

Tuotteistustyökalun kehittäminen Lahden Judoseuralle

Seuratoiminnan kehittäminen palveluiden tuotteistamisella

Miika Honkanen

Opinnäytetyö

Liikunnan ja vapaa-ajan

koulutusohjelma

30.11.2015



Tekijä tai tekijät Miika Honkanen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LOT13
Raportin nimi Tuotteistustyökalun kehittäminen Lahden Judoseuralle – Seuratoiminnan kehittäminen palveluiden tuotteistamisella	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 11
Opettajat tai ohjaajat Teppo Rantala	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistustyökalun kehittäminen Lahden Judoseuralle. Tuotteistustyökalun tavoitteena oli kehittää ja helpottaa Lahden Judoseuran palveluiden tuotteistamista. Seuratoiminnasta ja tuotteistamisesta ei olla totuttu puhumaan samoissa lauseissa, koska seuratoiminta on useimmiten vapaaehtoistoimintaa. Opinnäytetyön teoriaosuus osoittaa tuotteistamisen voivan ehkäistä seuratoiminnassa esiintyviä haasteita.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdytään markkinointiin, tuotteistamiseen ja seuratoimintaan. Raportin olennaisin teoriaosuus on tuotteistaminen, jossa keskitytään sen hyötyihin markkinoinnissa ja kolmannen sektorin toiminnassa.</p> <p>Ideasta tuotteeksi -työkalun taustalla on Lahden Judoseuran terveystuote, jota lähdettiin tuotteistamaan uudeksi palveluksi. Kehitellessä uutta palvelutuotetta tuli idea työkalusta, joka helpottaisi seuran palveluiden tuotteistamista jatkossakin. Työkalun rakennusprosessi kulkee itsessäänkin tuotteistamisen vaiheita, joita ovat suunnittelu, testaus pilotoimalla, korjaukset sekä julkaisu. Tärkeintä oli rakentaa työkalusta käyttäjäystävällinen seuratoimijoille markkinoinnin kehittämiseksi.</p> <p>Jatkotoimenpiteinä on työkalun vieminen Lahden Judoseuran toimintaan käytännössä. Judo-liitto on myös osoittanut kiinnostusta työkalun käyttöön ottamiseksi kaikille seuroille. Liitto myös ehdottaa työkalun laajentamista projektien suunnitteluun liittotasolle.</p>	
Asiasanat markkinointi, tuotteistus, järjestötoiminta, palvelumarkkinointi, liikuntapalvelut	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Markkinointi.....	3
2.1	Markkinointiprosessi.....	3
2.2	Kilpailukeinot markkinoinnissa	4
3	Palveluiden tuotteistaminen.....	6
3.1	Mitä on tuotteistaminen	7
3.2	Tuotteistaminen kolmannella sektorilla.....	7
3.3	Tuotteistamisen hyödyt	9
3.4	Toimintamalleja palveluiden tuotteistamiseen.....	11
4	Urheiluseuratoiminta	17
4.1	Urheiluseuratoiminta Suomessa	17
4.2	Urheiluseurojen yleiset haasteet	20
4.3	Lahden Judoseura.....	21
5	Toteutus.....	21
5.1	Tuotteistustyökalun rakennusprosessi.....	22
5.2	Tuotteistustyökalun pilotointi.....	23
6	Tuotteistustyökalu.....	24
6.1	Ideasta tuotteeksi -työkalu.....	24
6.2	Työkalun arviointi	26
7	Pohdinta	27
8	Lähteet.....	31
9	Liitteet.....	33
	Liite 1. Palautelomake työkalun testaamisesta	33
	Liite 2. Työkalun rakennusprosessi kronologisessa järjestyksessä	34
	Liite 3. Tuotteistustyökalun täytetyt mallikappaleet	38

1 Johdanto

Opinnäytetyö on produkti-tyyppinen, eli kehittämishanke jonka tavoitteena on kehittää työn tilaajan toimintaa. Lahden Judoseura on työn tilaaja ja se on lahtelainen urheiluseura, jolla on noin 150 jäsentä. Työn tarkoituksena on kehittää seuran palveluiden tuotteistamista. Tavoitteeseen pyrittiin kehittämällä seuralle tuotteistustyökalu, jota se voi käyttää palveluiden tuotteistamiseen projektin jälkeen.

Urheiluseurat ovat kolmannen sektorin toimijoita, eli toiminta ei ole voittoa tavoittelevaa ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoistoiminnassa ja urheiluseuroissa on yleisesti haasteena johtaminen, uusien jäsenten perehdyttäminen, sekä markkinointi. Lisäksi isona haasteena on myös tiedon henkilöityminen, eli iso määrä tietoa on yhden henkilön takana. Näitä yleisiä haasteita voidaan ehkäistä tuotteistamalla urheiluseurojen palveluita. Tuotteistamisella konkretisoidaan palvelut, jolloin tietoa voidaan jakaa paremmin. Tällöin voidaan esimerkiksi ohjata uusi jäsen lukemaan tieto konkreettisesta tuotekortista, eikä johtavan henkilön aikaresurssit mene perehdyttämiseen. Johtava henkilö voi aikaresurssien lisääntyessä keskittyä seuran markkinointiin ja johtamiseen.

Aiemmin seuratoimintaan ei ole tehty Ideasta tuotteeksi -työkalun kaltaista välinettä palveluiden tuotteistamiseen, joka olisi räätälöity seuratoiminnan käyttöön. Tuotteistamisoppaita voi löytää, mutta ne ovat räätälöity muiden kohderyhmien käyttöön. Petra Kortelainen Mikkelin ammattikorkeakoulusta on tehnyt opinnäytetyönä oppaan maahanmuuttoyhdistyksille "Tuotteistetut palvelut yhdistysten toiminnassa - Tuotteistamisopas kolmannelle sektorille". Opas ei ole suoranaisesti käyttökelpoinen urheiluseuroille, mutta osoittaa tuotteistamisesta olevan hyötyä yhdistystoiminnassa. "Tuotteistajan pikaopas 3.0" on Jari Parantaisen tekemä opas tuotteistamiseen. Tämä opastaa tuotteistamisen perusteisiin käytännönläheisten esimerkkien kautta. Opas ei kuitenkaan palvele samoja tavoitteita, kuin Ideasta tuotteeksi -työkalu. Työkalun on tarkoitus olla suoraan käytettävissä ilman pidempää perehtymistä, sen ohjeistaessa käyttäjänsä jokaisella askeleella.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Lahden Judoseuran palveluiden tuotteistamista. Työn tavoitteena on kehittää tuotteistamista kestävästi projektiluontoisuuden sijaan.

Opinnäytetyön tehtävänä on konkreettisesti tehdä käyttäjälähtöinen työkalu Lahden Judoseuralle tuotteistamista varten. Tulevat työkalun käyttäjät ovat vapaaehtoisesti urheiluseurassa toimivia henkilöitä, joilla ei ole koulutusta tuotteistamista varten. Käyttäjälähtöisyyden perustana on tehdä työkalu tekijäänsä ohjeistavaksi, selkeäksi ja houkuttelevaksi ulkoasultaan, sekä sisällöltään palveluiden tuotteistamista kehittäväksi.

Opinnäytetyön tehtävä rajoitetaan työkalun kehittämiseen. Tehtävänä ei ole tuotteistaa Lahden Judoseuran palveluita projektin resurssien puitteissa, seura tekee sen itse tulevaisuudessa työkalun avulla.

Ideasta tuotteeksi -työkalua kehitetään perehtymällä perusteellisesti tuotteistamiseen, seuratoimintaan, sekä markkinointiin. Teoriatiedon lisäksi kehitetään työkalua yhteistyössä tulevien käyttäjien kanssa käyttäjäystävällisyyden takaamiseksi. Lahden Judoseurasta kerätään testiryhmä, joka toimii mukana työkalun kehittämisessä.

Lahden Judoseuralta tarvittiin uusi kehitettävä tuote, jonka avulla Ideasta tuotteeksi -työkalua voidaan testata. Testituotteeksi valittiin Aikuisten liikuntaryhmä, joka on terveysliikunta-tuote Muksujudon lasten vanhemmille. Aikuisten liikuntaryhmä on ryhmä, joka on käynnissä samanaikaisesti Muksujudon kanssa. Näin lasten vanhemmat voivat harrastaa liikuntaa lasten ollessa harjoituksissa. Idea Lahden Judoseuralle tuotteesta on tullut lasten vanhempien ollessa judon peruskurssilla samanaikaisesti, kun lapset ovat omissa harjoituksissa. Testituotteen ollessa terveysliikunnan tuote, tuli siihen perehtyä myös teoriaosuudessa. Samanaikaisesti testataan uutta tuotetta sekä työkalua.

Työkalun testiryhmänä toimii kolme henkilöä Lahden Judoseurasta, jotka tulevat olemaan sen käyttäjiä tulevaisuudessa. Tämän testiryhmän palaute on työkalun rakentamisen kannalta hyvin olennaista, jotta työkalusta saadaan käyttäjäystävällinen. Työn tekijän rooli on rakentaa työkalu ja testiryhmän rooli on testata ja antaa palautetta. Testiryhmä keskittyy palautteessa käytettävyyteen, selkeään ja houkuttelevaan ulkoasuun, sekä sisältöön. Työkalu on valmis, kun testiryhmä hyväksyy sen käyttökelpoiseksi.

2 Markkinointi

Markkinointi tunnetaan usein mainoksina joita näemme ja kuulemme jokapäiväisessä elämässämme. Nämä mainokset ovat kuitenkin markkinoinnissa vain vuorenhuippu. (Kotler & Armstrong 2010, 29) Ymmärrettäessä markkinointi syvemmin on se asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Markkinoinnilla pyritään suunnittelemaan tuotteita asiakaslähtöiseksi, niin että myyminen ja mainostaminen on käytännössä turhaa. Onnistuneeseen lopputulokseen pääsee ymmärtämällä asiakkaan tarpeet, sekä hinnoittelemalla, jakelemalla ja mainostamalla tuotetta hyvin. Markkinointi voidaan myös ymmärtää sosiaalisena tapahtumana, jossa pyritään luomaan suhde asiakkaan ja tuottajan välille, kummankin osapuolen täyttäessä toistensa tarpeita. (Brassington & Pettitt 2013, 3; Kotler & Armstrong 2010, 29.)

2.1 Markkinointiprosessi

Markkinointiprosessia voi kuvata helpolla viiden askeleen vaiheistuksella (kuvio 1). Ensimmäisten neljän askeleen aikana tehdään töitä asiakkaan ymmärtämiseksi, luodaan asiakkaalle arvo, sekä luodaan asiakkaan kanssa vahva suhde. Viidennessä, eli viimeisessä vaiheessa kerätään asiakkaasta saatu arvo. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin markkinointiprosessin vaiheita.



Kuvio 1. viiden askeleen markkinointiprosessi

1. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset

Markkinointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan tietoa asiakkaista, sekä markkinoista. Tiedon keräämisen lisäksi tietoa pitää johtaa. Johdettavana tietona on markkinointi- sekä asiakasinformaatio, jota on tutkittu. Tämän vaiheen tarkoituksena on löytää kohderyhmä, jota pystytään palvelemaan parhaiten ja tuottoisimmin. (Kotler & Armstrong 2010, 30.)

2. Luoda asiakaslähtöinen markkinointistrategia

Toisessa markkinointiprosessin vaiheessa valitaan asiakkaat joita palvellaan. Tämä tarkoittaa markkinoinnin segmentointia, eli valitaan kohderyhmä ja tarkennetaan siihen. Toisessa vaiheessa myös luodaan asiakkaalle sen tuoma arvo, eli mitä se antaa asiakkaalle ja miten se eroaa kilpailijoista. (Kotler & Armstrong 2010, 32-33.)

3. Rakentaa integroitu markkinointiohjelma, joka tuo arvoa

Markkinointiprosessin kolmannessa vaiheessa luodaan tuote- ja palvelusuunnitelma, jolla tehdään luja brändi. Hinnoitellaan tuote ja luodaan tuotteen oikea arvo. Selvitetään tarve johtamiselle ja suunnitellaan toimitusketju tuotteelle. Välitetään tuotteen arvomukaista mainontaa asiakkaille. (Kotler & Armstrong 2010, 36.)

4. Rakenna tuottoisa suhde asiakkaaseen ja luo ilo asiakkaalle

Prosessin neljännessä vaiheessa rakennetaan luja suhde tarkasti valittujen asiakkaiden kanssa. Tätä kutsutaan asiakassuhteiden johtamiseksi. (Kotler & Armstrong 2010, 37) Neljännessä vaiheessa luodaan myös luja suhde yhteistyökumppaneihin, joiden kanssa tehdään markkinointia. Tätä kutsutaan yhteistyöjohtamiseksi. (Kotler & Armstrong 2010, 43)

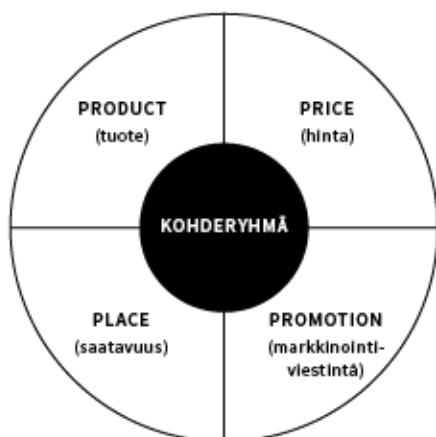
5. Kerää asiakkaasta arvoa kannattavuuden lisäämiseksi

Markkinointiprosessin viimeisessä vaiheessa kerätään asiakkaasta saamaa arvoa, eli kerätään tuottoa toiminnalle. Tässä vaiheessa myös rakennetaan asiakaskunta, joka on lojaali yritykselle. Lojalit asiakkaat tuovat yritykselle sen arvon. (Kotler & Armstrong 2010, 45-47.)

2.2 Kilpailukeinot markkinoinnissa

Markkinoinnissa on neljä toimintoa, jonka avulla organisaatio pyrkii tyydyttämään asiakkaiden odotukset vastaamaan kysyntään. Nämä neljä toimintoa ovat tuote (mitä),

hinta (millä hinnalla), saatavuus (missä) ja markkinointiviestintä (miten). Tämän markkinoinnin kilpailukeinoja yhdistelevän teorian kehitti 1960-luvulla E.J. McCarthy ja teoriaa kutsutaan nimellä markkinointi mix. Teoria perustuu neljään p-kirjaimen, jotka tulevat sanoista price (hinta), product (tuote), place (saatavuus) ja promotion (markkinointiviestintä) (kuvio 2).



Kuvio 2. Markkinointi mix

Markkinointi mix:n tavoitteena on löytää mahdollisimman tarkasti kohderyhmä edistämään kannattavaa liiketoimintaa. Kohderyhmän täsmälliseen kartoitukseen pyritään markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmällä, joita ovat edellä mainitut neljä P:tä. Selvittämällä organisaation kilpailukeinot markkinoilla, voidaan kohdentaa kilpailukeinojen painotus. Tätä pyritään sitten käyttämään ns. iskunyrkkinä markkinoilla. Neljän P:n lisäksi organisaation kilpailuetuun vaikuttaa olennaisesti myös budjetti sekä kilpailutilanne. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin kaikki neljä P:tä. (Alaja 2000, 24.)

Product (tuote)

Tuote on itse hyödyke, jota määritellään myytävänä aineellisena tai aineettomana. Se luo perustan kaikelle markkinoinnille, ja muut kilpailukeinot rakennetaan sen ympärille. Myytävän tuotteen tulee olla taloudellisesti kannattava sen ollessa lähtökohta kaikelle liiketoiminnalle. (Alaja 2000, 24.)

Price (hinta)

Hinta sisältää tuotteen hinnan, maksuehdot, sekä mahdolliset alennukset. Hinta määrittää saatavuuden ja tuotteen kanssa yhtäaikaisesti. Hinta on se mitä tuotteesta lopulta maksetaan. (Alaja 2000, 24.)

Place (saatavuus)

Saatavuus sisältää kaksi toimintasektoria, joita ovat tuotteen jakelu, sekä markkinointikanavat. Markkinointikanava määrittelee organisaation ketjun, jolla se markkinoi tuotetta. Saatavuudella taas tarkoitetaan tuotteen fyysistä saatavuutta ja asiakkaan ostoprosessin helpottamista. Ostoprosessia helpotetaan poistamalla esteitä asiakkaalta tuotteen ostovaiheessa. Fyysinen jakelu sisältää tuotteen varastoinnin ja jakeluketjun asiakkaalle. (Alaja 2000, 24-25.)

Promotion (markkinointiviestintä)

Markkinointiviestintä on tapa jolla viestitään tuotteesta asiakkaalle. Sen mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Se pitää sisällään tiedottamisen, sitouttamisen, mainonnan, suhdetoiminnan, myynnin edistämisen ja henkilökohtaisen myyntityön. Viestinnällisten tavoitteiden onnistumista ratkaisee markkinointiviestinnän keinojen yhdistelmä, jota käytetään. (Alaja 2000, 25.)

3 Palveluiden tuotteistaminen

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on kehittää Lahden Judoseuran toimintaa tuotteistamisen avulla. Seuraavaksi taustoissa käydään tuotteistamisen taustoja läpi ja näin luodaan pohjatietoa tuotteistamisen hyödyistä Lahden Judoseuran toiminnassa. Aluksi käydään yleisesti läpi tuotteistamisen teoriaa yleisesti, joka luo pohjan työlle kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen syvennyttään tuotteistamiseen kolmannella sektorilla, sillä se pitää sisällään erityisiä piirteitä, joita pitää ottaa huomioon toimiessa kolmannella sektorilla. Taustoissa perustellaan miksi tuotteistamista pitäisi tehdä kolmannen sektorin toiminnassa.

3.1 Mitä on tuotteistaminen

Yleisesti tuotteistamiselle ei ole yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Siitä voidaan myös puhua tuotteen standardoimisena, konseptoimisena tai systematisointina, jolloin tuotteesta pyritään saamaan täysin vakioitu hyödyke. Tuotteistus voi näkyä asiakkaille ulospäin tai sen näkyvyys voi olla vain yrityksen sisäistä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen sisäisiä tai ulkoisia palveluita voidaan tuotteistaa, mutta tavoitteena on silti asiakkaan saaman palvelun parantuminen. Vakioitu palvelu ei kuitenkaan ole aina palvelun tuotteistamisen lopputulos, sillä sitä voidaan käyttää lisäksi palveluiden kehittämisessä tuotteeksi. Tällöin tuotoksena on palvelu joka on tuotteistettu, mutta palvelun tuotantovaihe voi muuttua. Vanhojen palveluiden kehittämisen lisäksi tuotteistusta voidaan hyödyntää uusien tuotteiden innovoimisessa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 6; Solomon, Marshall, Stuart, Barnes & Mitchell 2013, 344-348.)

Päätavoitteena tuotteistus on kuitenkin työkalu, jolla parannetaan yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta. Tarkoituksena on parantaa yrityksen kilpailuetua markkinoilla. Kilpailuetua tuotteistuksesta hakevat niin aineettomia, kuin aineellisiakin palveluita tarjoavat yritykset. Materiaalisia tuotteita tarjoavat tai kehittävät yritykset saattavat tarjota myös lisäpalveluita. Näillä lisäpalveluilla on yhteisinä piirteinä prosessimaisuus, aineettomuus sekä tuotannossa asiakkaan osallistuminen. Liiketoiminnassa voi olla haasteita kannattamattomuudessa, laadun hallinnassa, kysynnänvaihtelussa, tehottomuudessa, sekä kasvussa. Palveluiden erityispiirteistä johtuvia haasteita pyritään ehkäisemään tuotteistamalla näitä palveluita, jolloin kilpailuetu paranee. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 6; Solomon, Marshall, Stuart, Barnes & Mitchell 2013, 344-348.)

3.2 Tuotteistaminen kolmannella sektorilla

Yhdistyksiin ja järjestöihin eli kolmannen sektorin toimijoihin kerääntyvät henkilöitä erilaisista lähtökohdista, jotka toimivat tehtävässään vapaaehtoisesti. Näin ollen jokaisella henkilöllä on periaatteessa mahdollisuus päästä vaikuttamaan itseään kiinnostaviin asioihin. Tämä henkilöistä tuleva tieto muodostuu palveluiksi ja toiminnoiksi. Tästä toiminnasta on yleisesti vaikeampaa löytää tietoa muista lähteistä ja henkilöiden asiantuntemus usein henkilöityy. Kolmannen sektorin toimijat vaikuttavat muuttuvassa yhteis-

kunnassa, joka edellyttää nopeaa reagointikykyä. Laadukkaan ja ammattimaisen toiminnan toteuttaminen kolmannella sektorilla on kuitenkin periaatteessa mahdollista, vaikkakin siinä on haasteensa. Hankemaisuuden on havaittu olevan haaste toiminnan kehittymiselle. Tieto ei näin ollen pääse kerrostumaan, koska linjakas kehittämistoiminta ei tällöin onnistu. Hankemaisuus ja projektimaisuus on myös usein epävarmaa, jolloin toiminta ei houkuta, jolloin ammattitaitoisimmat henkilöt jäävät pois. Kolmannella sektorilla on harvemmin palkattuja henkilöitä, joten tämäkään ei mahdollista ammattimais- ta toimintaa, joka loisi linjakasta kehitystä. (Jeronen 2009, 31-33; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 5.)

Kolmannen sektorin järjestöiltä ja yhdistyksiltä vaaditaan liiketaloudellista ammattitai- toa toimiessaan markkinoilla. Toiminnan kehittäminen vaatii järjestöltä päätöksen te- kokykyä, sekä omien arvojen tarkastelua. Kysymys onkin, että onko toimijalla halua markkinoinnistua ja vastata sen asettamiin haasteisiin. Tuotteistaminen, markkinointi, asiakassegmentin määrittely ja palvelukokonaisuuksien määrittely voi vaatia uusien ter- mien haltuunottoa, mutta uutta ammattitaitoa se ei vaadi. Kolmannelle sektorille voi- daan siis tuoda ammattitaitoa palkattujen henkilöiden lisäksi vapaaehtoisista, jotka ovat ammattitaitoisia erilaisilla aloilla. (Jeronen 2009, 31-33; Ruusuvirta & Saukkonen 2009, 5.)

Siellä missä tuoteajattelua on yleisesti käytetty vähiten, on sen avulla mahdollista kehit- tää järjestön toimintaa. Tuotteistuksen käsitteistöä ei ole totuttu käyttämään järjestö- puolella, joten termien kanssa pitää olla varovainen. Näin termit ja sanamuodot ovat linjassa toiminnan ja arvojen kanssa. Järjestöpuolella asiakaspalvelun kieli ja käsitteet eivät aina ole samanlaista, kuin toiminnan suunnittelussa. Esimerkiksi Tapparannan peli jääkiekossa on tuote, mutta sitä kutsutaan peliksi, eikä tuotteeksi. Järjestöpuolella voi- daan jopa loukkaantua, jos palvelua kutsutaan palveluksi. Koskaan ei myöskään kysytä, että mitä te myytte vaan tarjotaan osaamista ja auttamista. (Aurelius 2004) OK- opintokeskus selvitti AKTIVA-hankkeella koulutustarpeita kolmannen sektorin muut- tuvassa toimintaympäristössä. Selvityksessä tuli ilmi, että koulutustarpeita on tehok- kuudessa, kannattavuudessa, laatukriteereissä, sekä tuotteistamisessa. (Jeronen 2009, 31-33.)

3.3 Tuotteistamisen hyödyt

Asiakaslähtöisyys on tärkeätä tuotteistusta suunniteltaessa. Tuotteistus vähentää stressiä ja kiirettä, koska se helpottaa oman työn suunnittelua sekä tekemistä. Tuotteistuksessa on tärkeintä selvittää asiakas- ja tuotestrategia. Investointipäätöksissäkkin sidosryhmät edellyttävät konkreettisuutta toiminnalta ja suunnittelulta. Konkreettisuudella on näytettävä tuloksia, eikä vain riitä, että asia koetaan tärkeäksi. (Aurelius 2004)

Sisäisten arvojen järjestöissä tulisi lähteä siitä, että toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti. Ei ole arvokasta että pystytään tekemään jokin asia kerran, sillä järjestöjen yhteiskunnalliset eettisetkin arvot edellyttävät jatkuvan toiminnan tavoittelua. (Aurelius 2004)

Tuotteistettu palvelu mahdollistaa nuorempien jäsenien nopeamman tehtäviin perehdytyksen ja kokemattomat pääsevät nopeammin työhön käsiksi. Näin saadaan myös kokeneet henkilöt paremmin vaativampiin työtehtäviin. Tämä mahdollistaa tehokkaamman työnjaon ja osaamisen hyödyntämisen. (Aurelius 2004). Tuotteistamalla saadaan parannettua kehitystyötä antamalla selkeät tavoitteet, sekä lisää aikaa luovuudelle ja asiakastyölle, koska toiminta systematisoituu, työvaiheet selkiytyvät ja rationalisoituvat. Tuotteistus kannattaa aloittaa silloin, kun kaikilla asioilla on selkeät termit ja tuotteistukselle on muun toiminnan ohella aikaa. (Aurelius 2004)

Järjestöpuolella hyvin yleisesti tuotteet ovat vuorovaikutteisia järjestön ja asiakkaan välillä. Näin voidaan sanoa, että itse asiakkuus on järjestön tuote. Asiakkuus järjestön ja asiakkaan välillä kehitty jatkuvasti sen ollessa prosessimainen. Järjestö tarjoaa asiakkaalleen tekoja tai palveluita, tietoa ja tunnetta. (Aurelius, 2004)

Tuotteistamisasioista tulee aina sopia yhdessä, sillä palvelujen tuotteistaminen vaatii merkittäviä muutoksia sen tarjoajissa, sekä asiakkaissa. Tuotteistamista tehtäessä pitää sisäistää seuraavat asiat: palvelun tavoite ja miten tuotteen palvelua mitataan. Tuotteistus on aina projekti, sillä se on prosessimainen. Siihen kannattaa resursoida tarpeeksi aikaa, omaa henkilökuntaa, rahoitusta, sekä ulkopuolista tukea. Tuotteistusprojektit ovat aina pitkäjänteisiä prosesseja. (Aurelius 2004)

Markkinointi tehostuu myös tuotteistamalla. Asiakkaan on helpompaa tunnistaa tuot-
teistettu palvelu, joten päätöksen teko ja valinta järjestötoimintaan lähtemisestä helpot-
tuu. (Aurelius 2004)

Johtaminen parantuu myös tuotteistamalla, sillä se pakottaa selkeyttämään strategioita
ja toimintatapoja. Se auttaa myös kehitystoiminnassa, koska on päätettävä mitä toimin-
taa kehitetään, sekä mitä tuotetta. Se myös tuo saman kielen johdon ja sisältöorientoi-
tuneiden asiantuntijoiden välille. Vastuu ja päätöksen tekeminen helpottuu. Se myös
auttaa kehittämään järjestön sisäisiä toimintamalleja enemmän tiimityöskentelyn ja yri-
tysmäisemmän toiminnan suuntaan. Tulosten seuranta ja tavoitteiden asettaminen hel-
pottuu, sillä järjestö ei ole niin riippuvainen yksittäisestä asiantuntijasta. (Aurelius 2004)

Järjestön arvoa voidaan myös nostaa tuotteistamalla sen palveluita. Palvelujen ollessa
tuotteistamattomat on sen arvon määrittystä vaikeata tehdä, koska osaaminen on jäse-
nien hallinnassa. Kehitetyt tuotteet ovat myös paremmin järjestön omaisuutta, eikä
tuotteet ole henkilösidonnaisia. Näin ollen se pakottaa selkiyttämään järjestön omistus-
oikeuskysymykset riittävän ajoissa. Tämä tarkoittaa, että järjestön arvo kasvaa maineen,
varainhankinnan, sekä omaisuuden parantuessa. (Aurelius, 2004)

Tuotekehityksen onnistuessa vahvistaa se edelleen järjestön asemaa. Se kasvattaa asia-
kaskeskeistä ajattelua, sekä ohjaa ajattelua asiakkaisiin ja tuotteisiin. Tuoteajattelu ja
tuotteistus palvelevat johtoa, asiakasta, järjestön työntekijöitä, sekä koko järjestöä.
(Aurelius 2004)

Palvelujen johtaminen on erilaista kuin tuotantojohtaminen, sillä palvelut ovat henkilö-
valtaisia, sekä uusia teknisiä apuvälineitä tulee palveluihin joka päivä. Tästä kaikesta on
johtanut se, että motivaation, laadun ja prosessin hallinta on vaikeata. Tuotteis-
tus/palvelujohtamisella parhaat tulokset saadaan, kun suurin osa järjestön organisaati-
osta on motivoitunut ja osaa tuotetun palvelun. Myös järjestöissä voidaan toteuttaa
tuotteistusajattelua, jos asiakassuhde on jatkuva ja vuorovaikutteinen.
(Aurelius 2004)

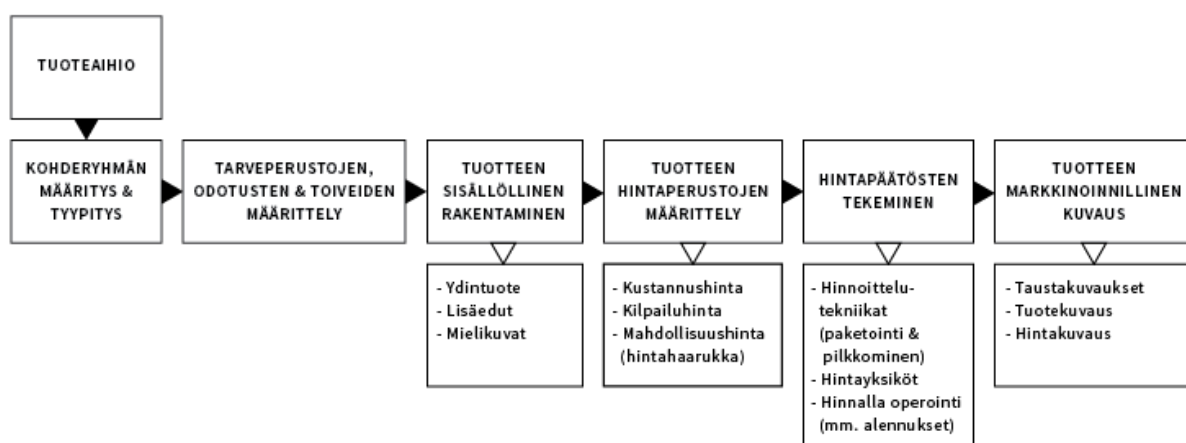
3.4 Toimintamalleja palveluiden tuotteistamiseen

Seuraavissa kappaleissa perehdytään erilaisiin toimintamalleihin, joita käyttämällä voi päästä tuotteistusprosessissa hyvään lopputulokseen. Tämän lisäksi käydään läpi mahdolliset epäonnistumis- ja onnistumistekijät, joita voi sisältyä tuotteistamisprosessiin.

Palveluita tarjotakseen pitää tuotteella olla tietyt elementit kohdillaan. Näitä elementtejä ovat seuraavat: nimi, tuotteistus ja hinta. Tuotteella täytyy olla nimi, joka sisältää asia- ja merkkiniimen. Ilman nimeä tuotetta ei voi ostaa tai tarjota. Jotta asiakas voi ostaa tuotteen, palvelu tulisi myös olla konkretisoitu tuotteistamalla. Palvelu pitää olla myös hinnoiteltu, jotta se pystytään ostamaan. (Rope 2009, 5.)

Tuotetyö eli tuotteen kehittäminen pitää sisällään kaksi erilaista suuntaa. Nämä suunnat ovat sisällöllinen ja mielikuvallinen suunta. Sisällöllinen suunta pitää sisällään tuotteistuksen, eli tuotteen kehittämisen, markkinoinnillistamisen, palvelun konkretisoinnin ja sisällön vakioimisen. Tuotetyön mielikuvallinen suunta taas on tuotteen mielikuvan luomista, joka on yhtä kuin brändäystä. (Rope 2009, 5.)

Palvelutuotteiden kehittämisessä voi käyttää kehittämisperusteista tuotteistusprosessia, joka ohjaa tuotteen tekemisessä (kuvio 3).



Kuvio 3. Timo Ropen tuotteen rakennusprosessi

Onnistumis- ja epäonnistumistekijät tuotteistuksessa

Seuraavassa taulukossa perehdytään Timo Ropen (2009, 10.) onnistumis- ja epäonnistumistekijöihin, joita voi olla tuotteistamisprosessissa. Tekijät käydään yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta läpi, joka antaa työkaluja tuotteistamiseen.

Taulukko 1. Timo Ropen onnistumis- ja epäonnistumistekijät

Onnistumistekijät	Epäonnistumistekijät
Kehittämisessä käytetään prosessivaiheistus-mallia	Tuote paketoidaan kerralla valmiiksi
Tuotetta kehitetään sisällöllisesti	Tuotetta pidetään automaattisesti annettuna nykyisen kaltaisena
Tuote on tehty ulkoisen tai asiakkaan näkökulmasta	Tuote on tehty pelkästään ydintuotetta ajatellen tai sisäisestä näkökulmasta
Kehittäminen on selkeästi ohjattua ja johdettua	Kehittäminen on jätetty jokaisen työstettäväksi
Tiukka ja selkeä vaiheistettu toimintamalli	Liian löysä ja määrittelemätön toimintaprosessi
Menetelmä- ja lomakeperustainen työskentely	Työskentely ilman apuvälineitä
Arvioitavaksi tehty tuote	Kerralla valmiiksi tehty tuote
Tuotteen esitysmuoto on määrämuotoistettu	Tuotteen esitysmuoto on jätetty avoimeksi

Palvelutuotteen tekeminen asiakaslähtöiseksi

Palveluita tuotteistaessa on riskinä hienon tuotteen tekeminen, jota kukaan ei osta. Siinä tapauksessa sitä ei ole tehty asiakaslähtöisesti. Aluksi palveluiden tuotteistamisessa

on kaksi vaihetta, jotka ovat selkeästi tärkeimmät vaiheet. Nämä vaiheet ovat asiakkaan, eli ongelman valinta, sekä ongelman ratkaisevan tuotteen vaatimusmäärittely. (Parantainen 2008, 25-26.)

Vaatimusmäärittely luo palvelutuotteistamiselle perustan ja antaa sille tavoitteet. Tekeväällä vaatimusmäärittelyn hyvin, ajatus tavoitteista pysyy selkeänä koko kehitysprosessin ajan. Määrittelyn päätavoitteena on selvittää ja dokumentoida asiakkaan tarpeet. Tämän tehtyä on muiden tuotteistamiseen liittyvien kysymysten ratkaisu helppoa. Tuotteen ostamista helpottavana tekijänä on hyvä nimi, joka luo myönteisen mielikuvan tuotteesta. Tuotteen tarkoitus tulee olla kerrottuna asiakkaalle, jolloin selviää mitä siitä saa, miten se eroaa muista tuotteista ja mitkä siitä saadut hyödyt ovat. Asiakkaalle täytyy myös kertoa, mikäli häneltä vaaditaan tietty taitotaso tuotteen käyttämiseen. Kuvaukseen on hyvä sisällyttää tuotteen tai palvelun sisältö, josta käy ilmi onko esimerkiksi patterit tai virtajohto mukana. Referenssit tulee myös mainita, jolloin pystytään kertomaan mikäli tuotetta tai palvelua on käytetty aiemmin ja perustelemaan millaisia ongelmia se on ratkaissut. Asiakkaalle on oleellista kertoa mistä, miten ja milloin tuotteen voi ostaa, sekä sen mikä tuotteen hinta on kokonaisuudessaan. Tästä tulee käydä ilmi lopulliset kustannukset ilman toimitusvaiheen yllätyskuluja. Tärkeää on ottaa huomioon myös tuotteen tai palvelun koko. Suuri kokonaisuus on hyvä pilkkoa ja jakaa moduuleiksi, jolloin se voidaan räätälöidä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Lisäksi aiheetonkin tuote tulee konkretisoida, eli siitä täytyy tehdä käsin kosketeltava kuvien, laskelemien, esitteiden, kaavioiden, demojen sekä animaatioiden avulla. (Parantainen 2008, 25-31.)

Palvelun määrittely

Palveluita voidaan määritellä monella erilaisella tavalla, ja palvelutuotteen määrittelyssä tulee ottaa seuraavat kohdat huomioon; Tuotteesta tulee määritellä asiakkaan saama hyöty hänen näkökulmastaan, sekä antaa lupaus tuotteen toimittamisesta. Tuotteesta tulee määritellä mistä sen ydin- ja tukipalvelupaketti koostuu, sekä arvioida sen markkinapotentiaali, tuleva myyntivolumi sekä tärkeimmät kilpailijat. Palvelutuotteesta tulisi myös tehdä kuvaus josta selviää palveluprosessi, sen vaiheet sekä näihin osallistuvat tekijät ja resurssit. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 18.)

Miten palveluita voidaan vakioida

Palvelusta tulee arvioida, mikä on tarvittava vakioinnin aste. On myös arvioitava mitä palvelun osia voidaan vakioida ja mitä räätälöidä. Palvelua vakioitaessa kannattaa myös kerätä tietoa menetelmien ja toimintatapojen vakioimisesta varten. Valitse menetelmät, joita käytetään vakioimisessa. Asiakkaiden kanssa vuorovaikutukseen tulee myös tuottaa apuvälineitä. Asiakasta pitää auttaa sen roolissa palvelutoteutuksessa ja tämä rooli pitää määritellä asiakkaalle. Pitää myös arvioida tarvitaanko palvelutuotteen vakiointiin ulkopuolista osaamista, mitä kannattaisi käyttää. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 25.)

Miten palvelua konkretisoidaan

Palvelun konkretisoinnista pitää varmistaa, että palvelutuotteesta viestitään samalla tavalla koko yrityksessä. Tulee myös tarkentaa, mitä viestiä halutaan antaa aineellisilla elementeillä. Viestinnän on lisäksi vastattava asiakkaiden odotuksia kyseessä olevasta palvelutuotteesta. Palvelutuotteen tueksi voidaan suunnitella esitteitä ja muita tuotteita, joilla konkretisoidaan palvelua. Esitteiden ja painotuotteiden lisäksi voidaan suunnitella mitä muita konkreettisia tuotteita voitaisiin käyttää sen tukena. Työnäytteet ja referenssit ovat myös hyviä palvelun konkretisoinnissa. Mikäli on mahdollista esitellä sertifikaatteja tai takuita, toimii se myös luotettavuuden ja osaamisen konkretisoimisessa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 28.)

Palveluiden konkretisoinnilla tavoitellaan innovatiivisuutta, kannattavuutta, sekä kilpailukykyisyyttä. Tämä voi johtaa jopa kansainväliseen menestykseen yrityksessä. Palveluita tuotteistaessa on huomattu, etteivät perinteiset teolliset tuotteistusmallit toimi aineettomissa palveluissa. Tutkitusti kuitenkin kummassakin onnistuakseen sen pitää olla johdettua ja suunniteltua. Tuotteistuksen avulla tuotekehitystä voidaan systematisoida. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 27-28.)

Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen

Keskeisessä roolissa yrityksen palveluiden kehittämisessä on liiketoimintastrategia ja resurssit. Kannattavuutta ja kasvua pyritään saamaan valjastamalla osaamista, ja kartoittamalla toimialan mahdollisuuksia. Keskeisinä kysymyksinä on kolme kysymystä, mitkä määrittävät yrityksen toimintaa. Ensimmäiseksi, millaisia asiakassuhteita ja asiakkaita yritys tavoittelee? Toiseksi, millaisia palveluita ja tuotteita yritys tuottaa ja millä tavalla? Kolmanneksi, minkälainen on yrityksen tuotekehityksen ja erikoistumisen aste? Asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, kilpailijoista ja trendeistä tulisi ottaa selvää, kun yrityksessä tehdään strategisia päätöksiä. Kehitystyössä kannattaa ottaa asiakkaat mukaan, jotta saadaan heidän tarpeet otettua huomioon jo kehitysvaiheessa. Näin kehitystyö on asiakaslähtöistä, mutta ei kuitenkaan kannata antaa kehityksen mennä asiakasveitoseksi. Kehitystyössä yrityksen pitäisi löytää asiakkaiden tarpeet. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7-10.)

Palvelupaketti

Määrittelemällä palvelu ydin-, lisä- tai tukipalveluihin, voidaan palvelu rakentaa vastaamaan asiakkaan tarpeita. Eniten asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa ydinpalvelu, joka on palveluista tärkein. Tukipalvelut ovat ydinpalveluille välttämättömiä sen toiminnan kannalta. Lisäpalveluilla sen sijaan tarkoitetaan maksullisia palveluita, joita voidaan tarjota ydinpalvelun tueksi. Ydin-, tuki- ja lisäpalvelun yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi. Mainostoimiston palvelupaketti on esimerkiksi seuraavanlainen: ydinpalveluina on mainonnan suunnittelu ja toteutus, tukipalvelut ovat yhteydenotto ja laskutus, sekä lisäpalvelut koostuvat mediapalvelusta, kuvauksesta ja www-suunnittelusta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.)

Palveluiden kehitystyöllä voidaan pyrkiä erilaisiin tavoitteisiin. Voidaan muun muassa kehittää vanhaa tuotetta, muuttaa vanhan tuotteen tyyliä tai ilmettä, laajentaa palvelutarjoamaa, sekä kehittää täysin uusi tuote tai kehittää uusi tuote tarpeeseen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7-10.)

Tuotteistaminen palvelujen kehittämisen välineenä

Palveluita voidaan kehittää ajallisesti kahdella erilaisella tavalla. Voidaan joko kehittää tasaisesti koko ajan tai sitten projektiluonteisesti. Projektiluonteinen kehittäminen pyrkii tekemään merkittäviä muutoksia, mutta tulee olla hyvin suunniteltua ja resursoitua. Tasaisesti kehittäminen tapahtuu työn ohella ja kehitys on maltillista, kun projektiluonteisessa kehittämisessä voidaan saada paljon aikaan nopeasti. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 4.)

Toimintamalli palveluiden kehittämiseen tuotteistuksen avulla

Palveluita voidaan kehittää paremmiksi tuotteistamisen avulla. Tässä seuraavaksi esitetään yksi toimintamalli (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 6), jonka avulla palveluita voidaan kehittää tuotteistamisella (kuvio 4).



Kuvio 4. Toimintamalli palveluiden tuotteistamiseen

Palveluprosessi

Palveluprosessiin kuuluu kokonaisuutena kaksi puolta. Toinen on yrityksen sisäinen prosessi, jonka toiminta ei näy asiakkaalle. Sitä kutsutaan nimellä "back office". Toinen prosessi on vuorovaikutteinen, joka tehdään yhdessä asiakkaan kanssa tai asiakas tekee sen itsenäisesti. Tätä kutsutaan nimellä "front office". Palveluprosessin aikana on vaiheita, jolloin prosessi on käynnissä "back office:ssa", ja välillä prosessi tehdään vuorovaikutteisesti "front office:ssa".

Esimerkkinä käytetään seuraavaksi tilitoimistoa, jonka "front office"-toiminnot pitävät sisällään asiakkaan toimintojen osalta kuittien ja tietojen kokoamisen, sekä lisätietojen toimittamisen. Kontaktihenkilöstön osalta toimintoja ovat tavoitteiden ja tietojen tarkistukset, luonnosten läpikäynti sekä tilinpäätösten luovuttamiset. Tilitoimiston "back office" pitää sisällään sisäisiä toimintoja, joita ovat esimerkiksi tilinpäätösten luonnosten valmistelu ja luonnosten korjaus, sekä tukitoimintoja, joita ovat tietojen tarkistus, tietojen tallennus tietokantaan ja tietojen vertailu edeltäviin vuosiin.

Palveluprosessia suunniteltaessa tulee ottaa seuraavia asioita huomioon; Mitkä ovat palvelun tuottamisen työvaiheet ja niihin tarvittavat resurssit, missä järjestyksessä työvaiheita tehdään sekä keitä ovat työvaiheisiin osallistuvat henkilöt ja tahot. Lisäksi tulee pohtia asiakkaan näkökulmaa palveluprosessiin ja miettiä ovatko erilaisten palvelujen jotkin työvaiheet toisilleen yhteisiä, sekä onko prosessissa pullonkauloja tai muita kriittisiä kohtia jotka aiheuttavat viivästyksiä. Huomionarvoista on myös pohtia tuoko palvelun toimitusaika tai saatavuus asiakkaalle lisäarvoa, ja mitä se hänelle merkitsee. Palvelun toimittamiseen liittyvissä kysymyksissä tulee pystyä vastaamaan siihen vaaditaanko tavarantoimittajan ja asiakkaan välille suoraa kontaktia ja asiakkaan tuloa yrityksen tiloihin palvelun vastaanottamiseksi, vai voidaanko toimittamiseen käyttää muita keinoja, esimerkiksi sähköistä muotoa. Lisäksi tulee miettiä millä tavoin palveluprosessi eroaa kilpailijoista, sekä onko sen eri vaiheisiin kehitelty suunniteltuja, omaleimaisia ratkaisuja. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15-18.)

4 Urheiluseuratoiminta

Seuraavaksi raportissa perehdytään urheiluseurojen toimintaympäristöön Suomessa. Työkalu kehitetään urheiluseuran käyttöön, joten on hyvä tuntea sen toimintaympäristö.

4.1 Urheiluseuratoiminta Suomessa

Suomessa seuratoiminta urheilussa ja liikunnassa on yhdistystoimintaa. Mikäli yhdistys haluaa toiminnan olevan virallista, tulee sen rekisteröityä. Rekisteröimistä varten pitää laatia viranomaisille vaadittavat kirjalliset ja muodollisesti oikeat perustamisasiakirjat.

Mikäli yhdistystä ei rekisteröidä viralliseksi, ei se saavuta oikeuskelpoisuutta, eli siitä ei tule yksittäistä oikeushenkilöä. Rekisteröimättömässä yhdistyksessä kaatuu vastuut yksittäisten jäsenten varaan. (liikunta- ja urheiluseuran perustaminen 2011, 1.) Judo-liitto esimerkiksi vaatii jäsenseuroiltaan virallista rekisteröitymistä, kun seura hakeutuu jäseneksi liittoon. (Judoliitto 2015, Seuran perustaminen)

Suomessa on arviolta 15 000 erilaista urheiluseuraa, joidenka kirjo on hyvin monipuolinen. Jotkin näistä urheiluseuroista käyttävät termiä liikuntaseura, mutta edelleen termi urheiluseura on yleisesti käytetympi. Urheiluseurojen määrä on kasvanut vuosi vuodelta ja lajikirjo sen myötä. Valtakunnallisen liikuntaorganisaation selvitys jaottelee urheiluseurat yhdeksään erilaiseen seuratyyppiin, jotka esitellään seuraavissa kappaleissa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17.)

Yksi yleisimmistä seuratyypeistä on lajin erikoisseura, joka keskittyy pääosin yhden urheilulajin toimintaan. Tämä seuratyyppi on ollut yleisin viimeisten vuosikymmenten aikana perustetuissa seuroissa. Nämä seurat voivat tarjota päälajin lisäksi myös muuta liikuntaa, mutta sitä ei ole organisoitu erilliseksi jaostoksi. Näitä yhden lajin seuroja on arviolta 8 000-12 000 kokonaismäärästä, eli jopa puolet kaikista seuroista. Tämänlaisia seuroja on esimerkiksi Pietarsaaren Jaro. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17.)

Yleisseura on seuratyyppi, jossa on monta erilaista lajia. Nämä lajit ovat jaoteltu yleisesti omiin jaostoihin. Yleisseuroja on määrällisesti melko vähän, eli 100-200 kokonaismäärästä. Jäsenmäärä on silti melko suuri, sillä seurat ovat yleisesti isoja monen lajin seuroja. Yleisseuroja on esimerkiksi Turun Urheiluliitto. (Mäenpää & Korkatti 2012, 17-18.)

Huippu-urheiluseura on seuratyyppi, joka on keskittynyt pienen urheilijamäärän ympärille ja on taloudellisesti varakas. Se maksaa yleisesti urheilijoille rahallisia palkkioita tai antaa muuten etuja. Näitä huippu-urheiluseuroja on määrällisesti melko vähän, eli 50-100. Nämä seurat voivat olla joko osake-yhtiöitä tai yhdistyksiä, mutta joka tapauksessa ammattimaisia. Huippu-urheiluseuroja on esimerkiksi Vuokatti Ski Team. (Mäenpää & Korkatti 2012, 18.)

Juniorieurheiluseura, joka keskittyy pääosin 15-19-vuotiaisiin harrastajiin. Seurassa saattaa olla myös aikuisten toimintaa, mutta se keskittyy pääosin harrastetoimintaan, kun junioritoiminta vastaa kilpailusta. Juniorieurheiluseurojen määrä on yleistynyt 1990-luvulta, tällä hetkellä niitä arvioidaan olevan 100-200. Tämänlainen seura saattaa toimia aikuisten kilpailuseuran kasvattiseurana, niin kuin esimerkiksi SM-liigassa. Kasvattiseura on rakentunut SM-liigajoukkueen tai alemman sarjatason kilpajoukkueen ympärille. (Mäenpää & Korkatti 2012, 19.)

Yli 30-vuotiaiden urheiluun keskittyviä seuroja ovat aikuisten kilpaurheiluseurat. Nämä keskittyvät veteraaniurheiluun. Näitä urheiluseuroja alkoi kehittyä 1980-luvulla, jolloin veteraaniurheilua ei tunnustettu yleisesti seuroissa. Aikuisten kilpaurheiluseuroja on arviolta 100-200. Tämänlaisia seuroja on maakunnallisesti paljon yleisurheilussa, joita ovat mm. Kunto-Pirkat ja Varsinais-Suomen Veteraaniurheilijat. Lentopallossa veteraaniurheiluun keskittyviä seuroja ovat esimerkiksi Tervalentis ja Homenokat. (Mäenpää & Korkatti 2012, 19.)

Erilaisten erikoisseurojen kirjavuus on laajentunut 1990-2000-luvulta lähtien. Harrasteliikuntaan erikoistunut seura lukeutuu näihin, ja niitä arvioidaan olevan 100-200 kappaletta Suomessa. Harrasteliikuntaseurat ovat keskittyneet toiminnassaan matalan kynnyksen liikuntaan tai yleisesti toimintaan, joka ei tähtää kilpailuun. Näissä seuroissa saattaa olla palkattuja ohjaajia toiminnan järjestämiseen. Harrasteliikuntaseuroja on esimerkiksi Touhis ja Lasten Liikunnan Tuki, jotka keskittyvät lapsiin, sekä Sports Academy Finland ja WAU ry, jotka toimivat usealla eri paikkakunnalla. (Mäenpää & Korkatti 2012, 20.)

Erikoisseuroiksi tai kilpaurheiluun on meritoitunut kaupunginosaseuroja. Seurat ovat syntyneet jonkin pieneen kylään tai ison kaupungin asuinalueeseen. Näitä kaupunginosaseuroja alkoi kehittyä 1930-1950-luvulla Suomeen. 2000-luvulla näiden kehittyminen on hidastunut, vaikka uusia asuinalueita syntyykin. Tämä johtuu isojen valtaseurojen laajentaessa toimintaansa näille alueille. Kaupungin osaseuroja on arviolta 50-100 kappaletta, joita on esimerkiksi Tapanila Erä ja Pakilan Naisvoimistelijat. (Mäenpää & Korkatti 2012, 20.)

Irrallisia "kevytseuroja" on arviolta 100-500 kappaletta Suomessa. Seurojen lukumäärää on tosin vaikea arvioida, koska nämä seurat eivät välttämättä kuulu lajiliittoon tai muuhun katto-organisaatioon. Nämä seurat ovat patentti- ja rekisteriviraston mukaan työpaikkojen, kaveriporukoiden tai oppilaitosten perustamia. Seurat eivät yleisesti ole erikoistuneet yhden lajin toimintaan. Irrallisia "kevytseuroja" on myös saatettu perustaa yksittäisen tapahtuman järjestämiseen, niin kun esimerkiksi Sulkavan Soutu. Nämä seurat ovat toiminnaltaan autonomisia. (Mäenpää & Korkatti 2012, 20.)

Suomessa vammaisurheiluun tai muuhun erityisliikuntaan erikoistuneita seuroja on arviolta 40. Näiden seurojen alla toimii suurin osa erityisliikunnan harrastajista ja vammaisurheilijoista toimii näiden seurojen alla. Tämänlaisia seuroja on muun muassa Helsingin Kuurojen Urheiluseura HERO. Kaikista seuroista 5-15 prosentilla on vammaisurheilijoita tai erityisliikuntaryhmiä mukana. Nämä ovat tutkittu muutaman selviytyksen perusteella. (Mäenpää & Korkatti 2012, 21.)

Uutena erikoisuutena on kehittynyt seuroja, jotka ovat toiminnassaan valtakunnallisia. Seurojen jäsenet ja edustajat tulevat pitkien matkojen takaa seurojen tapahtumiin. Seura voi koostua jostain yksittäisestä kilpailuryhmästä ja se kokoontuu yhteiseen kilpailuun. Nämä seurat ovat yleisiä esimerkiksi veteraani-, vammaisurheilussa tai muissa pienemmissä lajikuluttuureissa. Kaikki edellä mainitut urheiluseuratyyppit kuitenkin sisältävät näitä kaupunginosa- tai lähialuuseurojen lisäksi. (Mäenpää & Korkatti 2012, 21.)

4.2 Urheiluseurojen yleiset haasteet

Valtakunnallisen liikuntaorganisaation (Valo ry.) selvityksen mukaan yleisimpiä haasteita seuratoiminnassa on perinteisesti asiat, jotka liittyvät talouteen, olosuhteisiin tai vapaaehtoisten rekrytointiin. Näiden kolmen suurimman haasteen lisäksi on neljä syvempää haastetta, joita ovat seuran johtaminen ja kehittäminen, yhteisöllisyys ja hyvä ilmapää, seurojen valmennus ja valmennuslinja, sekä realistiset tavoitteet ja hyvä hallintotapa. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22.)

Johtamista ja kehittämistä pitäisi seuratoiminnassa tehdä kuin yrityksessä, vaikka toiminta tapahtuukin vapaaehtoisvoimin. Seuran johtaminen on taitolaji, sillä pitäisi sa-

malla johtaa myös yhteisöllisyyttä hallinnollisen johtamisen lisäksi. Suureksi haasteeksi johtamisen ja kehittämisen tekee kiireinen seuran arjen pyörittäminen. Tämä johtuu siitä, että seurat pyörivät yleisesti johtajien vastuulla. Näin johtajan arki kuluu käytännön asioihin, eikä johtamiseen tai kehittämiseen. (Mäenpää & Korkatti 2012, 22-23.) Aureliuksen mukaan etenkin johtamiseen ja kehittämiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti tuotteistamisella. Sillä saadaan lisää aikaa kehittämiseen, kun rutiininomaiset asiat systematisoituvat. Johtamisen sanotaan myös helpottuvan asioiden ollessa vähemmän yhden ihmisen varassa ja niistä puhutaan samalla kielellä. (Aurelius 2004)

4.3 Lahden Judoseura

Lahden Judoseura on urheiluseura, joka keskittyy toiminta-ajatukseltaan pääosin kilpailujudoon ja tämä ajatus on ollut seurassa jo vuodesta 1969. Aluksi seura tunnettiin nimellä Lahden Sukatana, mutta sen nimi muutettiin Lahden Judoseuraksi v. 1987. Keskittyminen kilpajudoon on näkynytkin vuosien varrella useina arvokisaedustajina, joita seurasta on tullut. Vaikka kilpajudon onkin toiminnan keskiössä, uskotaan seurassa kuitenkin yhteisen tekemisen olevan yleisesti kannattavaa toiminnalle. Tästä syystä seura järjestääkin kahdeksan erilaista harjoitusryhmää, joihin kuuluu muun muassa lapsia, nuoria, aikuisia, soveltavaa judoa, kuntoilijoita ja kilpailijoita. Näiden kahdeksan erilaisen harjoituksen ohjaamisesta ja valmentamisesta vastaa 20 eri henkilöä. Syyskuussa 2014 Lahden Judoseurassa oli jäseniä yli 150 ja heistä yli puolet oli alle 18-vuotiaita.

Lahden Judoseura on uskonut toiminnassaan yhteistyöhön vuosien varrella. Yhteistyötä on tehty esimerkiksi Päijät-Hämeen Urheiluakatemia, Puolustusvoimien Urheilu-koulun sekä Pajulahden Urheiluopiston kanssa. Judoseura pyrkii harjoitusmahdollisuuksien tarjoamisen lisäksi kouluttamaan judoon ammattitaitoisia ohjaajia, toimitsijoita sekä tuomareita. (Lahden Judoseura ry 2015, Meidän seura)

5 Toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Lahden Judoseuran palveluiden tuotteistamista. Työn tavoitteena oli kehittää tuotteistamista kestävästi projektiluontoisuuden sijaan ja tehdä käyttäjälähtöinen työkalu Lahden Judoseuralle tuotteistamista varten.

5.1 Tuotteistustyökalun rakennusprosessi

Ideasta tuotteeksi työkalun idea syntyi kehitettäessä uutta tuotetta Lahden Judoseuralle. Lahden Judoseuralle kehitettiin aikuisten liikuntaryhmä -tuotetta, jossa Muksujudon vanhemmat voivat liikkua samalla, kun lapset ovat judoharjoituksissa. Yhden tuotteen sijasta haluttiin kehittää työkalu, jonka avulla voidaan jatkossakin kehittää tuotteita. Tuotteistustyökalua tuli testata jollain uudella tuotteella ja kyseiseksi testituotteeksi valittiin Aikuisten liikuntaryhmä.

Ideasta tuotteeksi -työkalun suunnittelu aloitettiin valitsemalla Lahden Judoseurasta testiryhmä, joka antaa työkalusta palautetta ja käyttäjäkokemuksia. Seuraavaksi suunnittelussa perehdyttiin markkinoinnin, tuotteistamisen, urheiluseuratoiminnan, sekä kolmannen sektorin taustateoriaan. Taustateorian karttuessa tuotettiin työkalusta suunnittelun edetessä aihioita, joita testiryhmä kommentoi ja antoi palautetta, jonka avulla suunnittelu eteni oikeaan suuntaan.

Aluksi työkalun piti toimia ainoastaan tuotekortin tekemistä varten, mutta suunnittelun edetessä tuli idea työkalun osiosta, jossa kehitetään uutta tuotetta. Tämä osio otettiin työkalun pääasialliseksi toiminnaksi, jonka tukena tuotekortti-osio toimii markkinointillisena osiona. Suunnittelun edetessä ja taustateorian karttuessa, heräsi idea palvelutarjooma-osioista, jonka avulla kehitetään koko organisaation toimintaa. Palvelutarjooma-osio päätettiin ottaa työkalun kolmanneksi osaksi palvelemaan Urheiluseuran tarpeita vielä kattavammin.

Työkalun toimivuutta testattiin testiryhmällä kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa työkalu oli ulkoasultaan ja käyttöominaisuuksiltaan käyttökunnossa. Ensimmäisessä testissä käytettiin työkalua ryhmän käyttämänä, jolloin saatiin testaajien käyttökokemuksen pohjalta palaute työkalusta. Ensimmäisessä testissä saatiin selville työkalun toimivuus ja käyttäjävälisyys. Palautteen antamisen tukena käytettiin palautelomaketta, jonka testaajat täyttivät. Työkalun arviointi löytyy raportin kohdasta 7.2 ja palautelomakkeen löytää raportin liitteistä (liite 1). Palautteen pohjalta työkaluun tehtiin tarvittavat korjaukset, sekä tehtiin johdanto- ja sisällyssivut käytön helpottamiseksi. Ennen toista testiä

työkalua hiottiin vielä media- ja markkinointialan alojen asiantuntijoiden kanssa. Toisessa testissä työkalun korjaukset tarkastettiin ja työkalu hyväksyttiin julkaisukelpoiseksi.

Liitteenä on esitelty tuotteistustyökalun rakennusprosessi yksityiskohtaisemmin. Prosessi on kronologisessa järjestyksessä, eli alkuideasta julkaisuun. Taulukkoon on merkitty prosessin tärkeimmät vaiheet ja käännekohdat jättäen työn tekijän henkilökohtaiset työtunnit pois luettavuuden säilyttämiseksi (liite 2).

5.2 Tuotteistustyökalun pilotointi

Ideasta tuotteeksi -työkalua testattiin kahdella erilaisella tavalla keskittyen sen toimivuuteen, sekä käytettävyyteen. Testaajina toimivat kolme Lahden Judoseuran toimijaa, jotka tulevat käyttämään työkalua.

Käytettävyyttä testatessa olennaista oli testiryhmän antama palaute. Palautetta pyydettiin kohdennetuilla kysymyksillä, joilla helpotettiin palautteen antajan toimintaa ja saatiin haluttuun asiaan palaute. Palautetta pyydettiin erityisesti visuaalisen ilmeen houkuttelevuudesta ja selkeydestä, sisällön käytettävyydestä ja ymmärrettävyydestä, sekä onko työkalu sopivan laajuinen.

Testipalautteesta ilmeni työkalun visuaalisen ilmeen olevan hyvä ja työkalun olevan toimiva käyttötarkoitukseltaan. Kehitysehdotuksena palautteesta tuli aputekstien lisääminen palvelutarjooma-osion ympyräkaavioon.

Työkalun toimivuutta käytännössä testattiin samanaikaisesti sen käytettävyyttä testatessa. Testiryhmä käytti työkalua Lahden Judoseuran uuden tuotteen kehittelyyn, joka oli aikuisten liikuntaryhmä. Ryhmä kävi läpi työkalun uuden tuotteen kehittämisen ja tuotekortti-osion Aikuisten liikuntaryhmä -tuotteella. Näin saatiin testattua näiden osioiden toimivuutta käytännössä. Olennaista testissä oli sisällön ohjaaminen oikeisiin asioihin, sekä ymmärrettävyys käyttäjälle. Palvelutarjooma-osion testiryhmä testasi myös Lahden Judoseuran koko organisaation osalta. Palvelutarjooma-osioon hahmoteltiin Lahden Judoseuran toiminta-ajatus kokonaisuudessaan.

Testauksen jälkeen palautteen pohjalta tehtiin korjaukset työkaluun ja se hiottiin julkaisukelpoiseksi. Korjauksien jälkeen testiryhmän jäseniltä pyydettiin palaute ja ryhmä antoi hyväksynnän työkalulle. Lopuksi vielä testattiin Aikuisten liikuntaryhmä -tuotteella työkalun uuden tuotteen kehittämis-osion testaukseen ohjaavaa ominaisuutta. Testauksen ohjaava ominaisuus tuotti haluttuja vaikutuksia ja työkalu todettiin toimivaksi. Kaikki testaukseen liittyvät dokumentit löytyvät raportin liitteistä tarkempaa tarkastelua varten (liite 3).

6 Tuotteistustyökalu

Seuraavaksi raportissa kuvaillaan ja arvioidaan opinnäytetyön tuotos. Työkalun tavoitteena on palveluiden tuotteistamisen kehittäminen seuratoiminnassa.

6.1 Ideasta tuotteeksi -työkalu

Ideasta tuotteeksi -työkalun tavoitteena on kehittää palveluiden tuotteistamista seuratoiminnassa, jossa toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Toiminnan ollessa vapaaehtoisista, ei se ole ammattimaista. Tämän työkalun tarkoituksena on olla apuväline, jonka avulla pyritään helpottamaan ammattimaisempaa toimintaa. Tämän avulla pyritään parantamaan niin johtamista kuin markkinointiakin.

Työkalu pyrittiin tekemään asiakaslähtöiseksi, eli kenen vain käytettäväksi taustoista riippumatta. Asiakaslähtöisyys otettiin huomioon helppolukuisuudella, visuaalisella ilmeellä, sekä työkalun laajuudella. Helppolukuisuutta edistettiin käyttämällä puhekieltä, joka ei ole markkinoinnin ammattisanastoa. Visuaalisella ilmeellä pyrittiin saamaan työkalusta houkuttelevan näköinen ja kuvaamaan työkalun tarkoitusta. Asiakaslähtöisyyttä haettiin myös tekemällä työkalusta vain yhdeksän sivua pitkä, jolloin se ei olisi liian iso sivumäärältään. Työkalussa on kolme erilaista osiota, jotka ovat uuden tuotteen kehittäminen, tuotekortti, sekä palvelutarjooma. Seuraavissa kappaleissa kuvataan eri osioiden sisältöä tarkemmin.

Uuden tuotteen kehittäminen

Tässä osiossa ohjeistetaan kahdeksanvaiheisesti kehittämään uusi palvelutuote urheiluseuralle. Osiossa on kaksi sivua, joista ensimmäisellä sivulla on ohjeistus kahdeksanportaisen lomakkeen täyttämiseen, joka on seuraavalla sivulla. Lomakkeen täyttäminen ohjaa tekijäänsä miettimään ja käyttämään tuotteistamiselle hyviä toimintatapoja. Kahdeksan vaihetta ovat: 1. tuoteidea, 2. tavoitteet, 3. kohderyhmä, 4. kohderyhmän odotukset ja tarpeet, 5. taloudellisen kannattavuuden määrittely ja hinnoittelu, 6. sisällön suunnittelu, 7. markkinoinnin suunnittelu, sekä 8. tuotteen julkaisu ja käyttöönotto.

Uuden tuotteen kehittäminen -osio ohjeistaa käymään läpi kahdeksan vaihetta uudeen tuotteen käyttöönoton jälkeen. Tämän tarkoituksena on ohjata tuotteen testaamiseen mahdollisten virhearvioiden varalta. Näin tuote testataan ja virheet voidaan korjata lopulliseen tuotteeseen. Seitsemäs vaihe osiossa ohjaa tuotekortin tekemiseen, joka on työkalun seuraava osio ja kuvailtu seuraavassa kappaleessa.

Tuotekortti

Työkalun tuotekortti-osion tarkoituksena on ohjeistaa tuotekortin tekemisessä, joka on työkalun markkinoinnillinen osuus. Tuotekortin tarkoituksena on markkinoida palvelua asiakkaalle kertomalla palvelusta tärkeimmät tiedot myyvällä ja selkeällä tekstillä. Lyhyesti sanottuna se kertoo mikä tuote on kyseessä, mitä palvelun ostaessa saa, kuka sen tarjoaa ja missä se tarjotaan, sekä mitä se maksaa ja mistä sen voi ostaa.

Tuotekortin tarkoituksena on myös palvelun konkretisointi niin asiakkaalle kuin seuran jäsenillekin. Asiakkaalle konkretisointi tuo paremmin tuotteet esille, jolloin itselle sopivan palvelutuotteen valinta helpottuu. Seuran sisäisesti konkretisointi helpottaa uusien ohjaajien perehdyttämisessä, heidän voidessa nähdä konkreettisesti tuotekortista ohjaukseen liittyvät asiat.

Tuotekortti-osiossa on kaksi sivua. Ensimmäisellä sivulla kerrrotaan mitä sen jokaisessa kohdassa olisi hyvä tulla ilmi. Esimerkiksi minkälainen nimen olisi hyvä olla, miten tunnikuvauksesta saa myyvän tai tuotteen ostoprosessia helpotetaan. Osion toisella sivulla

on esimerkki tuotekortista, joka on lomakepohja ja sen päälle voi suoraan kirjoittaa oman tuotteen tiedot. Täytettyä tuotekortin, voi sen kopioida suoraan seuran www-sivuille tai tulostaa mainoslehtiseksi johonkin seuran tapahtumaan.

Palvelutarjooma

Palvelutarjooma-osion tavoitteena on kehittää seuran yksittäistä tuotetta tai selkeyttää seuran palvelukokonaisuutta. Osion ensimmäisellä sivulla on ohjeistus esimerkkeineen ja toisella sivulla on ympyräkuvio, johon voi täyttää oman seuran tietoja. Kuvion tarkoituksena on toimia työkaluna tekijälle ja visualisoida palvelutarjoomaa. Tämä osio ei ole tarkoitettu julkaistavaksi materiaaliksi, vaan se on suunniteltu seuran sisäiseen kehittämiseen. Seuran toiminnan kehittäminen sisältäpäin vaikuttaa välillisesti seuran toimintaan julkisesti, toiminnan ollessa selkeämpää seuran toimijoille.

Palvelutarjooma koostuu ydin- tuki- ja lisäpalveluista. Osiossa kerrotaan mitä nämä tarkoittavat ja miten ne eroavat yksittäisessä tuotteessa verrattuna palvelukokonaisuuteen. Jokaisesta palvelusta on kerrottu yksityiskohtaisesti ja siitä on annettu käytännön esimerkki. Kaikissa kohdissa on esimerkki yksittäistä palvelua tai palvelukokonaisuutta varten, joka konkretisoi ohjetta tekijälle. Ydinpalvelukohdassa esimerkiksi kerrotaan mistä se koostuu, jonka jälkeen annetaan esimerkit.

6.2 Työkalun arviointi

Ideasta tuotteeksi -työkalun arviointi on kerätty palautelomakkeiden avulla, sekä työn tekijän ja työntilaaajan välisillä keskusteluilla. Palautelomake löytyy raportin liitteistä tarkempaa tarkastelua varten. Lomakkeen kysymyksissä keskityttiin tiedustelemaan työkalun käyttäjäystävällisyyttä, visuaalista ilmettä, sekä houkuttelevuutta Arviointikeskustelua käytiin viimeisen työkalun testauksen yhteydessä. Seuraavissa kappaleissa on työntilaaajan arviointi työkalusta.

Työn tilaajana toiminut Lahden Judoseura on tyytyväinen projektin tuottamaan tulokseen. Työn tilaaja arvioi Ideasta tuotteeksi -työkalun saavuttaneen sille asetetut tavoit-

teet, jotka olivat käyttäjäystävällisyys, palveluiden tuotteistamista palveleva sisältö, sekä houkutteleva ja selkeä ulkoasu.

Testattuaan työkalun työn tilaaja arvioi sen olevan käyttäjäystävällinen ammatillisesta taustasta riippumatta. Kaikissa työkalun osuuksissa tilaaja ymmärsi tekstin kieltä ja sisältöä. Työn tilaaja arvioi myös työkalun olevan sisällöllisesti tavoitteet täyttävä. Työkalu palvelee tilaajan mukaan Lahden Judoseuran uusien tuotteiden kehittämistä, markkinointia, sekä selkeyttää seuran toimintaa seuran sisäisesti.

Työn tilaaja on tyytyväinen lisäksi työkalun ulkoasuun ja pitää sitä selkeänä. Tilaaja pitää työkalun visuaalisesta ilmeestä ja pitää sitä houkuttelevana. Työkalun graafiset kuvioinnit ilmaisevat juuri sitä mitä haluttiin, eli epäselkeän kuvion muodostumista yhdeksi selkeäksi kuvioksi.

Kehitettävää työn tilaaja löysi tekstin luettavuudesta käyttäessään työkalua mobiililaitteella. Testattuaan työkalua älypuhelimella oli tekstin koko hieman liian pieni ja kapea. Tekstin kokoa ja näkyvyyttä yritettiin muuttaa, mutta se ei onnistunut muun ulkoasun ja asettelun muuttuessa liikaa. Asettelun muuttuessa olisi eri osioiden tekstit siirtyneet osaksi seuraavalle sivulle, jota ei ulkoasun takia haluttu.

Lahden Judoseura arvioi työkalun tulevan organisaation käyttöön tulevaisuudessa. Suunnitteilla on ollut, että seuran kaikki tuotteet käydään läpi työkalun uuden tuotteen kehittämis-osiolla, jolloin saadaan tuore ajatus vanhasta tuotteesta. Työn tilaaja on myös suunnitellut selkeyttävänsä seuran hallitukselle seuran toiminta-ajatusta palvelutarjooma-osion avulla. Työn tilaaja arvioi työkalun olevan näin ollen käyttökelpoinen ja sen täyttävän sille asetetut tavoitteet.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Lahden Judoseuran palveluiden tuotteistamista Ideasta tuotteeksi -työkalun avulla. Tavoitteena oli työkalun rakentaminen käyttäjäystävälliseksi, sisällöltään käyttökelpoiseksi, sekä ulkoasultaan houkuttelevaksi ja selkeäksi.

Työn tarkoituksena oli palveluiden tuotteistamisen kestävä kehittäminen Lahden Judoseuran toiminnassa. Ei haluttu yksittäistä projektia, jossa tuotteistetaan yksi tai useampi palvelu sen lyhyen vaikutusajan takia. Haluttiin sen sijaan kehittää työkalu, joka jää seuran toimintaan ja seura voi itse tuotteistaa palveluitaan tulevaisuudessa. Näin seura kehittää toimintaansa itse ja se lähtee toiminnasta sisältäpäin.

Ideasta tuotteeksi -työkalun rakennusprosessi lähti alun alkaen yhden tuotteen testaamisesta ja kehittämisestä. Ideana oli aikuisten liikuntaryhmä, joka on terveysliikuntaryhmä Muksujudon lasten vanhemmille. Lähdettyä jalostamaan ideaa tuli ajatus työkalusta, joka koettiin hyväksi. Työkalun rakennusprosessin aikana ymmärrettiin, että työkalua pitää testata jollain uudella tuotteella, joten siihen valittiin Aikuisten liikuntaryhmä. Työkalun testaamiseen valittiin yhden tuotteen lisäksi kolmen hengen ryhmä seurasta, joka antoi palautetta työkalusta rakennusprosessin aikana.

Työkalun rakennusprosessin aikana työn tekijän oli tärkeää tiedottaa ja johtaa testiryhmää työkalun rakennusvaiheista. Työn tekijällä piti olla aina palautetta pyytäessään hyvin konkreettista aikaansaannosta ja mielellään erilaisia vaihtoehtoja. Tällöin palautteen antaja näki ja koki konkreettisesti tuotoksen ja pystyi antamaan mielipiteensä. Urheiluseurassa toimiessa tuli palautteen antaminen tehdä mahdollisimman helpoksi. Kaikki testiryhmään kuuluvat ovat vapaaehtoisia Lahden Judoseuran toiminnassa, joten aikaresurssit työntekijälle annettavaan aikaan ovat rajalliset. Tapaamiset jolloin työkalusta annettiin palautetta, olivat pisimmiltään puolituntia, joten aikaa ei ollut syvälliselle mielipiteen vaihdolle, vaan todettiin mikä on hyvä ja mikä ei.

Opinnäytetyö-projektin haasteet liittyvät työskentelyyn seuratoiminnan parissa. Työskennellessä ulkopuolisena henkilönä urheiluseuralle, on yhteyden pitäminen haasteellista, johtuen toiminnan vapaaehtoisuudesta. Seuratoimijoilla ei ole merkittävästi aikaa sähköpostien, puheluiden tai viestien vastailuun, joten työn tekijän piti huomioida se projektin aikana. Vastaukset tulivat ajoittain jopa kahden viikon vastausvälillä, joten se piti ennakoida. Haasteeseen tuli siis reagoida selkeillä ja konkreettisilla kysymyksillä, joihin pystyi suoraltaan vastaamaan ilman lisäkysymyksiä. Toiseksi, viestintä piti olla hyvissä ajoin ennakoon, jotta tarvittava tieto saatiin ajoissa.

Työn tulokseen ovat kaikki projektin osapuolet tyytyväisiä. Työn tilaaja sai seuran käyttöön työkalun, jonka avulla seuratoiminta kehittyy ja työn tekijäkin on tyytyväinen aikaansaannokseen. Ideasta tuotteeksi -työkalu on seuratoiminnan ympäristöön käyttäjäväläinen, sen ulkoasu on houkutteleva ja selkeä, sekä se palvelee sisällöltään palveluiden tuotteistamista.

Työkalun ulkoasuksi valittiin painettu julkaisu tekijänoikeuksien suojaamiseksi. oikeudet ovat työn tekijällä ja Lahden Judoseura on saanut oikeudet työkalun käyttöön. Ideasta tuotteeksi -työkalun oikeudet haluttiin pidättää mahdollisten väärinkäytösten tai kopiointien vuoksi. Ei haluttu myöskään houkuttelevan ja selkeän ulkoasun muuttuvan muiden osapuolien käytössä. Ulkoasua suunniteltaessa haluttiin jokaisen osion olevan yhdellä sivulla, jolloin luettavuus ja käyttö on helppoa, joka oli rakennusprosessissa haasteellista. Halutussa ulkoasussa onnistuttiin konsultoimalla media-alan asiantuntijaa ja konsultaatio tuotti positiivisen tuloksen. Kaikki osiot ovat visuaalisesti miellyttäviä ja ne istuvat hyvin yhdelle sivulle.

Työn tuloksena Lahden Judoseura sai uuden käyttökelpoisen työkalun seuran toiminnan kehittämiseen. Mikäli seura käyttää sitä tulevaisuudessa, ottaa se tuotteistamisen hyödyt seuran arkeen. Seuran markkinointi on yhtenäistä, toiminta-ajatus selkenee, sekä johtaminen helpottuu. Seura on kaavaillut ottavansa työkalun käyttöön ja käyvänsä mahdollisesti läpi kaikki seuran tarjoamat palvelut. Käymällä kaikki palvelut läpi, haluaa seura saada tuoreen kuvan tarjoamistaan palveluista.

Kehitysehdotuksena Judo-liiton työntekijältä tuli myös idea työkalusta, jonka avulla voitaisiin kehittää projekteja ja testata niiden kannattavuus. Työkalun ajatus olisi sama kuin Ideasta tuotteeksi -työkalun, mutta sillä se testaisi ja kehittäisi projekteja. Tämän tavoitteena olisi ehkäistä projekteja, joista käynnistymisen jälkeen tulee kalliita järjestöille. Työkalulla suunniteltaisiin, kehitettäisiin ja testattaisiin projekteja pilotoimalla ennen käyttöönottoa.

Jatkotoimenpiteet työkalun osalta keskittyvät sen julkaisuun ja käyttöön. On ollut ajatuksena työkalun jakaminen muiden seurojen käyttöön. Judo-liiton työntekijän nähtyä työkalun oli hän halukas viemään työkalua Judo-liittoon materiaaliksi muille seuroille.

Jatkossa työkalua tullaan tarjoamaan muidenkin lajiliittojen käyttöön yli lajirajojen. Näin kehitetään Suomen seuratoimintaa valtakunnallisesti.

8 Lähteet

- Alaja, E. 2000. Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Aurelius, S. 2004. Tuotteistaminen kannattaa. Luettavissa: http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto-_ja_yhdistystoiminta/tuotteistaminen_kannattaa. Luettu 22.6.2015.
- Brassington, F. Pettitt, S. 2013. Essentials of Marketing. Pearson Education Limited.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki.
- Jeronen, E. 2009. Palvelutoiminnan pelisäännöt järjestötyössä. http://www.ok-opintokeskus.fi/sites/default/files/Palvelutoiminnan_pelisaannot_jarjestotyossa.pdf. Luettu 17.6.2015.
- KAJAK 2007. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Tuotteistamiskäsikirja. Luettavissa: <https://www.uef.fi/documents/13140/1389315/Tuotteistamisk%C3%A4sikirja.pdf/0cc26b15-8566-445d-9b8d-e90cceb4ae0d>. Luettu: 25.2.2015.
- Kotler, P. Armstrong, G. 2010. Principles of Marketing. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan pikaopas. Noste Oy.
- Rope, T. 2009. Palveluiden tuotteistaminen. Rope Oy.
- Ruusuvirta, M. & Saukkonen, P. 2009, Kolmannen sektorin osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa ja tuottamisessa. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana - kehittämiss-hankkeeseen osallistuville yhdistyksille ja seuroille kohdistettu selvitys. Kolmas lähde - hanke. <https://www.innokyla.fi/documents/859508/4189292d-5bc8-4018-9781-be1a53d0d9fb>. Luettu 17.6.2015.
- Lahden Judoseura 2015. Meidän seura. Luettavissa: <http://www.lahdenjudoseura.net/meidan-seura>. Luettu: 29.9.2015.
- Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. Urheiluseurat 2010-luvulla: Ajatuksia seurojen kehittymisestä ja kehittämisestä. Luettavissa: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/urheiluseurat-2010-luvulla>. Luettu: 25.9.2015.
- Solomon, Marshall, Stuart, Barnes, Mitchell. 2013. Marketing. Pearson Education Limited. Harlow.

Suomen Judoliitto 2015. Seuran perustaminen. Luettavissa:

<http://www.judoliitto.fi/seuroille/seuran-perustaminen>. Luettu 25.9.2015.

Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. 2011. Liikunta- ja urheiluseuran perustaminen. Luettavissa: <http://www.sport.fi/kirjasto/teos/ohjeet-seuran-perustamiseen>. Luettu 25.9.2015.

Vuori, I. 2003. Lisää liikuntaa. Edita Publishing Oy. Helsinki

9 Liitteet

Liite 1. Palautelomake työkalun testaamisesta

Lahden judoseura
palautelomake
Miika Honkanen

Palautelomake Ideasta tuotteeksi-työkalun testaukseen

Tekijän nimi:

Päiväys:

Testaa työkalua käyttämällä sitä uuden aikuisten liikuntaryhmän tuotteen tuotteistamiseen, sekä vastaa alla oleviin kysymyksiin omien käyttökokemuksiesi mukaan. Pyydetään ottamaan aikaa testin ajallisesta kestosta, koska se on olennaista työkalun käytettävyyden kannalta. Pyydetään antamaan kritiikkiä ja työkalun parannusehdotuksia rohkeasti.

1. Oliko työkalu helppokäyttöinen, eli ohjasiko ohjeet sinua riittävästi lomakkeen täyttämiseen? Mikäli ei, niin anna halutessasi parannusehdotus!

2. Oliko työkalun sisältö oikeanlaista? Mitä tietoa koit puuttuvan työkalun lomakkeen tuloksesta esim. tuotekortin jokin kohta mistä puuttui jotain tärkeää tietoa?

3. Käyttäisitkö työkalua seuratoiminnassa? Mikäli et, niin miksi?

4. Oliko työkalu ulkoasultaan miellyttävä tai houkutteleva? Mikäli ei ollut, niin anna parannusehdotus!

5. Kuinka kauan työkalun testaamiseen meni sinulta aikaa? Oliko se mielestäsi liian aikaa vievä?

6. Muuta huomioitavaa työkalusta

Liite 2. Työkalun rakennusprosessi kronologisessa järjestyksessä

Aika	Vaihe	Kuvaus tapahtumasta
Syksy 2014	Idean synty	Idea uudesta tuotteesta syntyy Lahden Judoseurassa aikuisten peruskurssilla. Ideana terveystuote Muksujudon lasten vanhemmille. Uudella aikuisten liikuntaryhmä-tuotteella halutaan jatkossa edistää aikuisten liikunnallisuutta.
14.01.15	Idean synty	Lahden Judoseura ehdottaa uutta tuotetta opinnäytetyöksi.
01.02. – 24.02.15	Idean synty	Opinnäytetyötä päätetään lähteä työstämään.
25.02.15	Projektin suunnittelu	Opinnäytetyöstä tehdään suunnitelma.
07.05.15	Projektin suunnittelu	Työntekijä ja työn tilaaja pitävät suunnittelupalaverin projektin aloittamisesta. Lahden Judoseurasta päätetään ottaa yhteishenkilön lisäksi kaksi henkilöä ryhmään prosessin edistämiseksi.
03.06.15	Projektin suunnittelu	Idea tuotteistustyökalusta syntyy.
04.06.15	Projektin suunnittelu	Työn tekijä ja työn tilaaja pitävät suunnittelupalaverin projektista. Ideaa tuotteistustyökalusta pohditaan, ja se päätetään ottaa tuotteen sijasta päätavoitteeksi projektiin. Uudella aikuisten liikuntaryhmä-tuotteella päätetään testata työkalua.
16.06.15	Produktin suunnittelu	Työn tekijä suunnittelee eri malleja työkalulle. Tuotteistustyökalusta ja uudesta tuotteesta tehdään ensimmäisiä malliaihioita.
23.06.15	Produktin suunnittelu	Uuden tuotteen aihioille suunnitellaan sisältöä.

26.06.15	Produktin suunnittelu	Tuoteaihiot jaetaan koko projektin ryhmälle kommentoitavaksi.
29.06.15	Produktin suunnittelu	Projektin ryhmältä saapuu palaute aihi-oista ja niistä valitaan työstettävä vaihto- ehto.
28.07.15	Produktin suunnittelu	Tuotteistustyökalua suunnitellaan sisäl- löltään. Tuotekortti-osio valmistuu en- simmäiseksi malliksi ja ajatus Uuden tuotteen kehittäminen-osiosta syntyy.
29.07.15	Produktin suunnittelu	Uuden tuotteen kehittäminen-osion suunnittelu ja ensimmäinen malli valmis- tuu.
30.07.15	Produktin suunnittelu	Tuotteistustyökalun viimeistely ja arvioi- tavaksi lähetys koko ryhmälle. Idea Pal- velutarjooma-osiosta syntyy ja sitä ehdo- tetaan.
12.08.15	Produktin suunnittelu	Ryhmä antaa palautetta työkalusta ja Uu- den tuotteen kehittäminen-osio pääte- tään laittaa ennen Tuotekortti-osiota. Työkalun nimi ”Ideasta tuotteeksi” syn- tyy.
13.08.15	Produktin suunnittelu	Pohditaan palautteen pyytämistä seuran hallitukselta vuosikokouksessa, mutta päätetään sen olevan väärä aika ja paikka testaamiselle.
03.09.15	Markkinointi	Uutta Lahden Judoseuran tuotetta mark- kinoidaan kamppailuareenan judonäy- töksessä.
06.09.15	Testaus alkaa	Uusi tuote käynnistyy Lahden Judoseu- ralla, jonka avulla testataan tuotteistus- työkalua.
14.09.15	Produktin suunnittelu	Tuotteistustyökalun ulkoasua suunnitel- laan yhteistyössä media-alan asiantuntijan kanssa. Otetaan yhteyttä myös yhteis-

		työstä markkinoinnin asiantuntijan kanssa.
15.09.15	Produktin suunnittelu	Työkalun Palvelutarjooma-osio suunnitellaan.
16.09.15	Testaus	Tuotteistustyökalun tilanteen käytännön suunnittelu aikatauluineen, palautelomakkeineen ja paikan suhteen. Valitaan projektin työryhmästä kolme henkilöä työkalun testaajaksi.
20.09.15	Testaus	Tuotteistustyökalu testataan aikuisten liikuntaryhmällä.
22.09.15	Testaus	Testipalaute puretaan.
23.09.15	Korjaus	Työkaluun tehdään korjaukset testin perusteella ja tehdään johdanto työkalun luettavuuden helpottamiseksi.
24.09.15	Korjaus	Työkalusta tehdään sähköinen versio ja hiotaan julkaisukelpoiseksi.
04.10.15	Testaus	Työkalu testataan korjattuna työryhmän yhdellä henkilöllä, joka hyväksyy työkalun.
05.10.15	Testaus	Työkalu lähetetään työryhmän muille jäsenille testattavaksi sähköisesti. Julkaisukelpoisella versiolla pyydetään palautetta markkinoinnin asiantuntijalta.
11.10.15	Testaus	Työkalun testiryhmän jäsen antaa palautetta ja ehdottaa isompaa sekä selkeämpää fonttia mobiililaitteella käytettäessä. Muuten työkalu on toimiva.
13.10.15	Korjaus	Isompaa ja selkeämpää fonttia testataan työkalussa. Työkalun ulkoasua ja yksityiskohtia viimeistellään medianomin kanssa.

13.10.15	Testaus	Työkalun viimeisintä versiota käydään läpi työn tilaajan kanssa ja versio hyväksytään julkaisukelpoiseksi. Judoliiton työntekijä tulee sattumalta paikalle tarkastelemaan työkalua ja ehdottaa sen käyttöönottoa liitossa. Työntekijä ehdottaa myös laajentamista projektien suunnitteluun.
19.10.15	Testaus	Työn tekijä testaa työkalun toimivuuden käytännössä uuden tuotteen kehittämisskohdan osalta. Testi tehdään työn tilaajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Erityisesti keskitytään uuden tuotteen kehittämissosion testausominaisuuteen. Työkalu toimii kaikilta osin.

Liite 3. Tuotteistustyökalun täytetyt mallikappaleet

ONJEISTUS MÄÄRITTELY
OSUUSYHTIÖN TUOTEISTUKSEEN
LOMAKE

<p>1 TUOTEIDEA (MIKÄLI EI OLE, NIIN SIIRRY KOHTAAN 2)</p> <p>järjestää oml. telemistä lasten ryhmän aikana</p>	<p>5 TALOUDELLISEN KANNATTAVUUDEN MÄÄRITTELY JA HINNOITTELU</p> <p>TULOT = 0€ MENOT = 0€</p>
<p>2 TAVOITTEET</p> <ul style="list-style-type: none">- saada vanhemmat seuraan toim. mukaan- saada vanh. pois telain laidalta- lisätä liikunnalla joidenlasten perheisiin	<p>6 SISÄLLÖN SUUNNITTELU</p> <p>KUNTO LUKONTA</p> <ul style="list-style-type: none">- ulkona kävely/lenkkeilylihaskehto- sisällälihaskehto/liikkuvuus
<p>3 KOHDERYHMÄ</p> <ul style="list-style-type: none">- mukerujudoloitien vanhemmat	<p>7 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU JA TUOTEKORTIN TEKO</p> <ul style="list-style-type: none">• mukerujudan ilm. yhteydessä netissä/facebookissa• mukerujudan allaassa•
<p>4 KOHDERYHMÄN ODOTUKSET JA TARPEET</p> <ul style="list-style-type: none">- liikkuu hyvässä seurassa- saada tekemistä lapsen tunteiden ajaksi	<p>8 TUOTTEEN KÄYTTÖÖNOTTO JA JULKAISU</p>

3

TUOTEKORTTI

Aikuisten liikuntaryhmä

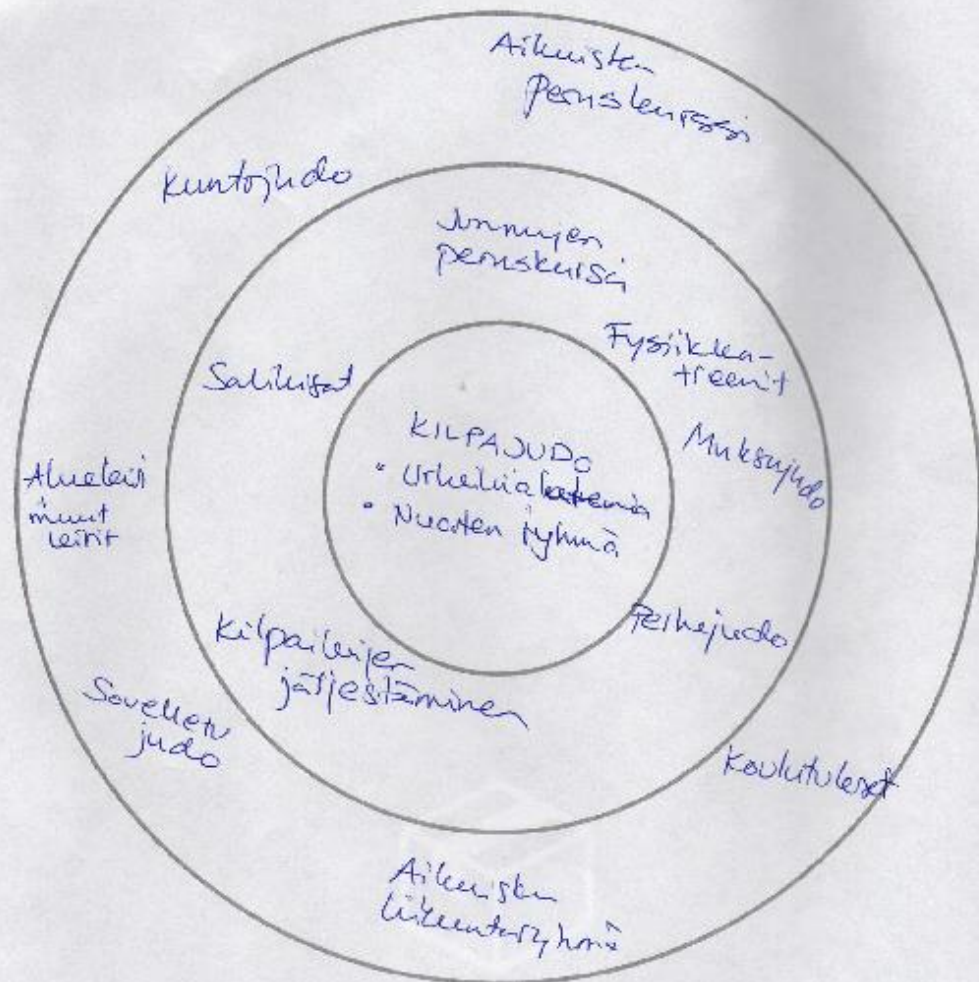
KOVAUS:

Aikuisten liikuntaryhmässä pääsee hikoilemaan samaan ahtaan kuin lapsi on mukavuudesta tyytyväinen. Ryhmään osallistumiseen ei tarvita liikunnallista taustaa. Harjoituskortti olemaan sisällä tai ulkona, harrastetaan kuntoliikunta kätvellen, juosten, kuntosalilla tai muuten ryhmässä.

MISSÄ Ryhmä kokoautuu kauppatuareissa sammutinon lulo 15. Ohjaajana toimii liikunnanohjaaja (AMK) opiskelija Milla Honkanen

HINTA

Ryhmä on maksuton kaikille Lahden Judo-seuran harrastajien lasten vanhemmille / huoltajille / perheenjäsenille



UUDEN TUOTTEEN ESIMERKKIPOHJA



1 TUOTEIDEA (MIKÄLI EI OLE, NIIN SIIRRY KOHTAAN 2)

Järjestää aikuisille tekemistä lasten ryhmän aikana.

2 TAVOITTEET

- Saada vanhemmat seuran toimintaan mukaan
- Saada vanhemmat pois tatamin laidalta
- Lisätä liikuntaa judolasten perheisiin

3 KOHDERYHMÄ

Muksujudolaisten vanhemmat

4 KOHDERYHMÄN ODOTUKSET JA TARPEET

- Liikkua hyvässä seurassa
- Saada tekemistä lapsen treenien ajaksi

5 TALOUDELLISEN KANNATTAVUUDEN MÄÄRITTELY JA HINNOITTELU

Osallistumismaksuksi pieni omavastuu esim. 50 e. Hinnalla voidaan sitouttaa asiakkaita toimintaan. Toiminnan ollessa ilmaista on helppo kieltäytyä.

6 SISÄLLÖN SUUNNITTELU

Kuntoliikuntaa sisällä tai ulkona ennalta määrättyllä ohjelmalla säävarauksin. Tunnin sisältö on 45 min pituudeltaan, jotta vanhemmat ehtivät valmistautua tuntiin ja palata tunnilta ennen muksujudon loppumista. Tunnit voivat olla lajideoja, joissa tutustutaan uusiin mahdollisiin liikuntamuotoihin.

7 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU JA TUOTEKORTIN TEKO

- Markkinoidaan muksujudon vanhemmille muksujudosta tulevan infopaketin yhteydessä.
- Suoramarkkinoidaan muksujudon kahdella ensimmäisellä kerralla, jolloin tavoitetaan vanhemmat.
- Markkinoidaan suunnitellulla sisällöllä ja pienellä omavastuuhinnalla.

8 TUOTTEEN KÄYTTÖÖNOTTO JA JULKAISU

Tässä vaiheessa olet kehittänyt seurallesi uuden tuotteen ja sen voi ottaa testikäyttöön. Testikäytössä pyydät tuotteesta palautetta asiakailta. Kokeiltua tuotetta käytännössä, käy nämä tuotteen kehittämisen vaiheet uudelleen läpi mahdollisten korjausten varalta.

5



© Miika Honkanen

TUOTEKORTTIPOHJA



AIKUISTEN LIIKUNTARYHMÄ

Kuvaus:

Aikuisten liikuntaryhmässä pääsee hikoilemaan samaan aikaan kun lapsi on muksujudon treeneissä. Ryhmään osallistumiseen ei tarvita liikunnallista taustaa. Harjoituksissa ollaan sisällä tai ulkona ja harrastetaan kuntoliikuntaa kävelen, juosten, kuntosalilla tai muuten ryhmässä.

Missä:

Ryhmä kokoontuu Kampailuareenalla sunnuntaisin klo 15. Ohjaajana toimii liikunnanohjaaja (AMK) opiskelija Miika Honkanen.

Hinta:

Ryhmä on maksuton kaikille Lahden judoseurassa harrastavien lasten vanhemmille/huoltajille/perheenjäsenille.

POHJA PALVELUTARJOOMAN KEHITTÄMISEEN

