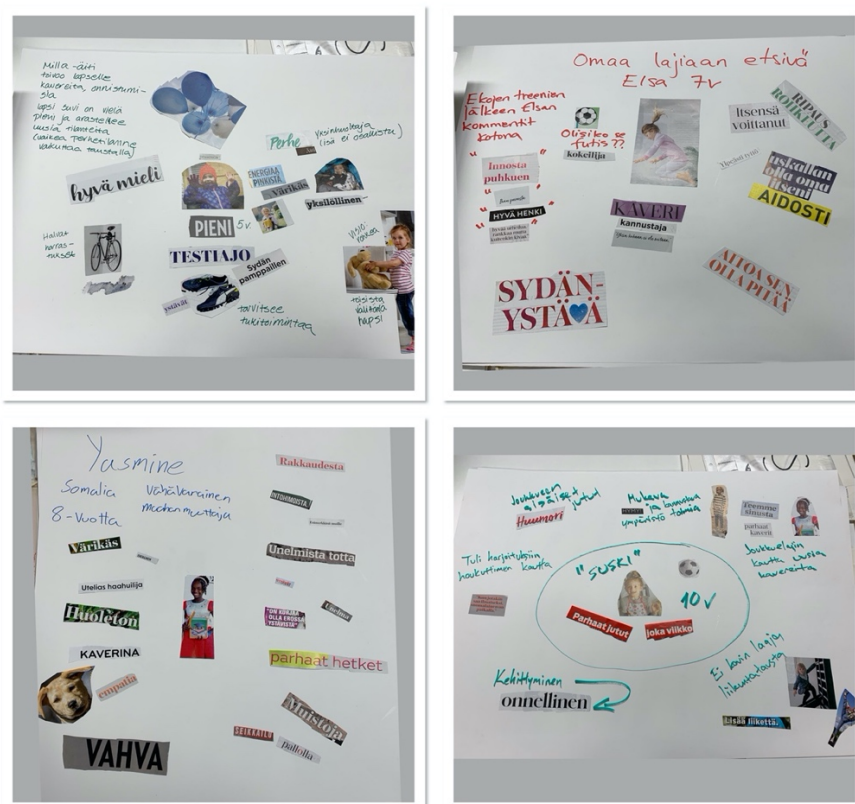
Miellekartan (kuva 1) avulla työpajan osallistujat keräsivät yhteen saavutettua asiakasymmärrystä. Miellekartan keskiöön oli merkitty FC Kuusysin tyttöjen jalkapallotoiminta, alaosikoina toimivat ajatukset ja ideat, palvelut, rakenteet, arvot, kokemukset ja tunteet,

asiantuntijuus ja resurssit sekä kaksi avointa kohtaa. Osallistujia kannustettiin kirjaamaan ajatuksia tarralapuille tai valkotauluun, siirtämään ryhmäkeskustelussa ilmenneitä asioita miellekarttaan sekä lämmittelyssä kirjattuja asioita miellekartan osaksi. Miellekartan avulla esiin nousi tunteiden ja arvomaailman ilmentyminen. Mitä arvolupauksia organisaatio haluaa jatkossa lapsille tarjota? Miellekartan asiantuntijuus ja resurssiosuus sekä rakennosuus keräsi eniten ajatuksia. Lisäksi miellekartassa nostettiin esiin seuran järjestämä tyttöjen jalkapalloturnaus, Masto Cup, joka mielletään perheiden keskuudessa positiivisena asiana. Keskustelua heräsi, kuinka tuo positiivinen asenne voitaisiin peilata harrastustoiminnan arkeen?

Ajatushautomolla ryhmän jäsenistä jokainen kävi vuorotellen lukemassa vielä miellekartan alaotsikon alle kirjoitetut asiat ääneen. Aihealueesta keskusteltiin yhdessä sekä tehtiin tarvittavia lisäyksiä miellekarttaan. Työpajassa keskusteltiin heränneistä ajatuksista, asiakasymmärryksestä, sekä osallistujat toivat esille uusia ajatuksia aihealueeseen liittyen. Ryhmätilan etuosaan kirjattiin neljään isoon valkoiseen paperiin visio, missio, toimenpiteet sekä strategiset linjaukset ja mittarit. Työryhmä valitsi jäsenistään jokaiselle aihealueelle vastaavan, joka toimi keskustelun edistäjänä kyseisessä aiheessa. Ajatushautomon avulla määritettiin toimintamallin suuntaviivat. Ajatushautomolla saavutettiin kehittämishankkeen visioksi iloista, monipuolista liikuntaa, joka sitouttaa päijät-hämäläiset tytöt. Missioksi nostettiin asiakaskyselyn ja keskustelujen pohjalta turvallista ja iloista toimintaa tyttöjen jalkapalloryhmissä. Toimenpiteitä mietittäessä esiin nousi naisohjaajien tarve jokaisessa toimintaryhmässä, seuran hallinnoima lajiyhdistyminen toisten suosittujen alueen tyttöseurojen kanssa, ohjaajien ja valmentajien tiivis ja säännöllinen tukeminen, ryhmiin fiilismittareiden luominen sekä kaverikampanja, jonka tarkoituksena on tyttöjen yhteisöllisyys huomioiden saattaa lajin pariin uusia kavereita eri toimenpiteiden avulla. Mittareiksi määritettiin pelaajamäärien kasvu, nais- ja tyttövalmentajien määrän kasvu, erilaisten kampanjoiden ja tapahtumien määrät, sekä kokemusmittareilla mitattujen pelaajien tuntemukset ja palautteet.

Työpajan viimeisenä tehtävänä osallistujat jaettiin pienryhmiin ja pienryhmissä he valmisittelivat esimerkkiasiakkaat (kuva 2) persoonakuvauksen avulla. Persoonakuvauksessa osallistujat pääsivät hyödyntämään värikyniä, aikakausilehtiä ja valmiiksi leikattuja kuvia, hahmoja sekä sanoja ja lauseita. Jotta tuotettaisiin neljä erilaista asiakasta, osallistujat kertoivat aluksi ääneen, millaista asiakasta ryhtyivät luomaan. Fiktiiviset hahmot laadittiin saavutetun asiakasymmärryksen ja omien kokemusten pohjalta. Hahmoilla kuvattiin erilaista arvomaailmaa, mieltymyksiä ja taustoja. Osallistujia ohjattiin luomaan fiktiiviset hahmot ajattelematta sen suuremmin palveluita, joita seura tällä hetkellä tarjoaa. Jokainen fiktiivinen hahmo oli kuitenkin iältään alle kymmenenvuotias, johon kehittämishanke on suunnattu. Työpajassa synnytettiin eloon neljä erilaista hahmoa. Kymmenvuotias

liikkumaton Suski, joka etsii omaa lajiaan. Maahanmuuttajataustainen jalkapalloa koti-
maassaan harrastanut kahdeksanvuotias Yasmine. Seitsemänvuotias omaa lajiaan et-
sivä Elsa sekä viisivuotias ujo ja arka Suvi, jolle yksinhuoltaja äiti Milla etsii mukavaa har-
rastustoimintaa.



KUVA 2. Työpajan työstämät esimerkkiasiakkaat persoonakuvauksen avulla

Työpajan päätteeksi aihealue kiteytettiin vielä ja muistutettiin prosessin etenemisestä. Kiteyttämässä selvisi, että moninaisten ja monilajipalveluiden puute tyttöjen seuran tarjoamissa toiminnoissa, palvelun hinta, tiedon ja palvelun puute sekä pelko liian sitovasta harrastustoiminnasta olivat syitä sille, että lapset eivät osallistu seuran toimintaan. Kiteyttäessä huomioitiin lapsiperheiden arvostavan kohdeorganisaatiota tyttöjen toiminnan tarjoajana, ja toiminta mielletään laadukkaaksi. Tyttöjen harrastamiseen vaikuttavat kaverit ja yhteisölliset asiat. Kilpailullisuusaspektilla ei tunnistettu olevan painoarvoa nuorella iällä harrastusta valittaessa. Erityistä huomiota osallistujat nostivat esitellystä tutkimuksesta, josta oli todettu jalkapallolla olevan positiivinen vaikutus tyttöjen itsetuntoon ja itseluottamukseen. Osallistujia muistutettiin prosessin etenemisestä ja painotettiin, että työryhmälle

laadittu viestiketju saa toimia avoimena viestittelyalustana koko prosessin ajan, jonne saa vapaasti tuoda ajatuksia ja ideoita työpajojen välissä.

5.3 Ideointi, seulonta ja konkretisointi

Kehittämishankkeen ydinryhmä määritti ennen toista työpajaa kysymykset, joille ideoinnissa, seulonnassa ja konkretisoinnissa haluttiin saada vastaukset. Kysymyksiä määriteltäessä otettiin huomioon saavutettu asiakasymmärrys sekä perehtyneisyys aihealueeseen. Kysymykset kohdennettiin organisaation rakenteeseen, viestintään ja markkinointiin sekä toimenpiteisiin ja resursseihin. Konseptointivaihe käynnistettiin laaja-alaisella ideoinnilla. Osallistujia muistutettiin ennen työpajaa erinäisistä asiakasymmärrykseen ja kiteytykseen vaikuttaneista tekijöistä. Ideointia lähdettiin työstämään tunnistettujen luotojen fiktiivisten asiakaspersoonien sekä kyselystä saatujen unelmien ja haaveiden pohjalta. Luonnollisesti edellisen työpajan materiaaleja ja benchmarkattujen seurojen toimintamalleja hyödynnettiin ideoinnissa.



KUVA 3. Työpajatila

Toinen työpaja käynnistettiin jälleen lämmittelyosuudella. Koska ideointivaiheessa haluttiin korostaa positiivisuutta, tuli jokaisen osallistujan jakaa paras tai mieleenpainuvuin muisto FC Kuusysistä. Vuorotellen jokainen osallistuja sai jakaa muiston muille. Lämmittelyvaihe rentoutti osallistujien ilmapiiriä ja valmisti kohti ideointia. Lämmittelyn jälkeen

ryhmätilassa (kuva 3) puoliympyrän mallisessa muodossa istuville osallistujille kerrattiin edellisen kerran yhteenvetoa ja saavutettua asiakasymmärrystä. Ryhmäkeskustelulla käytiin lävitse asiakasymmärrys. Tässä vaiheessa osallistujille painotettiin, että työpajan ilmapiiiri säilytetään positiivisena koko prosessin ajan ja huonoja tai vääriä vastauksia ei ole olemassa. Lisäksi työpajassa haluttiin jokaisen ääni kuuluviin. Avauspuheenvuorossa painotettiin myös, että uusien ideoiden syntyessä tässä prosessin vaiheessa ei ole tarkoitus poistaa ideoita tai miettiä niiden toimimattomuutta vaan ennemminkin saada laaja-alaisesti ideat esiin. Ryhmätyötilaan oli visuaalisina tekijöinä ripustettu palveluketjuanalyysit, kyselylomakkeen vastaukset teemoitellen sekä edellisen työpajan tuotokset. Osallistujat saivat niihin halutessaan palata itsenäisesti tai ryhmässä missä työpajan vaiheessa tahansa. Lisäksi niin konseptointivaiheen työpajassa, kuin muissakin järjestetyissä työpajoissa tarjottiin osallistujille virvokkeita ja pientä purtavaa ajatustyön tueksi.

Jotta osallistujilla oli mahdollisuus palata visuaalisiin tekijöihin ja materiaaleihin, ensimmäisenä menetelmänä hyödynnettiin avoimen tilan tekniikkaa. Avoimen tilan tekniikassa ryhmätyötilan seinille oli aseteltu edellisessä työpajassa työstetyt fiktiiviset asiakkaat ja ennen metodin käynnistymistä kerrattiin vielä persoonakuvausten pohjatiedot. Osallistujille jaettiin tarralaput ja kynät. Osallistujia kannustettiin liikkumaan tilassa vapaasti ja kehittämään ajatuksia omaan tahtiin kullekin asiakkaalle. Itsenäisellä työtavalla jokainen osallistuja sai kirjata heränneitä ideoita ja tuoda omat ajatuksensa esiin. Lisäksi jokainen osallistuja sai kiertää tilaa ja tuoda ideansa juuri sille fiktiiviselle asiakkaalle, jolle osallistujalla oli tarjota ideoita. Osallistujia ohjeistettiin kirjaamaan keltaisille tarralapuille palveluita, joita kyseinen asiakas kaipaa organisaatiolta. Palveluiden ei tarvinnut olla organisaation olemassa olevia palveluita vaan asiakas huomioivia tarpeisiin perustuvia palveluita.

Vihreille tarralapuille osallistujat kirjasivat kanavia, joilla asiakas saavuttaa tiedon organisaation toiminnoista ja punaisille tarralapuille osallistujat kirjasivat arvoja, joita kyseiselle asiakkaalle halutaan palveluilla tuottaa. Kun osallistujat olivat itsenäisesti kiertäneet fiktiivisten asiakkaiden luona ja kirjanneet omasta mielestään riittävästi asioita, jakaantuivat osallistujat vapaavalintaisesti neljään pienryhmään. Ryhmät valitsivat itselleen yhden neljästä fiktiivisestä asiakkaasta, kuitenkin siten, että kullakin fiktiivisellä asiakkaalla oli oma pienryhmä. Pienryhmien tehtävänä oli vielä aivoriihi menetelmää hyödyntäen miettiä kyseiselle asiakkaalle kaksi uutta vastausta kuhunkin asetettuun kysymykseen. Pienryhmätyöskentelyllä osallistujat kertoivat jo tulleita ideoita ja pohtivat yhdessä uusia ratkaisuja. Työskentely kannusti työpajan hiljaisempia osallistujia tuomaan ajatuksensa esiin. Avoimen tilan tekniikka päätettiin kokoamalla, millaisia asioita asiakkaat kaipasivat, mistä asiakkaat saavat tiedon sekä millaista arvoa he palvelulta tarvitsevat? Tässä vaiheessa asiakkaille vielä lisättiin yhdessä mietittyjä asioita.

Fiktiivisillä hahmoilla ilmeni erilaisia palvelutarpeita työpajassa (kuva 4). Osallistujat kirjasiivat liikuntaan tottumattomalle kymmenvuotiaalle Suskille tarpeelliseksi palveluiksi muun muassa harrastejoukkue toiminnan, monipuolisen harrastustoiminnan, matalankynnyksen tasoryhmät sekä liikunnalliset kerhot. Maahanmuuttajataustaiselle kahdeksanvuotiaalle Yasminelle osallistujat kirjasiivat kaveritreeneit, sopeutumisen yhteiskuntaan, laadukkaat joukkue toiminnat sekä tukikummitoiminnan. Omaa lajiaan etsivä Elsa puolestaan kaipaa osallistujien mukaan monipuolista harrastustoimintaa, turvallista joukkuelajiharrastusta, sopivan tasoista toimintaa sekä kannustavaa ja hyvää henkistä joukkue toimintaa. Pieni viisivuotias Suvi vastaavasti osallistujien mukaan kaipaa harrastustoimintaa, jossa oma äiti on mukana. Tällaisia voisi olla perhefutistointia, lasten tapahtumat, futiskummitoiminta, tuetut harrastustoiminnat ja omat tyttöjen toimintaryhmät.



KUVA 4. Avoimen tilan menetelmässä hyödynnetyt fiktiiviset asiakkaat

Yhteisesti osallistujat nimesivät viestintäkanaviksi seuran kotisivut ja sosiaalisen median kanavat, printtimainonnan, kaupungin päiväkodit, koulut, sosiaalihuollon ja neuvolapalvelut sekä yksityiset laitokset, seurakunnan, erilaiset seuran järjestämät markkinointikiertueet ja tapahtumat. Osallistujat nimesivät myös kanaviksi kaverit ja vanhempien kaverit sekä sukulaiset. Kuvatut arvot toistuivat lähestulkoon samoina jokaisen fiktiivisen asiakkaan kohdalla. Osallistujat kuvasivat arvoiksi turvallisuuden, suvaitsevaisuuden,

yhdenmukaisuuden, tasa-arvon sekä tasapuolisuuden, ilon, kehittymisen, yhteisöllisyyden, itsetunnon kasvattamisen ja jatkuvuuden. Yhteenvedossa todettiin, että heränneet ajatukset olivat melko itsestään selviä ja valtaosa mainituista palveluista ja kanavista kohdeorganisaatiolta jo löytyi. Ryhmässä keskusteltiin, että esimerkiksi viestintään tulisi jatkossa panostaa merkittävästi ja olemassa olevien ryhmien tiedottamista lisätä. Työpajassa keskusteltiin punaisen ja sinisen meren strategiasta ja todettiin, että heränneet ideat eivät eronneet merkittävästi muista toimijoista alueella, mutta pienryhmätyöskentelyssä asioita joutui selkeästi työstämään enemmän.

Tämän jälkeen osallistujat asetettiin istumaan ympyrän muotoon ja jokaiselle osallistujalle jaettiin kirjoituslusta, kynä ja A4-paperi, johon oli määritetty kysymys. Koska osallistujia oli enemmän kuin kuusi, jaettiin osallistuneet aiemmin jaettujen fiktiivisten hahmojen työstön mukaan pareiksi, jolloin kuusi paria toteutti 635-metodia. Kuudella paperilla oli kirjattu kolme eri kysymystä, joihin osallistujat lähtivät pareittain työstämään kolmea vastausta. Menetelmässä esitettiin seuraavia kysymyksiä ja saavutettiin seuraavia vastauksia.

1. Millaista harrastustoimintaa alle 10 vuotiaille tytöille tulisi tarjota?

Monipuolista tai monta lajia yhdellä ilmoittautumisella mahdollistava harrastustoiminta, jossa lapsen ei tarvitse tehdä lajivalintaa varhaisessa vaiheessa. Oman tasoista toimintaa, jossa on mahdollista osallistua eri tasoihin ja tavoitteet omaaviin ryhmiin. Perheet sitouttavaa toimintaa ja erilaisia tapahtumia, jossa paikallisesti verkostoidutaan eri seurojen ja yhdistysten kanssa. Yhteisöllistä toimintaa, jossa seuran tyttöpelaaajat toimivat tiiviissä yhteistyössä eri toimintaryhmien välillä.

2. Millä toimenpiteillä sitoutetaan mahdollisimman suuri määrä harrastajia?

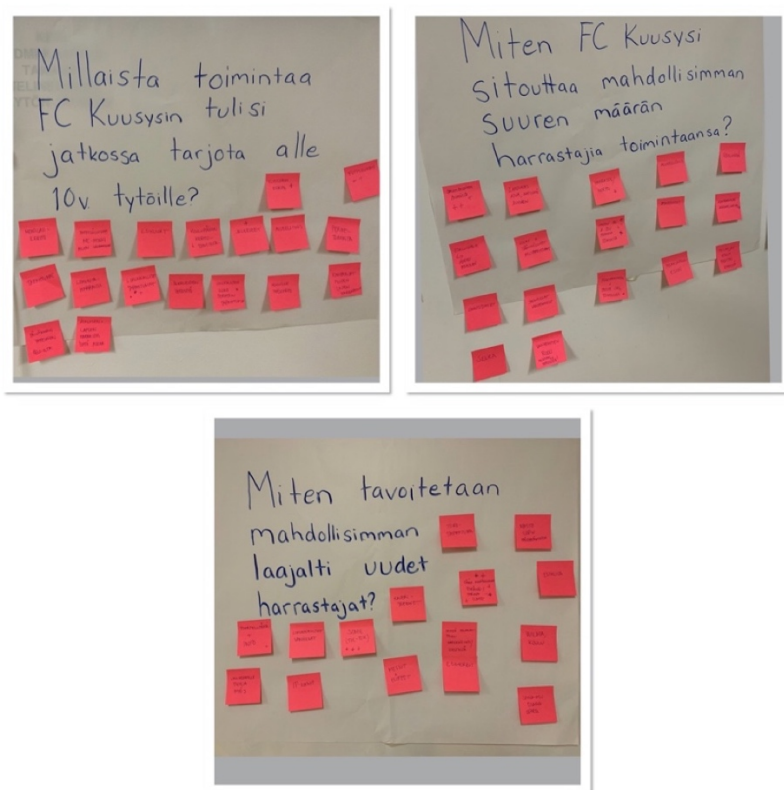
Laadukkaalla, monipuolisella, turvallisella toimintaympäristöllä, joka ottaa harrastajan taustoineen huomioon kokonaisvaltaisesti. Toiminnan selkeä viestintä ja markkinointi sekä suunnitelmallisuus tukevat laadukasta toimintaa. Valmentajien ja ohjaajien kouluttamisella ja tukemisella sekä vanhempien ja vapaaehtoistoimijoiden tukemisella parannetaan toiminnan laadukasta toteuttamista.

3. Miten lisätään alle 10 vuotiaiden lasten perheiden tietoisuutta harrastustoiminnasta?

Organisaation toiminnan avoimeksi ja tietoiseksi tekemisellä. Erilaisiin tapahtumiin osallistumisella sekä omien asiakashankintatapahtumien järjestämisellä. Laaja-alaisella informaatioverkostolla. Erilaisten seuratarinoiden ja roolimallien julkiseksi tekemisellä. Yhteisöllisyydellä ja perheiden omalla viestinnällä.

Seuraavaksi 635-menetelmässä työstetyt materiaalit avattiin aivoriihen avulla ja ryhmätilaan oli valkoisille isoille papereille kirjattu ydinryhmän määrittämät kysymykset (kuva 5). Aivoriihimenetelmän avulla työpajan osallistujat ideoivat vastauksia asetettuihin kysymyksiin. Osallistujat ideoivat vastauksia niin itsenäisesti tarralappuja hyödyntäen kuin yhdessä keskustellen. 635-metodin aineistoilla ja uusilla ideoilla saatiin laaja-alaiset vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Ideoinnin tyrehtyessä palattiin fiktiivisiin hahmoihin ja heille määritettyihin palveluihin sekä asiakaskyselyissä heränneisiin haaveisiin ja unelmiin. Työpajassa korostettiin, että osallistujien ei tarvinnut istua tässäkin vaiheessa aloillaan, vaan tilassa oli mahdollista liikkua. Papereille kirjattiin työpajassa heränneet ajatukset ja ideat ylös. Menetelmän lopuksi keskusteltiin heränneistä ajatuksista ja erityisesti niistä ideoista, jotka herättivät positiivisia ajatuksia osallistujissa. Osallistujat kokosivat yhteen ajatuksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Millaista toimintaa FC Kuusysi tulisi jatkossa tarjota alle 10 vuotiaalle tytöille?
2. Miten FC Kuusysi sitouttaa mahdollisimman suuren määrän harrastajia toimintaansa?
3. Miten tavoitetaan mahdollisimman laajalti uudet harrastajat?



KUVA 5. Aivoriihimenetelmän kysymykset ja osallistujien tuotos

Tarkoituksenmukaista oli, että asetetut kysymykset eri menetelmien välissä kohdentuivat samansuuntaisiksi, jotta osallistujien ideointi olisi jatkuvaa ja työstettäisiin uusia ajatuksia. Näin ollen saatiin ajatukset kohdentumaan ydinryhmän määrittämiin asioihin. Aivoriihimenetelmässä esiin nousi tyttöjen harrastustoiminnan monipuolistaminen, sekä nykyisten joukkueiden ja ryhmien välisen yhteistyötoiminnan lisääminen. Sitouttamisesta keskusteltaessa osallistujat nostivat esiin yhteisöllisyyden ja joukkue-toiminnan merkityksen, sekä perheen sitouttamisen mukaan toimintaan. Lisäksi ensiarvoisen tärkeää oli osallistujien mielestä huomioida toiminnassa lasten tavoitteet ja toiveet. Tavoitettavuudessa osallistujat nimesivät tärkeiksi asioiksi muun muassa asiakasryhmän huomioonottavat sosiaalisen median kanavat, sekä mukana olevien harrastajien osallistamisen markkinointiin. Säännöllisellä markkinoinnilla, selkeällä brändillä, tarinoilla ja markkinoinnin ilmeellä osallistujat kokivat olevan vaikutusta tavoitettavuuteen.

Kaikki tuotetut ideat olivat osallistujien nähtävillä tilassa. Seuraavaksi jokainen osallistuja merkitsi kolmeen tarralappuun plusmerkin. Osallistujille annettiin hetki aikaa miettiä ja tämän jälkeen he saivat äänestää jokaisesta kysymyksestä heidän mielestään parhaan ajatuksen yhtäaikaaisesti. Tarralappuäänestyksen tulos keskusteltiin ryhmässä auki ja pohdittiin yhdessä, mitä erityisen hyvää äänestyksessä plusmerkkejä saaneissa ideoissa oli. Tarralappuäänestyksellä haluttiin nähdä useamman osallistujan kanta kehitettyihin ajatuksiin ja herättää lisää ajatuksia. Äänestyksessä esiin palveluista nousivat muun muassa harrastetoiminnan mahdollistaminen, erilaiset tapahtumat sekä lapsen omantasoinen monipuolinen harrastustoiminta. Omantasoisella toiminnalla nähtiin myös olevan vaikutusta sitoutumiseen, kuten myös lasten haaveet ja toiveet huomioon ottamisella. Tavoitettavuudessa esiin nostettiin säännöllisen ja suunnitellun markkinoinnin tärkeys sekä ajantasaiset, kohderyhmä huomioon ottavat sosiaalisenmedian kanavat.

Ideoita konkretisoitiin yhteissuunnittelun avulla. Ajatuksena oli pelaajapolun konkretisointi ja kronologinen suunnittelu. Isolle paperille piirrettiin aikajana, joka kuvasi pelaajapolkua. Pelaajapolkuun vaikuttavia tekijöitä vedettiin viivasta poispäin ja näin ollen saatiin kalanruodonmallinen visuaalinen elementti (kuva 6), joka kuvasi osallistujien yhteissuunnittelua. Kalanruodolla saavutettiin konkreettinen ideoiden ketju, jossa otettiin toimintamallin konkretisoinnissa huomioon palveluiden moninaiset asiat. Kalanruotokaavion ytimeksi määritettiin mahdollisimman laaja, sitoutunut harrastajamäärä FC Kuusysillä, jolla tähdätään kohti aiemmin määritettyä visiota. Ruodoiksi määritettiin liiketoimintamallin kehittämistyökäkalusta johdetut ryhmät sekä asiakaskokemukseen vaikuttavat ryhmät, jotta konkretisoinnissa osattiin ottaa huomioon tuleva toimintamalli mahdollisimman laaja-alaisesti.

Ruotojen reunoille oli osallistujia varten valmiiksi tulostettu tukilauseita koskien ruotojen sisältöä, jotta osallistujat pystyivät konkretisoimaan asioita omalla tahdilla. Konkretisoinnissa hyödynnettiin työpajassa heränneitä ideoita ja niitä siirrettiin aiempien menetelmien materiaaleista kalanruodolle. Tämä tarkoitti sitä, että osallistujat palasivat edellisiin vaiheisiin ja palauttivat mieleensä koko työpajan antia. Lisäksi osallistujat keskustelivat avoimesti eri aihealueista. Osallistujat saivat aluksi konkretisoida itsenäisesti asioita ja tuotoksia. Lopuksi kalanruotokaaviota vedettiin yhteen ja yhdisteltiin asioita.



KUVA 6. Toimintamallin konkretisointia kalanruotokaaviolla

Työpajassa esiin nousi useita ideoita toiminnan kehittämiseksi. Fiktiiviset asiakashahmot selkeästi johdattelivat osallistujat ajattelemaan asioita laaja-alaisesti ja näin ollen alusta lähtien ideoinnissa otettiin huomioon laaja kohderyhmä. Eri menetelmistä nousi uusia ajatuksia, mutta selkeästi muutamat ajatukset toistuivat eri menetelmien välillä. Toistuvat ideat työpajan osallistujat äänestivät myös tärkeiksi asioiksi taralappuäänestyksessä ja osallistujien mielestä, ne on syytä ottaa huomioon uudessa toimintamallissa. Työpajan avulla konkretisoitiin useita ajatuksia koskien uutta toimintamallia. Konkretisoinnissa saatiin selville muutamia mainittuja palveluita, joita vielä tyttöjen toiminnasta puuttui tai ei

vastaavasti ole alueellisesti kenelläkään tarjolla. Työpajaan osallistuneet painottivat seurojen yhteistyötä ja matalankynnyksen harrastustoiminnan kehittämistä. Yhteisöllisyyden korostamisella, kaveritoiminnalla ja koko perheen sitouttamisella toimintaan nähtiin olevan suuri merkitys sitoutumiseen. Tietoisuutta työpajaan osallistuneet lisäisivät erilaisilla seuratarinoilla ja persoonilla, suunnitelmallisella markkinoinnilla ja hyvin rakennetulla brändillä sekä laajalla tapahtumatoiminnalla. Lisäksi työpajassa esiin nousi useasti, erityisesti nuorten tyttöjen suosiossa olevat, sosiaalisen median kanavat. Konkretisoinnin pohjalta ydinryhmä työstää kehittämisen ja operoinnin vaiheessa uutta toimintamallia.

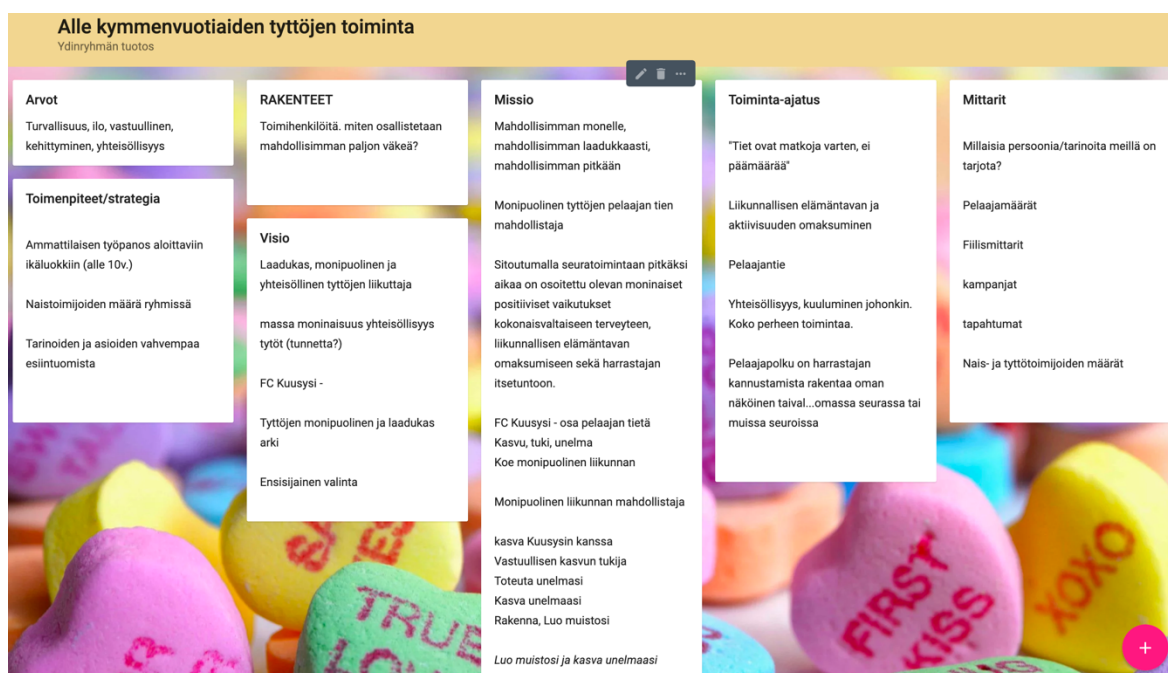
5.4 Kehittäminen ja operointi

Kolmas työpaja käynnistettiin ryhmäkeskustelulla. Kolmanteen työpajaan osallistui kehittämishankkeen ydinryhmä. Ryhmäkeskustelulla keskusteltiin menneistä työpajoista ja saavutetuista tiedoista. Ydinryhmän jäsenet olivat saaneet ennen työpajaa kirjata ajatuksiinsa interaktiiviselle seinälle, Padletille, jota myös hyödynnettiin koko kolmannen työpajan ajan muistiinpanoihin. Ydinryhmän jäsenet kuvasivat aiempia työpajoja ja prosessissa hyödynnettyjä menetelmiä hyviksi ja monipuolisiksi. Osallistujat pohtivat, miten lasten ja nuorten harjoitustoimintaan ja pelaajan arkeen olisi jatkossa mahdollista hyödyntää monipuolisia ja luovia menetelmiä sekä ympäristöä oppimisen tueksi? Ydinryhmän osallistujat tiedostivat kehittämishankkeen tavoitteiden tärkeyden. Työpajassa keskusteltiin, onko organisaatiolla ja sen tekijöillä riittävä uskallus muuttaa rakenteita asiakkaan tarpeiden mukaiseksi? Luonnollisesti keskustelua heräsi myös olemassa olevien toimintojen kohdentuvuudesta asiakkaisiin, sekä kyselystä ja työpajoista saadun tiedon merkityksestä toiminnan kehittämiseen.

Ryhmäkeskustelun jälkeen ydinryhmä palasi työpajojen määrittämään visioon, missioon, toiminta-ajatukseen ja mittareihin. Aivoriihi menetelmää hyödyntäen määritettiin tulevalle toimintamallille tarkemmin toimenpidesuunnitelma, jossa otettiin huomioon myös organisaation nykyinen strategia. Työpaja toteutettiin samassa tilassa, kuin kaksi aiempaa työpajaa. Aiempien työpajojen tuotokset olivat ydinryhmän nähtävillä koko työpajan ajan. Aivoriihimenetelmässä hyödynnettiin konkretisointivaiheessa laadittua kalanruotokaaviota, fiktiivisiä asiakashahmoja sekä kyselyn vastauksista nousseita unelmia ja haaveita. Menetelmässä ydinryhmä palasi jälleen prosessin lopullisiin tavoitteisiin, suuntaviivoihin ja toimenpiteisiin. Aivoriihen avulla lähdettiin työstämään uuden toimintamallin prototyyppiä. Tukitoimena prototypioinnissa hyödynnettiin palveluketjuanalyysia, jota työstettiin yhtäaikaaisesti laadittaessa toimenpidesuunnitelmaa uudelle toimintamallille.

Määritettäessä uudelle toimintamallille tarkempaa visiota, missiota, toiminta-ajatusta, arvoja sekä mittareita työpajaan osallistuneet hyödynsivät hienosti aivoriihimenetelmää.

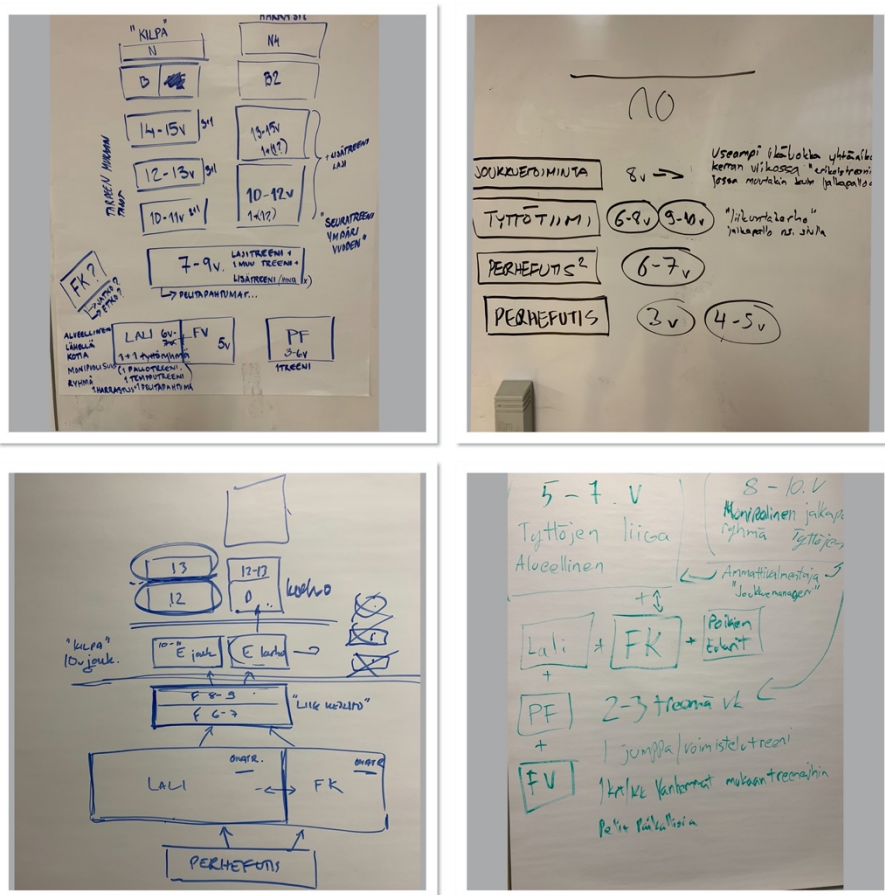
Osallistajat tukivat toisen ajatustyötä ja esimerkiksi vision määrittämisessä osallistajat työstivät asioita yhdessä. Työskentelyn tueksi asioita kirjattiin koko ajan interaktiiviselle seinälle, joka oli osallistujien nähtävillä (kuva 7). Osallistujia kannustettiin liikkumaan tilassa sekä esimerkiksi lueskelemaan aikakauslehdistä leikattuja sanoja, lauseita ja katsomaan erilaisia kuvia. Tässä vaiheessa työskentely vaati tueksi aiempia visuaalisia elementtejä. Aivoriihityöskentelyä vahvistettiin yhdessä erilaisilla mielikuvilla. Osallistajat keskustelivat liiketoiminnasta tutuista visioista, muun muassa eri matkatoimistojen visioita hyödynnettiin ajatuksien herättäjänä.



KUVA 7. Aivoriihimenetelmän muistiinpanoja interaktiivisella seinällä

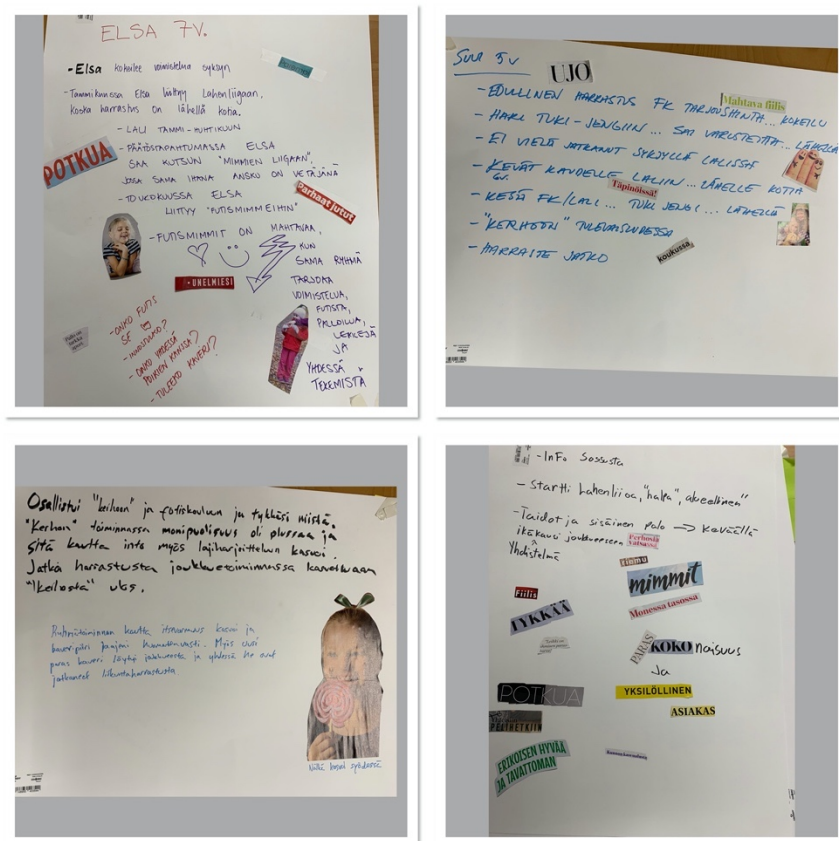
Tarkempien strategisten linjausten jälkeen ydinryhmä jatkoi aivoriihimenetelmää hyödyntäen uuden toimintamallin prototyypin työstämisellä. Prototyyppeä lähdettiin työstämään aluksi itsenäisesti. Jokainen osallistuja kuvasi omien ajatusten pohjalta uuden toimintamallin, jolla organisaatio toteuttaa alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toimintaa jatkossa (kuva 8). Itsenäisen työstön jälkeen jokainen osallistuja esitteli oman toimintamallin muille ryhmän jäsenille ja kustakin mallista keskusteltiin, tuoden esiin mallin hyvät puolet. Esitysten pohjalta tehtiin päätös, millaista toimintamallia lähdetään rakentamaan. Esityksiä yhdisti samansuuntaiset ajatukset, mutta jokainen esitys oli yksilöllinen. Ydinryhmä työsti yhdessä suunnitellen uutta toimintamallia. Uuden toimintamallin prototyyppi kuvattiin pilotina, jota on mahdollista työstää myöhemmin uudelleen. Uusi toimintamalli testattiin

palveluketjuanalyysin avulla. Työpajan osallistujille tarkennettiin, että mikään toimintamalli ei ole tarkoitus olla ikuinen vaan työstö tulisi olla prosessin omaista.



KUVA 8. Työpajan prototyypin itsenäisesti työstetyt mallit

Kun aivoriihen avulla työpajassa oli saavutettu yhteiset suuntaviivat uudelle toimintamallille, siirryttiin tarinankerrontamenetelmään. Ydinryhmän osallistujat samaistuivat työpajoissa luotuihin fiktiivisiin hahmoihin ja muodostivat kullekin persoonalle tarinan organisaation toimintamallin prototyypissä. Ydinryhmän osallistujia oli yhtä monta kuin fiktiivistä hahmoa. Tarinassa otettiin huomioon aiempien työpajojen ideointia. Tarinankerronnassa visuaalisena tukena oli laaditut fiktiiviset hahmot sekä osallistujat saivat hyödyntää kyniä, paperia, leikattuja kuvia ja tekstejä tarinankerronnassa (kuva 9). Lopuksi osallistujat jakoivat tarinansa muille hyödyntäen laatimiaan visuaalisia elementtejä. Tarinankerronnalla testattiin prototyypintä ja mietittiin yhdessä, kuinka asiakkaan palvelupolku organisaatiossa toimii. Esille tuotiin myös mahdolliset ongelmakohdat palvelussa. Tarinankerronnassa hyödynnettiin saavutettua asiakasymmärrystä.



KUVA 9. Työpajan työstämät tarinat persoonakuvaksille

Tarinoissa neljä erilaista tyttöä päätyi mukaan kohdeorganisaation toimintaan. Omaan lajiin etsivä seitsenvuotias Elsa, löysi harrastuksen useiden kokeilujen jälkeen ja tuttu ohjaaja siivitti Elsaa jatkamaan toiminnassa, jossa jalkapallon lisäksi oli tarjolla monipuolisesti liikuntaa. Elsa houkutteli mukaan myös ystävän toimintaan, jolloin tuttu kaveri oli mukana harjoituksissa. Viisivuotias Suvi vastaavasti löysi harrastuksen kesän futiskoulusta, johon äiti sai taloudellista tukea seuran vähävaraisille perheille suunnatusta tukijengitoiminnasta. Kymmenvuotias Suski osallistui tyttöjen omaan toimintaan ja innostui monipuolisesta harrastustoiminnasta. Maahanmuuttajataustainen Yasmin puolestaan aloitti harrastuksen tukijengin avustuksella Lahenliiga ryhmässä ja sosiaalitoimiston yhteistyöllä pääsi jatkamaan harrastusta ikäkausijoukkueessa. Jokaisen fiktiivisen hahmon matka seuran palveluissa kuvattiin jatkamaan mahdollisimman pitkään. Ongelmakohtina kuvattiin muun muassa kiinnostuksen tasoa, ryhmäytymistä, tiedon saamista sekä perheen taloudellista tilannetta. Tarinankerronnan pohjalta saatiin selville, että prototyyppi palveli hyvin erilaisia asiakkaiden tarpeita ja jatkossakin asiakkaille tulee pystyä antamaan monimuotoista tukea, jotta harrastustoiminta on mahdollinen.

Ydinryhmän työstettyä prototyyppi ja testattua se tarinankerronnalla, hyödynnettiin liiketoimintamallin kehittämistyökalua toiminnan tuottavuuden varmistamiseksi. Konkretisointivaiheessa laadittua kalanruotokaaviota hyödynnettiin tässä työkalussa, sillä edellisessä työpajassa oli mietitty samaisia aiheita suuremmalla joukolla. Liiketoimintamallia laadittiin yhteissuunnittelun avulla. Liiketoimintamallissa määritettiin ensimmäiseksi toimintamallin asiakassegmentit. Tämän jälkeen ydinryhmä pohti arvolupauksia, joita uudella toimintamallilla tuotetaan asiakkaille. Tässä vaiheessa vielä prototyyppiin tehtiin muutoksia, sillä havaittiin, että toimintamalli ei lunastanut riittävästi toivottuja arvolupauksia. Arvolupauksissa haluttiin hyödyntää asiakasymmärryksestä saavutettuja arvoja ja unelmia. Tämän jälkeen ydinryhmä pohti kanavia, joilla arvolupaus toimitetaan asiakkaille sekä asiakassuhdetta. Kanavissa mietittiin asiakkaan näkemyksen mukaan kanavia, joista he tulevat saavutetuksi. Asiakassuhteessa ydinryhmä pohti millaista asiakassuhdetta asiakkaat odottavat sekä kuinka erilaiset asiakkaat kohdataan palvelussa. Tämän jälkeen määritettiin ydintoiminnot, joita uusi toimintamalli pitää sisällään. Lisäksi toimintamallin kumppanit ja resurssit mietittiin tarkemmin. Lopuksi ydinryhmä pohti kulurakennetta sekä tulovirtoja.

Työpaja päätettiin ryhmäkeskusteluun, jossa pohdittiin yhdessä kehittämishanketta sekä laadittua uutta toimintamallia. Osallistajat saivat vapaasti tuoda esiin erilaisia näkemyksiä prosessin eri vaiheista. Lopuksi työpajasta koostettiin yhteenveto ja keskusteltiin saavutetuista tuotoksista.

6 PELAAJAPOLKUTOIMINTAMALLI

6.1 Toimintamallin linjaukset

Pelaajapolkutoimintamallilla käsitetään yhtenäistä, katkeamatonta harrastajan matkaa FC Kuusysin tarjoamissa palveluissa. Toimintamalli tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden liittyä organisaation palveluihin. Toimintamallin tavoitteena on toimia selkeänä karttana, josta asiakkaan on helppo havaita tarpeet ja toiveet tunnistava palvelu. Lisäksi toimintamalli on selkeä esitys sidosryhmätoimijoille, jotka ovat mukana esimerkiksi toiminnan markkinoinnissa ja tiedottamisessa. Uusi toimintamalli herättää kiinnostusta mahdollisimman monessa harrastajassa sekä sitouttaa riittävän monipuolisilla palveluilla harrastajat mukaan pitkäaikaiseen harrastustoimintaan. Pelaajapolun avulla herätetään kiinnostusta jalkapal-
lotoimintaa kohtaan, kohdataan uusia asiakkaita sekä mahdollistetaan liikunnan ja jalkapallon moninaiset positiiviset terveysvaikutukset. Pelaajapolun tavoitteena on olla mahdollisimman läpinäkyvä kaikille toimijoille.

Pelaajapolkutoimintamalli koottiin yhteissuunnittelun, asiakasymmärryksen ja organisaation olemassa olevien resurssien ja olosuhteiden avulla. Toimintamallia laatiessa kerättiin mahdollisimman laaja-alainen näkemys tarpeista, jota kehittämisessä tulee huomioida. Jotta toimintamallin käyttöönotto olisi mahdollisimman laaja-alaista ja tuloksellista, kehitystyöhön oli oleellista sitouttaa suuri joukko niin organisaation henkilöstöstä kuin vapaaehtoisista ja asiakkaista. Ymmärrys uuden toimintamallin ja sen tavoitteiden tärkeydestä sekä selkeästä asiakaspolusta sitouttaa eri henkilöitä mukaan prosessiin.

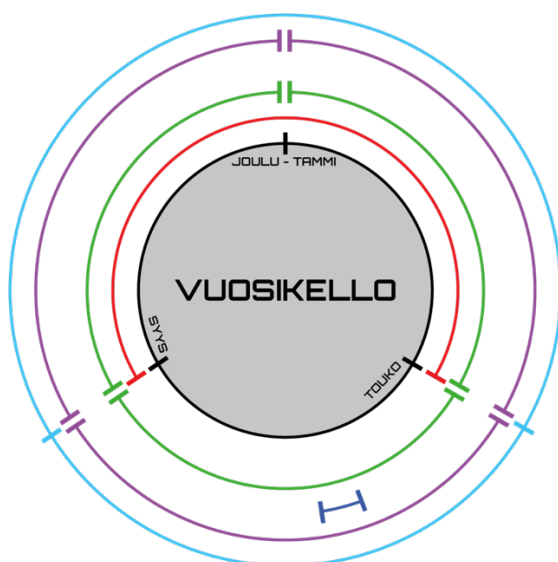
Pelaajapolkutoimintamallin visioksi määritettiin laadukas, monipuolinen ja yhteisöllinen liikuttaja, joka on alueen tyttöjen ensisijainen valinta. Missioksi määritettiin mahdollisimman monelle, mahdollisimman laadukkaasti, mahdollisimman pitkään. Kohdeorganisaatio haluaa olla mahdollisimman monen tytön liikunnallisen tien mahdollistaja. Toimintamallin mietelauseeksi määriteltiin luo muistosi ja kasva unelmaasi.

Toimintamallin toiminta-ajatukseksi kirjattiin pelaajapolun olevan harrastajan kannustamista rakentaa oman näköinen harrastusura. Näin ollen toiminta-ajatuksella tuetaan yksittäisen liikkujan liikunnallisen elämäntavan ja aktiivisuuden omaksumista sekä yhteisöön kuulumista. Toiminta-ajatuksessa huomioitiin myös koko perheen sitouttamista toimintaan mukaan. Toimintamallin arvot ovat luonnollisesti organisaation olemassa olevat arvot. Toimintamallille määritettiin lisäksi muutama lisäarvo asiakasymmärryksen pohjalta. Pelaajapolkutoimintamallin arvot ovat vastuullisuus, kehittyminen, yhteisöllisyys, ilo ja turvallisuus sekä yhdenvertaisuus.

Uudistettu toimintamalli pitää sisällään uusia palveluja sekä kehitettyjä olemassa olevia palveluja.

6.2 Toimintamallin kuvaus

Uudistettu pelaajapolkutoimintamalli kohdentuu alle kymmenvuotiaisiin tyttöihin. Toimintamallin tarkoituksena on houkutella sen moninaisuudella mahdollisimman monet harrastajat mukaan toimintaan. Toimintamallin liiketoimintasuunnitelma ottaa tarkemmin kantaa, miten asiakkaat saavat tiedon jatkossa toiminnasta. Alle kymmenvuotiaiden uusi pelaajapolkutoimintamalli koostuu viidestä eri toimintamuodosta.



KUVIO 3. Pelaajapolkutoimintamallin vuosikello

Toimintamalli esitellään vuosikellon avulla (kuvio 3). Vuosikello rakentuu toiminnan aikataulutuksesta sekä eri toimintamuotoja kuvaavista väreistä. Toimintamallia laatiessa on otettu huomioon aikataulut, olosuhteet, resurssit, asiakasymmärrys sekä organisaation rakenne. Laatimisvaiheessa huomio kiinnittyi harrastustoiminnan aikataulutukseen ja toiminnan vuosikelloa mukautettiin yhdenvertaiseksi toimintamuotojen kanssa, sekä muiden alueen harrastustoimintaa tarjoavien toimijoiden kanssa. Valtaosa lasten talviajan harrastustoiminnoista käynnistyy syyskuun alussa ja päättyy huhtikuun lopussa. Uusi toimintamalli

jaoteltiin useampaan jaksoon toimintamuotojen suhteen, jotta asiakkailta olisi mahdollista liittyä mukaan toimintaan paremmin. Lyhyemmät toimintajaksot perusteltiin sitoutumisella. Uudessa toimintamallissa asiakas sitoutuu halutessaan nykypäivän perheiden hektisessä aikataulutuksessa lyhyemmälle kokeilujaksolle. Tämä tunnistettiin olevan merkityksellinen toimintaan ensi kerran liittyessä. Lyhyet jaksot eivät palvele olemassa olevien harrastajien jatkamisen motivoimista ja pitkäaikainen sitoutuminen saattaa näin ollen kärsiä. Ilmoittautumistilanteessa asiakkaalle annetaan mahdollisuus päättää, sitoutuuko hän yhdelle vai useammalle jaksolle. Vuosikellon uudistamisella on merkitystä yhteistyön kannalta. Jatkossa aikataulut eivät ole este yhteistyölle.

Olosuhteilla käsitetään harjoitusolosuhteita. Uudistettu vuosikello istuu paremmin vallitseviin harjoitusvuorokalentereihin. Organisaatio hyödyntää Lahden kaupungin harjoitusolosuhteita monipuolisesti. Harjoitusvuorot jaotellaan kesä- ja talviaikaan. Talviaikana alle kymmenvuotiaiden ryhmätoiminnot järjestetään pääsääntöisesti koulujen liikuntasaleissa, jotka seura on anonut itselleen. Kesäaikaan toiminnot suunnataan alueellisille lähiliikuntakentille, jotka sijaitsevat koulujen läheisyydessä. Vuoroja anotaan niin Lahden kaupungin kuin Hollolan kunnan anottavista vuoroista. Lisäksi muutamat yksityiset toimijat ja urheilupistot ovat potentiaalisia harjoitusolosuhteiden mahdollistajia. Koska uusi toimintamalli pitää sisällään monipuolisemman liikuntaharrastuksen ajatuksen, tulee jatkossa vuoroissa huomioida myös eri lajien harrastamismahdollisuudet, kuten voimistelu, parkour ja yleisurheilu. Uudella toimintamallilla kannustetaan osallistujia liikkumaan yleisillä leikki- ja liikunta-alueilla.

Toimintamalli vaatii toimiakseen laajat valmennus- ja ohjaajaresurssit. Vuosikellon yhtenäistämällä mahdollistetaan vapaaehtoistoimijoiden laajempi osallistuminen ohjaustoimintaan. Näin ollen esimerkiksi nuorille valmennustehtävissä mukanaoleville pystytään kokoamaan suurempia valmennuskokonaisuuksia. Tämä on tunnistettu vapaaehtoistoimijoiden toiveena. Vuosikello mahdollistaa jatkossa seuran sisäisen valmennusakatemian käynnistymisen tammikuussa, jolloin seurasta rekrytoidaan halukkaat ja potentiaaliset vanhemmat pelaajat, vanhemmat ja muut kiinnostuneet toimimaan lasten liikuntaryhmien ohjaajina. Valmentaja-akatemia valmistaa valmentajat kesäkolmanneksesta eteenpäin toimimaan ryhmissä ohjaajina ja valmentajina. Vuosikello rytmittää myös valmennustoiminnan säännöllisen ja aktiivisen koulutus- ja mentorointituen.

Toimintamallia laatiessa otettiin huomioon laaja asiakasymmärrys. Olemassa olevia toimintamuotoja kohdistettiin paremmin kehittämishankkeen kohderyhmään sekä uusia toimintamuotoja kehitettiin unelmien ja toiveiden pohjalta. Uudet toimintamuodot ottavat paremmin huomioon yksilöllisen kehityksen ja kiinnostuksen, monipuolisuuden,

yhteisöllisyyden, kaverit, sitoutumisen, harrastetoiminnan sekä matalankynnyksen toiminnan lähellä lapsen kotia. Toimintaan on mahdollista osallistua niin sekaryhmissä kuin vain tytöille suunnatussa toiminnassa. Lisäksi ryhmien laajan ikähaitarin vuoksi toimintaan voivat osallistua sisarukset tai eri ikäiset kaverit.

Vahvana vaikuttavana tekijänä toimintamallissa otettiin huomioon organisaation rakenne. Perinteikkäät rakenteet herättivät suunnitteluvaiheessa keskustelua. Pilotointivaiheessa pohdittiin esimerkiksi, miten toiminta rakennettaisiin, mikäli olisi mahdollista aloittaa kaikki täysin alusta. Olemassa olevasta palvelutoiminnasta nähtiin kuitenkin useita positiivisia asioita ja suuri osa toiminnoista haluttiin säilyttää. Lisäksi uuteen toimintamalliin jouduttiin panostamaan taloudellisesti, mutta hillitysti. Voittoa tavoittelemattomalla yhdistyksellä ei luonnollisesti ole suuria taloudellisia varantoja panostaa uudistuksiin merkittävästi. Taloudellinen panostus näkyy muun muassa ryhmien yhtenäisessä hinnoittelussa ja varustesäilytyksessä. Toimintamalli ei tässä vaiheessa kaivannut organisaation henkilöstörakenteeseen merkittäviä muutoksia, sillä alle kymmenvuotiaiden toimintaan oli kohdennettu jo usean henkilön työpanos. Toimintamallia suunniteltaessa todettiin kuitenkin, että toiminnan laajentuessa, tulee tämä huomioida henkilöstösuunnitelmassa.

Toimintamallin kannalta sen markkinointi ja läpinäkyväksi tekeminen ovat erittäin oleellisia. Vuosikellon sykliisyydellä mahdollistetaan toistuvampi markkinointi ja vastataan myös yhteistyökumppanien toiveisiin paremmin. Esimerkiksi päiväkodit ovat ilmaisseet, että loka-marraskuu ajallisesti olisi optimaalisin erilaisille seurojen koulutuksille ja lapset osallistaville liikuntatuokioille ja markkinointitapahtumille. Peruskouluilla vastaavasti maaliskuuhuhtikuu on ollut otollisin hetki markkinointitapahtumille. Syksyllä kesälomien jälkeen useat perheet etsivät harrastustoimintaaja ja tästä syystä syksyn sykli on nyt myös ajan-kohtallisesti hyvässä paikassa.

Pelaajapolkutoimintamallin toimintamuotoihin liittyy oleellisesti organisaation tukijengitoiminta. Tukijengitoiminta kohdentuu kehittämishankkeen lastenliikuntaryhmiin. Vähävaraiset perheet ovat oikeutettuja hakemaan vapaamuotoisilla hakemuksilla tukea lasten harrastustoimintaan. Tukijengitoiminta on hiukan yli vuoden ollut toiminnassa ja se on otettu positiivisesti vastaan muun muassa yritysten keskuudessa. Uuden toimintamallin tavoitteena on tuoda tukijengitoimintaa läpinäkyvämmäksi ja lisätä yhteistyötä muun muassa kaupungin sosiaalipalveluiden kanssa.

6.3 Toimintamallin toimintamuodot

Uusi pelaajapolkutoimintamalli pitää sisällään perhefutis toiminnan, Lahenliiga -kaupungin-osatoiminnan, kesäfutiskoulutoiminnan, mimmilliigatoiminnan sekä

ikäkausijoukkutoiminnan. Palvelupolkutoimintamallin vuosikellossa (kuvio 3) perhefutis-toiminta kuvataan punaisella värillä, Lahenliiga -kaupunginosatoiminta vihreällä värillä, kesäfutiskoulutoiminta tummansinisellä värillä, mimmiliigatoiminta violetilla värillä ja ikäkausijoukkutoiminta vaaleansinisellä värillä. Vuosikello pitää sisällään toimintamuodosta riippuen eri määrän syklejä. Sykleihin ovat vaikuttaneet aiemmin mainitut asiat. Toimintamallin toimintamuodot esittelyssä (kuvio 4) hyödynnetään samoja värejä kuin vuosikellossa selkeyden vuoksi.



KUVIO 4. Toimintamallin toimintamuodot

Perhefutistoiminta pitää sisällään kaksi toimintaryhmää, jotka on osoitettu kolmevuotiaille ja heidän vanhemmilleen sekä 4-6 -vuotiaille ja heidän vanhemmilleen. Ryhmät ovat sekaryhmiä niin vanhempien kuin lasten osalta. Perhefutistoiminta on perheliikuntaa, joka kokoontuu syys-huhtikuun ajan koulun liikuntasalissa kerran viikossa. Toiminta pitää sisällään monipuolista vanhemman kanssa tapahtuvaa liikuntaa. Välineinä hyödynnetään palloja sekä erilaisia liikuntavälineitä. Perhefutistoiminta on lapsen ensikosketus liikuntaharrastukseen. Ryhmät tutustuvat myös säännöllisesti jalkapallotoimintaan ja vierailevat jalkapallohallissa kerran kuukaudessa harjoitusten muodossa.

Lahenliiga -kaupunginosatoiminta on alueellista harrastustoimintaa. Toimintaa tarjotaan ympäri Lahtea sekä lähikunnissa. Kaupunginosatoiminta on tarkoitettu lapsen

ensimmäiseksi liikuntaharrastukseksi ja se on kohdennettu 5-7 -vuotiaille lapsille. Toiminta toteutetaan sekaryhmissä ja se pitää sisällään monipuolisia liikunnallisia toimintoja pallojen kanssa ja ilman sekä jalkapallon alkeita. Ryhmät kokoontuvat kerran viikossa talviaikaan koulujen saleissa ja kesäaikaan lähiliikuntakentillä. Viikonloppuisin järjestetään kenttien yhteisiä turnaustapahtumia jalkapallohallissa. Toiminta tapahtuu kolmessa syklissä, aiemman kahden sijaan. Ensimmäisen jakso on syyskuusta joulukuuhun, toinen jakso tammikuusta huhtikuuhun ja kolmas jakso toukokuusta elokuuhun. Lahenliigaan voi näin ollen osallistua esimerkiksi toisen lajin vuoksi vain kesäaikaan. Lyhyiden syklien ansiosta toimintaan on mahdollista liittyä lähes, milloin tahansa, kokematta itseään eriarvoiseksi.

Mimmiliiga on organisaation uusi toimintamuoto. Toiminta pitää sisällään kaksi toimintaryhmää, jotka on osoitettu 5-7 -vuotiaille tytöille sekä 8-10 -vuotiaille tytöille. Mimmiliiga kokoontuu kahdesti viikossa, pitäen sisällään toisen jalkapalloa ja palloilua sisältävän harjoituksen, sekä toisen monipuolisen liikuntaharjoituksen. Talviaikaan palloiluharjoitus järjestetään koulun liikuntasalissa tai jalkapallohallissa ja monipuolinen liikuntaharjoitus voimistelukeskuksessa tai juoksusuoralla. Kesäaikaan ryhmä kokoontuu lähiliikuntakentillä ja jalkapallonurmilla sekä yleisurheilukentällä ja monipuolisilla leikki- ja liikuntapaikoilla. Mimmiliiga toteutetaan vuosikellon mukaisesti kolmessa syklissä, samalla tapaa kuin kaupunginosatoiminta. Mimmiliigan tavoitteena on toimia matalankynnyksen liikuntaharrastuksena, jossa pääpaino on osallistujien toiveissa. Ohjaajan tehtävänä on motivoida lapsia liikkumaan omalla ajalla ja herättää ajatuksia monipuolisista maksuttomista liikuntatiloista.

Ikäkausijoukkutoiminta on tietylle ikäryhmälle suunnattua jalkapallon joukkutoimintaa. Ikäkausijoukkutoiminta suunnataan tytöille. Joukkutoiminta käynnistyy toukokuussa, jolloin kyseisenä vuonna kahdeksanvuotia täyttävät tytöt kootaan joukkueeseen mukaan. Joukkue jatkaa tästä eteenpäin toimintaa omana yksikkönä. Ensimmäisen vuoden ensimmäinen sykli toukokuusta elokuuhun harjoitellaan toisen toimintamuodon lisäksi yhdellä jalkapallon lisäharjoituksella viikossa. Syyskuusta eteenpäin joukkue toimii omana yksikkönä ja toiminta pitää sisällään yhdestä kahteen lajiharjoitusta ja yhden kehonhallintaharjoituksen. Tästä eteenpäin joukkue toimii jalkapallotoiminnan vuosikellon mukaisesti. Harjoitusmäärä kasvaa progressiivisesti ikävuosien myötä. Tytöille tarjotaan myös mahdollisuutta osallistua poikien ikäkausijoukkutoimintaan, mikäli yksilökeskeisesti nähdään tällainen tarve. Ikäkausijoukkutoiminnassa on mahdollisuus harrastaa jalkapalloa aina aikuisuuteen asti.

Futiskoulutoiminta on kesän liikunta- ja jalkapallotoimintaa. Pitkät perinteet omaava FC Kuusysin futiskoulutoiminta kerää vuosittain useat sadat lapset harjoittelemaan kesäkuun kolme ensimmäistä viikkoa jalkapallon alkeita. Futiskoulutoiminta kokoontuu kesäkuun

kaksi ensimmäistä viikkoa arkisin joka päivä lähiliikuntakentällä. Toiminta on kohdennettu 4-11 -vuotiaille lapsille. Toiminnassa tarjotaan niin sekaryhmiä kuin tyttöjen ja erityislasten ryhmiä. Kentillä harjoitellaan monipuolisesti pienryhmissä liikunnan- ja jalkapallon alkeita. Kolmannella viikolla ryhmät kokoontuvat Kisapuiston stadionille järjestettävään kenttien väliseen leikkimieliseen turnaukseen. Vuosittain futiskoulutoiminta kokoaa useita satoja osallistujia, joista lähes 150 on tyttöharrastajaa. Futiskoulu koetaan organisaation kannalta merkittävänä palvelumuotona ja sisäänvetotuotteena. Lisäksi futiskoulu mahdollistaa useille ohjaajille kesätyöpaikkoja. Uuden toimintamallin mukaan futiskoulu lukeutuu jatkossa niin kaupunginosatoimintaan, mimmiliigaan kuin aloittavaan ikäkausijoukkutoimintaan. Lukeutumisella helpotetaan ohjaajaresursseja ja mahdollistetaan eritasoisten ryhmien toteutuminen. Osallistujat saavat itse valita, mille kentälle haluavat mennä ja valintaan voi näin ollen vaikuttaa muun muassa ryhmän sijainti tai koostumus.

6.4 Toimintamallin liiketoimintasuunnitelma

Uudistuneen pelaajapolkutoimintamallin liiketoimintasuunnitelman laatimisessa hyödynnettiin palvelumuotoiluprosessissa kerrottua liiketoimintasuunnitelmamenetelmää. Irralliset kokonaisuudet ja huomionarvoiset suunnitellut asiat saatiin näin ollen koottua isompien aihealueiden alaisuuteen ja yhdistettyä.

Asiakasryhmiksi määritettiin 3-10 -vuotiaat tytöt perheineen. Asiakasryhmiä määriteltäessä tiedostettiin, että palveluilla emme kohdista arvoa ainoastaan palveluihin osallistuviin lapsiin. Lapset ovat toiminnan ydintä. Asiakassegmentiksi määritettiin lapset perheineen, sillä palveluilla tuotetaan arvoa myös esimerkiksi lapsen vanhemmalle. Toimintamuodosta riippuen, sidosryhmät osallistuvat merkittävästi mukaan toimintaan. Koko perheen mukaan sitouttamisella nähtiin olevan pitkällä tähtäimellä vaikutusta harrastustoiminnan pitkäikäisyyteen.

Arvolupauksilla haluttiin taata asiakkaille mahdollisuus lyhyempiin tutustumisjaksoihin, samassa elämäntilanteessa olevien tapaamiseen, monipuolisiin ja moninaiisiin ryhmäliikuntatoimintoihin, innostuksen herättämiseen lajia ja liikuntaa kohtaan, sekä laadukkaisiin lajiharjoituksiin. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuus yhdellä ilmoittautumisella monimuotoiseen ryhmätoimintaan. Lisäksi toiminta on kohdennettu laaja-alaisesti alueen tyttöihin, jotka ovat kiinnostuneita harrastustoiminnasta. Linjauksien yhteydessä määritettiin tarkemmin brändiä ja muotoilua.

Monipuolisilla **kanavilla** on mahdollista toimittaa arvolupaukset asiakkaille. Kanavat, joilla asiakkaiden kiinnostus on mahdollista herättää ovat muun muassa koulukiertueet, päiväkotikiertueet, kaveriharjoitukset ja perheharjoitukset, organisaation uudet kotisivut,

sosiaalinen media, kouluterveydenhoitajat ja neuvolat, kaupungin nuoriso- ja sosiaalipalvelut sekä erilaiset tapahtumat. Yhdeksi merkittäväksi kanavaksi, johon sitoutetaan kaikki olemassa olevat harrastajat sidosryhmineen, määritettiin tyttöjen toiminnan mainoslehti. Paikallislehden välissä jaettava tyttöjen toimintaa monipuolisesti esittelevä, tarinoita ja kava mainoslehti toteutetaan organisaation järjestämän suuren paikallistapahtuman, Masto Cupin yhteydessä. Kanavissa on tärkeää hyödyntää laaja-alaista verkostoitumista ja nähdä, että jokainen organisaation edustaja voi laajentaa kanavia.

Asiakassuhteessa määritettiin sekä lapsen että aikuisen näkemys. Lapset odottavat iloista, reilua, tasa-arvoista, turvallista ja innostavaa oman näköistä toimintaa. Lapset odottavat yhteisöllisyyttä, kavereita ja onnistumisia. Aikuisten odotukset ovat samansuuntaisia, mutta lisäksi he odottavat toiminnalta helppoutta, kokemuksia ja elämyksiä sekä elämäntaitojen ja terveellisten elämäntapojen opettamista. Lisäksi aikuiset odottavat henkilökohtaista palvelua ja tukea sekä toiminnan selkeyttä. Toimintaan ilmoittautuminen tulee olla helppoa. Maksutoiminnan tulee olla joustavaa ja palvelutoiminnan tulee tarvittaessa olla lapselle ja perheelle räätälöityä. Tärkeäksi kokeminen ja kuulluksi tuleminen ovat tärkeitä asioita asiakassuhteessa.

Uusi pelaajapolkutoimintamalli tarjoaa osallistujille erilaista ryhmätoimintaa, jotka määrittään **ydintoiminnoiksi**. Toiminnan syklistyys tarjoaa asiakkaille turvallisen ja kokeilevan ympäristön, jossa asiakkaalle pyritään etsimään sopivin harrastusmuoto. Kohdennetuilla ikäryhmillä, sekaryhmillä, aikuinen-lapsiryhmillä ja tyttöjen omilla ryhmillä asiakkaille tarjotaan monipuolinen mahdollisuus valita, millaista palvelua oma lapsi kaipaa. Myös toiminnan monet eri tasot kaupunginosatoiminnasta ja harrastetoiminnasta ikäkausijoukkueeseen tarjoavat mahdollisuuden tukevat erilaisia kohdennettuja valintoja.

Toimintamallin **kumppaneina** toimivat luonnollisesti Lahden kaupungin ja Hollolan kunnan eri palvelut. Lisäksi kumppaneina toimivat alueen urheiluopistot, yksityiset toimijat ja muut urheiluseurat, joiden kanssa on mahdollista tehdä monipuolista yhteistyötä. Varusteyhteistyökumppani ja urheiluvaateliike tarjoavat yhteistyösopimuksen muodossa edukkaita seuravarusteita ja liikuntavälineitä. Seurakunnan iltapäiväkerhojen, maksuttomien kerhojen ja äiti-lapsiryhmien yhteistyöllä voidaan tiedottaa organisaation toiminnasta. Paikalliset yritykset voivat mahdollistaa toimintaa laaja-alaisin keinoin, esimerkiksi eri tapahtumissa ja tukijengitoiminnassa. Tapahtumien järjestäjät, Palloliitto sekä PHLU ovat merkittäviä kumppaneita.

Resurssit muodostuvat harjoitusvuoroista, ohjaajaresursseista, muotoilusta, viestinnästä, markkinoinnista, taloudesta ja hallinnosta. Harjoitusvuoroja tarvitaan uuden toimintamallin myötä paljon, ja harjoitusvuorojen tarve kartoitetaan hyvissä ajoin ennen kunkin syklin

aloitusta. Kaupungilta anotaan muutoksia vuoropoliittikkaan. Ohjaajien ja vapaaehtoistoimijoiden tarve on merkittävä monipuolisessa ryhmätoiminnassa. Resursseissa ja valmennusideologiassa tulee huomioida, millaista viestiä haluamme ohjaajien välityksellä toimittaa. Ohjaajaresursseja on esimerkiksi syys-huhtikuun ajan mahdollista saada urheiluopistojen opiskelijoista. Lisäksi omista pelaajista ja sidosryhmistä uusien ohjaajien kasvattaminen on tärkeää. Ohjaajille tulee taata riittävät tukitoiminnot edistämään ohjaustoimintaa. Muotoiluun, viestintään ja markkinointiin tulee panostaa, jotta uusi toimintamalli lunastaa paikkansa asiakkaiden keskuudessa. Toimintamallin uudistuksessa tulee ymmärtää, että alkuvaiheessa joudutaan pieniä panostuksia tekemään taloudellisesti, kun ei ole varmuutta toimintamallin toimivuudesta. Lisäksi resursseiksi tulee määrittää hallinnolliset tehtävät ja vastuuhenkilöt.

Toimintamallin **kulut** rakentuvat ohjaajaresursseista, harjoitusvuoroista, varustehankinnoista, palkitsemisista, vakuutuksista sekä hallinnoinnista. Merkittävimmät kulut tulevat ohjaajista ja harjoitusvuoroista. Futiskoulutoiminta tiedetään tuottavan vasta tietyn ilmoittautumismäärän jälkeen organisaatiolle positiivisen tuloksen taloudellisesti. Tämä tiedotetaan taloudellisena uhkana, mutta futiskoulutoiminnalla on suuri kilpailutilanne alueella ja toiminta koetaan merkittävänä sisäänvetotuotteena. Toimintamallin **tulot** rakentuvat suurimmaksi osaksi asiakkaiden maksamista toimintamaksuista. Vuosittaisella budjetoinnilla määritetään yksittäisen harrastajan maksama jäsen- ja toimintamaksu. Toimintamallin toimintamaksun on tarkoitus olla jatkossa jokaiselle osallistujalle kiinteä ja samanhintainen, toimintamuodosta riippumatta. Hinta pitää sisällään jäsenyyden, ryhmätoiminnan sekä varustepaketin. Jaetuilla varusteilla nähdään olevan merkitystä seuran näkyvyydelle ja markkinoinnille. Futiskoulun kohdalla toteutetaan dynaamista hinnoittelua. Hinta on matlampi, mitä varhaisemmassa vaiheessa asiakas ilmoittautuu mukaan.

6.5 Toimintamallin käyttöönotto

Pelaajapolkutoimintamalli otetaan käyttöön keväällä 2020. Toimintamallin kehittämistä ja käyttöönottoa edisti organisaation yhteinen näkemys asiakasymmärryksestä ja tarvittavista muutoksista. Toimintamalli on määritelty dynaamisesti päivittyväksi ja sitä kehitetään jatkuvasti. Toimintamallin kehittämiseen vaikuttavat muun muassa toimintamallin suosio, asiakkailta saadut palautteet, sekä organisaation henkilöstön ja vapaaehtoistoimijoiden näkemykset. Toimintamallin käyttöönotto on suuri kokonaisuus.

Toimintamalli julkaistaan kehittämishankkeen ja opinnäytetyön julkaisun yhteydessä. Julkaisussa halutaan tuoda esiin laaja-alainen, uudentyypinen kehittämishanke, jolla toimintamalli on luotu. Kehittämishankkeesta on tiedotettu niukasti työstön aikana, mutta esimerkiksi palvelumuotoiluprosessi on herättänyt monissa seuran toimijoissa kiinnostusta.

Toimintamalli julkaistaan tammikuussa 2020, jolloin esitellään tarkemmin mennyttä prosessia sekä toimintamallin uudistusta. Julkaisussa hyödynnetään organisaation sisäistä viestintäkanavaa, jolla tavoitetaan seuran jäsenistö. Lisäksi toimintamalli julkaistaan seuran kotisivuilla ja sosiaalisen median kanavissa. Seura uudistaa tällä hetkellä kotisivuja ja uusilla kotisivuilla uusi toimintamalli on otettu huomioon asiakasymmärryksen pohjalta. Tarkoituksena on, että uusilla kotisivuilla asiakas löytää paremmin kohdennetut palvelut lapsen iän ja sukupuolen mukaan. Toimintamallista tiedotetaan myös aluejärjestöä sekä lajiliittoa. Paikallismediaan otetaan yhteys toimintamallin julkaisun yhteydessä.

Julkaisua ennen suunnitellaan ja valmistellaan toimintamallin käyttöönotto. Toimintamallille on määritelty vastuuhenkilöt, jotka vastaavat ohjaustoiminnan ja olosuhteiden koordinoinnista, sekä toimintamallin muotoilusta, viestinnästä ja markkinoinnista. Toimintamallin käyttöönottoon liittyy valtava määrä tehtäviä ennen varsinaista toimintamallin aloitusta. Toimintamalli sitouttaa useita organisaation palkattuja henkilöitä. Organisaation palkatun henkilöstön lisäksi on tärkeää tiedottaa eri liiketoimintamallissa mainittuja yhteistyökumppaneita ja kanavien mahdollistajia uudesta toimintamallista. Näin ollen useat toimijat voivat olla avustamassa uusien harrastajien ohjauksessa oikeaan toimintaryhmään.

Toimintamallia on tärkeää kehittää ja päivittää dynaamisesti. Asiakkaiden, vapaaehtoistoimijoiden ja asiantuntijoiden dialogilla pidetään yllä asiakasymmärrystä. Toimintamuodoista tullaan jatkossa keräämään palautetta asiakkailta aina toimintasyklin päätteeksi. Toimintamallin edun mukaista on jatkossakin pohjata palvelut vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toimintamallille asetettuja mittareita on tärkeää seurata säännöllisesti. Mittareiden avulla mitataan toimintamallin toimivuutta.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen tulosten arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksiksi määriteltiin nykyisten ja uusien asiakkaiden liikuntaharrastuksen terveysvaikutusten, liikunnallisen elämäntavan ja itsetunnon tukeminen. Kehittämishankkeen tarkoitus oli tärkeä johtaa organisaation olemassa olevasta strategiasta. Kehittämishanketta lähdettiin rakentamaan ongelmaperustaisen kehittämisen näkökulmasta, sillä organisaatiossa oli havaittu vähäisten pelaajamäärien vaikutuksia toiminnan toteuttamisessa. Toisaalta voidaan ajatella, että kehittämishankkeen pyrkimys oli uudistaa olemassa olevaa toimintatapaa, jolloin voidaan puhua uudistamisperustaisesta kehitystyöstä. Kehittämiskohteen rajaaminen tyttöihin oli organisaation toiminnan kannalta olennaista. Organisaatio tunnisti tyttöjen toiminnan kehittämisen kompastuskiveksi. Kehittämiskohde on yleisesti varsin laaja-alainen kokonaisuus, tarkoituksenmukaista on määrittää kehittämishankkeelle tavoitteet, jotka koskettavat pienempää osaa kehittämiskohdeesta, ja itse lopullinen kehittämistehtävä voi kohdentua vielä spesifimpään kohtaan kehittämisaikasta (Ojasalo ym. 2009, 27). Nuorten pelaajien kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla on suuri merkitys palvelutoiminnan kokonaisuutta miettiessä. Ottamalla huomioon harrastajat kokonaisvaltaisesti, tulee organisaation pohtia laaja-alaista toiminnan kehittämistä, ja useita osa-alueita, sekä suunnitella toimintaa määrätietoisemmin.

Kehittämishankkeen pyrkimyksenä on sitouttaa mahdollisimman laajalti nykyiset ja uudet harrastajat mukaan toimintaan. Urheiluseuran asiakkaiden kasvulla voidaan nähdä moninaiset vaikutukset urheiluseuran toimintakentässä. Pelaajamäärien kasvulla luodaan elinvoimaisen seuratyön perustaa, monipuolistetaan toimintaa, vahvistetaan seuran vaikuttavuutta ja näkyvyyttä, sekä ammattimaistumista. Kosken ja Mäenpään (2018) mukaan urheiluseurojen tulee elää olosuhteiden muutoksessa esimerkiksi harrastajien perusvalmiuksien suhteen, sekä ottaa kehittämisessä huomioon ne muutokset, joita urheiluseurat ovat viimeiset kolmekymmentä vuotta kohdanneet (Koski & Mäenpää 2018b, 23-25, 29). Urheiluseurojen yhteiskuntavastuun korostaminen, näkyvämmäksi tekeminen, sekä vallitseva syntyvyyden lasku pakottavat organisaatiot pohtimaan toimintakulttuuriaan ja kirkastamaan toiminta-ajatusta. Toisaalta kehittämishankkeen tarkoituksella on nähtävissä vaikutuksia myös organisaation kulttuurimuutokseen ja ajatukseen.

Tyttöjen pelaajamäärän kasvulla ja monimuotoisella harrastustoiminnalla vahvistetaan kohdeorganisaation yhdenvertaisuuden kehitystä sekä valtakunnallisesti tyttöjen toiminnan kehitystä ja asemaa. Naisten- ja tyttöjen asema on merkittävästi kohentunut jalkapallossa viimeisten kymmenenvuoden aikana UEFA:n (2010) naisten ja tyttöjen

kehityshankkeen myötä. Myös naistoimijoiden määrä on yhdenvertaistunut seurojen johtotehtävissä (Koski & Mäenpää 2018a, 5-7). Kuitenkin seuratoiminnan kehityskentässä on vielä työsarkaa, jotta tulevaisuudessa naiset tunnustetaan ylimpiin johtotehtäviin. Mitä suurempi määrä lajista kiinnostuneita tyttöjä hakeutuu toimintojen pariin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä voidaan tulevaisuudessa nähdä laajempi joukko suomalaisia naisammattilaisia pelikentillä, ja naisjohtajia jalkapallon päättävissä elimissä. Tutkimukset jalkapallon hyödyistä yhteiskunnallisesti ja tyttöjen itsetunnon kasvattajana tukevat kehittämishankkeen tarkoitusta, sekä ajatusta, että mahdollisimman monen on suotuisaa hakeutua lajin pariin (Palloliitto 2019; Appleton 2017).

Ideologian muutoksella ja kasvulla voidaan nähdä yhteistyökentän muutoksia. Organisaation tulee tunnistaa, että kehittyminen ei ole mahdollista ainoastaan perinteisin keinoin. Mittavan ja laaja-alaisen toiminnan kehittäminen vaatii toimenpiteitä ja yhteistyötä useiden eri sektorien ja toimijoiden kanssa. Alueellisesti voidaan todeta, että pojille suunnatut erilaiset yhteistyöhankkeet, kuten PIHA (Reinisalo 2019) ja tuetut harrastustoiminnot, kuten Icehearts (2019) ovat arkipäiväisempiä. Tyttöjen osalta aktiivinen yhteistyö eri seurojen, erityisesti joukkuelajien välillä, on vielä tuntemattomampi kenttä. Vaikka hankkeita määriteltäessä, ei sukupuolta ole sidottu toimintaan, toiminnan kohdennettavuus kaikille kärsii, mikäli lajivalinta yhteistyössä kohdentuu poikien suosituimpiin lajeihin. Tarkoituksenmukaista on tunnistaa urheiluseurojen toimesta lasten ja nuorten hyvinvointi, urheiluseurojen merkittävä osuus koetusta hyvinvoinnista, sekä lasten ja nuorten kiinnostuksen kohteet.

Kehittämishankkeen tavoite jaoteltiin kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäiseksi tavoitteeksi asetettiin uuden toimintamallin kehittäminen. Toimintamallin avulla rakennettiin organisaatioon suunnitelmallisempi kokonaisuus alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toiminnasta. Kehittämishankkeen alusta lähtien miellettiin, että organisaatio toteuttaa laaja-alaisesti hyvää toimintaa, mutta selkeästi jalkapalloa ei lajina mielletä vetovoimaisimpana alle kymmenvuotiaiden tyttöjen keskuudessa. Toimintamalli oli eräänlainen organisaation kehitetty strategia, jossa huomioidaan tulevaisuuden kohdentumat, toimintatapojen kaavat, kilpailuetu ja asema sekä näkökulmat organisaation valinnoista ja rooleista (Mintzberg 2010, 23-29). Uudistetussa toimintamallissa organisaatio joutui pohtimaan omaa ideologiaa ja selkeyttää ajatuksia toiminnan kohdentumisesta ja merkityksestä.

Toiseksi tavoitteeksi määritettiin palveluiden kehittämisen palvelumuotoilukonsepti. Organisaation yhteistoiminta tähtäsi kokonaisvaltaiseen kulttuurimuutokseen. Kehittämishankkeen perusta oli asiakkaan kuulemisessa, jossa tiedonhankinta käynnistettiin asiakaskyselyillä. Työryhmätyöskentelyyn sitoutettiin laaja-alainen joukko. Nykyhetken asiakkaat pääsivät suunnittelemaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa uutta toimintamallia.

Työryhmien hyöty oli moninainen, sillä samalla, kun sitoutettiin asiakkaita ja vapaaehtoisia kehittämishankkeeseen, sitoutettiin organisaation henkilöstöä ja johtoa prosessiin, joka on Ruoslahden (2019, 83) mukaan kehittämistoiminnan perusta. Sitouttamisella osallistajat tunnistivat kehityskohteen ja nykytilanteen, sekä osallistavia menetelmiä hyödyntäen sitoutuivat osaksi prosessia. Sitoutunut, laaja-alainen joukko on kuitenkin kehittämishankkeen elinehto, jotta siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Lanseeratulla palvelumuotoilukonseptilla toteutettiin uudentyypistä työskentelytapaa. Konseptia oli hankkeen alusta lähtien tarkoitus hyödyntää myös seuratoiminnan muille osa-alueille. Kehittämishanke herätti huomiota organisaation ulkopuolella jo sen työstön aikana. Organisaatio sai useita yhteydenottoja palvelumuotoiluprosessiin liittyen. Palvelumuotoilukonsepti tunnistettiin uudeksi tavaksi toimia urheiluseuroissa, ja samalla tunnistettiin kehittämishankkeen olevan yksi etulyöntiasema verrattuna muihin toimijoihin. Kehittämishankkeen tietoon ja julkisuuteen saattaminen on yksi konseptin määränpää.

7.2 Palvelumuotoilu menetelmänä

Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valikoitui palvelumuotoilu jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Metodologian valinta tuki kehittämishankkeen validiteettia, sillä tahtotilana oli kehittää toimintaa asiakasymmärryksen pohjalta. Toisaalta validiteettiin vaikuttaa myös prosessin eteneminen ja näyttöä ei ole toisten menetelmien eriävistä vaikutuksista kehittämishankkeeseen. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 147.) Muotoilun hyödyntäminen organisaation toiminnassa on lähihistoriassa tullut tutummaksi ja organisaation osallistuminen paikalliseen muotoiluohjelmaan vahvisti käsitystä siitä, että palvelumuotoilu menetelmänä olisi sopiva urheiluseuratoiminnassa. Tutkimukset muotoilua hyödyntäneistä organisaatioiden tuloksista vahvistivat päätöstä. Muotoilu tullaan tunnistamaan jatkossa yhä laajemmin osaksi organisaation tuloksellista toimintaa (InVision 2019, 35-41). Muotoilun kokonaisvaltaisella hyödyntämisellä nähdään olevan positiiviset vaikutukset organisaation tulokseen. Urheiluseurojen ammattimaistuminen ja toiminnan kehittäminen muillakin kuin urheilun osa-alueilla tunnistettiin tarpeelliseksi (Auvinen & Kuuluvainen 2017, 431-438). Kohdeorganisaation strategiaan painopisteihin kuvattu palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen tuki palvelumuotoilun valintaa asiakasymmärryksen aspektista. Asiakaslähtöisesti toimintaa voi tuki kehittää ilman palvelumuotoiluakin, mutta lähestymistavan hyödyt olivat moninaiset. Palvelumuotoilun tunnistetut hyödyt ovat palvelujen tarpeen tunnistamisessa, resurssien paremmassa hyödynnettävyydessä, organisaation kulttuurin muutoksessa, tulevaisuuden suunnitelmien uusissa näkökulmissa, tehokkuudessa, organisaation ja asiakkaan yhteistyössä, laadukkaammissa palvelukokemuksissa, kilpailuedussa sekä palvelun tuotteistamisessa (Moritz 2005, 57).

Palvelumuotoilu on laaja-alaista asiakkaiden osallistamista ja yhteistyötä, eräänlaista dialogia. Metodologialla kehitetään organisaation voimavarat huomioiva palvelukokonaisuus. Palvelumuotoilun sosiaalisuus, empaattisuus, visuaalisuus ja luovuus johdattavat kokonaisvaltaiseen lopputulokseen. (Miettinen 2011, 32.) Organisaatio oli hyödyntänyt ennen varsinaista kehittämishanketta muotoilulle tyypillisiä menetelmiä toiminnan kehittämisessä ja näkyvämmäksi tekemisessä, sekä pohtinut seuran arvoja, tarinaa ja ilmettä muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Aiemmin toimintaan oli osallistunut suppea joukko seuran palkattua henkilöstöä, ja näin ollen muotoilusta saadut hyödyt ja organisaation sitoutuneisuus jäivät vähäisemmäksi. Palvelumuotoilulla nähtiin olevan huomattavasti laajempi kosketuspinta toiminnan kehittämiseen.

Tuulaniemi (2013) kuvaa palvelumuotoilun kuuluvan jokaiselle, joka tuottaa asiakkaisiin kohdistuvaa palvelutoimintaa. Palvelumuotoilu määrittää prosessin etenemisen. Palvelumuotoilu etenee, valitusta toimintamallista huolimatta, samoin pääpiirtein. Yksilöllisillä palvelumuotoiluprosesseilla mahdollistetaan kiinnityspinta kohdeorganisaatioon. (Tuulaniemi 2013, 69, 126.) Kehittämishankkeen toimintamallia kartoittaessa huomio kiinnittyi Moritzin (2005) palvelumuotoilumallin selkeyteen, vaiheittain määritettyihin tavoitteisiin sekä eri vaiheissa hyödynnettäviin menetelmiin. Vaikka palvelumuotoilua on mahdollista toteuttaa ilman muotoilijan taustaa, selkeyttää organisaatiolle uudenlaista prosessia selkeä etenemiskaava sekä monipuoliset menetelmät. Valittu palvelumuotoilumalli toimi prosessin selkärankana, johon kehittämishankkeen matkan varrella oli helppo palata useasti.

Palvelumuotoiluprosessia suunniteltaessa lähtökohtiin vaikuttivat merkittävästi kohdeorganisaation nykytila sekä toimintaympäristö, jossa kohdeorganisaatio toimii. Kehittämishankkeelle keskeistä oli, että toteutusta suunniteltiin organisaatiolähtöisesti ja sitoutettiin alusta lähtien organisaation henkilöstö mukaan toimintaan. Hankkeen toteutus suunniteltiin yhdessä organisaation henkilöstön kanssa. Palvelumuotoilu miellettiin luovaksi menetelmäksi ja ideoinnille haluttiin antaa aikaa. Sitoutuneet osallistajat vahvistivat ajatusta useista työpajoista, jolloin kehittymistä ja ajatusten selkiytymistä tapahtui myös työpajojen välillä. Kehittämishanke koostettiin aineistonkeruusuudesta, kolmesta työpajasta sekä ydinryhmän ja johtoryhmän työskentelystä. Aineistonkeruusuudessa organisaatiossa valitsevan hiljaisen tiedon ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen olivat asioita, jotka haluttiin tuoda vahvasti laajemmin esiin. Tämä oli yksi syy, miksi benchmarking valikoitui menetelmäksi. Ilman kehittämishanketta ja dokumentaatiota organisaation laaja-alainen hiljainen tieto jää hyödyntämättä tai jää ainoastaan yksittäisen henkilön hyödynnettäväksi (Ojasalo ym. 2009, 28). Hiljaista tietoa haluttiin hyödyntää koko kehittämishankkeen ajan. Henkilöstön, asiakkaiden ja vapaaehtoistoimijoiden kokemukset peilasivat vahvasti hiljaista tietoa, jota organisaatiossa oli, mutta ei ollut dokumentoitu. Asiakaskyselyllä haluttiin

kartoittaa nykytilaa sekä tulevaisuuden haaveita ja toiveita sekä saada parempi asiakasymmärrys. Työpajojen osallistujia kartoitettiin yhdessä ydinryhmän toimesta. Organisaatiosta haluttiin kehittämishankkeen työpajoihin suuri osallistujakunta, mutta vapaaehtois toimijoiden ja asiakkaiden vahva osallisuus koettiin myös tärkeäksi. Työpajojen osallistujat edustivat lopulta laaja-alaisesti toimintakenttää. Ainoastaan ei-asiakkaan tai organisaation ulkopuolisen edustajan saaminen työpajaan ei onnistunut, yrityksistä huolimatta. Kehittämishankkeen työpajoissa käytettyjä menetelmiä valittiin osallistujien perusteella. Vaikka prosessi suunniteltiin alusta loppuun jo kehittämishankkeen varhaisessa vaiheessa, oli alusta lähtien selvää, että työpajojen sisältöä tai etenemistä tulisi muokata tarvittaessa prosessin vaiheissa.

Palvelumuotoilu perustuu laaja-alaiseen asiantuntijuuteen, joka ottaa kantaa monipuolisesti koko toiminnan kentässä. Sen jatkuva prosessinomaisuus kiinnittää huomiota muotoiluun, johtamiseen, markkinointiin ja tutkimukseen organisaation ja asiakkaan näkökulmista. (Moritz 2005, 48-49.) Prosessiin osallistuneet henkilöt määrittivät merkittävästi kehittämishankkeen etenemistä ja erilaiset persoonat vaikuttivat siihen, millaisia menetelmiä prosessissa hyödynnettiin. Menetelmien valintaan vaikuttivat kehittämishankkeen tarkoituksen ja oman kiinnostuksen lisäksi työpajaryhmän erilaiset persoonat. Tärkeää oli pohdita, miten osallistujaryhmästä ja erilaisista persoonista saataisiin eri menetelmiä hyödyntäen mahdollisimman paljon irti prosessin aikana. Yksittäisten menetelmien valitseminen ja määrittäminen, sekä menetelmien järjestyksen määrittäminen oli haastavaa, sillä useat menetelmät vaativat rinnalleen yhden tai useamman samanaikaisen työstön. Lisäksi eroavaisuudet joidenkin menetelmien välillä olivat hiuksenhienoja.

Palvelumuotoilussa ideointi perustuu yhteisöllisiin ideointimenetelmiin, joissa luovuus on keskiössä. Innovaatioiden luominen ei niinkään ole suorasukainen, vaan kehää kiertävä prosessi, jossa toiminnan kehittäminen on jatkuvaa. Ideoita tuottaessa on tärkeää havaita, että laatu on sidoksissa ideoiden määrään. Positiivisella ilmapiirillä ja kiireettömyydellä tuetaan luovia, yhteisöllisiä ajatuksia. (Ojasalo ym. 2009, 143-144.) Kehittämishankkeen ideologiaksi otettiin positiivisuuden korostaminen ja osallistujia kannustettiin tuomaan ajatuksia esiin koko prosessin ajan. Arviointi ja konkretisointi ovat oleellisesti prosessin loppupuolella, jolloin kehittämishankkeessa tuli tehdä päätöksiä, millaista toimintamallia lähdetään viemään eteenpäin ja millaiset ajatukset säilötään mahdollista myöhempää käyttöä varten. Aikataulullisesti kehittämishanke oli tiivis, työelämälähtöinen kokonaisuus, jossa suhteellisen lyhyessä ajassa haluttiin saavuttaa vastinetta. Tiivis aikataulu mahdollisti myös sen, että asioista saatiin nopealla aikavälillä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja koko prosessin ajan keskusteltiin pilotoinnista. Pilotoinnin työstöä on tarkoitus jatkaa prosessin omaisesti.

7.3 Kehittämishankkeen ja palvelumuotoiluprosessin arviointi

Autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus sekä luovuus muodostivat kehittämishankkeen keskeiset oppimisen piirteet, jotka kuvaavat kehittämistyön uudenaikaisen osaamisen perustaa (Ojasalo ym. 2009, 16). Kehittämishankkeen autenttisuudella käsitetään työelämästä tunnistettua aihetta ja palvelumuotoilu lähestymistapaa, jonka asiantuntijaksi kehittämishankkeessa havaittiin vahva halu kehittyä. Kehittämishankkeen vahva ja laaja-alainen organisaation yhteistyö prosessin edetessä tukivat yhdessä kehittämistä ja oppimista. Hankkeen aikana eri osallistujien roolit ja persoonat, sekä toimijoiden yhteistyö ja kehittämishankkeen arviointi edesauttoivat oppimista niin tekijän kuin organisaation toimesta. Kumppanuus käsitteenä ilmentyi hankkeessa mitä moninaisimmin piirtein.

Kehittämishankkeen kokemuksellisuudella käsitetään prosessiin osallistuneiden sitoutumista ja prosessinimua. Kehittämishankkeen aineistoja osallistujat halusivat työstää laajasti työpajojen ulkopuolella ja useiden henkilöiden näkemykset aineistoihin vahvistivat kokonaiskuvaa. Lähestymistavan aiempi käyttämättömyys ja tuntemattomuus johti aihealueen laaja-alaiseen perehtyneisyyteen. Toimintaympäristön nykytilan kartoituksella tuli ottaa huomioon useita asioita. Laajalla ja monipuolisella tiedonhankinnalla koottiin tutkimuksellinen tieto. Kriittisyys aihealuetta ja tietoa kohtaan heräsi kirjallisuuskatsauksen yhteydessä, kun tietyistä aiheista ei löytynyt tutkimuksia tai tutkimukset rajoittuivat vain kehittämishankkeen kohderyhmän vastakkaiseen sukupuoleen. Palvelumuotoilussa hyödynnettävillä luovilla yhteisöllisillä menetelmillä työstettiin kehittämishankkeen prosessia kohti kehittämishankkeen tavoitteita.

Kehittämistyön tavoitteena oli tutkimuksia sekä olemassa olevaa ja kerättyä aineistoa hyödyntäen kehittää palvelutoimintaa organisaatiossa. Kehittämistyöllä viitataan aktiiviseen toimintaan, joka kehittyy. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 21-23, 25.) Kehittämishanke käynnistyi organisaation yhteissuunnittelulla. Alustavassa suunnitelmassa kehittämishanke kuvattiin melko ympäröivästä ja lopullisen muodon se sai opinnäytetyöntekijän esitysten ja ehdotusten pohjalta. Tutkimuksiin ja olemassa olevaan tietoon tutustuminen sekä opinnäytetyön suunnitelman laatiminen kiteyttivät ymmärrystä kehittämishankkeen rajapinnoista. Palvelumuotoiluun tarkempi tutustuminen määritteli kehittämishankkeelle suuntaviivat.

Kehittämishankkeen asiakkaan määrittäminen ei ollut yksiselitteistä, kuten Halila (2006) kuvaa urheiluseuratoiminnassa (Halila 2006, 319). Organisaatiossa käyttää pelaajista nimitystä jäsen ja jäsenyydellä nähdään olevan ideologinen merkitys. Jäsenyys tunnustetaan sitoutumiseksi, ja jäsenyydellä nähdään olevan myös yhteisöllinen vaikutus. Asiakkaasta

puhuttaessa herää myös erinäisiä ajatuksia toiminnan laadusta ja asiakkaan oikeuksista. Ydinryhmän kesken keskusteltiin, onko seuran asiakas palvelun loppukäyttäjä eli harrastustoiminnassa mukana oleva lapsi, vai voidaanko asiakkaaksi mieltää perhe, jonka lapsi osallistuu toimintaan. Kehittämishankkeessa päädyttiin asiakas-termin käyttöön, jolla kuvataan toimintaan osallistuvan perhettä. Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys ei pidä sisällään ainoastaan loppukäyttäjää vaan tärkeää on miettiä eri sidosryhmät, tämä tuki asiakas-termin käyttöä. Sidoryhmäajattelulla asiakasedustajina voivat toimia harrastavat lapset, lasten vanhemmat, sisarukset, seuran vapaaehtoistoimijat sekä muiden organisaatioiden edustajat, jotka ovat sidoksissa loppukäyttäjiin.

Kehittämishanke käynnistettiin aikataulutuksella ja sisällön suunnittelulla. Kehittämishankkeen toteutusajaksi määritettiin suhteellisen lyhyt jakso. Kehittämishankkeen sijoittuminen syksyyn oli jalkapallokautta ajatellen onnistunut. Asiakasymmärrystä suunniteltaessa kehittämishankkeessa haluttiin hyödyntää organisaation benchmarkattuja kohteita, joita ei ollut varsinaisesti hyödynnetty konkreettisesti aiemmin. Benchmarkaus oli saattanut lisätä hiljaista tietoa organisaation. Asiakaskyselyllä nähtiin suurin mahdollisuus kohdata olemassa olevia ja entisiä asiakkaita. Tietosuoja-asetusten vuoksi käytettävissä oli ainoastaan kahden vuoden asiakasyhteystiedot, joille kysely voitiin kohdentaa. Olemassa olevat organisaation alle kymmenvuotiaiden palvelut oli aiemmin suunniteltu organisaatiolähtöisesti. Palveluissa oli havaittu erinäisiä puutteita asiakkaan kulkemassa matkassa ja tästä syystä palveluketjuanalyysillä kartoitettiin nykyisten palveluiden tila.

Ydinryhmän sitoutuminen kehittämishankkeeseen oli ilahduttavaa. Kaikki ydinryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti koko prosessiin. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa oli havaittavissa, että ydinryhmän osallistujat halusivat selkeästi antaa tilaa asiakkaille ja vapaaehtoistoimijoille. Ydinryhmän jäsenet eivät näissä työpajoissa tuoneet voimakkaasti esiin omia näkemyksiä toiminnasta. Ydinryhmän roolista työpajoissa keskusteltiin ennen työpajojen käynnistymistä. Missään vaiheessa ei osallistujien rooleja määritelty tai esilläoloa rajattu. Työpajojen positiivinen ja kannustava ilmapiiri kohdennettiin kaikkiin osallistujiin. Ydinryhmän osallistujat tiedostivat kolmannen työpajan koskettavan ainoastaan heitä. Tällä saattoi olla vaikutusta kahden ensimmäisen työpajan aktiivisuuteen.

Vaikka osa työpajoihin osallistuneista henkilöistä oli organisaatiolle entuudestaan tuttuja, ei ennalta voitu tietää, millaisia henkilöt ovat toimiessaan ryhmissä ja yhteissuunnittelu-sessioissa. Ensimmäisen työpajan jälkeen, toisen työpajan ennalta suunniteltuja menetelmiä vaihdettiin osallistujista tehtyjen havaintojen pohjalta. Työryhmässä työskenteli muutama hiljaisempi osallistuja. Toisen työpajan menetelmiksi tuli valita sellaisia, jotka kannustivat erilaisia persoonia osallistumaan ideointiin. Ideoinnin ja konkretisoinnin työpaja

onnistui niin osallistujien kuin kehittämishankkeen vastuuhenkilön mielestä hyvin. Ensimmäisen työpajan pohjalta osallistajat saivat selkeästi varmuutta käsiteltävästä aiheesta ja ymmärrystä kehittämishankkeesta. Lisäksi erilaiset menetelmät tukivat osallistujien ideointia. Erilaiset viestintäkanavat ja materiaalien jakaminen tuki työryhmätyöskentelyä. Osallistujia vaihtamalla saataisiin mahdollisesti hyvin eri tyylinen kokonaisuus rakennettua. Näin ollen voidaan todeta, että osallistajat vaikuttavat kehittämishankkeen reliabiliteettiin (Heikkinen & Syrjälä 2008, 147).

Kolmas työpaja tunnistettiin ydinryhmän osallistujien toimesta työläimmäksi. Työpajan tavoitteena oli tarkentaa toimintamallia ja hyödyntää kahden edellisen työpajan anti. Kolmas työpaja olisi jälkikäteen ajateltuna kannattanut jakaa kahdelle eri päivälle. Näin ollen kolmannessa työpajassa olisi määritelty toimintamallin pilotti ja neljännessä työpajassa liiketoimintasuunnitelma, sekä toimintamallin tarkempi käyttöönotto. Työpajan jakamisella olisi helpotettu osallistujien ideointiprosessia ja annettu aikaa ajatuksen hauduttamiselle. Kolmas työpaja saavutti kuitenkin tavoitteensa ja osallistujien yhtenäiset näkemykset siivittivät määritettyyn lopputulemaan, uuteen toimintamalliin. Toimintamallin suunnittelussa osallistujien ajatukset harhailivat strategisten linjausten työstössä ja ajatustyössä jouduttiin hyödyntämään useita tukitoimia. Toimintamallin tarkemmassa kuvauksessa työstöön vaikutti seuran pitkät perinteet sekä koko seuran toiminta. Työpajassa heräsi ajatus siitä, kuinka toimintaa toteutettaisiin, mikäli olisi mahdollista aloittaa puhtaalta pöydältä? Ydinryhmän tulkinnat prosessista ja sen vaiheista olivat keskeisessä roolissa toimintamallia määriteltäessä.

Tutkivan kehittäjän rooli kehittämishankkeessa on moninainen. Kirjoittaja toimii seurassa palvelupäällikkönä ja vastaa toiminnan kehittämisestä. Toisaalta kirjoittaja toimi kuluneen hankkeen työelämän vastuuhenkilönä ja ohjaajana. Samanaikaisesti kirjoittaja toimii opiskelijana, joka omaksuu uutta tietoa ja tutkii olemassa olevaa tietoa. Kehittämishanke toteutetaan työelämälähtöisesti. Ristiriitoja syntyy työelämän ja koulumaailman yhdistämisessä, kun ajatukset kehittämishankkeen sisällöstä ja vaatimuksista eroavat eri instanssien kesken toisistaan. Kehittämishankkeessa kirjoittaja oli keskeisessä roolissa ja joutui refleктоimaan saavutettua tietoa omien, organisaation ja osallistujien näkemysten pohjalta (Heikkinen & Syrjälä 2008, 152-154). Kokonaisvastuu prosessista ja sen etenemisestä oli tekijällä. Koko kehittämishanketta kuvaa sen läpinäkyvyys osallistujille. Prosessiin osallistuneita tiedotettiin reaaliaikaisesti ja osallistujat haluttiin pitää kehitystoiminnan ytimessä. Tekijän oma rooli kahdessa ensimmäisessä työpajassa oli enemmänkin työpajan ohjaajana toimimisessa ja osallistujien osallisuuden kannustajana. Kolmannessa työpajassa tekijä osallistui vahvemmin myös itse prosessin edistämiseen ja innovointiin. Tekijän osaminen kasvoi kehittämishankkeen myötä. Ymmärrys yhteissuunnitteluun ja yhteisiin

päätöksentekoihin kasvoi. Palvelumuotoilu menetelmän ja Moritzin (2005) mallin selkeän etenemiskaavion ansiosta tekijä sai riittävää tukea hankkeen toteuttamiksi. "Kehittämistyö kuvataan inhimilliseksi toiminnaksi, jolloin on tärkeää tiedostaa, että osallistuvat henkilöt ohjaavat kehittämishanketta ja sen lopputulemaa. Tällä on merkitystä esimerkiksi vajavaisuuksiin ja rajoituksiin (Ojasalo ym. 2009, 48).

Kehittämishankkeen arvioinnissa on syytä katsoa kehittämishankkeelle määritettyjä tarkoituksia ja tavoitteita (Toikko & Rantanen 2009, 82). Tämän kehittämishankkeen tarkoituksiksi määriteltiin harrastustoiminnassa mukana olevien lasten liikunnallisen elämäntavan omaksuminen, liikuntaharrastuksen terveysvaikutusten korostaminen sekä itsetunnon tukeminen. Arvioitaessa kehittämishankkeen tarkoituksen toteutumista voidaan todeta, että kehittämishankkeen tulokset ovat nähtävillä vasta myöhemmin harrastajissa. Kuitenkin varhaisella iällä aloitettu liikuntaharrastus tukee lasten täysipainoista kasvua ja terveyttä. Organisaation ideologian herättämisellä ja toiminnan uudistuksella on merkitys asiakkaiden kohtaamiseen ja sitä myöten palveluiden toteuttamistapaan ja -periaatteisiin. Kehittämishankkeen tavoitteet voidaan todentaa selkeämmin. Toimintamalli uudistettiin kehittämishankkeen myötä. Uudistusta ei ilman kehittämishanketta ollut näköpiirissä. Uudistuksessa herätettiin ajatuksia myös lähitulevaisuuden mahdollisista isommista uudistuksista koskien lasten ja nuorten harrastustoiminnan toteutusta. Lisäksi toiminnan kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen oli onnistunut kokonaisuus organisaatiossa, joka keräsi kiitosta eri toimijoilta sekä herätti mielenkiintoa muissa. Kehittämishankkeen työstön aikana sitoutettiin useita toimijoita mukaan. Työpajatyöskentely sekä valitut menetelmät keräsivät kiitosta osallistujilta. Toimintaa on ensiarvioisen tärkeää jatkossakin kehittää enemmän yhdessä, kohti yhteistä päämäärää.

7.4 Toimintamallin arviointi

Kehittämishankkeelle on tärkeää, että arvioidaan myös kehittämistyön tuotosta (Ojasalo ym. 2009, 47). Kehittämishankkeen alkuperäisenä ajatuksena oli kohdentaa palvelut paremmin asiakkaita ajatellen. Organisaation erinäiset palvelut muodostavat toimintamallin. Ennen kehittämishankkeen käynnistymistä organisaatiolla oli laaja palveluiden kirjo tarjolla lapsille, mutta niiden nykytilannetta ja asiakastyytyväisyyttä ei ollut kartoitettu. Uudistettu toimintamalli on muunnos aiemmasta toimintamallista, johon on innovoitu uusia palveluita asiakasymmärryksen pohjalta sekä tarkennettu olemassa olevien palveluiden kohdentuvuutta. Ydinryhmän yhtenäiset näkemykset vaikuttivat toimintamallin lanseeraamiseen. Yhteisellä uskomuksella onnistumisesta on myös merkitystä toimintamallin onnistumiseen (Heikkinen & Syrjäjä 2008, 157).

Toimintamallilla nähtiin yhteys kehittämishankkeen tarkoitukseen. Palveluiden moninaisuudella on mahdollista tukea yksittäisen harrastajan terveyttä kokonaisvaltaisesti. Toimintamallin suosioon vaikuttavat monet asiat ja tämä on yhteydessä koko palvelutoiminnan vaikuttavuuteen. Tärkeää on, että potentiaaliset harrastajat tiedostavat organisaation palvelut sekä olemassa oleville asiakkaille pelaajapolkutoimintamalli esittäytyy riittävän selkeänä. Tällä on vaikutusta harrastustoiminnan jatkumiseen. Asetetut arvot lunastava toiminta on tärkeää palveluiden suosion kannalta. Mitä useampi harrastaja kokee palveluiden kohdentuvan juuri hänelle ja yksilölliset tarpeet huomioidaan, sen suositumpaa harrastustoimintaa on. Palveluista muodostuva tarjotin on tällä hetkellä melko kattava. Tärkeää on panostaa eri kanavien hyödyntämiseen, jotta mahdolliset asiakkaat saavat tiedon toiminnasta. Asiakkaat eivät välttämättä tunnista kaikkia omia tarpeita, kuten palvelumuotoilussa on todettu. Toimintamallin tiedottamisessa on tärkeää hyödyntää myös kanavia, jotka ohjaavat esimerkiksi terveydelle liian vähän liikkuvat harrastustoimintojen pariin (Moritz 2005, 39).

Toimintamallin toimivuutta voidaan mitata käytännönvaikutuksilla ja esimerkiksi hyödyllä, voimaantumisella tai näkökulmien herättämisellä (Heikkinen & Syrjä 2008, 155). Uuden pelaajapolkutoimintamallin prototyypin toimivuus testattiin persoonakuvaushahmoilla, joita hyödyntäen kerrottiin fiktiivisen asiakkaan kulkema matka palvelussa. Fiktiivisten asiakkaiden hyödyntäminen testauksessa ei välttämättä kuvasta todellisuutta. Toimintamalli otetaan käyttöön vasta hankkeen päättymisen jälkeen. Näin ollen asiakkaiden kokemuksia ja toimintamallin suosiota voidaan mitata ensimmäisen kerran vasta syyskuussa 2020. Toimivuudessa tulee pohtia, kenen näkökulmasta toimintamalli on toimiva. Organisaation johdossa istuvan henkilön, joka vastaa koko toiminnasta ja taloudesta? Palkatun henkilöstön, jotka koordinoinnillaan pyrkivät vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin? Innokkaan vapaaehtoistoimijan, joka ohjaa moninaisia ryhmätoimintoja ja mahdollistaa itselleen ohjaustoiminnalla tärkeää liikunta-alan ohjauskokemusta. Yksittäisen toimintaryhmän, jonka yhteisöllinen toiminta ottaa huomioon erilaiset harrastajat? Vai yksittäisen asiakkaan sidosryhmineen, joka lunastaa harrastustoiminnasta itselleen ikimuistettavia kokemuksia ja liikunnan hyötyjä?

Pelaajapolkutoimintamallin vaikutuksia voidaan arvioida erilaisten ROI -työkalujen avulla. Palvelumuotoilua hyödyntäneet tunnistavat tämän menetelmän yhtenä käyttökelpoisimmista menetelmistä. (Tuulaniemi 2013, 242.) Palloliiton (2019) ja UEFAN (2019) lanseerattua SROI -mallinnuksen, tullaan tämä jatkossa näkemään varmasti yhä enemmän seurojen toiminnan esille tuonnilla. Jalkapallon moninaiset hyödyt yhteiskunnalle ovat merkittävät. Yhteiskuntavastuun korostaminen, sekä toiminnan läpinäkyvämmäksi tekeminen

ovat tärkeitä asioita. Jalkapalloseurojen ja urheiluseurojen merkittävä työ tunnustetaan jatkossa paremmin.

Uusi pelaajapolkutoimintamalli ilmentää vankasti organisaation tahtotilaa toimia mahdollisimman monen harrastajan toiminnan mahdollistajana. Kehittämishanke ja palvelumuotoiluprosessi ovat selkeyttäneet organisaation kuvaa toiminnan toteuttamisesta, vallitsevista olosuhteista sekä asiakasymmärryksestä. Vaikka toimintamalli ei saavuttaisi sille asetettuja tavoitteita ja esimerkiksi harrastajamäärät eivät nousisi sen myötä, on prosessi tuottanut organisaatiolle merkittävästi uutta tietoa. Uusi tieto organisaatiolle on äärettömän tärkeää (Heikkinen & Syrjälä, 156).

7.5 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeessa luotiin uusi toimintamalli, joka on organisaation, toimijoiden ja asiakkaiden kannalta helppokäyttöinen. Uuden toimintamallin läpinäkyvyys ja esilletuonti ovat oleellisia sen soveltuvuuden määrittämisessä. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli luoda uusi kehittämistapa kohdeorganisaatioon. Palvelumuotoilua tullaan hyödyntämään jatkossa toiminnan ja palveluiden kehittämisessä, mutta kehittämishankkeen mallia tulee mukauttaa kehityskohde huomioiden. Tärkeää on tiedostaa, että jokainen prosessi vaatii yksilöllisen suunnitelman, sekä menetelmät, jotka huomioivat mukana olevien osallistujien erityispiirteet (Tuulaniemi 2013, 126).

Palvelumuotoilulla ja kehittämishankkeella oli selkeä työnimullinen vaikutus kaikkiin osallistujiin. Työnimulla on suuri merkitys työnsisältöön, ja sitä kautta tuotokseen ja tuloksiin. Laadukkaasti toteutettu palvelumuotoiluprosessi takaa organisaatiolle runsaasti tietoa. Vaikka kehittämishanke on osoitettu organisaation pienelle osalle asiakkaista, tarkoitus on jatkaa prosessia kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti kohdentumaan muihin organisaation kohderyhmiin. Jatkokehittämisideoita omaan organisaatioon kohdistuvan toiminnan lisäksi, voisi olla alueen urheiluseurojen yhteinen palvelumuotoiluprosessi, jossa kehitetään alueen lapsille monipuolista palvelutoimintaa. Kaupungin työstäessä liikuntatakuuta, voitaisiin palvelumuotoilua hyödyntäen osallistuttaa urheiluseurat mukaan kehitysprosessiin (Lahden kaupunginvaltuusto 2019).

Toimintamallin kehittäminen vaatii jatkossa laaja-alaista yhteistyötä ja tahtotilaa toiminnan kehittämisestä. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista auttaa kehitystyössä. Oleellista on myös huomioida, että laaja-alaisella yhteistoiminnalla ja erilaisten ihmisten kohtaamisella on merkitystä palveluiden kohdentuvuuteen. Yhteistoiminta lyhykäisyydessään tarkoittaa, että työtä ja kehitystä tehdään yhdessä kohti yhteistä määränpäättä.

LÄHTEET

Active healthy kids' global alliance 2018. The Global Matrix 3.0 on Physical Activity for Children and Youth. [viitattu 18.9.2019] Saatavissa:

<https://www.activehealthykids.org/global-matrix/>

Alho, H. 2019. Kehityspäällikkö. Suomen Palloliitto. Haastattelu 1.11.2019

Anttila, A & Frost, A. 2007. "Naiset toteuttivat unelmansa" Tutkimus naisjalkapallon uutisoinnista Helsingin Sanomissa ja Ilta-Sanomissa kesän 2005 EM-turnauksen yhteydessä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntapedagogiikka. Pro gradu -tutkielma.

Appleton, P. 2017. The psychological and emotional benefits of playing football on girls and women in Europe. [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/Women/General/02/47/04/27/2470427_DOWNLOAD.pdf

Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.

Desing Methods Finder. 2019. Method 635. [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.designmethodsfinder.com/methods/method-635>

Dorst, K., Kaldor, L., Klippan, L. & Watson, R. 2016. Designing for the common good: A handbook for innovators, designers, and other people. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.

eOSMO. 2011. Innokukka. Innovaatiomenetelmiä arjen työhön. [viitattu 8.11.2019.]

Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/innokukka/ideointi.html>

FIFA. 2016. Women's football and women in football. [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.icsspe.org/system/files/FIFA%20-%20Womens%20Football%20Development.pdf>

FC Kuusysi r.y. 2018a. FC Kuusysi mukaan Design Venture -ohjelmaan. [viitattu

17.9.2019]. Saatavissa: <https://fckuusysi.fi/?sivu=etusivu&nakyma=paa uutiset&avaa=842>

FC Kuusysi r.y. 2018b. Strategia 2019-2023. [viitattu 5.9.2019]. Saatavissa:

<https://www.fckuusysi.fi/hallinta/open.filebank.file.php?id=106>

FC Kuusysi r.y. 2019a. Seura [viitattu 4.9.2019]. Saatavissa:

<https://www.fckuusysi.fi/?sivu=seura>

- FC Kuusysi r.y. 2019b. Lastenliikunnan ilmoittautumistilasto. [viitattu 24.9.2019]. Saatavissa: <https://www.procore.fi/> (Seuran sisäinen ilmoittautumisjärjestelmä)
- FC Kuusysi r.y. 2019c. Lahenliiga ja Futisviskarit [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: <https://www.fckuusysi.fi/?sivu=lahenliiga> <https://www.fckuusysi.fi/?sivu=futisviskarit>
- FC Kuusysi r.y. 2019d. Tukijengi. [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://www.fckuusysi.fi/?sivu=tukijengi>
- Forsman, H. 2016. The player development process among young Finnish soccer players: multidimensional approach. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikuntapedagogiikka. Väitöskirja.
- Govella, A. 2019. Collaborative product design: Help any team build a better experience. First edition. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Halila, H 2006. Oikeudellistuva urheilu. Helsinki: Talentum.
- Halila, H. & Norros, O. 2017. Urheiluoikeus. Helsinki: Alma Talent.
- Harmokivi, P. 2008. Päijät-Hämeen terveystuokuntastrategia 2009-2020. Päijät-Hämeen palvelurakennemuutos. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: http://www.paijat-hame.fi/wp-content/uploads/2015/08/J2008_A174_Terveystuokuntastrategia_2009_2020.pdf
- Heikkala, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategiaopas. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: <http://www.heikkalaconsulting.fi/uploads/1/0/7/4/107444887/strategiaopas.pdf>
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huoman, S. 2014. Urheiluseuratoiminnan merkitys lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisessä. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntapedagogiikka. Pro gradu -tutkielma.
- Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.

Icehearts. 2019. Organisaatio. [viitattu 26.11.2019]. Saatavissa:

<https://www.icehearts.fi/organisaatio/>

InVision. 2019. The new design frontier. The widest-ranging report to date examining design's impact on business. [viitattu 8.11.2019]. Saatavissa:

<http://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kavoura, A. 2018. "Successful and feminine athlete and "natural born fighter". A discursive exploration of female judoka's identities in Greece and Finland. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikuntapsykologia. Väitöskirja.

Kari, J. 2018. Lifelong physical activity and long-term labor market outcomes. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Taloustiede. Väitöskirja.

Karvinen, J, Rätty, K & Rautio, S. 2010. Haasteena liikkumattomat lapset ja nuoret: Miksi osa lapsista ja nuorista ei liiku? Mikä liikkeen pysäyttää? Kuka kantaa vastuun näiden lasten ja nuorten liikkeelle saamisesta? [Helsinki]: Nuori Suomi.

Kauppinen, N. 2019. Naisten jalkapallo kansainvälisen kehitysloikan kynnyksellä. Liikunta ja tiede -lehti 2-3/2019.

Kilponen, L. 2018. Lasten ja nuorten vastualueen palveluverkkosuunnitelma 2018.

[viitattu 6.9.2019] Saatavissa: https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/Palveluverkkoesitys_2018_sivistyslkt_120618.pdf

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Kokko, S. 2010. Health promoting sport club. Youth sport clubs' health promotion profiles, guidance, and associated coaching practice, in Finland. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Terveyskasvatus. Väitöskirja.

Kokko, S. 2019. Asiantuntijalausunto liikuntapoliittisesta selonteosta. [viitattu 18.9.2019]

Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/JulkaisuMetatieto/Documents/EDK-2019-AK-240202.pdf>

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018a. Suomalainen seurajärjestelmä pitää pintansa. Liikunta ja tiede -lehti 6/2018.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018b. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf>

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja palvelumuotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto yliopisto.

Ladec 2019. Design Venture -ohjelma – muotoilu yritysten liiketoiminnan vauhdittajana. [viitattu 17.9.2019] Saatavissa: <https://www.ladec.fi/ladec/hankkeet/hanke/design-venture-ohjelma-muotoilu-yritysten-liiketoiminnan-vauhdittajana>

Lahden kaupunginvaltuusto 2019. Kokouksen valtuusto pöytäkirja 9.9.2019 18:00. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: http://ktweb.lahti.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_asil.htm?+elin=VALTUUSTO&pvm=9%2e9%2e2019%2018%3a00

Lahden kaupunki 2019. Peruskoululaisia kutsutaan mukaan koulujen maksuttomaan kerho- ja harrastetoimintaan. [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/ajankohtaista/uutiset/peruskoululaisia-kutsutaan-mukaan-koulujen-maksuttomaan-kerho-ja-harrastetoimintaan>

Lahden sivistystoimiala 2016. Sivistystoimialan avustussääntö. [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/TietoaLahdestaSite/AvustuksetSite/Documents/Sivistystoimialan%20avustuss%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6.pdf>

Lasten Liike 2019. Lahdessa raivataan esteitä lasten harrastamisen poluilta. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: <https://www.lastenliikeilta.fi/lahdessa-raivataan-esteita-lasten-harrastamisen-poluilta/>

Likes 2018. Tulokortti 2018 Lasten ja nuorten liikunta Suomessa. [viitattu 18.9.2019] Saatavissa: https://www.likes.fi/filebank/2776-tulokortti2018_FI_PDF_150.pdf

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja palvelumuotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto yliopisto.

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgren, A. & Kitunen, A. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

MDI 2019. Maakunnittaiset ennusteet. Kooste MDI:n maakuntien väestöennusteesta vuoteen 2040. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa:

http://www.mdi.fi/content/uploads/2019/03/maakunnittainen_ennuste.pdf

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologianfo Teknova Oy. 2.painos.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologianfo Teknova Oy. 2.painos.

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.

Mononen, K., Blomqvist, M., Koski, P. & Kokko, S. 2016. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen. Liitu-tutkimuksen tuloksia 2016. [viitattu 23.9.2019] Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/438/LIITU_2016.pdf

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. [viitattu 27.9.2019] Saatavissa: https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: <https://docplayer.fi/297523-Urheiluseurat-2010-luvulla-ajatuksia-seurojen-kehittymisesta-ja-kehittamisesta.html>

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.

Ojajärvi, S. & Valtonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla. [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/hyva-cc-88-hallintotapa-liikunta-alalla.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy. 1.painos.

Olympiakomitea 2019a. Jalkapallo [viitattu 17.9.2019] Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/huippu-urheilu/olympiahistoria/olympialajit/kesalajit/jalkapallo/>

Olympiakomitea 2019b. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma. [viitattu 20.9.2019] Saatavissa: <https://www.olympiakomitea.fi/seuratoiminta/tahtiseurat-seurojen-laatuohjelma/>

Opetusministeriö & Nuori Suomi 2008. Fyysisen aktiivisuuden suositus kouluikäisille 7-18-vuotiaille. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: http://www.ukkinstituutti.fi/filebank/1477-Fyysisen_aktiivisuuden_suositus_kouluikaisille.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016a. Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: <https://www.ilokasvaaliikkuen.fi/sites/www.ilokasvaaliikkuen.fi/files/tiedostot/tieteelliset-perusteet-varhaisvuosien-fyysisen-aktiivisuuden-suosituksille-okm-2016.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016b. Iloa, leikkiä ja yhdessä tekemistä. Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suositukset. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:21. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75405/OKM21.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Jokaiselle lapselle ja nuorelle mahdollisuus mieleiseen harrastukseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:19. [viitattu 6.9.2019]. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80110/okm19.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a. Harrastuspassin kehittämistyö käynnistyy. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/harrastuspassin-kehittamistyoy-kaynnistyy

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b. Lasten ja nuorten liikuntaindikaattorit. [viitattu 16.10.2019]. Saatavissa: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojOTFhMmFkOWMtZTNhNS00ZWExLWJiYjAtMDk2MGRjNzVIMGFmliwidCI6IjA3MjlmNzA0LTlwMTktNGY2ZC05MmU0LTMzNjdiMmRhOWMxMSIsImMiOjh9>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Valtionavustusten hakeminen, käyttö ja valvonta. [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa: <https://minedu.fi/valtioneuvoston-hakeminen-kaytto-ja-valvonta>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business model generation. [viitattu 19.11.2019]. Saatavissa: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

Paavola, M. 2003. Korkokengillä vai nappiksilla? Tutkimus naiseuden ja jalkapalloilun yhdistämisestä. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasosiologia. Pro gradu -tutkielma.

Palloliitto 2005. Futaa, unelmoi, nauti! [viitattu 17.9.2019] Saatavissa: <https://www.palloliitto.fi/jalkapallouutiset/futaa-unelmoi-nauti>

Palloliitto 2018. Suomen Palloliiton vuosikertomus 2018. [viitattu 17.9.2019]. Saatavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/vuosikertomus_2018.pdf

Palloliitto 2019. Jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto. [viitattu 20.11.2019]. Saatavissa: https://www.palloliitto.fi/sites/default/files/Palloliitto/sroi_sivuille_28102019_pdf.pdf

Pelipaikka. 2019. FC Kuusysi r.y. rekisteröidyt pelaajat raportti 4.9.2019 [viitattu 4.9.2019]. Suomen Palloliitto. Saatavissa: <https://fin.ma.services/reports/run?client=MHwwfDB8MHwwfDB8MHwwfDB8MHwxMjc4fDB8MHwwfDN8M3w2MTQ4fDE1Njc1ODM5MzZ8fDZjOTJjZGEwOGNhZGUxZGE5NTk1NjZlMzg4ZTEyYjEz&rID=101>

PHHYKY 2017. Päijät-Häme Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2018-2021. [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/strategia-ja-talousSite/Documents/lasten_ja_nuorten_hyvinvointisuunnitelma.pdf

PHLU. 2019. PHLU [viitattu 15.10.2019]. Saatavissa: <https://www.phlu.fi/phlu/>

Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksesta. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Markkinointi. Väitöskirja.

Reinisalo, P. 2019. Toiminnanjohtaja. FC Kuusysi r.y. Haastattelu 3.9.2019.

Reunanen, J. 2019. ”Se on semmonen kollektiivinen vastuu” Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu osana kolmannen sektorin muutosta. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Yhteiskuntapolitiikka. Pro gradu -tutkielma.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service design for business. A practical guide to optimizing the customer experience. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rottensteiner, C. 2015. Young Finnish athletes' participation in organized team sports. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikuntapedagogiikka. Väitöskirja.

Ruoslahti, H. 2019. Co-creation of knowledge for innovation in multi-stakeholder projects. Jyväskylän yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Yhteisöviestinnän opinnot. Väitöskirja.

Seuraohjelma 2019. Seurajohtaminen. [viitattu 20.9.2019] Saatavissa: <https://www.seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seurajohtaminen>

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: Basic, tools, cases. Hoboken: John Wiley & Sons.

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Szerovay, Mihaly. 2018. Global and local interactions in football: Comparing the development paths of Finland and Hungary. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikunnan yhteiskuntatieteet. Väitöskirja.

Syrjä, P. 2000. Performance-related emotions in highly skilled soccer players. A longitudinal study based on the IZOF model. Jyväskylän yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Liikuntapsykologia. Väitöskirja.

Tilastokeskus 2019. Syntyvyyden jyrkkä aleneminen jatkui. Julkaistu 26.4.2019. [viitattu 6.9.2019] Saatavissa: http://www.stat.fi/til/synt/2018/synt_2018_2019-04-26_tie_001.fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedonantoon. [Tampere]: Tampere University Press: Taju [Jakaja].

Tuunainen, S. 2007. Naisjalkapallon seuratoiminta 1970-luvulta lähtien. Teoksessa Lautela, Y. & Wallen, G. Rakas jalkapallo. Sata vuotta suomalaista jalkapalloa. Teos.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. 2., tarkistettu painos.

UEFA. 2010. Women's football development programme. [viitattu 14.10.2019].

Saatavissa:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/Women/WFDP/01/72/39/37/1723937_DOWNLOAD.pdf

UEFA. 2012. A Review of national association projects UEFA women's football development programme. [viitattu 14.10.2019]. Saatavissa:

http://www.dohagoals.com/lang/content_en/downloads/content/uefa-women-football.pdf

UEFA. 2019. The Importance of the social return on investment. [viitattu 20.11.2019].

Saatavissa: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2598488.html>

- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.
- Valtion liikuntaneuvosto 2019a. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. [viitattu 18.9.2019] Saatavissa: https://www.jyu.fi/sport/vln_liitu-raportti_web_28012019-1.pdf
- Valtion liikuntaneuvosto 2019b. Oikeus liikkua. Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2018. [viitattu 18.9.2019] Saatavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/644/Lasten_ja_nuorten_vapaa-aikatutkimus_-_Oikeus_liikkua_Verkkojulkaisu.pdf
- Vehviläinen, H. 2008. Alussa oli mimmiliiga. Naisten jalkapalloilun muutos Suomessa vuosina 1971-2006. Jyväskylän yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasosiologia. Pro gradu -tutkielma.
- Yhdistyslaki 462/2017. Laki yhdistystoiminnasta 503/1989. [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#L2>
- Ylitalo, K. 2019. Seke Palvelumuotoilusta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Hannula, J. Lähetetty 28.10.2019.
- Zacheus, T. 2008. Luonnonmukaisesta arkiliikunnasta liikunnan eriytymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

LIITTEET

LIITE 1 Palvelumuotoiluprosessi FC Kuusysissä Power Point

LIITE 2 Saatekirje

LIITE 3 Asiakaskyselylomake

LIITE 4 Asiakaskyselyn vastausraportti



Pelaajapolulle palvelumuotoilun keinoin

LÄMMITTELY



Mitkä asiat ovat erityisen onnistuneita tällä hetkellä FC Kuusysissä!
Pohdi asiaa naisten ja tyttöjen toiminnan kannalta

Kirjoita tarralapuille mietteet. 3min aikaa

LÄMMITTELY



Mihin asioihin toivot muutosta tai kehitystä FC Kuusysissä?

Pohdi asiaa naisten ja tyttöjen toiminnan kannalta

Kirjoita tarralapuille mietteet 3min. aikaa

#MINUNSEURA

Tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittäminen



Palvelumuotoiluprosessi

Kehittämishankkeen toimintaympäristön tutkiminen	elo-syyskuu 2019
1. Työpaja Asiakasymmärrys ja kiteyttäminen	30.10.2019
2. Työpaja Ideointi, seulonta ja konkretisointi	21.11.2019
3. Työpaja (ydinryhmä) Kehittäminen ja operointi	28.11.2019
Palvelumuotoiluprosessin kuvaus	marraskuu 2019
Pelaajapolkutoimintamalli	marraskuu 2019
Kirjoitusprosessin viimeistely	joulukuu 2019

#MINUNSEURA

Palvelumuotoilu



- Pyrkimys yhdistää olemassa olevia asioita uudella tapaa (Tuulaniemi 2013)
- Asiakaskeskeisyys, yhdessä luominen, kokeellinen lähestyminen, palveluiden sarjavisualisointi, palvelun ja toimintaympäristön huomioonottaminen (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider 2018)
- Nykytilan kartoitus ennen toiminnan suunnittelua. Poisto, vähennys, kasvattaminen, luominen
-> Uuden arvon luominen (Kim & Mauborgne 2005)
- Ymmärtäminen, Kiteyttäminen, Ideointi, Seulonta ja konkretisointi, Kehittäminen ja Operointi. (Moritz 2005)
- Prosessissa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä, jotka on tunnustettu palvelumuotoiluprosessissa hyväksi (Moritz 2005)

#MINUNSEURA

LÄHTÖKOHDAT KEHITTÄMISHANKKEELLE



- **Urheiluseuratoiminnan muutokset viimeisten 30 vuoden aikana**
 - Ammattimaistuminen
 - Yhteiskuntavastuu
- **Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisen muutokset**
 - Syntyvyys
 - Liikkumattomuus
 - Ruutu-aika
 - E-urheilu?
- **Naisten ja tyttöjen jalkapallotoiminta Suomessa**
 - 1970
 - Nykytila
 - Tutkimustieto
- **Kansainväliset naisten ja tyttöjen jalkapallon kehitysohjelmat**
 - FIFA
 - UEFA

LÄHTÖKOHDAT KEHITTÄMISHANKKEELLE



- **Päijät-Hämeen urheiluseurojen nykytila**
 - Liikkumislupaus
 - Nykytilan kartoitus
- **FC Kuusysi**
 - Alle 10 -vuotiaiden tyttöjen osallistujamäärä noin 7-9% / pojat
 - Joukkue toiminnassa 25% / pojat
 - Jäsenmäärä ei ole kehittynyt progressiivisesti, pieniä ikäluokkia
 - Strategiatyö
 - Tasa-arvo / Yhdenvertaisuus / Ymmärrys
 - Asiakasymmärrys

#MINUNSEURA

Toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät



Keskeiset käsitteet kehittämishankkeessa

Asiakkuus ja jäsenyys urheiluseurassa, lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen, palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys

Urheiluseuratoiminta Suomessa

Urheiluseuratoiminnan toimintaympäristö moninaistunut, ammattimaistunut

Asiakkuus urheiluseurassa

Lapsi mielletään enemmän asiakkaaksi kuin jäseneksi. Mitä asiakkuus on?

Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen

Liian vähän terveyden kannalta liikkuvat. 6v. 45% harrastaa urheiluseurassa. Lähes 90% lapsista harrastaa jossain vaiheessa liikuntaa urheiluseurassa.

Harrastustoiminta Päijät-Hämeessä ja Lahdessa

Lahti= matala koulutustaso ja korkea työttömyysaste, harrastetakuuhanke, Lahtelaiset valtakunnallisesti hitusen paremmassa kunnossa.

Naisten ja tyttöjen jalkapallo

Perheenjäsenillä merkitys aloittamiseen, kavereilla ja yhteisöllä suurin syy aloittamiseen ja harrastamiseen. Uefa & Fifa naisten jalkapallon kehitysohjelmat. Jalkapallolla on tutkitusti suurin positiivinen vaikutus tyttöjen itsetuntoon. Social Return On Investment (SROI)

#MINUNSEURA

ASIAKASKYSELY



Yhteenveto

- 51 vastaajaa, 102 avautta, vastaaminen aloitettu 69
- 51% vastaajista FK, 45% joukkue-toiminnassa, 20% LALI, 14% FV, 6% PF ja 8% harraste
- 75% vastaajista mukana tällä hetkellä toiminnassa, 25% ei ole
- Toimintamuoto oli helposti saatavilla ja mukaan oli helppo tulla 65%, ilmapiiriltään hyvää ja hauskaa 69%
- 47% ilmoittaa saavansa tiedon toiminnasta www.fckuusysi.fi, 41% päiväkotiiin/kouluun jaettavasta esitteestä
- Informaatiota 88% kokee saavansa riittävästi ennen toimintaan liittymistä, varusteista ja maksuista toivotaan lisätietoa
- Lapsen harrastuksen valintaan vaikuttavat lapsen oma tahto/kiinnostus lajiin (90%) ja harrastuksen sijainti (53%)
- Tärkeimmäksi koetut urheiluseuratoiminnan arvot turvallisuus 80,4%, tasa-arvo 78,5%, positiivisuus 72,5%, avoimuus 68,6%, ammattitaitoisuus 63%
- Avointen kysymysten teemoitellut vastaukset nähtävillä ryhmätilan seinällä

#MINUNSEURA

ASIAKASKYSELY



Toimintamuoto, johon lapsenne osallistui FC Kuusysissä ollen mielestänne	Täysin samaa mieltä	Osaikin samaa mieltä	Osaikin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani	
Ilmapiiriltään hyvää ja hauskaa	69.62%	27.27%	0.0%	0.0%	0.0%	1.31	1	
Helpposti saatavilla ja mukaan oli helppo tulla	64.71%	29.41%	3.92%	0.0%	1.96%	1.45	1	
Annetaan tietoa toimintamuotoista ohjauksen ja valmentajien toimesta	56.86%	23.53%	19.61%	0.0%	0.0%	1.63	1	
Hyvässä olosuhteissa, hyvällä välikäällä toteutettua	60.68%	33.33%	13.73%	1.96%	0.0%	1.67	1	
Odotuksia vastaavaa	60.68%	33.33%	11.77%	3.92%	0.0%	1.69	1	
Seuran arvot huomioidaan (tasa-arvoisuus, kehittyvyys, yhteisöllisyys)	43.14%	47.06%	7.84%	0.0%	0.96%	1.71	2	
Lapsi ja heidän osanottoaan huomioon otettiin	43.14%	39.22%	11.76%	1.96%	3.92%	1.64	2	
Relevää informaatiota esiteltiin	35.29%	43.14%	21.67%	0.0%	0.0%	1.68	2	
Kokemusta lapsille tai lapsi huomioon	41.18%	35.29%	17.65%	3.92%	1.96%	1.8	2	
Hyvin johdettua kampaissa	39.22%	33.33%	23.53%	1.96%	1.96%	1.94	2	
Hyväntuuloinen sopiva	43.14%	25.49%	23.53%	5.88%	1.96%	1.68	2	
Lapsikokemusta, vaikuttavuutta ja monipuolisuutta toteutettiin ja organisoitua	33.33%	41.18%	21.67%	0.0%	3.92%	2	2	
Hyvä hinta-laatu suhteeseen	21.67%	43.14%	29.41%	3.92%	1.96%	2.22	2	
Lapsen harrastuksen edistämisen seurassa on esillä valokuvat ja videotallaukset	35.29%	43.33%	16.66%	3.92%	11.77%	2.24	2	
Lapsenne harrastusta valitessa, vaikuttavat asiat valintaan ovat		Täysin samaa mieltä	Osaikin samaa mieltä	Osaikin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Lapsen oma tahto/kiinnostus lajiin	60.20%	9.80%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1	1	
Harrastuksen sijainti	52.84%	36.30%	9.80%	1.96%	0.0%	1.61	1	
Harrastuksen laji	39.22%	45.10%	13.72%	1.96%	0.0%	1.79	2	
Harrastuksen olosuhteet	35.29%	47.06%	13.73%	1.96%	1.96%	1.86	2	
Perheen läheisyys	37.26%	39.22%	17.65%	5.88%	0.0%	1.92	2	
Harrastuksen lajipuolustajien väkijoukko	39.41%	53.94%	13.23%	1.96%	0.0%	1.94	2	
Lajiin monipuolisuus	29.41%	52.84%	11.77%	3.92%	1.96%	1.96	2	
Hinta	35.29%	47.06%	23.53%	3.92%	0.0%	2.06	2	
Muuhollisuus harrastaa lapsi monella tavalla	29.41%	37.26%	21.67%	9.80%	1.96%	2.18	2	
Seuran hyvä jälkeislaatu	16.69%	60.79%	9.80%	3.92%	9.80%	2.31	2	
Seuran arvot huomioidaan (tasa-arvoisuus, kehittyvyys, yhteisöllisyys)	15.68%	60.98%	11.76%	17.65%	3.92%	2.43	2	
Seuran arvot	13.73%	66.86%	11.77%	5.88%	11.76%	2.45	2	
Suunnan toimintaan osallistuvat tuttavat/avustajat	11.76%	43.14%	23.53%	21.67%	0.0%	2.56	2	
Seuran toimintaan osallistuvat perheenjäsenet	13.73%	57.29%	11.76%	35.29%	1.96%	2.76	2	
Lajiin läpikäytävyyttä ja mahdollisuus osella hupailua	7.84%	25.49%	41.18%	23.53%	1.96%	2.86	3	
Seurayhteistyö	9.80%	43.14%	16.69%	11.76%	19.61%	2.89	2	
Muu mikä?	19.22%	4.98%	3.92%	0.0%	50.98%	3.18	3	
Mitäkin asiat ovat mielestänne tärkeät teille lasten ja nuorten urheiluseuratoiminnassa?		Enemmän merkitykselliset	Samankaltaiset	Vähemmän merkitykselliset	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani	
Turvallisuus	60.20%	19.61%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2	1	
Tasa-arvoisuus	78.43%	19.61%	1.96%	0.0%	0.0%	1.24	1	
Positiivisuus	72.65%	27.45%	0.0%	0.0%	0.0%	1.27	1	
Avoimuus	69.62%	29.41%	1.96%	0.0%	0.0%	1.33	1	
Sivallisuus	64.71%	23.53%	1.96%	0.0%	0.0%	1.37	1	
Ammattitaitoisuus	62.75%	35.29%	1.96%	0.0%	0.0%	1.39	1	
Käytävällisyys	58.86%	43.14%	0.0%	0.0%	0.0%	1.43	1	
Yhteisöllisyys	56.86%	37.26%	3.92%	0.0%	1.96%	1.53	1	
Kehittyvyys	50.98%	39.22%	9.80%	0.0%	0.0%	1.59	1	
Ilmapiiri	47.06%	41.18%	11.76%	0.0%	0.0%	1.66	2	
Monipuolisuus	37.26%	56.86%	3.92%	0.0%	1.96%	1.73	2	
Tasa-arvoisuus	35.49%	39.22%	31.37%	3.92%	0.0%	2.14	2	
Kehittyvyys	4.98%	47.06%	37.26%	9.80%	0.0%	2.51	2	
Relevanssi	3.92%	29.41%	64.60%	11.77%	0.0%	2.75	2	
Trendikkyyttä	1.96%	16.69%	52.84%	29.41%	0.0%	3.1	3	

#MINUNSEURA

BENCHMARKING



Edustusjoukkueet U7- Iso harrastetoiminta antaa pohjan. Perhe-Liiga 3-5 vuotiaalle, SNADI-Liiga koululaisille 2krt/vuosi, Tenavaliiga 7-12.vuotiaalle. Tenavaliiga tapahtumat kerran kuukaudessa Savon sanomat areenalla.

U8- akatemiajoukkueet pojissa U12- akatemiajoukkueet tytöissä. Kaupunginosatoiminta U5-U19 500 pelaajaa/U5 20% TYTTÖJÄ. Tytöt omissa joukkueissa tai osa poikien joukkueissa sosiaalisin perustein.

U13- akatemia toiminta U5-U7 Knatteskolan, U8-U12 joukkueitoiminta. Niin monelle kuin mahdollista, niin pitkään kuin mahdollista, niin laadukasta kuin mahdollista

#MINUNSEURA

PALVELUKETJUANALYYSI



(Service blueprint)

Kuvataan asiakkaan ja organisaation kulkema matka sekä kohtaamispisteet

Näkyvät ja näkymättömät toiminnot palvelusta.

Palveluketju tulisi ajatella asiakkaan lasit päässä, ja se kuvataan aikajärjestyksessä.

Ketju kuvataan ensi kontaktista palvelun loppuun

1. Asiakkaan polku
2. Asiakkaalle näkyvät osat
3. Fyysiset elementit
4. Asiakkaalle näkymättömät osat
5. Yhteistyötahot ja muut sidosryhmät

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1



Ryhmäkeskustelu 15min!

Kirjaa tarralapulle 5-10 keskeistä asiaa, jotka mielestäsi nousee asiakaskokemuksista ja käsitellyistä asioista. Voit myös kirjata omakohtaisia kokemuksia.

Tarralaput kiinnitetään edessä olevaan pöytään tai lasiseinään pöytään jälkeen.

Keskustellaan avoimesti aihealueesta ja tuodaan omat kommentit ja kokemukset esiin. Luetaan auki asiakkaiden todelliset kokemukset ja ongelmakohdat

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1



MIELLEKARTTA 20min

FC Kuusysin tyttöjen jalkapallotoiminta (alle 10 -vuotiaat.)

Laaditaan yhdessä miellekartta.

Jokainen osallistuja käy kirjaamassa ajatuksia valkotaululle sekä liimaa edellisen tehtävän tarralaput osuuksiin. Huomioithan, että voit myös piirtää miellekarttaan tai kuvata mielialoja hymiöin ja figuurein.

Nykytila, asiakaskokemus, toimenpiteet, ideat ja ajatukset tulevastakin kokonaiskuva.

Jäsennetään asiakasymmärrys ja kerätään rakenteiden ja toimenpiteiden yhteys.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1



Ajatushautomo 20min!

Ajatuskartan ja ryhmäkeskustelun pohjalta jokainen osallistuja antaa näkemyksensä asiakasymmärryksestä.

Määritetään yhdessä kehittämishankkeen missio, visio, strategiset linjaukset ja olemassa olon perusta Kirjataan asiat näkyviksi elementeiksi isoille papereille.

Määritetään osallistujista vastuuhenkilöt kullekin aihealueelle. Vastuuhenkilö pitää huolen, että keskustelu kiinnittyy kyseiseen otsikkoon ja paperille saadaan kirjattua tarvittavat asiat.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1



PERSOONAKUVAUS 30min

Luodaan neljä esimerkkiasiakasta saadun tiedon pohjalta. Neljälle kartongille laaditaan neljä erilaista asiakasta, joiden taustat, mieltymykset ym. kuvataan mahdollisimman tarkasti. Asiakkaita luodessa ei tarvitse miettiä olemassa olevia palveluita tai asiakkaan palvelutarpeita. Asiakaspersoonien luonnissa hyödynnetään saatua tietoutta sekä välineinä värikyniä, valmiita leikattuja kuvia ja tekstejä, aikakauslehtiä, kartonkeja, tarralappuja.

Luodessa keskustelkaa muiden osallistujien kanssa teidän fiktiivisestä hahmosta, jotta luodaan neljä erilaista persoona.

Persoonakuvaus varmistaa asiakasymmärryksen ja valmistaa prosessia kohti ideointia.

Fiktiiviset hahmot kuvastavat toimintaan hakeutuvia henkilöitä, eri taustoineen.

Fiktiiviset hahmot ilmentävät toiminnan arvomaailmaa, mieltymyksiä, taustoja.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1 YHTEENVETO



Työpaja käynnistettiin lämmittelyosuudella. Osallistajat saivat kuvata hyviä ja kehitettäviä asioita seurasta tarralapuilla.

Työpajan osallistujille esiteltiin kehittämishanke ja palvelumuotoilu menetelmänä. Osallistujien kanssa käytiin lävitse asiakaskysely ja tästä työryhmä nosti ajatuksina ryhmätoiminnan tärkeyden ja tyttöjen herkkyyden huomioimisen. Asiakaskyselyyn palattiin työpajan aikana monesti Benchmarkingissa esitteli benchmarkattuja kohteita ja kuinka toiminta on toteutettu muissa seuroissa.

Kolmantena pohjatietona käsiteltiin palveluketjuanalyysit, joista ydinryhmä oli laatinut karkeat versiot. Näistä huomiota herätti, että FC Kuusysissä palveluketjuanalyysi käynnistyi AINA asiakas etsii harrastustoimintaa periaatteella, eikä että asiakkaalle olisi tarjottu jotenkin ärsykettä, jonka vuoksi kiinnostus olisi herännyt. Työryhmä lisäsi palveluketjuanalyysiin tarralappuja ja täydensi olemassa olevia palveluketjuja.

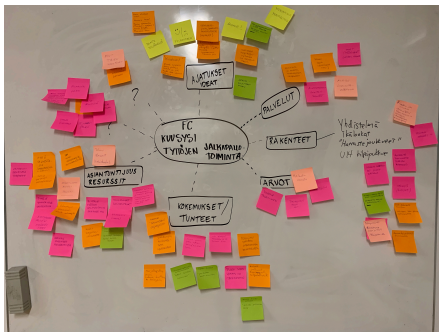
Ensimmäisenä menetelmänä hyödynnettiin ryhmäkeskustelua, jossa tarkoitus oli keskustella saaduista tiedoista. Ryhmäkeskustelussa esille nousi esimerkiksi toiminnasta poisjääneiden palautteen kerääminen, fiilismittarit sekä ärsykkeiden/houkutusten tarjoaminen asiakkaille, jotta he lähtisivät mukaan toimintaan.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1 YHTEENVETO



Toisena metodina hyödynnettiin miellekartan luomista. Osallistajat saivat miellekartan avulla jäsentää ajatuksia ja ideoita, kehityskohteita sekä hyviä kokemuksia.



Palvelut: Omat tyttöryhmät, lastenliikunta, aloitus liikuntakerhona, muut lajit mukaan toimintaan, seuramarkkinointi, aktiivisuus ja useita koululaisia iltapäivisin

Rakenteet: Yhdistelmä ikäluokat U13 asti harrastepohjalta, U14 kilpailullisuus aspekti, pelaajamäärän kasvatus, lähikenttätöiminnassa tyttöjen huomiointi, talous (naiset), Isolle ikähaitarille toimintaa, Joukkue joka ikäluokassa, naisia ja tyttöjä ohjaajina joka ikäluokassa, ammatillaiset aloittavissa ryhmässä, Valmentajien laatu ja määrä, ikäkausijoukkueet laaja-alaisesti

Arvot: Motivaatioilmasto, Yhteisöllisyys, Turvallisuus, Yhdessä tekeminen

Kokemukset/Tunteet: Sitoutuminen, Joukkueet parantuneet kilpailullisesti, Tulee myös seuraaviin treeneihin, Viestintä toimisto – joukkueet, Yhteistyö joukkueiden välillä, yksilön huomiointi, ihmishetimitäidat valmennuksessa, tyttöjen fiilisten lukeminen, Ei liiallista holhousta, fiiliskyselyt, Aikuisen huomio lapselle, keskinäinen kannustaminen, naisten jalkapallobuumin kasvattaminen FC Kuusysissä

Asiantuntijuus/resurssit: Enemmän valmentajia edustusjoukkueisiin, harrastejoukkueet tytöille, Innostavat valmentajat, monipuolisuus treeneissä & lajiyhteistyö, harjoitusolosuhteet, talous, sponsorit, varainhankinta, tutorit valmentajille ja toimihenkilöille, ammatillisille aloittavat ikäluokat, mentorointi valmentajille, tyttöjä ymmärtäviä valmentajia, naisvalmentajien määrän lisääminen,

?: Pelaajien laatu, osa Kuusysia, valmennuslinjaus, pelaajapolku

?: Masto Cup, muut tyttöjen tapahtumat

#MINUNSEURA

Ajatukset/Ideat: Fiilismittarit, moninaisuus, monipuolisuus, isommat harjoitteluryhmät, jatkuva palautekysely, pelaajarekrytointia pitää tehostaa, ärsyke, valmentajien/joukkueiden mentorointi (mittari), Tarvitseeko tyttöjen jalkapallo eriyttää seurasta?, palaute poisjääneiltä, massatreeneit (kenttä täyteen), yhtenäinen ajatusmaailma pelaajista (ei tytöt/pojat) jokaiselle toimijalle

TYÖPAJA 1 YHTEENVETO



Ajatushautomolla jäsennettiin kehityshankkeelle visio /missio / Toimenpiteet/strategia ja mittarit ALLE KYMMENVUOTIAAT TYTÖT FC KUUSYSISSÄ

VISIO: Iloista, monipuolista liikuntaa, joka sitouttaa Päijät-Hämäläiset alle 10 vuotiaat tytöt

MISSIO: Turvallista toimintaa tyttöjen jalkapallojoukkueissa

TOIMENPITEET:

- Nainen joka joukkueessa
- Yhteistyö muiden seurojen kanssa (seura järjestää)
- Ohjaajien tiivis / säännöllinen tukeminen
- Kaverikampanja

MITTARIT:

- Pelaajamäärät
- Nais- ja tyttövalmentajien määrät
- Kampanjoiden tai tapahtumien määrät
- Fililismittareista tai kokemusmittareista saadut palautteet

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 1 YHTEENVETO



Neljäntenä metodina käytettiin persoonakuvausta. Työpajan osallistujat loivat neljä fiktiivistä asiakasta.



#MINUNSEURA

ENSIMÄISEN TYÖPAJAN KITEYTYS



- moninaisten ja monilajipalveluiden puute tyttöjen seuran tarjoamissa toiminnoissa,
- harrastamisen hinta,
- tiedon ja palvelun puute
- pelko liian sitovasta harrastustoiminnasta olivat syitä sille, että lapset eivät osallistu seuran toimintaan.

- arvostus kohdeorganisaatiota tyttöjen toiminnan tarjoajana
- toiminta mielletään laadukkaaksi
- tyttöjen harrastamiseen vaikuttavat kaverit ja yhteisölliset asiat.
- Kilpailullisuusaspektilla ei tunnistettu olevan painoarvoa nuorella iällä harrastusta valittaessa.
- TUTKIMUS: jalkapallolla olevan positiivinen vaikutus tyttöjen itsetuntoon ja itseluottamukseen.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2 LÄMMITTELY



- Mieti mielessäsi paras ja mielenpainuvin henkilökohtainen muisto FC Kuusysistä.
- Kirjoita tukisanat tarralapulle

- Esittele tarinasi muille osallistujille ja liimaa tukisanat osoitettuun kartioon

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



OPEN SPACE 15min

Edellisen kerran ryhmät esittelevät luodut fiktiiviset hahmot ja kertovat asiakkaiden taustat. Tarvittaessa esimerkkipersooniin kirjataan lisää tukisanastoa.

Liikkukaa vapaasti tilassa, tutustukaa ja palauttakaa mieliin seiniltä löytyviä aineistoja (service blueprint, benchmarking ja kyselyn vastausten teemoitukset, miellekartta).

Kirjatkaa jokaiselle asiakkaalle:

Keltaisella tarralapulla: *Mitä ja millaisia palveluja kyseinen asiakas kaipaa FC Kuusysiltä?*

Vihreälle tarralapulle: *Miten asiakas voi saavuttaa tiedon FC Kuusysin palveluista?*

Punaiselle tarralapulle: *Mitä arvoa halutaan kyseiselle asiakkaalle tuottaa palveluilla?*

Pienryhmissä miettikää vielä kaksi uutta ideaa asiakkaallenne. Keskustelkaa ajatuksista pienryhmässä.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



METODI 635 30min

Istuudutaan ympyrän muotoon. Jokaisella osallistujalla tulee olla kynä ja kirjoituslusta. Kuusi kirjattua kysymystä kiertää ympyrän lävitse. Jokaisella osallistujalla tai osallistujaparilla on viisi minuuttia aikaa jatko työstää kehitettyä ajatusta.

Lue kysymys huolella lävitse ja kirjaa KOLME kehitysehdotusta asiaan.

Aikaa viisi minuuttia.

Kun aika on kulunut anna paperi seuraavalle, lue saamasi paperi huolella lävitse ja lähde työstämään lisää jo aloitettua ideaa.

Kun se paperi palaa sinulle, jolla aloitit työstön, on tehtävä valmis.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



ASIAKASKOKEMUS (Tuulaniemi 2013)

- Palvelun mainonta ja kontaktit (myös ennen liittymistä)
- Asiakaspalvelun laatu
- Palvelun saavuttamisen helppous ja luotettavuus
- Palvelun ominaisuudet / sisältö

TUNTEET – TOIMINTA – MERKITYS

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



AIVORIIHI 20min

Kolmelle paperille on kirjattu kolme kysymystä, johon yhdessä keskustellen ja itsenäisesti kirjatun tarralappujen avulla kootaan vastauksia.

Rakenteet & palvelut:

Millaista toimintaa FC Kuusysin tulisi jatkossa tarjota alle 10 -vuotiaalle tytöille?

Resurssit:

Miten FC Kuusysi sitouttaa mahdollisimman suuren määrän harrastajia mukaan toimintaansa?

Viestintä, markkinointi, muotoilu ja kanavat:

Miten FC Kuusysi tavoittaa mahdollisimman laajalti potentiaaliset harrastajat?

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



TARRALAPPUÄÄNESTYS 10min

Kirjoita Tarralappuihin kolme plus merkkiä.

Tutustu annettuihin ideoihin ja anna jokaiseen paperiin plusmerkki niihin ajatuksiin, joista erityisesti pidät.

Kaikki äänet annetaan samanaikaisesti!

Lopuksi keskustellaan eniten ääniä saaneista kohdista.

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



KALANRUOTOKAAVIO 40min

Kalanruotokaavioon konkretisoidaan ja kootaan ideat ja ajatukset jatkotyöstöä ajatellen.

Kalanruodon ydin, vaakalinja kuvaa toiminta-ajatusta, jota lähdetään yhdessä työstämään kohti visiota.
(Kuinka saadaan lisää mahdollisimman paljon sitoutuneita harrastajia FC Kuusysiin?)

Ruodot kuvaavat toiminnan eri osa-alueita, joihin ideoidaan asioita.

Ruodot:

Asiakassegmentit – Massa, erikoistuminen, segmentointi, laajentuminen. Kenelle tuotamme palveluita

Asiakassuhde – Millaista palvelua tarjoamme asiakkaille (myös kuinka ilmoittautuu)

Kanavat – Miten asiakkaat saavutetaan? Muotoilu, viestintä ja markkinointi

Arvolupaus – Mitä tarpeita/toiveita/haaveita olemme täyttämässä?

Ydinprosessit – Tuotannolliset asiat, palvelut ja rakenteet

Resurssit – Millaisia resursseja tarvitaan, Organisaatio

Kumppanuudet – Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme ja ketä tarvitsemme, tukitoimet, Yhteistyö

Kulurakenne ja ansaintamalli – mitä kuluja? Mitä asiakkaat ovat valmiit maksamaan?

Mittarit – Millä mitataan toimintaa ja sen vaikuttavuutta?

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 2



Ruodot: (BMC)

Asiakassegmentit – Massa, erikoistuminen, segmentointi, laajentuminen. Kenelle tuotamme palveluita
Asiakassuhde – Millaista palvelua tarjoamme asiakkaille (myös kuinka ilmoittautuu)
Kanavat – Miten asiakkaat saavutetaan? Muotoilu, viestintä ja markkinointi
Arvolupaus – Mitä tarpeita/toiveita/haaveita olemme täyttämässä?
Ydinprosessit – Tuotannolliset asiat, palvelut ja rakenteet
Resurssit – Millaisia resursseja tarvitaan, Organisaatio
Kumppanuudet – Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme ja ketä tarvitsemme, tukitoimet, Yhteistyö
Kulurakenne ja ansaintamalli – mitä kuluja? Mitä asiakkaat ovat valmiit maksamaan?
Mittarit – Millä mitataan toimintaa ja sen vaikuttavuutta?

ASIAKASKOKEMUS (Tuulaniemi 2013)

- Palvelun mainonta ja kontaktit (myös ennen liittymistä)
- Asiakaspalvelun laatu
- Palvelun saavuttamisen helppous ja luotettavuus
- Palvelun ominaisuudet / sisältö

TUNTEET – TOIMINTA - MERKITYS

TYÖPAJA 2 YHTEENVETO



OPEN SPACE 15min

MITÄ PALVELUITA FIKTIIVINEN ASIAKAS KAIPAA:

liikuntaan totuttomalle kymmenvuotiaalle **Suskille** tarpeellisiksi palveluiksi muun muassa harrastejoukkue toiminnan, monipuolisen harrastustoiminnan, matalankynnyksen tasoryhmät sekä liikunnalliset kerhot.

Maahanmuuttajataustaiselle kahdeksan vuotiaalle **Yasminelle** osallistujat kirjavisat kaveritreenit, sopeutuminen yhteiskuntaan, laadukkaat joukkue toiminnat sekä tukikummitoiminnan.

Omaa lajiaan etsivä **Elsa** puolestaan kaipaa osallistujien mukaan monipuolista harrastustoimintaa, turvallista joukkuelajiharrastusta, sopivan tasoista toimintaa sekä kannustavaa ja hyvä henkistä joukkue toimintaa.

Pieni viisivuotias **Suvi** vastaavasti osallistujien mukaan kaipaa harrastustoimintaa, jossa oma äiti on mukana. Tällaisia voisi olla perhefutis toiminta, lasten tapahtumat, futiskummitoiminta, tuetut harrastustoiminnat ja omat tyttöjen toimintaryhmät.

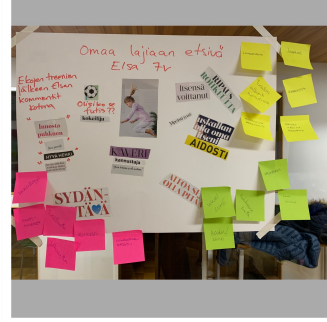
MISTÄ ASIAKAS SAA TIEDON PALVELUISTA:

viestintäkanaviksi seuran kotisivut ja sosiaalisen median (TIKTOK), printtimainonnan, kaupungin päiväkodit, koulut, sosiaalihuollon ja neuvolapalvelut sekä yksityiset laitokset, seurakunnan, erilaiset seuran järjestämät markkinointikiertueet ja tapahtumat. Osallistujat nimesivät myös kanaviksi kaverit ja vanhempien kaverit sekä sukulaiset.

MITÄ ARVOA PALVELUILLA TUOTETAAN ASIAKKAALLE:

turvallisuuden, suvaitsevaisuuden, yhdenmukaisuuden, tasa-arvon sekä tasapuolisuuden, ilon, kehittymisen, yhteisöllisyyden, itsetunnon kasvattamisen ja jatkuvuuden.

TYÖPAJA 2 YHTEENVETO OPEN SPACE 15min



TYÖPAJA 2 YHTEENVETO



METODI 635 30min

Millaista harrastustoimintaa alle 10 –vuotiaalle tytöille tulisi tarjota?

- Monipuolista harrastustoimintaa, joka tukee lapsen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja kasvua.
- Lajien yhteistyö
- Olemassa olevien joukkueiden ja ryhmien välinen yhteistyö
- Viikoittainen / Kuukausittainen yhteisöllinen tapahtuma
- Futiskerhotoiminta / harrastetoiminta
- Kummitoiminta sekä kampanjat

Millä toimenpiteillä sitoutetaan mahdollisimman suuri määrä harrastajia?

- Oman tasoista toimintaa huomioiden tarpeet, fyysiset valmiudet ja perheen tahtotila
- Toiminnan arvot kohtaavat lasten ja perheiden toiveet
- Taloudellisesti edullisempää
- Koko perheen sitouttaminen toimintaan, yhteisöllisyyden korostaminen ja kasvattaminen
- Riittävät resurssit kokonaisvaltaisesti mietittynä
- Toiminnan läpinäkyvyys

Miten lisätään alle 10 –vuotiaiden lasten perheiden tietoisuutta harrastustoiminnasta?

- Kotisivut ja sosiaalinen media
- Aktiivinen, kokonaisvaltainen näkyvyys mahdollisimman monia kanavia hyödyntäen
- Suunnitelmallinen markkinointi
- Kaverikampanjat
- Masto Cup, Joulumarkkinat
- Tarinat, seuran brändi ja sen rakentaminen



1. Millaista harrastustoimintaa alle 10 vuotiaalle tytöille tulisi tarjota?

- Futiskummitoiminta, jossa joukkueella olisi muutama vanhempi pelaaja "kummina" mukana ajoittain treeneissä -> tytöt ottaa helposti mallia toiminnasta * naisten joukkueesta kummit
- Futisparinaattien kerhotoiminta niille, jotka eivät niin kovasti pelkää futista halua (sis. esim. Vainiostelu...) - Monilajikerho
- Monilajisovellus ja kappaleharjoittelusta joukkue-toiminta esim. Vainiostelu, muut palloilulajit
- Vanhemmat junioripelaajat ohjaajina
- Pelien seuraaminen isät -> naiset pienet -isot
- Pelinohjaajina toimivaan koulun peleissä?
- Koulun aikan toteutettava kerhotoiminta
- Joukkue-toiminta... KILPAILUUN
- ALUEELLISTA TOIMINTAA...
- PERHETOIMINTAA... TAPAHTUMIA
- Kummi naisten joukkueesta käy treeneissä 1-2 x kk:ssa + katsomassa pelejä -> juunut katsomaan naisten pelejä / pallotyttöinä
- kampanjat muiden lajien harrastajille

1. Millaista harrastustoimintaa alle 10 vuotiaalle tytöille tulisi tarjota?

- HARASTE JOUKKUEET / RYHMÄT TYTÖLLE
- LIIKUNTA HARRASTUS... MONIPOOLISUUS... EI PELIKKÄÄ FUTISTA
- LIIKUNTA TAPAHTUMAT... SÄÄNNÖLLISET... YHTÄI KAUDEN
- yhteistyö muiden lajien kanssa
- joukkueiden välinen toiminta esim. tyttöfutispäivät ja fannekin voisi ottaa muita lajeja mukaan
- yhteisöllisyys esim. futiskummit vanhemmuista ikäluokista
- Kerhotoimintaa (1xkk) jolla aloittamista / kokeilua tulisi enemmän
- Viikottainen tyttöfutispäivä (aikoinen ehti mukana?)
- Kouluille tytöille oma putkerkko esim. kerran viikossa
- aikuiset mukaan harrastustoimintaan esim. päiväkodin vanhempien ja lasten yhteinen "peli-ilta"



2. Millä toimenpiteillä sitoutetaan mahdollisimman suuri määrä harrastajia?

- Tasapuolisuus
- Laadukas toimintaympäristö
- RIITTÄVÄSTI VALMENTAJIA
- TUUSTOIHIN UUSIIN TUOKKOA SINÄ SEKS KENTRÖ (LAPSET)
- ILON TOIMINTA... SEURAN VALMENNUS / KOLLEKT
- TURVALLISET TOIMINTA... SELKEÄT TOIMINTATAVAT / PÄÄSÄÄNNÖT
- OMAN TASON TOIMINTA... OMINUOLUUS
- vanhempien ohjattamainen kentän ulkopuolisella toiminnalla esim. saunailta
- Koko ryhmän aktivoiminen (sekä lapset että vanhemmat)
- Hyvä tiedottaminen toiminnasta. (joukkue sekä seuran)
- Yhteisön koon näkyvyys, tieto että toiminta isompa kuin vain oma joukkue.
- Pelaajapolun esinäköinen -> mihin voi päästä -> edustajajoukkueiden pelaajien näkyminen pienille
- Toimiva joukkueen taustajärjestelmä

2. Millä toimenpiteillä sitoutetaan mahdollisimman suuri määrä harrastajia?

- omat tasoinen peliryhmä
- laadukas valmennus (naiset/tytöt)
- kiva ja mielekäs harrastus, osa ryhmää
- Innostetut valmentajat = innostuneet lapset
- HINNAT, POSITIIVISTA PALAUTTEA ANTOVAT VALMENTAJAT
- Ilmainen tekeminen ryhmänä
- Selkeät tasoryhmät
- helppo vaihtaa tasosta toiseen
- Eim. kerran viikossa toimintaa haluavalle kerho tms. toiminta, jonka maksut sen mukaiset -> tulee vähävaraisempia
- Harjoitusolosuhteet (aika, paikka)
- harjoitusajat sellaiset, että helppo vanhempien tulla
- KIELEKÄRÄLLÄ TEKEMISELLÄ KISSÄ VANHEMMAT VUOT MYÖS OSALLISTUVA
- KIVAT PELITAPAHTUMAT... SÄÄNNÖLLISET
- LASTEN TAVOITTEET / TUOVIET TUOMIOLA TOIMINTA

3. Miten lisään alle 10 vuotiaiden lasten perheiden tietoisuutta harrastustoiminnasta?


- Koulujen "vapaamarkkinat" seurain esittely
- Tyttöjen harrastustoiminnan liittyvät FC-tapahtumat ym.
- Koulun vanhojen... viikkokokous... kouluterveystoiminta
- Seura esillä kaikissa messu/kuntatapahtumissa
- Selkeä esittely
- WWW SEURAN PELAAJAVÄIKKÖ ESITTELY... VAIHTOKORTIT
- Koulukiertueet/parivaikokiertueet 2x vuosi
- Seuran näkyvyys yleisesti, tämä
- ~~voitot~~
- mallimallien seuraaminen eli seuran pelaajat edustavat seuraa myös vapaa-ajalla esim. seuran varusteet koulussa
- joulumarkkinat
- "toistimet" julkaisuun netissä ja somessa
- Perheiden viikkokokous ennen kaveritreenejä
- Itäpäiväkerhojen hyödyntäminen markkinoinnissa.
- Esim. Tyttöjen Action Parkin futsispisteeseen Seuran mainos (+ Hottop, Leo's Leikkimies...)
- ~~toimintat~~
- Hyvien "tarinoiden" julkaisu ⇒ samaistuminen vanhemmille tietoa, ei ainoastaan lapsille (monesti esite ym. unohtuu lapsen reppuun).

3. Miten lisään alle 10 vuotiaiden lasten perheiden tietoisuutta harrastustoiminnasta?

Markkinointi

- * Tapahtumat * Aktiivinen some * Hyvä tiedottaminen
- * "Tontitapahtuma" keskeiselle paikalle, jossa helppo saada ihmisiä mukaan / pysähtymään.
- * "vapaa-aikainen pihapeli-ilta"
 - muutama kenttä, ohjaajat mukana, voi tulla & mennä
 - kerrotaan samalla seuran toiminnasta
 - alkajiksi seuralle oma Tiktok -kanava!
- * Päiväkohti-koulujen tapahtumat
- * Liikennälliset vanhemmille illat
- Kaveritreenejä.
- Koulukierroksia "Tori Tapahtumissa" mukana
- * MARKKINOINTIIN MUKAAN VEDOTTAMINEN PÄITI "PASANEN" KAMPPIESTIN...
- SÄÄNNÖLLISIA MARKKINOINTIA SEURAN PELAAJAVÄIKKÖ/TOIMINTA... TARINA
- OMAN BRÄNDIN LÖYTÄMINEN... ILUE TARINAN
- Mastocupin hyödyntäminen vielä enemmän → katsajia (instakuvia #ekaa kertaa kentällä)

Kisapöytäkirjassa pienten peleissä hyvä nimellä Mastocupissa. "Tontitapahtuma" tämä



TYÖPAJA 2 YHTEENVETO



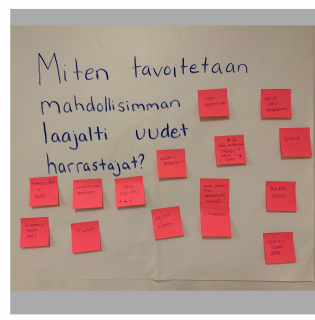
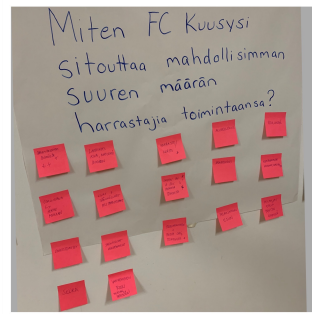
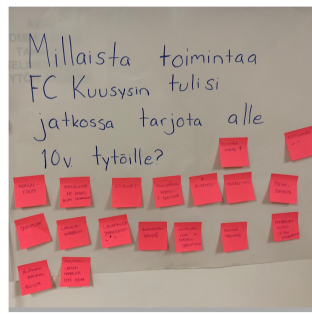
AIVORIIHI 20min

Rakenteet & palvelut: Millaista toimintaa FC Kuusysin tulisi jatkossa tarjota alle 10 vuotiaalle tytöille? Tyttöjen harrastustoiminnan labeeraaminen sekä nykyisten joukkueiden ja ryhmien välisen toiminnan lisääminen

Resurssit: Miten FC Kuusysi sitouttaa mahdollisimman suuren määrän harrastajia mukaan Yhteisöllisyyden ja joukkue-toiminnan merkityksen sekä perheen sitouttamisen mukaan toimintaan. Lisäksi ensiarvoisen tärkeää oli osallistujien mielestä huomioida toiminnassa lasten tavoitteet ja toiveet

Viestintä, markkinointi ja muotoilu: Miten FC Kuusysi tavoittaa mahdollisimman laajalti potentiaaliset harrastajat? Asiakasryhmä huomioonottavat sosiaalisen median kanavat, mukana olevien harrastajien osallistamisen markkinointiin. Säännöllisellä markkinoinnilla, selkeällä brändillä, tarinoilla ja markkinoinnin ilmeellä osallistujat kokivat olevan vaikutusta tavoitettavuuteen.

TYÖPAJA 2 YHTEEN- VETO



TYÖPAJA 2 YHTEENVETO



TARRALAPPUÄÄNESTYS 10min

Äänestyksessä esiin palveluista nousivat muun muassa harrastetoiminnan mahdollistaminen, erilaiset tapahtumat sekä lapsen omantasoinen monipuolinen harrastustoiminta.

Omantasoisella toiminnalla nähtiin myös olevan vaikutusta sitoutumiseen, kuten myös lasten haaveet ja toiveet huomioon ottamisella.

Tavoitettavuudessa esiin nostettiin säännöllisen ja suunnitellun markkinoinnin tärkeys sekä ajantasaiset, kohderyhmä huomioon ottavat sosiaalisen median kanavat.



TYÖPAJA 2 YHTEENVETO

KALANRUOTOKAAVIO 40min

Kalanruotokaavioon osallistujat siirsivät aiemmista menetelmistä ideoita ja yhdessä keskustellen konkretisoitiin saatuja ajatuksia koskien määritettyjä ruotoja.

Työpajassa huomioitiin, että arvoja on suhteellisen paljon kuvattu pitkin ideointityöpajaa.

Kalanruotokaaviota käsiteltiin tarkemmin kolmannessa työpajassa



TYÖPAJA 3

RYHMÄKESKUSTELU 20MIN

Keskustellaan ryhmässä edeltäneistä työpajoista ja saavutetusta tiedosta.

Mitä huomioita ja asioita työpajat herättivät osallistujissa.

Kirjataan keskustelu ylös Padlettiin!



TYÖPAJA 3

AIVORIIHI 60MIN

Määritetään

VISIO

MISSIO

TOIMINTA-AJATUS

MITTARIT

Kohdentumaan alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toimintaan

Suunnitellaan pelaajapolku toimintamalli hyödyntäen kalanruotokaaviota.

Laatikaa yhdessä kaavio alle 10 -vuotiaiden tyttöjen toimintamalliksi

Ottakaa huomioon palvelut, muotoilu, viestintä ja markkinointi, rakenteet, aikataulu

Kirjataan toimintamalli valkotauluun ja isoille papereille. Aluksi jokainen työstää toimintamallin itsenäisesti, jonka jälkeen mallit jaetaan toisten kanssa.



TYÖPAJA 3



TARINALLISTAMINEN 30MIN

Ota luomasi fiktiivinen hahmo.

Mieti hahmolle tarina uudessa FC Kuusysin palveluketjussa.

Luo tarina visuaaliseksi hyödyntäen leikattuja kuvia ja tekstejä, service blueprint pohjia sekä värikyniä.

Ota huomioon:

Tarinankerronta menetelmällä tarinallistetaan erilaisten ihmisten kulkema matka palvelussa. Tarinoiden avulla havaitaan eri tarpeet palveluissa sekä voidaan hyödyntää vahvasti saatua aiempaa tietoa. Tarinankerronnassa oleellista on lisätä tarinaan myös ne hetket, jotka eivät ole suorassa näkyvyydessä asiakkaalle, mutta ovat tärkeässä roolissa asiakasmatkassa. (Moritz 2005, 230.)

Tarinankerronnassa tarkoituksen mukaista on tuoda esille vaihe vaiheelta saavutettu asiakasymmärrys sekä palvelun kehittämistarpeet. Tarinankerronnalle on tyypillistä, että ymmärryksen saavuttamiseksi hyödynnetään fiktiivisiä, luotuja hahmoja, joiden ympärille tarina rakennetaan. Tarinankerronnalla on mahdollista tuoda esiin palvelulupaukset ja arvolupaukset. (Stickdorn & Schneider 2011, 202.)

Tärkeää tarinankerronnalle on kuvata havaitut palvelun ongelmakohdat, skenaariot sekä mahdollinen lopputulema. Tärkeää on kuvata kaikenlaiset tuntemukset ja kokemukset palvelun vaiheesta. (Dorst, Kaldor, Klippan & Watson 2016, 143.)

TYÖPAJA 3



BMC (Liiketoimintamallin kehittämistyökalu) 60MIN

Laaditaan alle 10 -vuotiaiden tyttöjen toimintaan liiketoimintamalli (BMC).

Hyödynnetään kalanruotokaaviota sekä BMC tukikysymyksiä.

Ota huomioon:

Lopuksi uusi suunniteltu toimintamalli työstetään liiketoimintamallin kehittämistyökalun avulla. Palvelun työstäminen liiketoimintamalliin on tärkeää sen tuottavuuden kannalta. On myös huomioitava, että tärkeää on kehittää olemassa olevia palveluita ja niiden kehittäminen on organisaatiolle huomattavasti tuottoisampaa. Liiketoimintamallin kehittämistyökalu keskittyy yhdeksään aihealueeseen, jotka tulee ottaa huomioon liiketoimintamallia toteuttaessa. Kehittämistyökalun avulla määritetään asiakasryhmät, asiakassuhteet, kanavat, arvolupaukset, ydintoiminnot, resurssit, kumppanit, kulurakenne ja tulovirrat. Työkalun tukikysymysten avulla tuotettu toimintamalli kehitetään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Osterwalder & Pigneur 2009, 14-27.)

Liiketoimintamallin kehittämistyökalu tuo esiin eri toimintojen vuorovaikutussuhteen sekä hahmottaa selkeämmin koko toimintamallin kokonaisuutta. Niin palvelumuotoilun kannalta kuin tämän kehittämistyökalun kannalta on oleellista tuoda esille arvolupaus, joka asiakkaalle tuotetaan ja saada asiakkaan toiveet ja haaveet esiin. (Tuulaniemi 2013, 177-181.)

TYÖPAJA 3

Aivoriihi: Aikataulu ja vastuu 30MIN

Lopuksi aikataulutetaan uuden toimintamallin jalkautus ja vastuutetaan kehittämishankkeen todentuma.



TYÖPAJA 3 YHTeenve TO



Talenna

RAKENTEET

Freesaus, mitä jos aloitettaisiin aivan alusta?

Monipuolisuus

Monipuolisia työtapoja käytetty asian työstössä ja ideoinnissa.

Miten harjoitteluun saadaan yhtä monipuolista ja luovaa ympäristöä jatkossa?

Tarve muiden lajien huomioimiseen ja hyödyntämiseen.

Uskalletaanko purkaa rakenteita asiakas- (lapsen) tarpeiden mukaan.

Uskallettu rohkeasti haastaa omia toimintatapoja.

Onko kilpailullinen näkemys meillä oikea? Tarvitseeko kilpailullisuutta miettiä alle 10 v toiminnassa?

Ryhmä

Oliko ryhmässä liikaa samankaltaisia osallistujia.

Tarkempi asiakasprofilointi

Yhteenveto kalanruoto

Työpajaan osallistuneet painottivat seurojen yhteistyötä ja matalankynnyksen harrastustoiminnan kehittämistä.

Yhteisöllisyyden korostamisella, kaveritoiminnalla ja koko perheen sitoutumisella toimintaan nähtiin olevan suuri merkitys sitoutumiseen.

Tietoisuutta työpajaan osallistuneet lisäisivät erilaisilla seuratarinoilla ja persoonilla, suunnitelmallisella markkinoinnilla ja hyvin rakennetulla brändillä sekä laajalla tapahtumatoiminnalla, lisäksi työpajassa esiin nousi useasti erityisesti nuorten tyttöjen suosiossa olevat sosiaalisen median kanavat.

Palvelumuotoilu

Asiakaskyselyiden pohjalta voi todeta, että ihmisten ajatukset tyttöjen ja poikien eriyttämisestä poikkeavat merkittävästi. Onko niin, että ujoit, hiljaiset, arat tytöt kaipaavat omia ryhmiä?

Benchmarkingin hyödyt ovat enemmänkin näkemysten laajentumista, ei suoria käytänteitä

Kuinka jatkossa hyödynnetään hiljainen tieto organisaatiossa?

Osallistavat, innovaatiomenetelmät sitouttavat laaja-alaisemmin meitä. Kuinka tehdään seurasta MEIDÄN SEURA!

Seuran toimintatavat ja organisaation kokonaisuus on selkeästi vieras seuran asiakkaille, kuinka tehdä toiminnat näkyvämmiksi?

Prosessi on ollut selkeästi silmiä avaava ja näkemys kokonaisvaltaisesti toiminnan kehittämisestä havaittu...onko uskallusta tarttua siihen?

TYÖPAJA 3 YHTEENVETO



Alle kymmenvuotiaiden tyttöjen toiminta

Ydinryhmän tuotos

Arvot

Turvallisuus, ilo, vastuullinen, kehittyminen, yhteisöllisyys

Toimenpiteet/strategia

Ammattilaisen työpanos aloittavien ikäluokkiin (alle 10v.)

Naisitoimijoiden määrä ryhmässä

Tarinoiden ja asioiden vahvempaa esiintuomista

RAKENTEET

Toimihenkilöitä, miten osallistetaan mahdollisimman paljon väkeä?

Visio

Laadukas, monipuolinen ja yhteisöllinen tyttöjen liikuttaja

massa moninaisuus yhteisöllisyys tytöt (tunnetta?)

FC Kuusysi -

Tyttöjen monipuolinen ja laadukas arki

Ensisijainen valinta

Missio

Mahdollisimman monelle, mahdollisimman laadukkaasti, mahdollisimman pitkään

Monipuolinen tyttöjen pelaajan tien mahdollistaja

Sitoutumalla seuratoimintaan pitkäksi aikaa on osoitettu olevan moninaiset positiiviset vaikutukset kokonaisvaltaiseen terveyteen, liikkunnalliseen elämäntavan omaksumiseen sekä harrastajan itsetuntoon.

FC Kuusysi - osa pelaajan tietä Kasvu, tuki, unelma Koe monipuolinen liikunnan

Monipuolinen liikunnan mahdollistaja

kasva Kuusysin kanssa Vastuullisen kasvun tukija Toteuta unelmasi Kasva unelmasi Rakenna, Luo muistosi

Luo muistosi ja kasva unelmasi

Toiminta-ajatus

"Tiet ovat matkoja varten, ei päämäärää"

Liikkunnallisen elämäntavan ja aktiivisuuden omaksuminen

Pelaajantie

Yhteisöllisyys, kuuluminen johonkin. Koko perheen toimintaa.

Pelaajapolku on harrastajan kannustamista rakentaa oman näköinen taival...omassa seurassa tai muissa seuroissa

Mittarit

Millaisia persoonia/tarinoita meillä on tarjota?

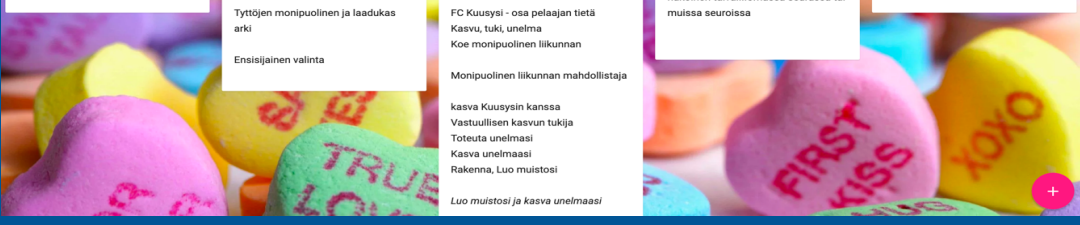
Pelaajamäärät

Fillismittarit

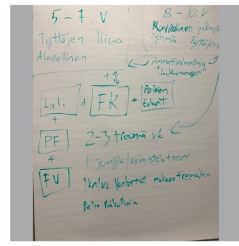
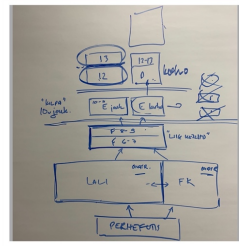
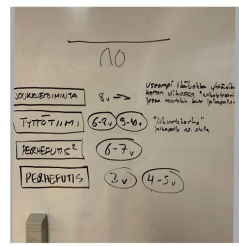
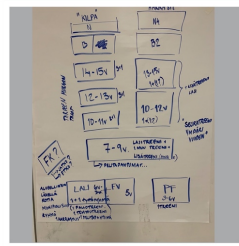
kampanjat

tapahtumat

Nais- ja tyttötoimijoiden määrät

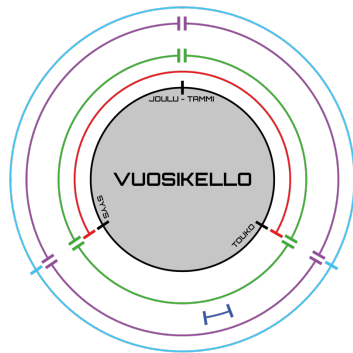


TYÖPAJA 3 YHTEENVETO



#MINUNSEURA

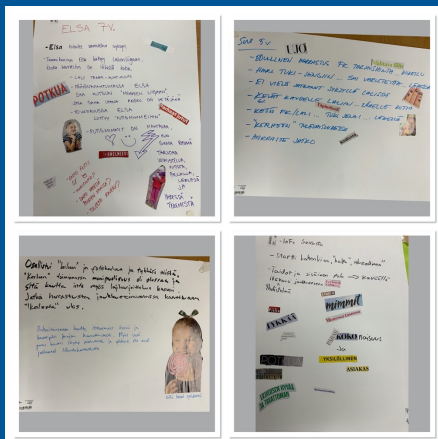
TYÖPAJA 3 YHTEENVETO



Perhefutis	<ul style="list-style-type: none"> •Perheiliikunta, sekaryhmät •3-6 -vuotiaat ja heidän vanhemmat
Lahenliiga	<ul style="list-style-type: none"> •Kaupunginsatoiminta, sekaryhmät •5-7 -vuotiaat
Mimmiliiga	<ul style="list-style-type: none"> •Tyttyjen harrastotoiminta •5-10 -vuotiaat
Ikäkausijoukkue	<ul style="list-style-type: none"> •Jalkapallon joukkueitoiminta •8 -vuotiaat ja vanhemmat tytöt
Futiskoulu	<ul style="list-style-type: none"> •Kesätoiminta, sekaryhmät •4-11 -vuotiaat

#MINUNSEURA

TYÖPAJA 3



Omaa lajiaan etsivä seitsenvuotias Elsa, löysi harrastuksen useiden kokeilujen jälkeen ja tuttu ohjaaja siivitti Elsaa jatkamaan toiminnassa, jossa jalkapallon lisäksi oli tarjolla monipuolisesti liikuntaa. Elsa houkutteli mukaan myös ystävän toimintaan, jolloin tuttu kaveri oli mukana harjoituksissa.

Viisivuotias Suvi vastaavasti löysi harrastuksen kesän futiskoulusta, johon äiti sai seuran vähävaraisille perheille suunnatusta Tukijengistä avustusta.

Kymmenvuotias Suski osallistui tyttöjen omaan toimintaan ja innostui monipuolisesta harrastustoiminnasta.

Maahanmuuttajataustainen Yasmin puolestaan aloitti harrastuksen Tukijengin avustuksella Lahenliiga ryhmässä ja sosiaalitoimiston yhteistyöllä pääsi jatkamaan harrastusta ikäkausijoukkueessa.

Jokaisen fiktiivisen hahmon matka seuran palveluissa kuvattiin jatkamaan mahdollisimman pitkään. Ongelmakohtina kuvattiin muun muassa kiinnostuksen tasoa, ryhmäytymistä, tiedon saamista sekä taloudellisia asioita.

TYÖPAJA 3



Jenni Hamula • 3 päivää

Liiketoimintasuunnitelma

Alle kymmenvuotiaat tytöt FC Kuusysissä

Kumppanit Kaupungin eri palvelut (sosiaali& terveys, liikunta, koulu, varhaiskasvatus) Yksityiset toimijat Seurakunta Yritykset Paikallismedia Muut urheiluseurat Tapahtumajärjestäjät Palloliitto, PHLU	Ydintoiminnot Perheiliikunta kaupunginosatoiminta tyttöjen harrasteryhmät kesätoiminta ikäkausjoukkueet tukijengitoiminta Monipuolinen näkyvyys ja toiminnan läpinäkyväksi tekeminen Resurssit Harjoitusvuorot, Ohjaajaresurssit Valmentaja-akatemia, Uudet kotisivut Muotoilu, viestintä ja markkinointiresurssit, Talous	Arvolupaus Lyhyempi tutustumisjakso, ei sido pitkäksi aikaa. Vertaisten tapaaminen ja löytäminen Monipuolisuus ja moninaisuus Kipinän ja innostuksen herättäminen Laadukas lajiharjoittelu	Kanavat Koulukiertue ja päiväkotikiertue Uudet kotisivut Sosiaalinenmedia (TIKTOK) harrastelahti.fi Kouluterveydenhoitajat, neuvolat, nuorisotyö, sosiaalityö Seurakunta Iltapäiväkerhot Tapahtumat Tytötoiminnan paikallislehti	Asiakassuhde Iloista, innostavaa, tasa-arvoista, turvallista ja laadukasta oman näköistä toimintaa. Kavereita ja onnistumisia Huomioiva ja auttava palvelut. Helppous, iloisuus, kokemuksia, tasavertaisuus ja yhdenvertaisuus, mielekkäys. Elämykset ja unelmat, elämäntaidot, terveelliset elämäntavat. Tulovirrat Vanhempien maksamat osallistumismaksut Seuratuki, hankeavustus uuteen toimintamalliin Tukijengikumppanit Tulovirrat kattavat toiminnan kulut Laskutusjärjestelmä ja laskutusjakot	Asiakasryhmät 3-10 -vuotiaat tytöt perheineen Lapset Vanhemmat Sidoryhmät Liikuntaa harrastamattomat, eri luonteenpiirteet omaat, yksilölliset tekijät, Jalkapalloa harrastaa haluavat, taloudelliset aspektit
---	---	--	---	---	--

YHTEENVETO



TYÖPAJA 1 MENETELMÄT

Service blueprint
Ryhmäkeskustelu
Miellekartta
Ajatushautomo
Persoonakuvaus

TYÖPAJA 2 MENETELMÄT

Open Space
635
Aivoriihi
Ryhmäkeskustelu
Persoonakuvaukset & Kalanruotokaaviot

TYÖPAJA 3 MENETELMÄT

Tarinankerronta ja persoonakuvaukset
Aivoriihi
Ryhmäkeskustelu, yhteissuunnittelu
Prototyyppi
Palveluketjuanalyysi
BMC

LÄHTEET

KEHITTÄMISHANKKEEN TYÖPAJOISSA JA TÄSSÄ POWER POINTISSA ON HYÖDYNNETTY SAMOJA LÄHTEITÄ, KUIN VARSINAISESSA OPINNÄYTETYÖSSÄ



Seuraavassa esiteltynä lähteet, joita hyödynnetyt kehittämishankkeen työpajaprosessissa

- Active healthy kids' global alliance 2018. The Global Matrix 3.0 on Physical Activity for Children and Youth.
- Alho, H. 2019. Kehityspäällikkö. Suomen Palloliitto. Haastattelu 1.11.2019
- Anttila, A & Frost, A. 2007. "Naiset toteuttivat unelmansa" Tutkimus naisjalkapallon uutisoinnista Helsingin Sanomissa ja Iltä-Sanomissa kesän 2005 EM-turnauksen yhteydessä. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntapedagogiikka. Pro gradu -tutkielma.
- Appleton, P. 2017. The Psychological and Emotional Benefits of Playing Football on Girls and Women in Europe.
- Auvinen, T. & Kuuluvainen, A. 2017. Urheiluseurojen sisäpiirissä: Tarinat tunteen takana. Helsinki: Alma Talent.
- Desing Methods Finder. 2019. Method S. 635
- Dorst, K., Kaldor, L., Klippan, L. & Watson, R. 2016. Designing for the Common Good: A Handbook for Innovators, Designers, and Other People. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.
- eOSMO. 2011. Innokukka. Innovatiiviset menetelmät arjen työhön
- FIFA. 2016. Women's Football and Women in Football.
- Forsman, H. 2016. The player development process among young Finnish soccer players: multidimensional approach. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikuntapedagogiikka. Väitöskirja.
- Govella, A. 2019. Collaborative product design: Help any team build a better experience. First edition. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Halla, H. 2006. Oikeudellistuva urheilu. Helsinki: Talentum.
- Halla, H. & Norros, O. 2017. Urheiluoikeus. Helsinki: Alma Talent.
- Harmokivi, P. 2008. Päijät-Hämeen terveystieteiden strategia 2009-2020. Päijät-Hämeen palvelurakennemuutokset
- Heikkilä, J., Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. Näe, Koe, Tee. Yhdistysten strategiaopas.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Numela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Aivalmia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.tarkistettu painos. Helsinki: Kansanvalitusseura.
- Huoman, S. 2014. Urheiluseuratoiminnan merkitys lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisessä. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteiden laitos. Liikuntapedagogiikka. Pro gradu -tutkielma.
- Hämmäläinen, K., Viikka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasmääräyksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumotuoli - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.
- InVision. 2019. The New Design Frontier. The widest-ranging report to date examining design's impact on business.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kavoura, A. 2018. "Successful and Feminine Athlete and "Natural Born Fighter". A Discursive exploration of female judoka's identities in Greece and Finland. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikuntapedagogiikka. Väitöskirja.
- Kari, J. 2018. Lifelong Physical Activity and Long-Term Labor Market Outcomes. Jyväskylän Yliopisto. Kaupparakkeakoulu. Taloustiede. Väitöskirja.
- Karvonen, I., Rätty, K. & Rautio, S. 2010. Haasteena liikkumattomat lapset ja nuoret. Helsinki: Lauttasaaren Reprotalo.
- Kauppinen, N. 2019. Naisten jalkapallo kansainvälisen kehitysohjelman kynnyksellä. Liikunta ja tiede -lehti 2-3/2019.
- Kilponen, L. 2018. Lasten ja nuorten vastualueen palveluverkkosuunnitelma 2018.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kokko, S. 2010. Health Promoting Sport Club. Youth Sport Clubs' Health Promotion Profiles, Guidance, and Associated Coaching Practice, in Finland. Jyväskylän Yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Terveyskasvatus. Väitöskirja.

#MINUNSEURA

LÄHTEET



- Kokko, S. 2019. Asiantuntijalausunto liikuntapolitiisesta selonteosta.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018a. Suomalainen seurajärjestelmä pitää pintansa. Liikunta ja tiede -lehti 6/2018.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018b. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986-2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25.
- Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. Palvelumotuoli saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja palvelumotuolinäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto Yliopisto.
- Ladec 2019. Design Venture ohjelma – muotoilu yritysten liiketoiminnan vauhdittajana
- Lahden kaupunginvaltuusto 2019. Kokouksen valtuusto pöytäkirja 9.9.2019 18:00. [
- Lahden kaupunki 2019. Peruskoululaisia kutsutaan mukaan koulujen maksuttomaan kerho- ja harrastetoimintaan.
- Lahden sivistystoimiala 2016. Sivistystoimialan avustussääntö. [
- Lasten Like 2019. Lahdessa raivataan esteitä lasten harrastamisen poluilta.
- Likes 2018. Tulokortti 2018 Lasten ja nuorten liikunta Suomessa
- Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. Palvelumotuoli saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja palvelumotuolinäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto Yliopisto.
- Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgren, A. & Kitunen, A. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän Yliopisto. Väitöskirja.
- MDI 2019. Maakunnittaiset ennusteet. Kooste MDI:n maakuntien väestöennusteesta vuoteen 2040.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumotuoli – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Palvelumotuoli - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.
- Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumotuoli - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall.
- Mononen, K., Blomqvist, M., Koski, P. & Kokko, S. 2016. Urheilu ja seuraharrastaminen. Teoksessa lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen. Liitu-tutkimuksen tuloksia 2016. [
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Tsearviointien työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Benchmarking.
- Ojajärvi, S. & Valttonen, S. 2016. Hyvä hallintotapa liikunta-alalla.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy. 1.painos.
- Olympiakomitea 2019a. Jalkapallo
- Olympiakomitea 2019b. Tähtiseurat – seurojen laatuohjelma.
- Opetusministeriö & Nuori Suomi 2008. Fyysisen aktiivisuuden suositus kouluikäisille 7-18-vuotiaille.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016a. Tieteelliset perusteet varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksille. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:22.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016b. Iloa, leikkä ja yhdessä tekemistä. Varhaisvuosien fyysisen aktiivisuuden suosituksien. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:21.

#MINUNSEURA

LÄHTEET



- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Jokaiselle lapselle ja nuorelle mahdollisuus mieleiseen harrastukseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:19.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018a. Harrastuspassin kehittämistyö käynnistyy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018b. Lasten ja nuorten liikuntaindikaattorit.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Valtionavustusten hakeminen, käyttö ja valvonta.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2009. Business Model Generation.
- Paavola, M. 2003. Korkokengillä vai nappiksilla? Tutkimus naiseuden ja jalkapalloilun yhdistämisestä. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasosiologia. Pro gradu -tutkielma.
- Palloliitto 2005. Futaa, unelmoi, nauti!
- Palloliitto 2018. Suomen Palloliiton vuosikertomus 2018.
- Palloliitto 2019. Jalkapalloon sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto.
- Pelipaikka. 2019. FC Kuusysi r.y. rekisteröidyt pelaajat raportti 4.9.2019
- PHHYKY 2017. Päijät-Häme Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2018-2021.
- PHLU. 2019. PHLU
- Puronaho, K. 2006. Liikuntaseurojen lasten ja nuorten markkinointi. Tutkimus lasten ja nuorten liikunnan tuotantoprosessista, resursseista ja kustannuksesta. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Markkinointi. Väitöskirja.
- Reunanen, J. 2019. "Se on semmonen kollektiivinen vastuu" Urheiluseurojen yhteiskuntavastuu osana kolmannen sektorin muutosta. Jyväskylän Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Yhteiskuntapolitiikka. Pro gradu -tutkielma.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service design for business. A practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ruoslahti, H. 2019. Co-creation of knowledge for innovation in multi-stakeholder projects. Jyväskylän Yliopisto. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Yhteisöviestinnän opinnot. Väitöskirja.
- Seuraohjelma 2019. Seuraohjantaminen
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: Basic, tools, cases. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Szerovay, Mihály. 2018. Global and local interactions in football: Comparing the development paths of Finland and Hungary. Jyväskylän Yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Liikunnan yhteiskuntatieteet. Väitöskirja.
- Syrjä, P. 2000. Performance-related Emotions in Highly Skilled Soccer Players. A Longitudinal Study Based on the IZOF Model. Jyväskylän Yliopisto. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta. Liikuntapsykologia. Väitöskirja.
- Tilastokeskus 2019. Syntyvyyden jyrkkä aleneminen jatkui. Julkaistu 26.4.2019.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämissuunnitelmiin. [Tampere]: Tampere University Press: Taju [Jakaja].
- Tuunainen, S. 2007. Naisijalkapallon seuratoiminta 1970-luvulta lähtien. Teoksessa Lautela, Y. & Wallen, G. Rakas jalkapallo. Sata vuotta suomalaista jalkapalloa. Teos.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumotolu. Talentum Media Oy. 2., tarkistettu painos.
- UEFA. 2010. Women's football development programme.
- UEFA. 2012. A Review of National Association Projects UEFA Women's Football Development Programme
- UEFA. 2019. The Importance of the Social Return on Investment.
- Vaahtojärvi, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumotolu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. 2.painos.
- Valtion liikuntaneuvosto 2019a. Lasten ja nuorten liikuntakäyttäminen Suomessa. LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018.

#MINUNSEURA

LÄHTEET



- Valtion liikuntaneuvosto 2019b. Oikeus liikkua. Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2018
- Vehviläinen, H. 2008. Alussa oli mimmiliga. Naisten jalkapalloilun muutos Suomessa vuosina 1971-2006. Jyväskylän Yliopisto. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Liikuntasosiologia. Pro gradu -tutkielma.
- Yhdistyslaki 462/2017. Laki yhdistystoiminnasta 503/1989.
- Ylitalo, K. 2019. Seke Palvelumotulusta [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Hannula, J.
- Zacheus, T. 2008. Luonnonmukaisesta arkkitehtuurista liikunnan erityymiseen. Suomalaiset liikuntasukupolvet ja liikuntakulttuurin muutos. Turun Yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

#MINUNSEURA



SAATEKIRJE

Hei FC Kuusysin toimintaan osallistunut

Toimin FC Kuusysin palvelupäällikkönä ja opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulun opintoja. Teen opinnäytetyötä tyttöjen jalkapallotoiminnan kehittämiseksi seurassa palvelumuotoilua hyödyntäen. Opinnäytetyötä varten kerään asiakaskokemuksia ja asiakastoiveita oheisella kyselyllä. Opinnäytetyöni avulla pyrimme parantamaan tyttöjen jalkapallotoimintaa seurassa kohdentumaan paremmin asiakkaisiimme.

Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyn yksittäisiä vastauksia käsittelee vain opinnäytetyöntekijä. Kyselyiden jälkeen asiakaspalautteita työstetään työpajoissa. Kyselyistä kerättävää yhteenvetoa käsittelevät opinnäytetyöhön liittyvät työpajojen osallistujat. Opinnäytetyöntekijä esittelee työpajoissa kyselyn tulosten yhteenvedon. Kyselyssä ei tiedustella vastaajan henkilökohtaisia tietoja. Kyselyn yhteenvedon ja työpajoihin osallistuneiden ideoiden pohjalta laaditaan uusi toimintamalli FC Kuusysiin tyttöjen alle 10 -vuotiaiden toimintaan. Opinnäytetyö julkaistaan sen valmistumisen jälkeen osoitteessa www.theseus.fi.

Kyselyyn vastataan oheisen linkin kautta. Linkin löydät sekä lähetetystä viestistä että tämän kirjeen lopusta. Kyselyyn voit vastata tietokoneella, tabletilla tai puhelimella. Kysely on lähetetty kaikille FC Kuusysin 2018-2019 toiminnassa mukana olleille alle 10 -vuotiaiden tyttöjen vanhemmille, jotka ovat antaneet suostumuksensa toiminnan kehittämiseen ja markkinointiin. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa, viimeinen vastauspäivä on 22.10.2019. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia.

Kiitän jo etukäteen arvokkaista vastauksistanne kyselyyn! Pienenä palkkiona vaivannäöstä vastaajat ovat oikeutettuja noutamaan FC Kuusysin varustepalkinnon FC Kuusysin toimistolta lokakuun aikana. Varustepalkinnon saa toimistolla näyttämällä tätä kirjettä. FC Kuusysin toimisto sijaitsee osoitteessa Lahti ja on avoinna arkisin kello 9-15.

Annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöstä ja toiminnasta

LINKKI KYSELYYN: <https://link.webropolsurveys.com/S/694F637690612661>

Ystävällisin terveisin
Jenni Hannula
Palvelupäällikkö
FC Kuusysi r.y.



Asiakaskysely FC Kuusysin tyttöjen pelaajapolusta

Asiakaskysely on osa FC Kuusysiin toteutettavaa opinnäytetyötä. Asiakaskyselyllä kerätään tietoa asiakaskokemuksesta ja -toiveista. Asiakaskyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisiä vastauksia arvioi opinnäytetyöntekijä. Kyselyssä ei tiedustella nimi- tai yhteystietoja.

FC KUUSYSI r.y. on jalkapallon kilpaurheilu- ja harrasteliikuntaseura, jonka tavoitteena on jäsenistön hyvinvointi sekä elämysten tuottaminen.

Tarkoituksen saavuttamiseksi FC Kuusysi tarjoaa:

Hyvin organisoidun pelaajapolun ja helposti tavoitettavat laadukkaat palvelut kaiken ikäisille sekä mahdollisuuden harrastaa jalkapalloa laadukkaassa ja turvallisessa oppimisympäristössä omalla tasollaan.

FC Kuusysi on vastuullisesti kehittyvä yhteisö.

Pyydämme teitä vastaamaan seuraavaan asiakaskyselyyn. Vastaukset ovat äärimmäisen tärkeitä toiminnan kehittämiseksi. Vastatkaa kyselyyn omien ajatusten pohjalta. Kyselyn vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

1. Mihin toimintamuotoon lapsenne on osallistunut/osallistuu tällä hetkellä FC Kuusysissä? *

Mikäli lapsenne on osallistunut useampaan toimintamuotoon, merkitkää kaikki ne toimintamuodot, joihin olette osallistuneet.

- Perhefutis
- Futiskerho/Futisviskarit
- Lahenliiga kaupunginosatoiminta
- Kesäfutiskoulu
- Erityisliikuntaryhmä Erityiset
- Ikäkausijoukkuetoiminta
- Harrastejoukkuetoiminta

2. Onko lapsenne tällä hetkellä mukana FC Kuusysin toiminnassa? *

Kyllä

Ei

3. Toimintamuoto, johon lapsenne osallistui FC Kuusysissä oli mielestänne *

Merkitkää teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ammattitaitoista lasten jalkapallotoimintaa ohjaajien ja valmentajien toimesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran arvot huomioivaa (vastuullisuus, kehittyvä, yhteisöllisyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helposti saatavilla ja mukaan oli helppo tulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvin johdettua toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvissä olosuhteissa, hyvillä välineillä toteutettua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä hinta-laatu suhteeltaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiriltään hyvää ja hauskaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohdennettu tytöille tai tytöt huomioivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laadukkaasti, vastuullisesti ja monipuolisesti toteutettua ja organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsen harrastuksen jatkaminen seurassa on esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapset ja heidän osaamistaso huomioivaa toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odotuksia vastaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävää informaatiota asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkooltaan sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitkä asiat koet erityisesti olleen onnistuneita FC Kuusysin toiminnassa?

Kertokaa asioita, jotka täyttivät tarpeenne ja olivat toiveidenne mukaisia

5. Mihin asioihin toivot muutosta tai kehitystä jatkossa koskien toimintamuotoja?

Kertokaa asioita, joihin toivotte seuran kiinnittävän parempaa huomiota jatkossa

6. Mistä sait tiedon FC Kuusysin toiminnasta? *

Mikäli perheenne on osallistunut useampaan toimintamuotoon, pyrkikää kertomaan tässä se tiedonlähde, josta kuulitte seurasta ensimmäisen kerran. Merkitkää maksimissaan kaksi tiedonlähdettä.

- FC Kuusysin kotisivut
- FC Kuusysin Facebook, Instagram tai Twitter-tilit
- Muu sosiaalisen median ryhmä, mikä?
- Paikallismedia (Etelä-Suomen Sanomat, UusiLahti, Radio Voima, Omalähiö jne.)
- Koulusta tai päiväkodista saadusta mainoksesta
- Kaverilta/sukulaiselta/tutulta
- Lapsen kaverilta/kaverin perheeltä
- Tapahtumasta
- Muualta, mistä?

7. Koitko saavasi riittävästi toimintamuodosta tietoa ennen toiminnan aloittamista? *

Kyllä

Ei, mitä olisit toivonut lisää?

8. Millainen FC Kuusysi urheiluseurana on mielestäsi ja miksi valitsitte FC Kuusysin toiminnan?

Kuvailkaa omin sanoin ajatuksia seurasta ja perheenne valinnasta

9. Lapsenne harrastusta valittaessa tärkeimmät vaikuttavat asiat valintaan ovat *

Merkitkää teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Harrastettava laji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastuksen harjoitusmäärät viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastuksen olosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastuksen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajin kilpailullisuus ja mahdollisuus edetä huipulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lajin monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsen oma tahto/kiinnostus lajiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus harrastaa lajia monella tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheen aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatavilla oleva informaatio (kotisivut, mainokset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samaan toimintaan osallistuvat perheenjäsenet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samaan toimintaan osallistuvat tuttavat/kaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran hyvä julkisuuskuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurayhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

10. Millaiset asiat ovat mielestäsi tärkeitä teille lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnassa? *

Merkitkää tähän teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto

	Erittäin merkityksellinen	Merkityksellinen	Ei kovin merkityksellinen	Merkityksetön	En osaa sanoa
Ammattitaitoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvatuksellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteikkyyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suvaitsevaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trendikkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millaisia toiveita/unelmia/haaveita sinulla on lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnasta?

Kuvaile omissa sanoissa ajatuksiasi

12. Millaisia toiveita/unelmia/haaveita sinulla on lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnasta erityisesti tyttöjen osalta?

Kuvaile omissa sanoissa ajatuksiasi

13. Miten koet jalkapallon lajina soveltuvan tytöille verrattuna muihin lajeihin?

Valtakunnallisesti on tiedostettu, että tyttöjen suosituimpia lajeja ovat mm. cheerleading, voimistelu, tanssi, uinti ja luistelu. Mitä ajatuksia jalkapallo tyttöjen harrastusmuotona sinussa herättää.

14. Millainen urheiluseuratoiminta sopisi parhaiten juuri sinun lapselle?

Kuvaile tähän lapsenne unelmaharrastus, mikäli mitkään rajoitteet (talous,olosuhteet, aikataulut ym.) eivät vaikuttaisi valintaan.

15. Vapaa sana!

Tähän voit kirjata vapaasti palautetta, kehitettäviä asioita tai ajatuksia koskien urheiluseuratoimintaa, lasten harrastamista ja FC Kuusysiä

Raportti

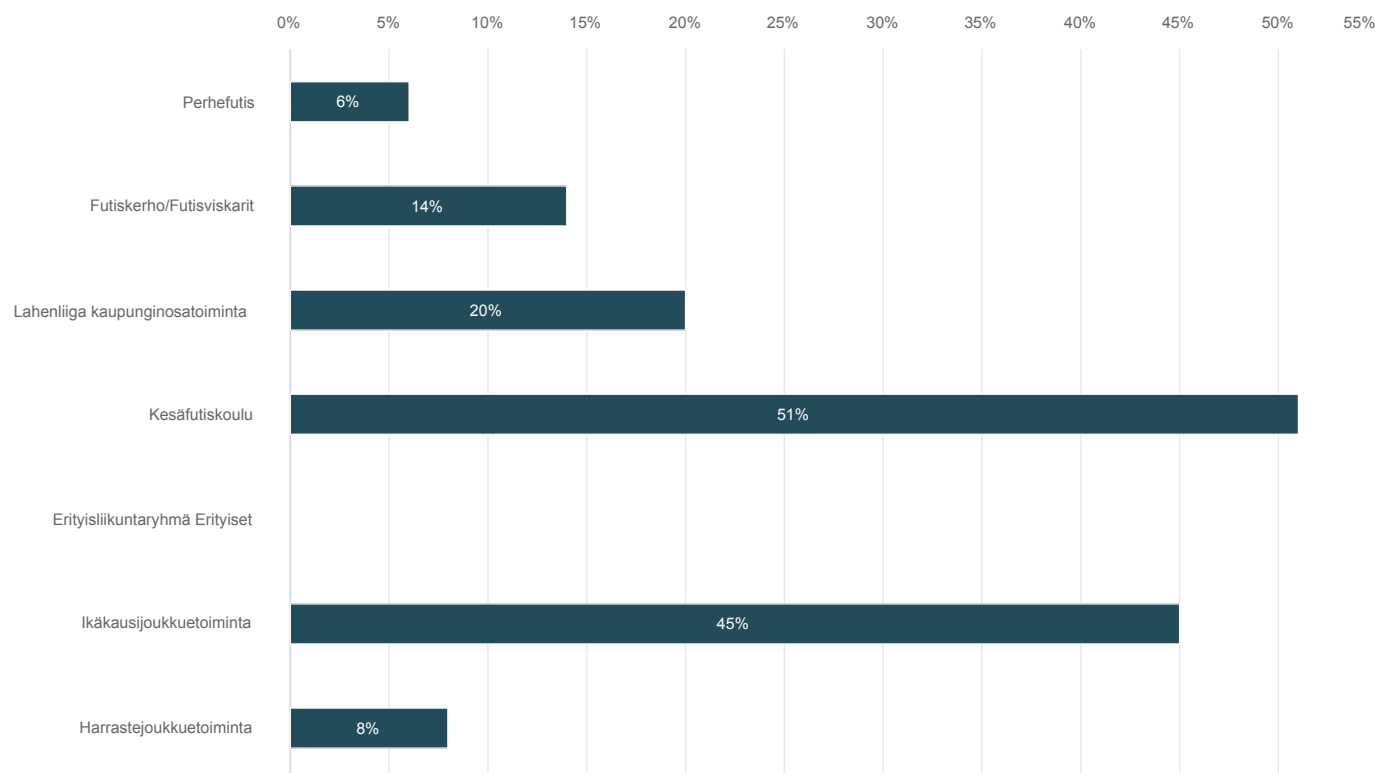
Asiakaskysely FC Kuusysin tyttöjen pelaajapolusta

Vastaajien kokonaismäärä: 51

1. Mihin toimintamuotoon lapsenne on osallistunut/osallistuu tällä hetkellä FC Kuusysissä?

Mikäli lapsenne on osallistunut useampaan toimintamuotoon, merkitkää kaikki ne toimintamuodot, joihin olette osallistuneet.

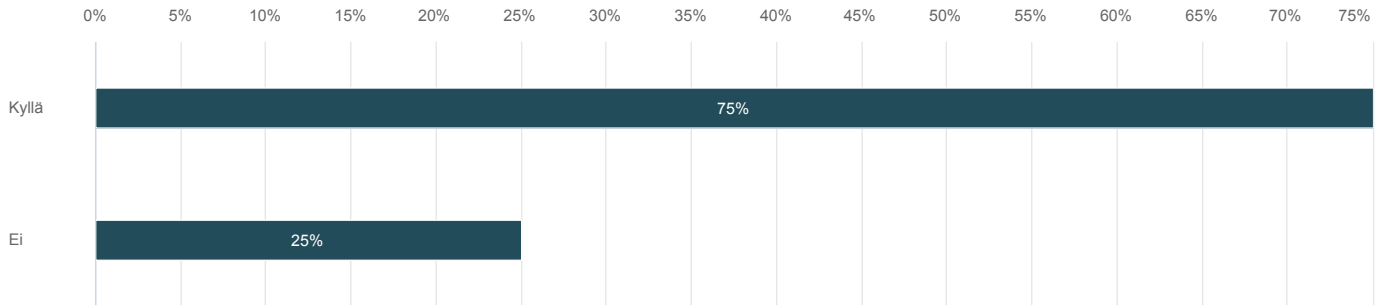
Vastaajien määrä: 51 , valittujen vastausten lukumäärä: 73



	n	Prosentti
Perhefutis	3	5,88%
Futiskerho/Futisviskarit	7	13,73%
Lahenliiga kaupunginosatoiminta	10	19,61%
Kesäfutiskoulu	26	50,98%
Erityisliikuntaryhmä Erityiset	0	0%
Ikäkausijoukkutoiminta	23	45,1%
Harrastejoukkutoiminta	4	7,84%

2. Onko lapsenne tällä hetkellä mukana FC Kuusysin toiminnassa?

Vastaajien määrä: 51

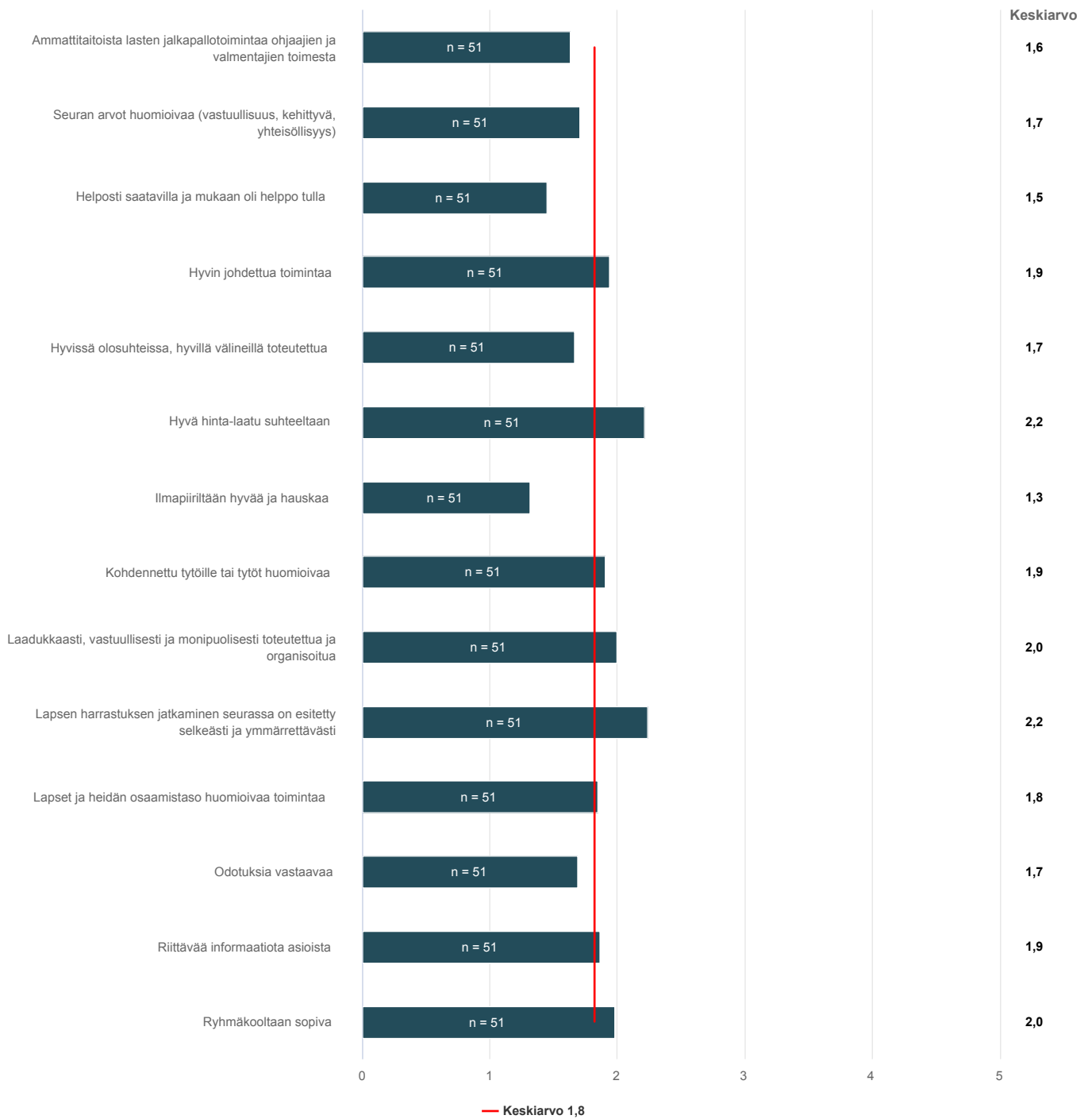


	n	Prosentti
Kyllä	38	74,51%
Ei	13	25,49%

3. Toimintamuoto, johon lapsenne osallistui FC Kuusysissä oli mielestänne

Merkitkää teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 51



	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ammattitaitoista lasten jalkapallotoimintaa ohjaajien ja valmentajien toimesta	56,86%	23,53%	19,61%	0%	0%	1,63	1
Seuran arvot huomioivaa (vastuullisuus, kehittyvä, yhteisöllisyys)	43,14%	47,06%	7,84%	0%	1,96%	1,71	2
Helposti saatavilla ja mukaan oli helppo tulla	64,71%	29,41%	3,92%	0%	1,96%	1,45	1
Hyvin johdettua toimintaa	39,22%	33,33%	23,53%	1,96%	1,96%	1,94	2
Hyvissä olosuhteissa, hyvillä välineillä toteutettua	50,98%	33,33%	13,73%	1,96%	0%	1,67	1
Hyvä hinta-laatu suhteeltaan	21,57%	43,14%	29,41%	3,92%	1,96%	2,22	2
Ilmapiiriltään hyvää ja hauskaa	68,63%	31,37%	0%	0%	0%	1,31	1
Kohdennettu tytöille tai tytöt huomioivaa	41,18%	35,29%	17,65%	3,92%	1,96%	1,9	2
Laadukkaasti, vastuullisesti ja monipuolisesti toteutettua ja organisoitua	33,33%	41,18%	21,57%	0%	3,92%	2	2

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Lapsen harrastuksen jatkaminen seurassa on esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi	35,29%	33,33%	15,69%	3,92%	11,77%	2,24	2
Lapset ja heidän osaamistaso huomioivaa toimintaa	43,14%	39,22%	11,76%	1,96%	3,92%	1,84	2
Odotuksia vastaavaa	50,98%	33,33%	11,77%	3,92%	0%	1,69	1
Riittävää informaatiota asioista	35,29%	43,14%	21,57%	0%	0%	1,86	2
Ryhmäkooltaan sopiva	43,14%	25,49%	23,53%	5,88%	1,96%	1,98	2

4. Mitkä asiat koet erityisesti olleen onnistuneita FC Kuusysin toiminnassa?

Kertokaa asioita, jotka täyttivät tarpeenne ja olivat toiveidenne mukaisia

Vastaajien määrä: 39

Vastaukset

Valmennuksen laatu hyvä.

Liikunnan ilo, kaikkien huomioon ottaminen

Kuusysin toimistolla oli kivaa palvelua, tuotepaketti oli kiva. Harkka-aika oli hyvä. Oli kiva, että tytöille oli oma ryhmä.

Asumme maalla, joten oli hienoa huomata, että kesäfutiskoulu järjestettiin myös lähikoulumme kentällä.

Riku-valmentaja on huippu! Arvostan sitä, että valmentaja on noin läsnäoleva, osaava, kannustava ja puuttuu myös kasvatuksellisiin asioihin. Lähikenttäharkat ja la-turnaukset kivoja.

Turnaukset

Harrastus lähellä kotia.

Innostavaa

Se, että tytöille ensinnäkin on paikka futisviskareissa. Harmi vaan, että tyttöjen ryhmä ei toteutunut.

Osaava vastuuohjaaja, jolla hyvä ote perhefutikseen

Lapseni sai kipinän futikseen ja olisi halunnut aloittaa futisharrastuksen.

Hyvä ilmapiiri joukkueen sisällä.

Hyvä henki joukkueessa, tyttöjen helppo lähestyä valmentajia

Joukkueenjohtaja tiedottaa asioista erittäin hyvin ja hoitaa asiat muutenkin mallikkaasti.

Valmennus on erittäin hyvää ja huomioidaan hyvin eri yksilöiden taitotasoa.

Hyvät haraastuspaikat ja -ajat. Valmentajilla pitkä pinna vaikka on pieniäkin lapsia esim kesäfutiksessa.

Riku valmentajana.

Valmentajat kannustavia ja kaikki otettiin huomioon omine taitoineen ja heikkouksineen. Ohjaus oli hyvää.

Viestintä toimii loistavasti, laajasti mahdollisuuksia (samanikäisille useampi eri ryhmä tarjolla, mistä voi valita kalenteriin sopivimman), tytöt huomioitu hienosti ja toivottavasti tyttöfutis laajeni entisestään.

Infot, ilmoittautumiset, seuran henki, ryhmän hallinta

Todella ammattitaitoinen ohjaaja. Se on kaiken perusta. Toivon että tämä toteutuisi joka kentällä. Nyt osallistuinme ersta kesäfudikseen.

Ajankohta

Tiedotus, valmentajat, palaute treenien jälkeen.

Toiminta ja valmennus onnistuneesti huomioitu pelaajat eli tytöt. Tasapuolista

8v tyttäreemme aloitti syksyllä jalkapallon. Harjoituksiin oli mukava tulla, toivottiin oikein hienosti tervetulleeksi. Saimme myös nopeasti nimenhuudon tunnuksat ja liityimme joukkueen WhatsUp-ryhmään. Aloittaminen oli helppoa ja miellyttävää.

Puitteet, järjestelyt ja valmentajat ovat loistavia. Lisäksi vanhemmista koostuva järjestely/tukiporukka on erittäin sitoutunutta ja hoitaa hommat upeasti

Tytöillä omat ikäluokat.

Arjen työ kentätasolla. Hyvä valmennus joka ottaa huomioon lasten erilaisuudet

Hyvät ohjaajat, kesäfutiskoulussa tyttöjen ryhmä erikseen (kun pelaajia oli tarpeeksi).

Valmentaja Riku on aivan huippu. Riku opettaa lapset kohtelemaan toisiaan hyvin ja samalla jalkapalloakin. Toivottavasti Riku saa arvokkaasta työstään säkeittäin kultaa ja jalokiviä palkaksi.

Harjoitusolosuhteet kunnossa

Innostava ilmapiiri

Kaikki pääsee mukaan. Hyvin ohjeistettu ja tiedotettu. Kivaa ja innostavaa harrastustoimintaa. Hyvät ohjaajat.

Tytöt on otettu hyvin huonioon, järjestämällä erillisiä tyttöryhmiä.

Ihan kiva ryhmä ja vetäjät mukavia.

Ammattitaitoinen valmennus. Joukkueessa hyvä henki.

Luotu hyvä joukkueen henki, mihin uusien tyttöjen on helppo tulla.

Ammattitaitoinen valmennus, pienimmille ikäluokille.

Kesäfutiskoulu

5. Mihin asioihin toivot muutosta tai kehitystä jatkossa koskien toimintamuotoja?

Kertokaa asioita, joihin toivotte seuran kiinnittävän parempaa huomiota jatkossa

Vastaajien määrä: 39

Vastaukset

Vastuuvalmennukselle enemmän auttavia käsiä. Joukkueen sisäiset tasoerot hidastaa jo pitkään pelanneiden kehitystä koska aikaa jää vähän kun joutuu jakautumaan liian usein kahdelle ryhmälle treeneissä.

Valmennusosaaminen ja valmentajien määrä. Toimintamaksut kasvaneet, mutta toiminnan laatu ei.

Ryhmäkoko oli kuitenkin liian pieni, 4 tyttöä. Vaikka valkut oli kivoja, niin vähän hiljaisia, siis että vähän tomerammin voisi vielä ottaa lapset haltuun. Jotkut harjoitukset oli vähän liian vaikeita 4-vuotiaille, jotka toisinaan katselivat leppäkertuja kentällä. Ihan pienille lapsille on mielekkäämpää syöttää ja kannustaa kaveria, kuin pelata kaveria vastaan ja ottaa palloa pois.

Myös talvivutiskoulu voisi toimia myös lähikoulussamme (Pyhäniemen ala-aste). Jätimme tänä talvena tyttäremme ilmoittamatta futikseen, koska Lahden puolelle on sen verran pitkä matka / aikataulut ei sovi yksin pitkän ajomatkan takia.

Lapsemme olisi halunnut jatkaa jalkapallo harrastusta kesäfutiskoulun tapaisesti. Eli ei vahvasti kilpaillen. Mutta seurassa ei ole 10 vuotiaalle tytölle mahdollisuutta harrastaa tyylillä kerran viikkoon. Vaan ainut vaihtoehto on treenata joukkueessa jossa pelataan jo ihan tosissaan. Itse Kuusysin tyttöfutiksen kasvattina jouduin jättämään nuorena jalkapallom koska muuten olisin joutunut lopettamaan kaikki muut harrastukset/perheen yhteiset lommat. Voisiko tällaista puhtaasti kevyttä harrastamista kehittää seurassa myös?

Lauantaiturnausten aikataulu oli poikkeuksetta (lukuunottamatta Mastocup-päivä) aina samaan aikaan, ja jos se aika ei sopinut, niin pääsi harvoin mukaan.

Valmennus keskittyi lempipelajaiinsa ja jättää muut huomiotta. Ei tasa-arvoista.

Meidän perheessä: tiukkaa, että joka ilta harkat, vaikka olikin lyhyt jakso.

Eos

Pitäisi tehdä täsmämainontaa tuon ikäisille tytöille vaikka päiväkotiin, tai eskariin. Kovin paha ei olisi sekään, että vähän vanhemmat tytöt olisivat mukana.

Hinnoittelu liian korkea.

Pidemmät kaudet pelata ulkona, halvemmat kausimaksut, ja mahdollisuus pelata vain 1x viikossa ilman turnauksia, mikä huomioitaisiin hinnassa.

Noin 20 tyttöä ja yksi varsinainen valmentaja on yhtälö joka ei vaan toimi. Tytöt eivät saa tasolle sopivaa tekemistä ja tarpeeksi henkilökohtaista palautetta. Pienemmissä tasoryhmissä harjoittelu tukisi kehitystä, jota nyt siis ei tapahdu.

Valmentajalta voisi välillä tulla kotiin tietoa miten tytöillä menee. Missä on kehitytty, missä pitäisi parantaa. Koulujen salit vähän onnettomia paikkoja pitää treeniä.

Valmentajat ovat tyttöihin erittäin mukavasti suhtautuvia ja heillä on selvästi mukavaa heidän kanssaan. Valmennukseen kaipaisimme jämäkkyyttä mm. niin, että harjoitteiden kesto ei olisi kovinkaan pitkä (tytöt eivät jaksakaan tehdä selvästikään harjoitetta enää hyödyllisesti), jonoja vältettäisiin, toistoja lisää ja palautetta hyvin yksilökohtaisesti, jolloin yksilöllä mahdollisuus kehittyä omalla tasollaan. Nämä varmasti haastavia juttuja, mutta jokin valmentajien tutorointi tai vastaava voisi toimia nuorten valmentajien apuna. Täysin erillisenä asiana huolettaa kausimaksujen jatkuva kasvu. Toki osittain tämä johtuu tyttöjen iästä, mutta paljon kustannuksia tulee myös seuran puolesta. Kausimaksu ylittää ainakin meidän joukkueessa kaksi vuotta vanhemman sisaren salibandyn vuosittaisen kausimaksun muutamalla sadalla eurolla, vaikka isosisko treenaa useamman kerran viikossa (ja kaikki harjoitukset kuitenkin Suurhallissa).

Viestintää lisää.

Laskutusikäntö todella epäselvää. Ei tietoa millä aikataululla laskut tulee tai minkä suuruisia ne on. Todella pieni joukkue, kustannukset korkeat koska osallistua pitää esim. Masto-Cup mainosmyynnit yms. Tuntuu että raha kyllä kelpaa ja nyhdetään mutta sen vastineeksi ei saa muuta kuin vuoroja räntäsateessa ulkona. Todella surkeat harjoitteluluosuhteet koko Lahdessa.

Tytöille oma harrastusryhmä, tai sitten yhteinen. Oma lastani en vielä haluaisi laittaa ikäryhmänsä edustusjoukkueeseen, joten Lahenliigan jälkeen tällainen voisi olla hyvä vaihtoehto.

Eskari-ikäisille jotka ovat jo käyneet vuoden lahen liiga, voisi tehdä oman joukkueen. Tuossa iässä tuntuisi kovasti olevan intoa jo useampiinkin treeneihin. Tai voisiko treeneissä ottaa huomioon jotenkin nämä jo mukana olleet? Silloin juuri aloittaneille ei tulisi kummastusta "miksi noi kaikki osaa jo ja mä en" ja nämä pidempään harjoitelleet eivät pääsisi "dominoimaan" treenejä ja pelejä. Säilyisi into ja tsemppi kaikilla mukana olleilla :)

En ollut tyytyväinen tyttöjen pelinohjaukseen kesäfutiskoulussa. Pelinohjausta ei ollut tytöille. Pojille kylläkin. Mistä lapset voivat tietää, mitä tehdä/miten kehittyä, jos kukaan ei neuvo?

Tytöistä kun puhutaan. Ronaldo hyökkää!! Voisiko joku tyttöfutaaja olla se "Ronaldo" Tytöillä lähtökohtaisesti tietämys fudiksesta erilainen. Liiga, valioliiga, mestareiden liiga. Nämä pitää avata mitä ne edes on! Tytöt tarvitsevat perusteluita enemmän, tarvitsevat motivaatiota miksi tehdä maaleja. Mielikuvia peliin! Maalit houkutteleviksi! Välillä erilaisia palloja! Pinkkejä palloja! Iiik ihania pehmpalloja!! Tytöille merkkää paljon jos liivi on ruma tai väärinpäin. Tai liian iso. Yleistän paljon mutta ymmärrätte pointin. Toki Pojilla löytyy samanmoisia mietteitä. Minulla lapsia, tyttöjä ja poikia.

Tarpeeksi valmentajia treeneissä.

Joukkueiden johtajien toiminta ja eri joukkueiden rahoituksen yhdistäminen. Joukkueissa, joissa on vähän pelaajia, vastuu JJ toiminnasta ja talkoista yms jakautuu pienelle porukalle. Eri ikäryhmien sekoittaminen voisi olla yksi ratkaisu. Enemmän vastuun kantajia talkoista ja samalla nuoremmat pelaajat saisivat vanhemmilta mallia.

Varainkeruun ym vanhempien osallistava toiminta haastavaa työn ohella ja epäselvää huutoäänestystä miten rahaa hankitaan

Varustehankinnoista olisi mukava saada tiivistetty ohje. Mistä hankitaan ja mitä, miten kimpptailaukset hoituu? Mitä varusteita ehdottomasti tulee jokaiselta löytyä.

-yksilövinkejä / reenivinkejä voisi antaa yksittäisille pelaajille jos vaan aikaa / resurssia löytyy. Vaikka toki pääasiassa joukkue edellä pitää mennäkin.

Tyttöjen valmennuksen laadun varmistaminen mm. henkilökohtaisen tekniikan kehittämisessä, jossa ollaan jäljessä pääkaupunkiseudun joukkueita. Ylipäättänään tyttöfutiksen arvostuksen nostaminen samalle tasolle poikien kanssa. Kulttuurin luominen, että on hienoa kuulua seuraan ja iästä huolimatta ollaan samaa porukkaa.

Seuran linjauksiin. Ei kukaan enää pärjää yksin. Ylimielisyys muita kohtaan kopsahtaa omaan nilkkaan. Harjoitusolosuhteen heikohkot. Selkeästi jalkapalloon suunniteltu ympäri vuotinen harjoituspaikka pitäisi olla.

Epäselvyyttä talvikoulun futiskoulun alkamisen ajankohdasta (alkaa klo 18.15 vai 18.30). Tyttöjä ryhmässä vain yksi (mille toki te ette voi mitään).

Maalit olisi kivat harjoituksissa.

Kesän futiskoulu on tosi intensiivinen ja ainakin minun tytär ilmoitti, että hän ei halua käydä joka päivä harjoituksissa, mutta se oli vain meidän tytön näkemys.

Valmentajien koulutus/määrä/taso, harjoituksien tason seuraaminen

Laadukas valmennus

Vastaukset

Hinta verrattuna esim. voimisteluun tai balettiin on kova.

Kaikki ok

Harrastuksen hinta kalliikko. Seuran sopimukset pakottavat ostoihin ja käytäntöihin, jotka eivät ole välttämättä järkeviä ja edullisia vanhemmille, vaikka ehkä seuralle ovatkin.

Riittämätön valmennusresurssi. Valmentajat vaihtuvat turnauksiin ja siten linja muuttuu. Ei ole ollut varsinaista 2. valmentajaa.

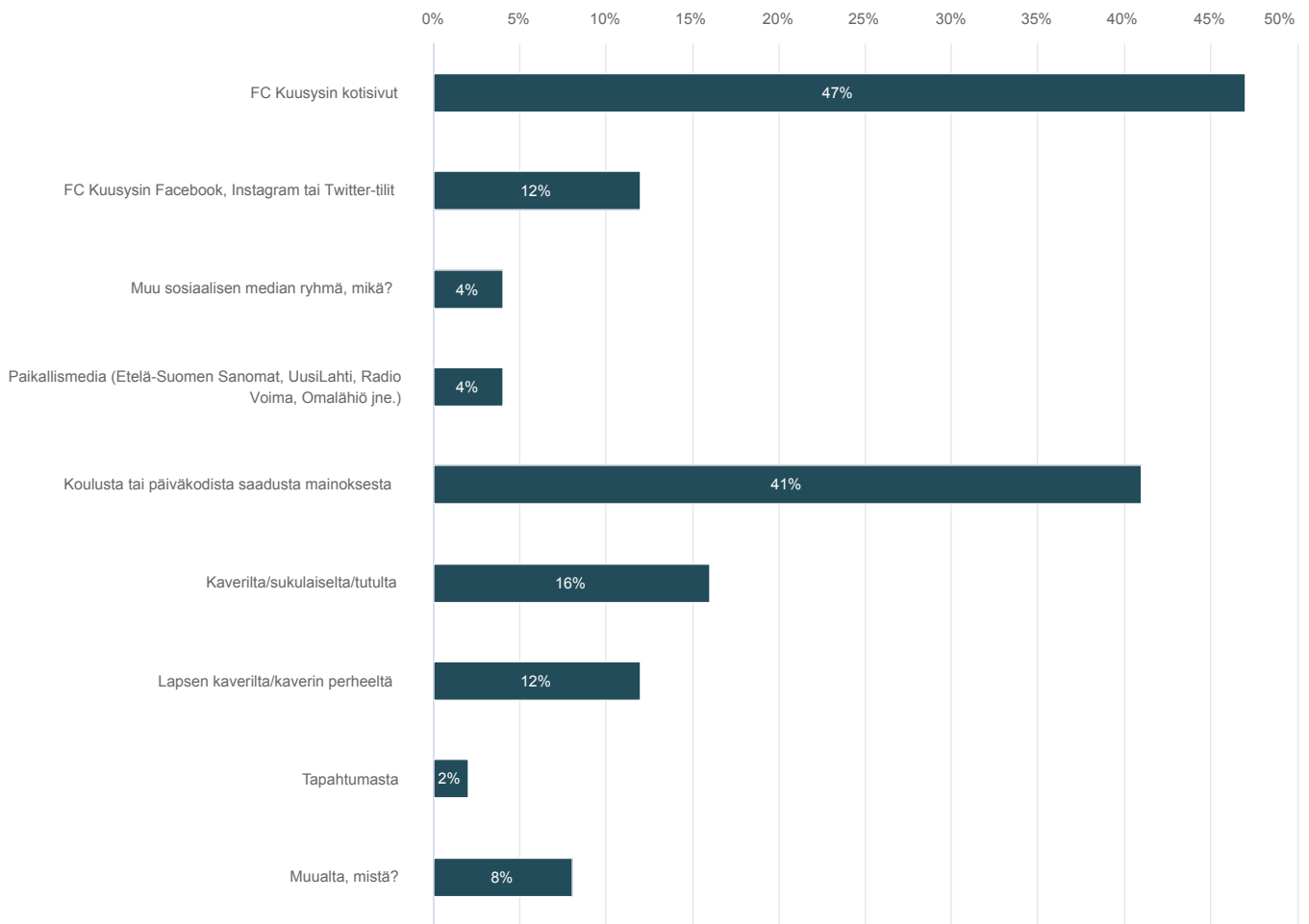
"Häiriköiden" laittamista kuriin ja myös heille vaatimukset hyvästä käytöksestä sekä kielen käytöstä, etteivät pilaa kaikkien muiden motivoituneiden lapsien harrastusta.

Futisviskarit - tytöt poikien joukossa --> iso ryhmä, aika muuttui ja ilmoitus tästä tuli tosi myöhään. Enemmän saisi olla 'harjoitteita' pelkän pelaamisen lisäksi.

6. Mistä sait tiedon FC Kuusysin toiminnasta?

Mikäli perheenne on osallistunut useampaan toimintamuotoon, pyrkikää kertomaan tässä se tiedonlähde, josta kuulitte seurasta ensimmäisen kerran. Merkitkää maksimissaan kaksi tiedonlähdetä.

Vastaajien määrä: 51 , valittujen vastausten lukumäärä: 74



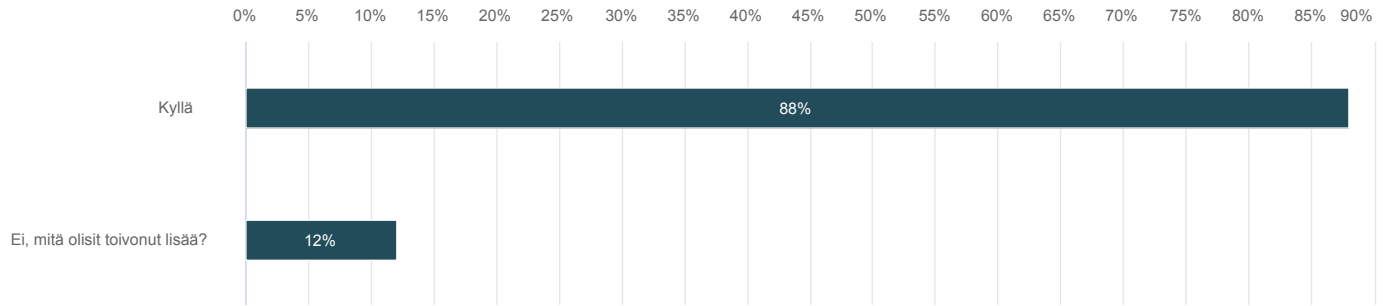
	n	Prosentti
FC Kuusysin kotisivut	24	47,06%
FC Kuusysin Facebook, Instagram tai Twitter-tilit	6	11,76%
Muu sosiaalisen median ryhmä, mikä?	2	3,92%
Paikallismedia (Etelä-Suomen Sanomat, UusiLahti, Radio Voima, Omalähiö jne.)	2	3,92%
Koulusta tai päiväkodista saadusta mainoksesta	21	41,18%
Kaverilta/sukulaiselta/tutulta	8	15,69%
Lapsen kaverilta/kaverin perheeltä	6	11,76%
Tapahtumasta	1	1,96%
Muualta, mistä?	4	7,84%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu sosiaalisen median ryhmä, mikä?	Face
Muu sosiaalisen median ryhmä, mikä?	harrastelahti.fi
Muualta, mistä?	Kyllä Lahessa tiedetään. :)
Muualta, mistä?	Harrasteryhmä whatsapp - ryhmä
Muualta, mistä?	En muista
Muualta, mistä?	Itse käynyt aikoinaan saman koulun

7. Koitko saavasi riittävästi toimintamuodosta tietoa ennen toiminnan aloittamista?

Vastaajien määrä: 51



	n	Prosentti
Kyllä	45	88,24%
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	6	11,76%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	Maksut.
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	Varustuksista tietoa
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	Hinta, ohjelma, suunnitelma
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	Mitä vanhemmilta odotetaan esim mastocupin osalta
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	Varustehankinnat.
Ei, mitä olisit toivonut lisää?	laskutus, lomaviikot, vaihtoehdot -13 vuonna syntyneelle tytölle missä voi harrastaa

8. Millainen FC Kuusysi urheiluseurana on mielestäsi ja miksi valitsitte FC Kuusysin toiminnan?

Kuvaillkaa omin sanoin ajatuksia seurasta ja perheenne valinnasta

Vastaajien määrä: 42

Vastaukset

Hyvä ja osaava valmennus. Mahdollisuus kehittyä. Riittävästi pelitapahtumia ja treenejä ja treenipaikat hyviä treenata.

Kannustava, huomioon ottava, lapsen liikuntaa kehittävä, yhteisöllinen

Harrasteseura, johon kaverien kautta tulimme.

Etusijalla valinnassa oli harjoitusten ajankohta, toisena mielikuva siitä että tyttöjen seura on Kyykkä.

Hyvä ja laadukas, mutta ei tarjoa harrastusmahdollisuutta meidän lapselle. Ensi kesänä taitaa olla jo liian vanha kesäfutikseenkin.

Meille sopivat treenijat ja pikat. Tykkäsin Lahenliigassa ajatuksesta, että tytöt ja pojat pelaavat yhdessä. Koen, että esim. alle 9-vuotiaita ei tarvitsisi erottaa erilleen.

Hyvä. Lapset itse valitsivat kun oli Suomen värit.

Lapsi halusi mainoksen perusteella.

Sopiva ajankohta ja sijainti

Mielestäni seuralla on hyvä kaiku nimellä. Menneisyys on ollut menestyksekkäs ja loistava juniorityö.

Toiminta lähikoululla ratkaisi valinnan.

Poika pelasi v. 17 kyykyssä, ja hänellä jäi hyvä fiilis. Tästä syystä tyttökin meni kyykän kesäfutikseen

Perinteet.

Joukkue ja seura tuli valittua ihan sen takia että lapsen kaveri oli jo joukkueessa. Joukkueenjohtaja otti heti hyvin vastaan ja kertoi kaiken oleellisen. Apuja on saanut aina tarvittaessa.

Perinteikäs lahtelainen jalkapallo seura, johon valinta tapahtui lapsen oman tahdon mukaan (kaikki kaverit menivät myös kyykkään)

Parempi kahdesta huonosta (eli vs. reipas). En usko että futis meillä kauaa lajina pysyy, koska hinta/laatu ei kohtaa

Ryhmän ajankohta oli hyvä juuri meille, Futiskoulun lähikentälle oli helppo mennä. Lahenliigaan siitä jatkettaessa vaihdettiin kenttää mutta sekin toimi hyvin. Kilpailevan urheiluseuran ajankohta ei sopinut meidän aikatauluun.

Avointa, yhteisöllistä, lapsen sekä perheen huomioivaa, kannustavaa ja eteenpäin katsovaa toimintaa!

Ammattitaitoinen. Valitsimme futiskoulun perheellemme sopivan aikataulun ja paikan vuoksi

Ohjaajan perusteella ja sen että oli lähellä kotia.

Fc Lahden kanssa olisi voinut jatkaa yhteistyötä!

Sattumaa, että saimme esitteen koulusta.

Lapsen kaveri oli jo harrastajana.

Koulutetut valmentajat, iloinen seura.

A Loistava seura, voi kun lapsena itsekin olisi päässyt mukaan näin upeasti järjestettyyn toimintaan. B Maine oli hyvä ja lapsen kaveri suositti.

Harrastus lähti päiväkodin futispäivästä, jonka jälkeen mentiin futiskouluun.

Seuravalinta perustui helppouteen tulla mukaan ja läheisyyteen kodista. Valmennuskulttuuri on huutamisen sijaan ohjaavaa ja opettavaa. Siitä erityiskiitos

Sisarukset 2 kpl jo mukana.

Hauska

Ainoa näin nuorille jalkapalloa tarjoava?

Tyttäreni toi esitteen kotiin ja sanoi haluavansa pelata kyykässä jalkapalloa. Minulla ei ollut tietoa mihin hänet ilmoitin, mutta olen aivan myyty.

Valinta toiseen toimintamuotoon, koska jo muutenkin mukana toiminnassa. Tuttu seura. Paikkakunnalla ei paljoa vaihtoehtoja.

Juuret

seura huomioi hyvin eri tasoiset ja eri tavoitteilla harrastavat. Tämä oli myös tärkein valintaperuste.

Valmentajan perusteella. Hän oli tehnyt hyvän vaikutuksen kesäfutiskoulussa.

Tytöt huomioitu eli omat joukkueet tytöille ikäkausittain

Kesän futiskoulusta jäi mukavat muistot niin tyttö halusi jatkaa syksyllä harrastusta.

Oma junioritausta Kuusysissä. Luonteva valinta. Naurettava keskinäinen kyräily paikallisseurojen välillä heikentää imagoa. Olisi syytä tehdä yhteistyötä kaikkien paikallisten toimijoiden kesken. Lasten ja perheiden etu tuntuu välillä jäävän jalkoihin.

Kyykän henki ja maine on hyvä.

Seuraan oli helppo tulla ja seuralla oli tarjota heti tytöille omia ryhmiä.

Ajat ja paikat meille sopivia ja helppoja järjestää

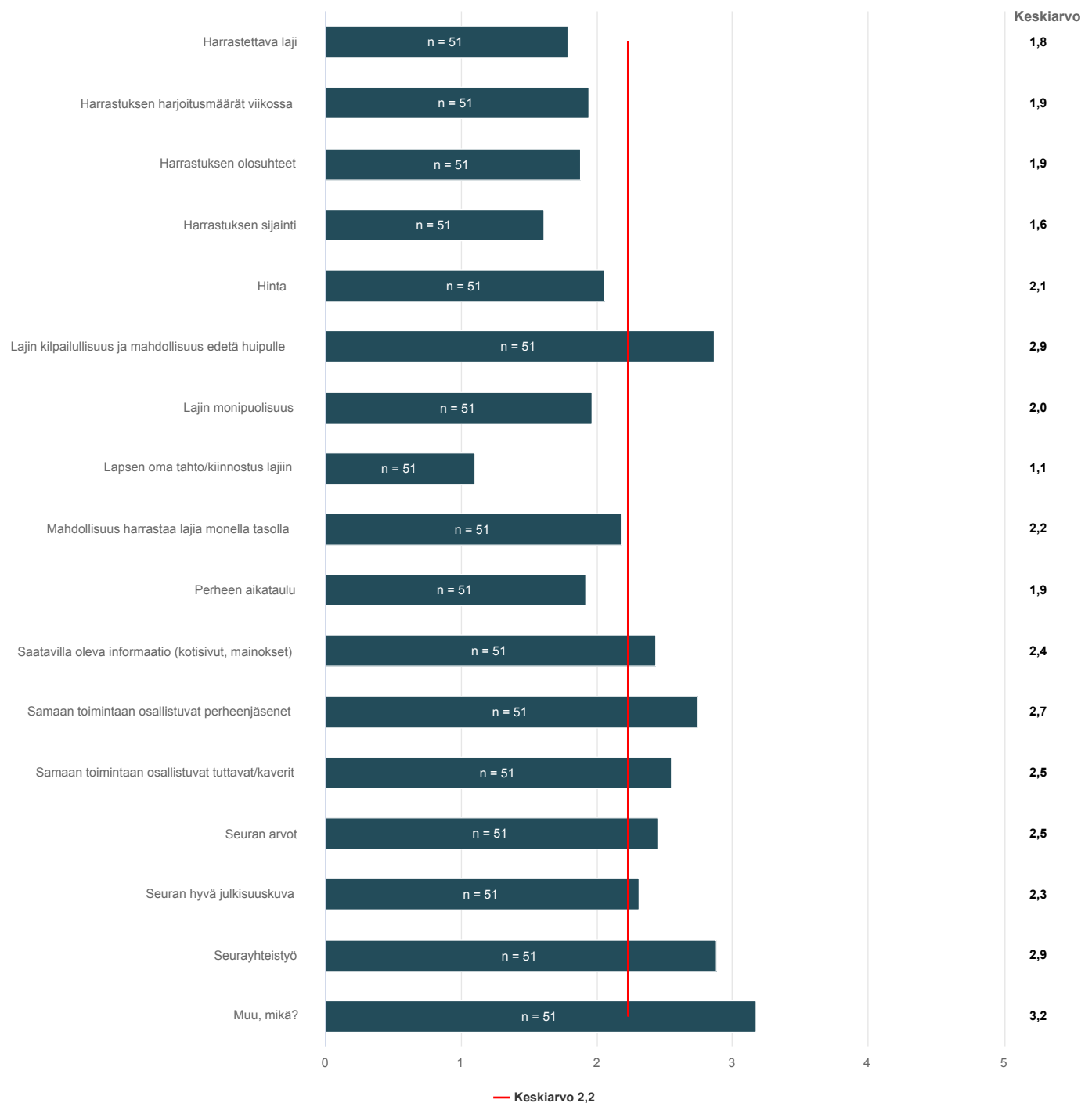
Vastaukset

Perinteinen jalkapalloseura, jonka toiminta on hyvin suunniteltua ja lapset huomioon ottavaa.

9. Lapsenne harrastusta valittaessa tärkeimmät vaikuttavat asiat valintaan ovat

Merkittävää teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto

Vastaajien määrä: 51



	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Harrastettava laji	39,22%	45,1%	13,72%	1,96%	0%	1,78	2
Harrastuksen harjoitusmäärät viikossa	29,41%	52,94%	13,73%	1,96%	1,96%	1,94	2
Harrastuksen olosuhteet	35,29%	47,06%	13,73%	1,96%	1,96%	1,88	2
Harrastuksen sijainti	52,94%	35,3%	9,8%	1,96%	0%	1,61	1
Hinta	25,49%	47,06%	23,53%	3,92%	0%	2,06	2
Lajin kilpailullisuus ja mahdollisuus edetä huipulle	7,84%	25,49%	41,18%	23,53%	1,96%	2,86	3
Lajin monipuolisuus	29,41%	52,94%	11,77%	3,92%	1,96%	1,96	2
Lapsen oma tahto/kiinnostus lajiin	90,2%	9,8%	0%	0%	0%	1,1	1
Mahdollisuus harrastaa lajia monella tasolla	29,41%	37,26%	21,57%	9,8%	1,96%	2,18	2
Perheen aikataulu	37,25%	39,22%	17,65%	5,88%	0%	1,92	2

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Saatavilla oleva informaatio (kotisivut, mainokset)	15,69%	50,98%	11,76%	17,65%	3,92%	2,43	2
Samaan toimintaan osallistuvat perheenjäsenet	13,73%	37,26%	11,76%	35,29%	1,96%	2,75	2
Samaan toimintaan osallistuvat tuttavat/kaverit	11,76%	43,14%	23,53%	21,57%	0%	2,55	2
Seuran arvot	13,73%	56,86%	11,77%	5,88%	11,76%	2,45	2
Seuran hyvä julkisuuskuva	15,69%	60,79%	9,8%	3,92%	9,8%	2,31	2
Seurayhteistyö	9,8%	43,14%	15,69%	11,76%	19,61%	2,88	2
Muu, mikä?	39,22%	5,88%	3,92%	0%	50,98%	3,18	5

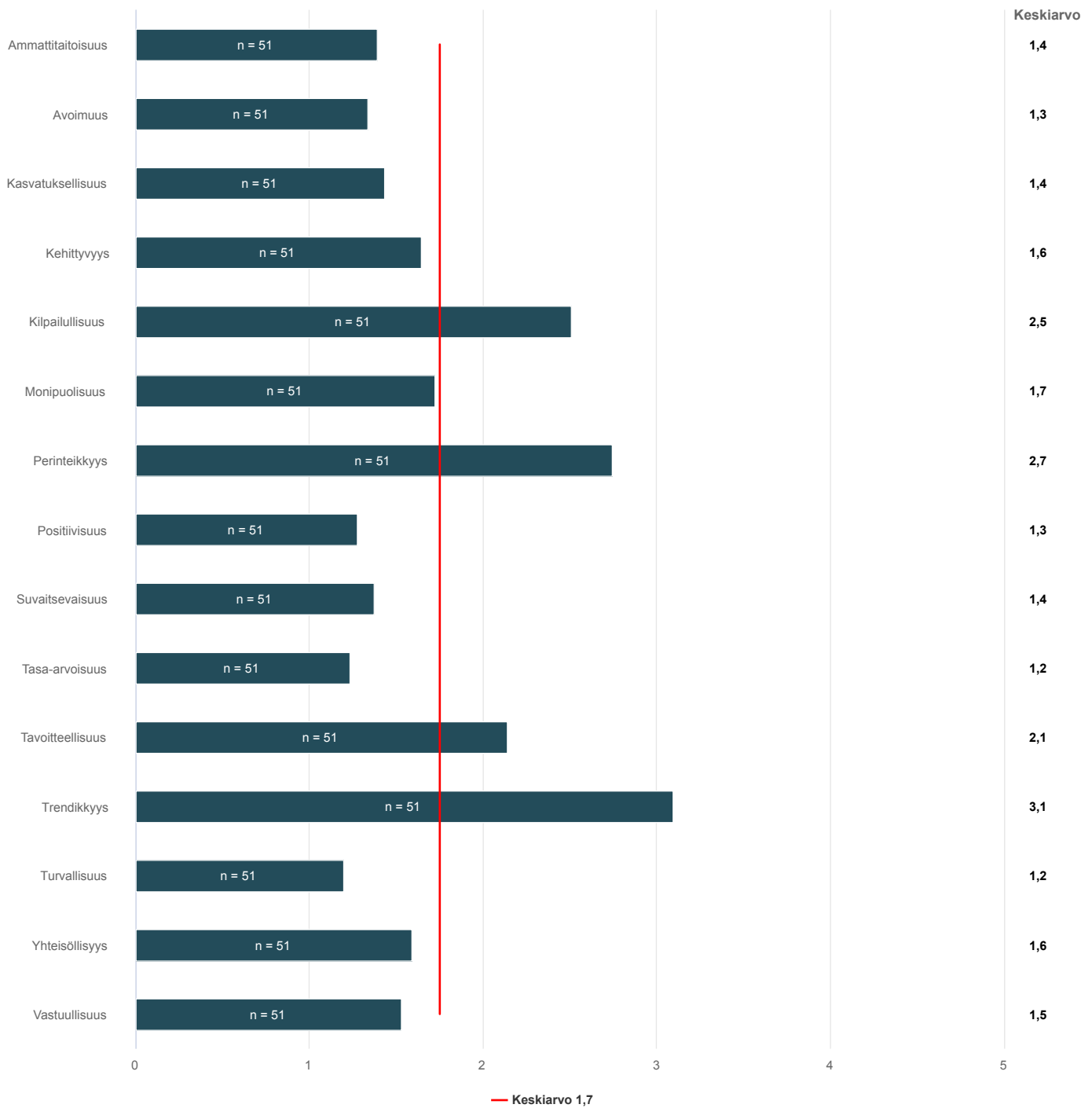
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Lapsen mielenkiinto lajiin
Muu, mikä?	Lapsen kiinnostus lajia kohtaan
Muu, mikä?	Toiminnanlaatu
Muu, mikä?	Helppo, pienen kynnyksen urheiluharrastus
Muu, mikä?	Ajankohta viikossa: arki / viikonloppu
Muu, mikä?	Harrastustoiminta kerran viikkoon
Muu, mikä?	Eri lajien kokeilu
Muu, mikä?	Ystävällisyys
Muu, mikä?	Joukkueena toimiminen
Muu, mikä?	Ei liikuta hampaat ivessä ja hyvä tsemppi
Muu, mikä?	Tyttöjoukkue tällä hetkellä
Muu, mikä?	harrastukseen liittyvät vanhempia "työllistävät" tapahtumat yms
Muu, mikä?	Turvallisuus
Muu, mikä?	Eos
Muu, mikä?	Lapsen kiinnostus mitä haluaa harrastaa ja aikataulu että mahdollista toteuttaa kuljetukset
Muu, mikä?	-
Muu, mikä?	-
Muu, mikä?	Oma tahto
Muu, mikä?	Mahdollisuus harrastaa sekaryhmässä
Muu, mikä?	Yllä mainitut
Muu, mikä?	lapsien huomioiminen

10. Millaiset asiat ovat mielestäsi tärkeitä teille lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnassa?

Merkittävä tähän teidän mielipidettä lähinnä oleva vaihtoehto

Vastaajien määrä: 51



	Erittäin merkityksellinen	Merkityksellinen	Ei kovin merkityksellinen	Merkityksetön	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Ammattitaitoisuus	62,75%	35,29%	1,96%	0%	0%	1,39	1
Avoimuus	68,63%	29,41%	1,96%	0%	0%	1,33	1
Kasvatuksellisuus	56,86%	43,14%	0%	0%	0%	1,43	1
Kehittyvyys	47,06%	41,18%	11,76%	0%	0%	1,65	2
Kilpailullisuus	5,88%	47,06%	37,26%	9,8%	0%	2,51	2
Monipuolisuus	37,26%	56,86%	3,92%	0%	1,96%	1,73	2
Perinteikkyy	3,92%	29,41%	54,9%	11,77%	0%	2,75	3
Positiivisuus	72,55%	27,45%	0%	0%	0%	1,27	1
Suvaitsevaisuus	64,71%	33,33%	1,96%	0%	0%	1,37	1
Tasa-arvoisuus	78,43%	19,61%	1,96%	0%	0%	1,24	1

	Erittäin merkityksellinen	Merkityksellinen	Ei kovin merkityksellinen	Merkityksetön	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Tavoitteellisuus	25,49%	39,22%	31,37%	3,92%	0%	2,14	2
Trendikkyy	1,96%	15,69%	52,94%	29,41%	0%	3,1	3
Turvallisuus	80,39%	19,61%	0%	0%	0%	1,2	1
Yhteisöllisyys	50,98%	39,22%	9,8%	0%	0%	1,59	1
Vastuullisuus	56,86%	37,26%	3,92%	0%	1,96%	1,53	1

11. Millaisia toiveita/unelmia/haaveita sinulla on lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnasta?

Kuvaillkaa omin sanoin ajatuksianne

Vastaaajien määrä: 37

Vastaukset

Urheiluseuratoimintaa voisi sisällyttää koulumaailmaan myös. Yhteistyö koulujen kanssa toisi harrastajia lisää ja seuratoimintaa voisi pitää kouluillakin iltapäivisin.

Kaikkia kannustava ja kaikki huomioonottava toiminta

Toiminta olisi laadukasta ja monipuolista. Maksut myös pysyttävä kohtuullisina.

Selkeää toimintaa, ryhmät, ohjaajat ja harjoitteluaajat ja hinnat on selkeitä ja löydettävissä. Positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä, jossa tavoite on kehittää lapsia ja harrastaa liikuntaa, ei ehkä pyrkiä just maailman taitavimmaksi. Toimia joukkueena.

Ettei tietyt urheilulajit olisi vain toisen sukupuolen huudossa. Enempi pitäisi innostaa esim. jalkapalloon ja jääkiekkoon tyttöjä mukaan. Sukupuolineutraalisuutta myös urheiluun!

Että se on kannustavaa ja innostaa lapset liikkumaan.

Että talenttivalmennus tulisi takaisin

Sopivan harrastuksen löytäminen vuosikymmenien ajaksi.. Onnistumiskokemusten saaminen

Mukavaa toimintaa

Koitettaisiin pitää nuorista kiinni ja jatkamaan, jotka on olleet esimerkiksi kesällä jalkapallossa.

Kaikilla olisi mahdollisuus harrastaa ja löytää loppuelämälle liikunnan ilo.

Mahdollistettaisiin futikseen pelaaminen myös vähävaraisille. Ja tyttöfutiskerhoja kouluihin!

Ei liian kilpailuhenkistä liian pienenä, toki jotain tavoitteita pitää olla. Lapsella pitää olla mahdollisuus harrastaa ja kokeilla useita lajeja jotta itselle sopiva laji löytyy. Jos pitää kovin pienenä sitoutuu yhteen lajiin hampaat iveressä ei siitä nauti kukaan. Liikkuminen pitää saada tuntumaan mukavalta, ei pakolta.

Toiveena, että tulevaisuudessa lasten ja nuorten harrastamiseen satsattaisiin entistä enemmän myös julkisia varoja. Harrastamisen tulisi olla kaikille mahdollista.

Toivon ettei liian aikaisin muuttuisi "työksi" vaan saisi pelailla ja harrastella koska se on lapselleni juuri nyt kivointa

Uusi jalkapallotreenihalli

Lapset saisivat kilpailla jos siltä tuntuu ja että heidät otettaisiin vastaan sellaisina kuin ovat. Yhdessä toimimalla oppii.

Arvojen mukaisesti toimiva, uudistuva ja ketterästi reagoiva seura, joka innostaa ja kannustaa lasta harrastamaan. Aktiivista ja ennakoivaa tiedottamista vanhempien suuntaan.

Kannustava ja positiivinen ilmapiiri, riittävästi ohjaajia erityistarpeiden huomioimiseen. Kilpaileminen ei niin tärkeää, vaan harrastaminen ja mukava yhdessäolo sekä liikkumisen riemu!

Seuraylpeys?!? Mitä se on? Muiden dynkkaamista vai kannustamista? Näen että tämä on joillakin seuroilla hakusessa. Ei arvosteta muita ja omaa pönkitetään eteenpäin. Samat lapset pyörivät toiminnassa, yleensä kysyntä luo lisää kysyntää. Toivoisin että seurat tekisivät yhteistyötä. Kaikki allekirjoittaa seuraavan: jos lapsi aloittaa kolmivuotiaana futisaan, eikä tee mitään muuta. Hän ennenpitkää lopettaa. Taitojen kehitys tulee stoppiin jossain vaiheessa. Seurat haluavat myös huippuja omaan seuraan/maailmalle. Voisimmeko työskennellä voimakkaammin muiden lajien kanssa, jolloin taidot kehittyvät joka saralla. Toivon näin! Haaveilen myös että harrastustoiminnassa olisi päteviä, motivoituneita, lasten liikunnan ohjaamisen ammattilaisia. Jalkapallon opettaminen innokkaalle poikaporukalle on täysin erilaista kun motorisesti kömpelölle porukalle. Löytyykö ohjaajista molempiin ammattitaitoa. Veikkaan että ei kaikista joukkueista vielä löydy. Kumpia lapsia meillä on nyt/tulevaisuudessa enemmän joukkueissa? Pelkään pahoin että motorisesti kömpelöitä lapsia. Eli siis ammattilaisia ohjaamaan lapsia.

Yhteistyötä muiden lajien kanssa

Että mahdollisimman moni lapsi pääsisi harrastamaan perheen varallisuudesta riippumatta.

Olisi mahdollista toteuttaa vaikka vanhemmat käyvät töissä. Kuljettaminen harrastuksiin useasti viikossa voi olla hankalaa etenkin aikaiset harrastevuorot

Paljon ottelu- ja turnausmatkoja sekä säännöllinen harjoitusrytmi.

Fixuja kavereita ja joukossa toimimisen opettelua

Kaikilla on hauskaa ja mahdollisuus harrastaa omalla tasolla sekä kehittyä oman halukkuuden mukaan. Yhteisöllisyys koko seuran kesken.

Mahdollisuus harrastaa muutamaa erilajia kiinteään hintaan ympäri vuoden. Tämä lisäksi monipuolisuutta ja kehittää lapsia urheilijoina. Ajastaan lapsi hakeutui sen lajin pariin joka kiinnostaa enemmän ja motivoituneena kehittyä paremmin.

Yhteishenki

Toivon, että lapseni voi harrastaa ilman paineita kehittymisestä, edustusjoukkueisiin pääsemisestä yms. Toivon, että myös lapsille, jotka eivät tavoittele suurta menestystä lajissa on paikkansa seurassa. Harjoitusten integroiminen koulupäivän jatkoksi samoissa tiloissa olisi suurin haaveeni.

Saa osallistua oman tasoiseen ammattimaisesti johdettuun toimintaan, jossa kuunnellaan myös pelaajaa ja otetaan huomioon hänen tavoitteensa ja unelmansa. Ja annetaan niille mahdollisuus toteuttaa. Eli tarjotaan riittävää haastetta niille, jotka sitä itse haluavat. Ja vastaavasti huomioidaan tasolähtöisesti ne, joille harrastus en vielä enemmän hauskanpitoa.

Tytöt harrastaisivat mahd.pitkään

Tarjotaan lapselle mahdollisuus harrastaa ilman suuria kilpailullisia tavoitteita.

Sisäryhmiä ja harrasteryhmiä olisi kiva olla enemmän. Veli 2010 syntynyt niin oli vain yksi harrasteryhmä mahdollisuus.. kaikki ei halua monia treenejä viikossa ja otteluita viikinloppuisin vaan harrastaa hieman leppoisemmin.

Henki pysyisi yhtä hyvänä kuin nyt ja tyttäreni jaksaisi jatkaa harrastuksen parissa. Hieman tavoitteellisuutta ja harjoituskertoja lisää. Lisää valmennusresursseja

Tasapuolista ja kannustavaa toimintaa. Opitaan samalla hyviä yhteisöllisyys-, vuorovaikutus- ja käyttäytymistaitoja. Vanhemmissa ikäluokissa myös taitojen ja halujen mukaan eri tasoryhmät.

Tasokkuus.

Avoimuus, yhdenvertaisuus, suunniteltua, ammattimaisuus

12. Millaisia toiveita/unelmia/haaveita sinulla on lasten- ja nuorten urheiluseuratoiminnasta erityisesti tyttöjen osalta?

Kuvaillkaa omin sanoin ajatuksianne

Vastaaajien määrä: 31

Vastaukset

Sitä että olisivat tasavertaisia poikien kanssa. Että tyttöfutiksessa olisi kehittymismahdollisuudet tasavertaiset poikien kanssa. Ja että tyttöfudiksen valmennukseenkin panostetaan jatkossakin hyvin.
Samanlaiset mahdollisuudet tehdä ja toteuttaa asioita kuin pojilla
Toimintaan panostettava samalla tavalla kuin poikapuolellakin.
Että tyttöjä kannustettaisiin enemmän mukaan poikien suosiossa oleviin lajeihin.
Ei tarvitsisi tehdä eroa tyttöihin ja poikiin kovin aikaisessa vaiheessa. Koululiikunnassakin ollaan nykyisin yhdessä.
Parempia valmentajia, eikä huutajia.
Joukkuehenkeä ylläpitävää
Toive olisi oma tyttöjen joukkue.
Tytöille löytyisi monipuolisesti lajivaihtoehtoja ja heidän ohjaus olisi ammattitaitoista, elämään kasvattavaa toimintaa.
Ei kai tytöt ja pojat juuri tässä toisistaan eroa.
Tytöille oma harrastusryhmä jalkapalloon tai sitten molemmille sukupuolille sopiva. Ei niin tavoitteellinen kuin edustusjoukkue. Alle 10 v saattaisivat vielä haluta pelata jalkapalloa sekajoukkueissa.
Jalkapallon osalta panoistaisiin tytöillä nimenomaan siihen joukkuepelaamiseen ja yhteisöllisyyteen. Moni tyttöjen harrastuksista kun on yksilösuoritteista ja kovin kilpahenkistä (myös näissä joukkuelajeissa kuten cheerleading ja voimistelu ja tanssi). Joukkuepelaamista ja tiimitaitoja kun tarvitaan koko ajan ja jokapaikassa.
Tasa-arvoisuus tyttöjen ja poikien kesken. Samat resurssit ja laadukkuus
Taisin näitä jo kirjoitella tuonne aikaisempaan kohtaan. Ja tuosta yllä olevasta saa pointteja myös. Haaveilen vielä että jalkapallossa voitaisiin tehdä kaikkea muutakin pallon kanssa kun potkia. "Sinuiksi pallon kanssa". Tanssia (rytmisen välinevoimistelu), kikkailuita joihin mielikuvia tukemaan, erikokoidia palloja tekemiseen mukaan. Ymmärrän kyllä että fudisseurasta on kyse mutta haaveitahan nämä "vain" on ja niitä pyydettiin. Ammatillainen voi yhdistää nämä jalkapalloon ja tällä saadaan taitoa ja mielekkyyttä lajiin. Instasta Minna Marlo käsittelee palloa erinomaisesti, on Suomen huippuja freestylessä. Näitä mun tyttö seuraa ja ihannoii. Löytyykö teiltä tähän mahdollisuutta tarttua. Täältä olisi tyttöjä tulossa treeneihin :)
Että olisi samat mahdollisuudet kuin pojilla.
Tyttöjen herkkyys osataan huomioida
Toiveena olisi saada lisää tyttöjä mukaan joukkueeseen.
Itseluottamuksen vahvistaminen ja vastuunotto
Tyttöjen arvostus samalle tasolle kuin pojilla eli yhtä laadukas valmennus ja panostus.
Mahdollisuus pelata halutessaan poikien kanssa. Lisää fyysisyyttä ja nopeutta
Enemmän voittoja!
Toivoisin tyttöjä enemmän harrastukseen ja ryhmään.
Mielestäni on hyvä, että tytöt ja pojat pelaavat keskenään ja tyttäreni oppii toimimaan yhdessä poikien kanssa ja kokisi olonsa luontevaksi heidän kanssaan. En toivo 6-vuotiaalle omaa tyttöjen joukkuetta. Tyttäreni on ainoa tyttö nyt harjoituksissaan. Minä huomasin sen, mutta hän ei ole kertaakaan edes maininnut sitä.
Yllä oleva pätee myös tähän
Tärkeää on, että tytöt ovat mukana toiminnassa pääosin sekaryhmissä.
Panostus tyttöjen futistoimintaan jatkuisi aktiivisena.
Sekaryhmiä eikä vain jaottelua tyttöjen ja poikien ryhmiin. Lasten opittava toimimaan kaikkien kanssa.
Ks. yllä
Tärkeää säilyttää pelkät tyttöryhmät pienimmissä ikäluokissa jolloin myös uusien tyttöjen helpompaa aloittaa harrastus.
Sama mahdollisuus harrastin, kuin pojillakin. Tasokkuus tärkeää.
Kannustava, positiivinen palaute, huomioon ottaminen

13. Miten koet jalkapallon lajina soveltuvan tytöille verrattuna muihin lajeihin?

Valtakunnallisesti on tiedostettu, että tyttöjen suosituimpia lajeja ovat mm. cheerleading, voimistelu, tanssi, uinti ja luistelu. Mitä ajatuksia jalkapallo tyttöjen harrastusmuotona sinussa herättää.

Vastaajien määrä: 44

Vastaukset

Täysin tytöille sopiva laji. Tästä vanhakantaisesta ajattelutavasta olisi hyvä päästä jo pois että tytöt ei tykkäisi pallopeleistä.

Sopii erittäin hyvin myös tytöille.

Hyvä harrastus, mutta jää poikien varjoon. Ainakin toistaiseksi.

Jalkapallo on hyvä laji, ja parempi jos on vaikka monia lajeja, vaikka pienissäkin määrin. Oman tytön kohdalta ajattelen, että mitä useampia lajeja pääsee kokeilemaan sitä parempi, vaikkei nyt just kyseisen lajin harrastamista sen enempiä mietitäkään. Jalkapallo ei mun ajatuksissa ole meidän tytön laji myöhemmin, mutta hyvä peruslaji harjoittelemaan joukkueitoimintaa ja pelikäsitystä, siis kaksi joukkuetta, millä on maalit ym. Voitonälkää voi kasvattaa jo pienestä ;)

Mielestäni jalkapallo sopii niin tytöille kuin pojille. Lajissa ei tarvitse mitään sellaista mitä löytyisi vain toiselta sukupuolelta. Montako cheerleading poikaa on nähty esim. jääkiekkopeleissä? Itse en yhtään. Kaikkia lajeja pitäisi markkinoida molemmille sukupuolille sopivaksi!!

Sopii myös tytöille.

Hyvin sopii

Oikein hyvin.

Kiva kun lapseni harrasti jalkapalloa.

Oikein hyvin

Jalkapallo on perinteisesti ollut hyvä ja halpa laji harrastaa. Halpuudesta en enää tiedä, mutta joukkuelajina hyvä.

Itsekin lajin parissa kasvaneena, soveltuu myös tytöille ja naisille siinä missä muillekin.

Lapseni harrastaa pääasiassa tanssia ja voimistelua. Futis on hyvä laji, mikä tukee muita harrastuksia, sekä opettaa yhteisöllisyyttä/ryhmyöskentelyä mitä taas yksilölajit ei opeta.

Hyvä laji jota voi monipuolisesti kaveriporukassa harrastaa.

Jalkapallo tarjoaa monipuolisen lajin, jossa tytöillä on mahdollisuus kehittyä niin välineen hallinnassa kuin fyysisiltä ominaisuuksiltaan.

Jalkapallo soveltuu mielestäni tytöille ihan yhtä hyvin kuin mikä muukin laji.

Kaikki tytöt eivät ole ballerinoja, futis on hyvää urheilua, kestävyys, taito, ennakkointi ryhmätyö

No soveltuu, mutta en pidä kovin monipuolisena

Jalkapallo on hyvä harrastus ja oman lapseni haluan vielä harrastaa, ei niinkään kilpailua vielä. Meillä myös tanssitaan ja käydään uimakoulussa, nämä vievät aikaa muilta harrastuksilta. Jalkapallo sopii tytöille siinä missä moni muukin laji.

Sopii aivan yhtä hyvin kuin mikä muukin harrastus :)

Tytöt pystyvät futikseen siinä missä pojatkin!

Hyvin sopii fudis tytöille. Mutta niinkuin kirjoittelin. Tehkää siitä "jotain uutta!"

Hyvin

Erittäin hyvin.

Hyvin soveltuu

Yhtä hyvin kuin mikä tahansa mikä lasta kiinnostaa

Meillä harrastetaan myös cheerleadingia ja myös luistelua kokeiltu. Nyt jalkapallon myötä saatu enemmän kiinnostavaa liikuntaa ja myös kavereita.

Äärimmäisen hyvä tapa kehittyä fyysisesti ja oppia tiimihenkeä, kannustusta ja yhteistoimintaa isossa joukossa

Erinomainen laji, jossa oppii toimimaan joukkueen jäsenenä. Palvelee myös kaikkia muita lajeja.

Asenne kysymys. Kysymys on lähinnä siitä miten mediassa asia esiintyy. Lajihan sopii tytöille hyvin

Ainoastaan positiivisia ajatuksia :) Lapsen ei pakko olla kuin muut.

Jalkapallo sopii hyvin myös tytöille. Minusta on hienoa, että tytötkin saavat harrastaa jalkapalloa.

Hyvin sopii ja tuo mukavaa vaihtelua tavallisiin baletteihin.

Loistavasti.

Jalkapallo on hyvä harrastus, jossa pääsee osaksi joukkuetta, oppii tiimityöstä ja ei joudu vastaavien ulkonäköpaineiden kohteeksi kuin voimistelussa, tanssissa ja luistelussa. Sitä paitsi tyttäreni on ilmaissut kiinnostusta vain uintiin, jalkapalloon ja salibandyyhin.

Jalkapallo sopii tytöille ihan samalla tavalla, kuin yllä mainitut.

Jalkapallo on sosiaalinen laji, jossa fyysinen kehittyminen on monipuolista. Hyvä, jos harrastusmäärät saadaan nousuun.

Jalkapallo sopii erinomaisesti myös tytöille. Meillä sitä harrastetaan noiden valtakunnallisesti suosituimpien lajien rinnalla, ollen kuitenkin ehkä se suosituin laji.

Hyvin sopii. Lapsen kiinnostuksesta harrastus lähtee.

Jalkapallo soveltuu tytöille erittäin hyvin.

Vastaukset

Erittäin hyvä laji myös tytöille. Taso on kova ja myös naisilla on taivas rajana.

Jalkapallo soveltuu erittäin hyvin tytöille ja on monipuolinen palloilulaji tukemaan myös noiden muiden lajien harjoittelua.

Sopii hyvin. Laji on monipuolinen.

Tyttöjen kanssa tehtävä pitkäjännitteistä työtä. Perusasioista lähtien huolella. Monet tytöt ensikerran pallon kanssa tekeminen tullessa seuraan. Syötöt-haltuunotot.....toistoja.

14. Millainen urheiluseuratoiminta sopisi parhaiten juuri sinun lapselle?

Kuvaikkaa tähän lapsenne unelmaharrastus, mikäli mitkään rajoitteet (talous,olosuhteet, aikataulut ym.) eivät vaikuttaisi valintaan.

Vastaajien määrä: 35

Vastaukset

Että on mahdollista harrastaa liikkumista monilla eri tavoilla omien mieltymysten mukaan. Näin vapaa-ajan liikunta on vielä monipuolisempaa. Nykyään joutuu liian varhain päättämään vaan yhden harrastuksen koska aika ei enään riitä monelle lajille. Kouluille tuotu harrastustoiminta lisäksi monipuolisuutta kun voisi jäädä treeneihin suoraan koulusta.

Laadukas, monipuolinen toiminta jossa kilpailu/harrastustoimintaa. Toimintamaksut vastaisivat toiminnanlaatua, hyvä yhteisöllisyys.

Noo, en ole täysin varma, mikä 4-vuotiaani unelmaharrastus olisi, mutta itse kuvittelen hänet joko ringetteen tai taitoluisteluun (muodostelma tms. joukkue), miksei jalkapallokin voisi olla. Yleisurheilu saattaisi sopia myös. Mielellään kuitenkin joukkuelaji.

Jääkiekko on sekä tyttäreemme, että poikamme unelmaharrastus.

Monipuolinen ja innostava.

Jalkapallo

Lapsen omasta mielestä surffaus!

Eos

Sopiva aika harrastuksille on hyvä. Nyt esimerkiksi on käynyt niin, että olemme unohtaneet harkkoja lauantai-aamuisin. En tiedä onko paras aika sittenkään, vaikka siltä tuntui aluksi.

Monipuolinen liikunnan riemua ylläpitävä yhteinen aktiivinen toiminta.

1x viikossa höntsäfutista. Kesäisin voisi treenata enemmänkin.

Sellanen jossa valmentaja tuntee lapsen ja voi antaa myös hen kohtaisia vinkkejä. Harrastus alkaisi klo 18 niin ehtisi koulun jälkeen edes syömään, klo 16.30 on vähän aikaisin.

Meidän tytär harrastaa juuri nyt unelmiensa lajia. Hyvät kentät eikä liian usein liian rankkaa. Turnausmatkat olisi kiva kulkea yhdessä ja muuttua siinä matkalla yhdeksi joukkueeksi.

Lähellä oleva, ei sidottu aikatauluun. Tai sitten niin että pystyisi kulkemaan itse.

Harrastustoiminta, ei niinkään kilpailuihin tähtäävä. Harrastusta 1 krt/vko/laji, niitä voisi olla muutama. Tässä vaiheessa voisi vielä kokeilla muutamia lajeja ennen kuin valitsee sen yhden minkä eteen antaa kaikkensa jos haluaa.

Harrastuspaikat olisivat kodin lähetyillä, niin ettei vanhempien tarvitsisi viedä. Tavoitteellisessa treenamisessä olisi sisällytettynä muitakin lajeja. Vanhempien ei tarvitsisi olla osallisena tapahtumisissa rahan keruun takia, ellei oikeasti halua. Harjoitukset olisivat ihanne aikoina.

Voimistelu, tanssi

Freestyle-fudis anytime niin tullaan!

-

Harrastuksessa olisi aina mukavaa ja hauskaa ja yrittämistä arvostetaan.

Monipuolinen laji jossa riittävästi kilpailutapahtumia. Kelien mukaan muuttuvat harjoitusolosuhteet ja ammattilaiset valmentamassa. Riittävästi harjoituksia, ainakin 2 krt. viikossa.

Tämä on aika lähellä

Jalkapallo. Toiminta ystävällistä ja mukavaa.

Se missä viihtyy ja sen järjestäjälle on hyvät olosuhteet sen toteuttamiseen

Jalkapallo :)

Tanssi tai jalkapallo.

Futista kerran viikossa tyttöporukassa.

Siellä leikittäisiin hippaa, juoksenneltaisiin, kokeiltaisiin eri lajeja ja luultavasti ei kilpailtaisi vielä tässä vaiheessa. Tyttäreni tykkää jalkapallossa eniten alkulämmittelyistä, ylävitosista maalien jälkeen ja lopussa siitä, kun muodostetaan piiri ja huudetaan kyykkä.

Sellainen johon lapsi haluaa joka kerta innoissaan ja omasta halusta lähteä. Sellainen mistä hän tulee joka kerta kotiin kertoen kuinka hyvät treenit on ollut, mitä on oppinut, miten kaikkien hyviä suorituksia on otettu huomioon, rakentavaa palautetta on annettu, jotta seuraavalla kerralla osaa tehdä asiat vielä paremmin. Sellainen, jossa lapsi pystyy kehittymään ja menemään eteenpäin kohti omia unelmiaan. Sellainen jossa on ammattitaitoiset ja inspiroivat valmentajat. Riittävästi valmentajia, olosuhteet kunnossa(eli tila, aika), hyvä ja innostava ilmapiiri joukkueen sisällä.

Hyvä ja tasapuolinen joukkue, kaikilla mahdollisuus kehittyä, kehitystä kannustava ja eteenpäin vievä valmennus, harjoituksia sopiva määrä. Joukkueessa hyvä yhteishenki, ketään ei jätettäisi ulkopuolelle. Ketään ei erityisesti hehkutettaisi taustoista riippumatta. Valmentajan vinkit siitä, mitä osa-alueita kannattaisi harjoitella ja kannustus siitä missä sujuu jo paremmin. Yhtenevät laadukkaat varusteet.

Lapsi harrastaa juuri sitä mitä halusikin.

Harjoituspaikat ja ajankohdat olisivat samat ja ei olisi viikonlopon iltavaroja.

Monipuolinen.

1-2 kertaa viikossa. Pelien ja leikkien kautta aloitetaan ja hiijalleen edetään lajin harjoittelussa. Innokkuus ja positiivisuus, hyvän mielen ylläpito. Tasokkuus valmennuksessa.

Saa kavereita, johdonmukaisesti suunniteltu kehityskaari, mielenkiintoinen laji,

15. Vapaa sana!

Tähän voit kirjata vapaasti palautetta, kehitettäviä asioita tai ajatuksia koskien urheiluseuratoimintaa, lasten harrastamista ja FC Kuusysia

Vastaajien määrä: 27

Vastaukset

Tällähetkellä tuntuu että toimintamaksu on kaikille sama, mutta kehitys/toiminta ei.

Verrattuna jääkiekon vastaavaan kiekkokouluun/futiskoulu, ohjaajina on yleensä junnujen vanhemmat. Voi olla, että futikseen ei saa vanhempia helposti, ja pelaajataustaiset nuoret ohjaajat on hyviä. Mutta täytyisi olla sellanen ymmärrys pieniä kohtaan, että osaa ottaa lapset mukaan ja innostaa ja ihan käskeäkin. Vanhemmat tietty tuo hyvin mielellään lapsen vaan harkkoihin ja seuraa sivusta, siinä mielessä kiva, että on ulkopuoliset ohjaajat. Parasta, kun ohjaaja osaa heittäytyä lapsen maailmaan ja eläytyä ja huumorin kautta viedä harkkoja eteenpäin. Ei pelkkää leikkimistä siis, vaan lapsi huomioiden ja kannustaan harjoittelua. Kesäharkat oli siis joka tapauksessa positiivinen kokemus ja opittiin uusia taitoja. Oma lapsi oli hieman hankala siellä, hieman jännittää viedä harrastuksiin jatkossa. :D FC Kuusysistä ei mitään poikkeavaa sanottavaa, kyllä homma toimi mukavasti. :)

Kannustakaa enemmän tyttöjä jalkapallon pariin! Tyttöjen ja poikien erottelu pois etenkin nuoremmilta lapsilta.

Riku Björklundille iso kiitos mielettömän hyvästä valmennuksesta ja osaavasta suhtautumisestaan lapsiin!

Valmennuksessa ja sen ammattimaisuudessa on eniten parannettavaa. Ei vain huutamista ja moittimista.

Kesäfutiskoulu on matalan kynnyksen harrastamista lähellä kotia.

Kaverin osallistuminen oli syy mukaan lähtemiseen ja myös pois jäämiseen. Tyttäreni aikoo jatkaa jalkapalloa taas kesällä (kunhan kaverikin jatkaa..).

Jalkapallonpomon pitäisi käydä jatkosta puhumassa lapsille jalkapallokoulussa. Jos en itse suutani avaisi, niin en olisi tiennyt mitään jatkosta.

Tyttöfutiskerhot kouluihin!

Valmennus on oltava kaiken lähtökohta. Liian vähäiset resurssit tällä hetkellä tuottaa laadukasta toimintaa.

Valmentaja kuviot pitäisi pystyä jakamaan niin, että kesken kauden ei vaihtuisi valmentaja. Omalla joukkueella ollut nyt aika monta tuuraajaa kauden aikana. Vastuuvaihtaja sentään pysynyt, mutta apuvaihtajat vaihtuu melkosella vauhdilla.

Kiitos. Meidän perheen kolmas lapsi jo futiksen äärellä. Ja nimenomaan Kyykässä.

Muutamassa kohdassa jo tullutkin esille: tytöille oma harrastustoimintansa kun kerran pojillakin on. Omaa lasta en vielä edustusjoukkueeseen laita ja olisikin kiva että saisi harrastaa jalkapalloa kun siitä kerran tykkää. Lapsi tosin on vielä Lahenliigan ikäinen, mutta aikataulu ei sopinut enää talvikaudella.

Hyvin menee! Kiitos!

Loistavaa kun kehitätte! Ja mielettömät kiitokset vielä kesäfudis vetäjälle (erstan koulun kenttä kesäkuu 2019)

-

Hyvä Kyykkä!

Suuri kiitos ja kumarrus!

Työissä on tulevaisuus, joten panostakaa siihen. Naisjalkapallo on noussut näkyvämmäksi lajiksi, joten käyttäkää tämä flow hyödyksi ja kertokaa, että teillä oikeasti panostetaan tyttöihin, sitä kautta saadaan varmasti lisää harrastajia. Miettikää myös seurayhteistyö esim. cheerleadingin kanssa.

Tervetuloa -20 luvulle. Kommunismi kaatui ja kaljaa saa kioskista. Ruohonjuuritasolla toimitaan hienosti ja kyetään toimimaan monien eri tahojen kanssa. Tästä voitaisiin ottaa keskustoimistollakin mallia. Joko oikeasta saatte pelaajapolut ja seurayhteistyön kunto riittävän tasokkaiden seurojen kanssa, tai alatte tekemään yhdessä duunia paikallisten tahojen kanssa lahtelaisen jalkapallokulttuurin nostamiseksi. Nyt lähinnä hävettää olla kyykkäläinen.

Kiitos FC Kuusysi! :)

Opetatte minun tyttöleni jotain sellaista, mitä vanhemman on vaikea opettaa. Olen valtavan kiitollinen siitä.

Riittävät, innostavat ja ammattitaitoiset valmentaja resurssit ovat varmasti haaste, mutta siihen toivon panostusta. Kaikilla joukkueilla tämä ei ole toteutunut. Puhutaan tyttöjen pelaajapolusta, mutta miten se käytännössä näkyy? Miten motivoituneiden pelaajien motivaatio pidetään yllä seuran puolelta? Ei pelkästään oman ikäluokan joukkueetreeneillä.

Kiitos hyvästä harrastustoiminnasta.

Kiitos valkuille hyvistä treeneistä.

Olen sanottavani sanonut.

Olen positiivisesti yllättynyt miten paljon kuusysissä panostetaan juuri pienimpien lasten harrastuksen aloittamiseen, hyvillä olosuhteilla sekä ammattitaitoisella valmistuksella.