

Heinäveden kunnan lasten ja nuorten liikunnan ja liikuntapalveluiden kehittäminen – Heinävesi Sport Akatemia konsepti

Anssi Walta

Opinnäytetyö
Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma
11.4.2016



Tekijä(t) Anssi Walta	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma, Liikunnanohjaaja AMK	
Opinnäytetyön otsikko Heinäveden kunnan lasten ja nuorten liikunnan ja liikuntapalveluiden kehittäminen – Heinävesi Sport Akatemia konsepti	Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 15
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Heinäveden kunta ja toimeksiantona on Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikunnan ja liikuntapalveluiden kehittäminen. Opinnäytetyön motivaationa toimi opinnäytetyön tekijän asuinkunnan kehittäminen ja läheiset välit Heinäveden kunnan asukkaisiin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa Heinäveden kunnan ja kunnan alueella toimivien seurojen päälle kattojärjestö, joka kehittää Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikuntaa ja liikuntapalveluita. Tämä toteutettiin kehittämällä kunnan alueelle urheiluakatemia tyylinen konsepti – Heinävesi Sport Akatemia, joka vastasi kunnan ja kunnan alueelta yhteistyöseuroiksi valittujen seurojen ja liikuntapalveluiden kehittämisestä.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuotteistuksen tuloksena syntyi Liikunta Akatemia –konsepti joka pyöritti toimintaa ja palveluita syksyn 2014 – kevät 2016 aikana nimellä Heinävesi Sport Akatemia. Akatemia kehitti Heinäveden kunnalle liikuntaleiri palvelun joka tuotti yhteensä 3 liikuntaleiriä kunnalle. Toimintaa syvennettiin viikoittaiseksi toiminnaksi yhteistyöseurojen avulla, ja Heinävesi Sport Akatemia aloitti keväällä 2015 kahden yhteistyöseuran kehityksen koordinaattorina. Seuroille kehitettiin mm. liikuntakerhoja ja kouluja, peruskursseja, valmennusjärjestelmiä ja optimoitiin seurojen kilpailijoiden valmennus vastaamaan kilpailijoiden tarpeisiin ja tasoon. Akatemia vastasi myös seurojen maineen kasvattamisesta markkinointisuunnitelman ja sen toteuttamisen muodossa mm. Heinäveden Hanmoodo seuran kilparyhmän brändäämisestä ja markkinoimisesta.</p> <p>Onnistuneen toimintatutkimuksen ja projektin toiminnan seurauksena, akatemian toimintamalli on herättänyt paljon kiinnostusta muissa kunnissa ja jatkokehitystä on pohdittu kehittämään ja parantamaan uusien asiakkaiden tarpeita entisestään. Heinävesi Sport Akatemia jatkaa toimintaansa kunnan alueen liikunnan kehittäjänä.</p>	
Asiasanat Liikunta, Vapaa-aika, Liikuntapalvelu, Kunta, Seuratyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Fyysisen aktiivisuuden ja liikunnan vaikutukset terveyteen.....	3
2.1	Fyysinen aktiivisuus ja sen mittaaminen.....	3
2.2	Fyysisen aktiivisuuden suositukset.....	5
2.3	Fyysisen aktiivisuuden ja epäaktiivisuuden vaikutukset.....	6
2.4	Liikkuva koulu ohjelmalla nostetta lasten ja nuorten aktiivisuuteen.....	8
3	Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen.....	11
3.1	Tuotteistaminen	11
3.2	Tuotekehitysprosessi	12
3.3	Tuotteistamisprosessi	13
3.4	Hyvän palvelutuotteen tuotteistamisen osia	14
3.5	Palvelutuotteen kehittämisen kaava	14
3.6	Lupausvaihe	14
3.6.1	9 pointtia lupausvaiheesta	16
3.6.2	Vastaväitteiden käsittely.....	19
3.7	Lunastusvaihe.....	20
3.8	Palvelun monistaminen	24
4	Markkinointi.....	25
4.1	Tuote	26
4.2	Segmentointi.....	26
4.3	Promootio - Markkinointiviestintä.....	27
4.4	Hinta	28
4.5	Myyntityö.....	29
4.6	Saatavuus.....	30
4.7	Mainonta	30
4.8	Prosessi.....	31
5	Laadullisen toimintatutkimuksen teoria	32
5.1	Toimintatutkimuksen periaatteet	32
5.2	Toimintatutkimuksen tavoitteet	33
5.3	Toimintatutkimuksen tutkijan rooli	33
5.4	Toimintatutkimuksen eteneminen.....	33
6	Opinnäytetyö projektin tavoitteet, toteutus ja menetelmät.....	35
6.1	Projektin tavoite	35
6.2	Projektin menetelmät	35
6.3	Projektin toteutus	36
7	Heinävesi Sport Akatemian perustaminen.....	39
7.1	Lähtökohta.....	39

7.2	Kunnan ongelma – tarve	40
7.3	Seuran ongelma – tarve.....	40
7.4	Palvelun räätälöiminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita	42
7.5	Yhteistyökumppanuudet ja niiden hyöty asiakkaille.....	43
7.6	Palvelun hinta	44
7.7	Palvelun sisältö	45
8	Työn tuotos - lopputulos	47
8.1	Heinävesi Sport Akatemia käsikirja	47
8.1.1	Käsikirjan sisältö	47
8.1.2	Käsikirjan sisällysluettelo.....	49
9	Pohdinta.....	50
9.1	Toiminnan arviointi.....	52
9.2	Yhteistyön arviointi.....	53
9.3	Produktin haasteet ja mitä olisin tehnyt toisin	54
9.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys jatkossa.....	54
10	Lähteet.....	55
11	Liitteet	
	Liite 1 Heinävesi Sport Akatemia – käsikirja	

1 Johdanto

Toimeksiantaja Heinäveden kunta haluaa kehittää Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikuntaa, liikuntapalveluita ja liikuntakulttuuria. Tämä toteutettiin kehittämällä kunnan alueelle urheiluakatemia tyylinen konsepti – Heinävesi Sport Akatemia, joka vastasi kunnalle kehitettävästä liikuntaleiri palvelusta ja kunnan alueelta yhteistyöseuroiksi valittujen seurojen kehittämisestä.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa Heinäveden kunnan ja kunnan alueella toimivien seurojen päälle kattojärjestö, joka kehittää Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikuntaa ja liikuntapalveluita. Opinnäytetyössä pyrin tekemään kunnallisella tasolla jotakin aivan uutta, mikä hyödyttäisi ehkä jatkossa muitakin kuntia palvelumallillaan. Lopputulokseksi muodostui kattojärjestön tapainen toimija kuntien ja kuntien alueella toimivien seurojen päälle, joka otti vastuulleen kehittää liikuntapalveluita ja organisoi yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tällä mallilla pyrittiin luomaan uudenlaisia näkökulmia ja toimintamalleja Heinäveden kunnalle, kunnan alueen seuroille ja kunnan asukkaille.

Asuin 2013-2014 pienellä paikkakunnalla Heinävedellä, joka sijaitsee Etelä-Savossa n. 90km Savonlinnan kaupungin yläpuolella – ”keskellä ei mitään.” Melko nopeasti paikkakunnalle muutettuani ymmärsin alueen huutavan tarpeen uusista toimintamalleista vakiintuneiden ns. ”vanhoillisten” toiminta-ajatusten tilalle. Näitä ajatuksia olivat mm. ”Emme halua tehdä yhteistyötä paikallisen seuran kanssa, koska he vievät muuten jäsenemme.” ”Kaikki vaan yhteisiin harjoituksiin, ei junioreita kannata aikuisista erottaa - sillä säästetään aikaa ja se on tehokasta.” ”Harjoitellaan vain kilpailutekniikkaa ja kovaa, sillä ne tulokset syntyvät.” Haasteena oli siis jo vuosikymmeniä samalla kaavalla toimineet seurat ja ”vanhat konkarit” joiden visio on mallia ”ainoa ja oikea.” Tämä oli siis idyllinen asetelma toiminnalliselle tutkimusprojektille.

Seuratoiminta ja valmentajaurani aikana olen kokenut samaa ajatusmaailmaa myös muissa kaupungeissa, kunnissa ja tahoissa mm. urheiluopistoissa suomessa. En varmasti ole ainoa henkilö / taho, joka pohtii mistä edelliset oletukset mm. yhteistyön tuomasta varastelu ajatuksesta kumpuaa. Näin ollen koin aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja mielenkiintoiseksi oman ammatillisen kehittymisen, uuden lähestymistavan kehittämisen ja tulevaisuuden työnäkymieni kannalta. Tämä lähtökohta oli siis optimaalinen kokeilla ja kehittää uutta toimintamallia rauhassa konseptiksi ja myöhemmin monistettavaksi palvelutuotteeksi toimintatutkimuksellisenä projektina, yhdistäen oma ammattiosaaminen ja Heinäveden kunnan toimeksianto.

Projektissa käytettiin menetelmänä toimintatutkimuksellista otetta motivaationa muuttaa Heinävedellä käsitystä lasten ja nuorten liikunnasta, liikuntakulttuurista ja liikunnallisista elämäntavoista ja vanhoillisista toimintatavoista. Projektin aikana haluttiin uudistaa edellä mainittuja vanhoja käyttäytymis- ja toimintamalleja enemmän avoimempaan ja parempaan suuntaan kuin ennen.

Toimintatutkimukselliseen projektiin sovellettiin teorian tietoa aikaisemmista opinnoista, joka luotiin konkreettiseksi kokemusten tuoman varmuuden ja ammattiosaamisen avulla. Opinnäytetyö kulki käsi kädessä henkilökohtaisien kokemusten ja tietotaidon kunta ja seuratyöstä ja Heinäveden toimeksiannon kanssa. Opinnäytetyössä sovellettiin toiminnallisen tutkimuksen iteratiivista prosessimallia, jossa ongelman tunnistaminen ja toiminta vuorottelivat.

Opinnäytetyö oli Heinävedellä saatujen tuloksien lisäksi oman osaamisen ja ammatillisen näkökulmien hioutuminen. Toimintatutkimuksena tämä oli opinnäytetyön tekijälle ensimmäinen kerta kyseisen toimintatavan parissa työskentelystä. Prosessina tutkimus loi ei vain itselle, mutta Heinävedelle uusia toimintamalleja, varmuutta yhteisöjen isoihin kehitys ratkaisuihin, uutta ponnistusta kunnan palveluihin, ja varmuutta omaan työskentelyyn tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tuloksena on Heinävesi Sport Akatemia konsepti ja sen sisällä toimivat palvelutuotteet, jotka kehitettiin ja tuotteistettiin toiminnallisen tutkimuksen seurauksena. Konsepti toimii ns. sateenvarjona / kattojärjestönä, jonka alla kunnat ja sen alueen seurat toimivat. Konsepti ja palvelutuotteet on tarkoitettu kaupungeille, kunnille, seuroille tai kelle tahansa toimijoille rakentamaan yhteistyötä, liikuntakulttuuria, lasten- ja nuortenliikuntaa sekä kehittämään parempia toimintoja motivoimaan ihmisiä kohti liikunnallisia elämäntapoja.

2 Fyysisen aktiivisuuden ja liikunnan vaikutukset terveyteen

Tässä luvussa käsitellään käsitteitä ja teorioita fyysisestä aktiivisuudesta ja liikunnan vaikutuksista. Keskeiset käsitteet ovat fyysinen aktiivisuus, fyysinen rasitus ja liikunta. Lisäksi tässä luvussa avataan fyysisen aktiivisuuden ja liikunnan terveydellisiä vaikutuksia ja yleisiä suosituksia sekä tutkimuksia tämänhetkisestä lasten ja nuorten fyysisestä aktiivisuudesta.

2.1 Fyysinen aktiivisuus ja sen mittaaminen

Maailman terveysjärjestö WHO:n (World Health Organization) mukaan fyysisellä aktiivisuudella tarkoitetaan luuranko lihaksiston aikaansaamaa liikettä, joka vaatii suoriutumiseen enemmän energiaa kuin lepoaineenvaihdunnan energiankulutus. Tärkeätä on kuitenkin muistaa, ettei sanaa ”fyysinen aktiivisuus” sekoita sanan ”harjoittelun” kanssa keskenään, sillä fyysisiä aktiviteetteja ovat mm. työmatkat ja töissä kertyvä liikkuminen, harrastaminen ja kotitöiden tekeminen. Harjoittelu tarkoittaa etukäteen suunniteltua, jatkuvaa ja tavoitteellista jonkin fyysisen osa-alueen parantamista tai ylläpitämistä.

(WHO, Fyysinen aktiivisuus; Duodecim, liikuntaan liittyvät määritelmät.)

Lepotasolla tarkoitetaan valveillaolotilaa jonka energiankulutus vastaa rauhallisesti tuolilla istumista n. 1 MET. Energiankulutuksen määrää voidaan mitata fyysisen rasittavuuden MET (engl. Metabolic Equivalent) kertoimella, joka vertaa energiankulutusta lepotasoon nähden. 1 MET vastaa ihmisen perusaineenvaihduntaan kuluva energia levossa. Kaksi kertaa enemmän energiaa kuluttava rasitus perusaineenvaihduntaan nähden vastaa 2 MET ja niin edelleen. Liikunnan aikaansaama MET-arvojen vaihtelu on 1:n ja n. 20:n MET välillä. (WHO, Fyysinen aktiivisuus; Duodecim, MET; Vuori I, Taimela S, Kujala U: Liikuntalääketiede. Kustannus Oy Duodecim 2012.)

Kevyttä 2-3 MET fyysistä aktiivisuutta ovat mm. venyttely, siivoaminen, rauhallinen kävely (4-5km/h) ja ratsastus. Kohtalaisen rasittavia 4-6 MET fyysistä aktiivisuutta ovat mm. lumityöt, reipas kävely (6-7km/h), kuntosaliharjoittelu ja mailapelit. Hyvin rasittavaa 7 MET ja siitä ylöspäin tapahtuvaa fyysistä aktiivisuutta ovat mm. raskaat rakennustyöt, pallopelit, painiharjoittelu ja juokseminen (8km/h). (WHO, Fyysinen aktiivisuus; Duodecim, MET.)

MET-arvoon ja energiankulutukseen vaikuttavia tekijöitä ovat liikunnan rasittavuus ja kesto. Yhden yhtäjaksoisesti jatkuvan liikuntasuorituksen energiankulutus voidaan laskea yksinkertaisesti kertomalla MET-arvo henkilön painolla (kg). Esimerkiksi kohtalaisesti rasittava lumityön MET-arvo on 4-6 MET: 65-kiloisen henkilön tunnin yhtäjaksoinen lumityön energiankulutus on noin 260-390 kcal tunnissa (4-6 MET x 65 kg ≈ 260-390 kcal/h) (WHO, Fyysinen aktiivisuus; Duodecim, MET.)

Esimerkkejä eri fyysisen aktiivisuuden MET-arvoista.

Aktiviteetti	MET
Nukkuminen	0,9
Istuminen	1
Kevyt työ istuen tai seisten, peseytyminen, kevyt siivoaminen, ruuan valmistus, päätetyö, autolla ajo	1,3-2
Kevyt fyysinen aktiivisuus, siivoaminen, puutarhatyöt, rauhallinen kävely (4-5 km/h), taitolajien harjoittelu, ratsastus	2,5-3
Siivoojan työ	3,5
Kävely 6 km/h	4-5
Raskas sairaanhoitotyö, lumityöt, halonhakkuu, kohtalainen fyysinen aktiivisuus, reipas kävely (6-7 km/h), kuntosaliharjoittelu, kevyt pallopeti, tanssi	4-6
Rakennus, nostotyö	5-7
Raskaat vaiheet rakennus- ja varastotyössä, reipas fyysinen aktiivisuus, aerobiset voimistelut, pallopetit, painiharjoittelu, juoksu 8 km/h	7-9
Raskas metsätyö	yli 9
Juoksu 10 km/h	10
Soutuergometri, hyvin rasittava 200 w	12
Pyöräily 27-30 km/h	12
Hiihto, rasittava 14-18 km/h	14
Juoksu 15 km/h	15
Pyöräily yli 30 km/h	16
Kilpailunomainen kestävyysuoritus	yli 17

Taulukko 1. Erilaisten fyysisten aktiviteettien rasittavuus esitettynä MET taulukossa. (Taulukko muodostettu Ainsworth, ym Compendium of physical activities: an update of activity codes and MET intensities. Med Sci Sports Exerc 2000;32 (suppl): S498-S504.)

Toinen paljon yleisempi tapa mitata fyysisen aktiivisuuden rasittavuutta on syketasot. Edellä oleviin MET tasoihin verraten, kevyen aktiivisuuden 3 MET räsitusta vastaa alle 120 (kertaa/minuutissa) oleva syketaso. 4-6 MET kohtalaista räsitusta vastaa 120-140 (krt/min) syketasot ja yli 7 MET raskasta räsitusta yli 140 (krt/min) syketasolla tapahtuva fyysinen aktiivisuus ja liikunta. On kuitenkin hyvin olennaista ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys, joka johtuu jokaisen henkilön omista ominaisuuksista ja taustoista. Henkilöiden lepo- ja maksimisykkeiden eroavaisuudet muuttavat sykkeiden käyttäytymistä ja täten saman ikäisellä ja saman kuntoisella henkilöllä voi olla täysin erilainen syke eri tilanteissa. Esim. 180 lyöntiä/minuutissa maksimisykkeen omaava henkilö haluaa liikkua 75% syketasolla maksimisykkeestään, jolloin 75% syketaso vastaa 135 sykettä (krt/min). 220 (krt/min) maksimisykkeen omaava henkilö haluaa liikkua myös 75% syketasolla ja hänellä tämä vastaa 165 sykettä (krt/min). Lapsien ja nuorten syketasot ja ominaisuudet ovat myös hyvin erilaiset verrattuna aikuisiin ja tämä näkyy mm. korkeampina maksimisykkeinä. (Armstrong & Welsmann 1997,3; Duodecim, MET)

2.2 Fyysisen aktiivisuuden suositukset

Maailman terveysjärjestö World Health Organization (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset, WHO, Fyysinen aktiivisuus) sekä Suomen sosiaali- ja terveysministeriö (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015) suosittelee fyysisestä aktiivisuudesta seuraavasti:

5-17-vuotiaan lapsen ja nuoren pitäisi tehdä vähintään 60 minuuttia keskirasasta tai voimakasta fyysistä toimintaa ja liikuntaa päivittäin. Tästä ajasta ylitemenevällä ajalla on todettu olevan terveyttä parantavia vaikutuksia. WHO suosittelee myös viikon ajalla olevan ainakin 3 päivää jolloin olisi aktiivisuutta, joka parantaa ja vahvistaa luustoa ja lihaksia. (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset, WHO, Fyysinen aktiivisuus)

18-64-vuotiaan aikuisen pitäisi tehdä vähintään 2,5 tuntia keskirasasta, vaihtoehtoisesti 75 minuuttia raskasta tai vastaavasti yhdistellä kohtalaisen ja raskaan fyysistä toimintaa ja liikuntaa viikon aikana. Terveysvaikutuksien saamiseksi WHO suosittelee nostamaan keskiraskaan fyysisen toiminnan ja liikunnan määrää 5 tuntiin viikossa. Lihaksistoa vahvistavaa toimintaa pitäisi tehdä suurilla lihasryhmillä minimissään 2 päivänä viikossa. (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset, WHO, Fyysinen aktiivisuus)

65-vuotta täyttäneet ja siitä ylöspäin pitäisi tehdä saman verran kuin edellä mainittujen 18-64-vuotiaiden suositusten mukaan. Huonon liikkuvuuden omaavien henkilöiden tulisi tehdä toimintaa ja liikuntaa joka parantaa tasapainoa ja ehkäisee kaatumista vähintään 3-kertaa viikossa. (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset, WHO, Fyysinen aktiivisuus)

On kuitenkin huomattavaa että intensiteetti ja raskaus liikunnan ja toiminnan väleillä on yksilöllistä riippuen ihmisestä. (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset, WHO, Fyysinen aktiivisuus)

2.3 Fyysisen aktiivisuuden ja epäaktiivisuuden vaikutukset

Fyysisellä aktiivisuudella on todettu olevan lukuisia terveydellisiä ja ennaltaehkäiseviä vaikutuksia. WHO:n mukaan (WHO, Fyysinen aktiivisuus) jo keskiraskaalla fyysisellä aktiivisuudella kuten kävelyllä ja pyöräilyllä on terveyttä edistäviä vaikutuksia ja laskee mm. vammautumisriskiä tapaturmissa paremman fyysisen kunnon takia. Tätä puoltaa myös (Karvinen, Löflund-Kuusela & Kantomaa 2010) jossa kerrotaan fyysisen aktiivisuuden ja rasituksen parantavan sosiaalisia taitoja ja suhteita, psyykkisten ominaisuuksien ylläpitoa ja vahvistavana tekijänä mm. itsetunnolle eli kokonaisvaltaisena terveyttä edistävänä vaikutuksena. Näitä suosituksia mukailien on myös suomalainen TEKO –Terve Koululainen (Teko, Terve koululainen) ja Terve Urheilija (Terve Urheilija, UKK instituutti) -ohjelmat suunniteltu, joiden pyrkimyksenä on kasvattaa ja innostaa kouluikäisiä aktiivisempaan arkeen.

Säännöllisellä ja riittäväällä liikunnalla on parantavia vaikutuksia lihasten ja verenkiertoelimistön kuntoon; luuston ja toiminnallisen terveyden parantumiseen; vähentää verenpaine-taudin, sepelvaltimotaudin, aivohalvauksen, diabeteksen, rinta- ja paksusuolen syövän ja masennuksen sairastumisriskiä; vähentää kaatumisriskiä sekä lonkka- tai nikamamurtumia ja parantaa olennaisesti energiatasapainon ja painonhallintaa. (WHO, Fyysinen aktiivisuus; Biswas A, Oh PI, Faulkner GE ym. Sedentary time and its association with risk for disease incidence, mortality, and hospitalization in adults: a systematic review and meta-analysis. *Ann Intern Med* 2015;162:123-32)

Fyysisellä epäaktiivisuudella tarkoitetaan lihaksiston käyttämättömyyttä tai hyvin vähäistä työmäärää ja tämä usein aiheuttaa ihmisen elimistössä heikkenemistä ja haittavaikutuksia. Näitä ovat mm. ei-tarttuvat taudit ja sairaudet kuten sydän- ja verisuonitaudit, syövät ja diabetes ja on todettu että tautien ehkäisyyn vaikuttaa merkittävästi fyysinen aktiivisuus ja liikunta. (Duodecim, Liikuntaan liittyvät määritelmät; WHO, Fyysinen aktiivisuus.)

Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset; WHO, Fyysinen aktiivisuus), fyysinen epäaktiivisuus on neljänneksi suurin riskitekijä ei-tarttuvilla sairauksilla aiheuttaen n. 3.2 miljoonaa kuolemaa vuosittain maailmanlaajuisesti.

Tämä tarkoittaa n. 6% koko maailman kuolleisuudesta ja ei-tarttuvien sairauksien kohdalla n. 21-25% rinta- ja paksusuolen syövästä, n. 27% diabeteksestä ja n. 30% sydän sairauksista aiheutuvat fyysisestä epäaktiivisuudesta.

WHO:n Tutkimusten (WHO, Fyysisen aktiivisuuden seuranta tutkimus; WHO, Fyysinen aktiivisuus) mukaan maailmanlaajuisesti noin 23% aikuisista yli 18-vuotiaista eivät olleet riittävästi fyysisesti aktiivisia vuonna 2010 (miehistä 20% ja naisista 27%.) Vastaavasti alle 18-vuotiaissa (11-17-vuotiaat) 81% eivät olleet riittävästi fyysisesti aktiivisia vuonna 2010 (pojista 78% ja tytöistä 84%). Maiden tulotasoilla oli myös merkittävä osuus asiaan: korkean tulotason valtioissa 26% miehistä ja 35% naisista eivät olleet riittävästi fyysisesti aktiivisia, verrattuna 12% miehillä ja 24% naisilla matalan tulotason valtioissa. Matala tai vähenevä fyysinen aktiivisuus oli verrattavissa myös korkeaan tai nousevaan bruttokansantuotteeseen. Liikunnan väheneminen johtuu osittain vapaa-ajan toimettomuudesta, istumatyöstä, passiivisuudesta kotona ja passiivisten kulkuvälineiden käytöstä mm. autojen käyttäminen lyhyillä matkoilla kävelyn tai pyöräilyn sijasta.

Useat ympäristötekijät olivat myös suurimpia syitä riittämättömään fyysiseen aktiivisuuteen. Näitä olivat mm. pelko väkivallasta ja rikoksista ulkotiloissa, liikenneverkon kehittyminen, alhainen tai saastunut ilmanlaatu, puistojen sekä jalkakäytävien ja urheilu / vapaa-ajan tilojen puutteellisuus. (WHO, Fyysinen aktiivisuus)

2.4 Liikkuva koulu ohjelmalla nostetta lasten ja nuorten aktiivisuuteen

Liikkuva koulu –ohjelma käynnistyi pilottivaiheella 2010–2012 ja on nyt osa Suomen hallitusohjelmaa. (OKM, Liikuntapolitiikka – linjaukset, ohjelmat ja hankkeet)

Liikkuva koulu -ohjelman toteuttajina ovat koulut eri puolilla Suomea, Opetushallitus, opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, puolustushallinto, aluehallinto ja järjestöt. Ohjelmaa koordinoi LIKES-tutkimuskeskus. Rahoitus toteutetaan veikkausvoittovaroin, ja siitä vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Lisäksi aluehallintovirastot rahoittavat Liikkuva koulu -toiminnan käynnistämistä ja kehittämistä. (OKM, Liikuntapolitiikka – linjaukset, ohjelmat ja hankkeet; Liikkuvakoulu.fi, liikkuva-koulu ohjelma; Sport.fi, liikettä koulupäivään.)

Liikkuva koulu -ohjelman tavoitteena on muuttaa koulun toimintakulttuuria liikunnallisemmaksi, parantaa kouluikäisten fyysistä aktiivisuutta, vakiinnuttaa kaikkiin peruskouluihin kouluikäisten liikuntasuosituksia sekä saada tutkittua tietoa lasten ja nuorten toimintakyvystä. (Liikkuvakoulu.fi, liikkuva-koulu ohjelma)

Kolmenvuoden seurantatutkimuksella (Likes.fi, Liikkuva koulu -ohjelman seuranta ja tutkimus) Liikkuva Koulu –ohjelman kouluissa pyrittiin selventämään edellä mainittuja ohjelman tavoitteita. Tutkimuksesta vastasi liikunnan ja kansanterveyden edistämisyhtiö LIKES. Tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 2630 oppilasta joista olivat 1692 4-6-luokan opiskelijaa ja 938 7-9-luokan opiskelijaa.

Yhteenvedonä syntyi tutkimustuloksena ”Muutoksia liikkuvissa kouluissa 2013-2015 – Oppilaat liikkujina ja koulun aktiviteettien suunnittelijoina” opus. Muutokset olivat positiiviseen suuntaan. Näitä muutoksia olivat mm. alakoululaisten tyttöjen aktiivisuuden lisääntyminen, yläkoulun tyttöjen sekä poikien aktiivisuuden lisääntyminen, eritoten vähänliikkuvien ryhmien osalta, sisätiloissa välituntien viettäminen väheni, koulumatkojen aktiivisuuden parantuminen eritoten talvikaudella sekä alle 5km matkoilla, oppilaiden kiinnostus ja osallistuminen koulun tilojen ja piha-alueiden kehittämiseen ja teemapäivien / leirikouluihin järjestämiseen kasvoi sekä välituntiliikunnan suunnitteluun parani. (Liikkuvakoulu.fi, Muutoksia 2015; Likes.fi, Liikkuva koulu -ohjelman seuranta ja tutkimus)

Samankaltaisia ohjelmia on myös ulkomailla mm. Irlannissa (Active School Flag), Puolassa (PE with class), ja USA:ssa (Let's move active schools). Kaikkien tavoitteena on ollut lisätä ja kasvattaa kouluikäisten lasten ja nuorten fyysistä aktiivisuutta. (Taylor & Francis Group, Kansainvälisiä näkemyksiä kouluaktiivisuuden promoamisesta)

Tätä puoltaa myös Valtion liikuntaneuvoston tekemä tutkimus ”Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa, LIITU-tutkimuksen tuloksia 2014” Tutkimustulokset osoittavat, että viidesosa suomalaisista viides-, seitsemäs- ja yhdeksäsluokkalaisista lapsista ja nuorista liikkuu päivittäin suositusten mukaisesti eli vähintään tunnin. Vastaavasti vain 5 prosentilla lapsista ja nuorista ruutuaika oli suotavalla tasolla eli rajoittui kahteen tuntiin päivässä. Huolestuttavin piirre lasten ja nuorten liikunnassa on murrosiässä tapahtuva vieraantuminen fyysisestä aktiivisuudesta. Vain 10 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yhdeksäsluokkalaista täytti päivittäisen liikuntasuosituksen määrän. (Liikuntaneuvosto.fi, Liituraportti; Liikuntaneuvosto.fi, Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen suomessa)

Tätä aihetta on tutkittu myös erilaisesta näkökulmasta Heidi Syväoan psykologian väitöskirjassa vuodelta 2014 ”Oppimistulokset – riittävästi liikuntaa, kohtuudella ruutuaikaa - Physical activity and sedentary behaviour in association with academic performance and cognitive functions in school-aged children”. Väitöskirja tehtiin LIKES-tutkimuskeskuksen ja Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen yhteistyönä.

Syväoja tutki liikunnan ja liikkumattomuuden yhteyksiä koulumenestykseen ja kognitiiviseen toimintaan kouluikäisillä lapsilla. Tutkimuksen mukaan liikunnallisesti aktiiviset lapset menestyivät tarkkavaisuustestissä paremmin ja heidän kouluarvosanojensa keskiarvo oli korkeampi vähän liikkuviin lapsiin verrattuna.

Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että paljon tietokonetta käyttävät ja konsolipelejä pelaavat lapset suoriutuivat heikommin tarkkavaisuuden joustavuutta ja työmuistia mittaavissa testeissä. Myös kouluarvosanojen keskiarvo oli heikompi niillä lapsilla, jotka viettivät runsaasti aikaa ruudun ääressä.

Tutkimukseen osallistui 277 suomalaista viides- ja kuudesluokkalaista lasta. Liikuntaa ja liikkumattomuutta selvitettiin sekä objektiivisin mittauksin että kyselymenetelmin.

Tutkimustulosten mukaan liikunta saattaa edistää koulumenestystä ja tarkkavaisuutta, kun taas erittäin runsaalla ruutuajalla saattaa olla epäedullinen vaikutus koulumenestykseen ja tiettyihin kognitiivisen toiminnan osa-alueisiin.

Yhteenvetona liikunnalla ja fyysisellä aktiivisuudella saattaa olla terveydellisiä edistämisaikutuksien lisäksi parantava vaikutus lasten ja nuorten oppimiseen ja oppimistuloksiin (Jyväskylän Yliopisto, Väitös: 15.11. Oppimistulokset – riittävästi liikuntaa, kohtuudella ruutuaikaa Syväoja; Likes.fi julkaisu, Fyysisen aktiivisuuden yhteys oppimistuloksiin; LIKES, Koulupäivän aikaisen liikunnan merkitys oppimiselle)

Tässä opinnäytetyössä pyritään kasvattamaan Heinäveden alueen asukkaiden fyysistä aktiivisuutta ja kasvattamaan liikuntapalvelu mahdollisuuksia kaikkien kunnan asukkaiden saataville. Fyysisien terveydellisten vaikutuksien lisäksi fyysisellä aktiivisuudella saattaa olla parantavia vaikutuksia mm. keskittymiseen ja koulumenestykseen.

Pohja ajatus oli suoranaisesti kasvattaa tavoitteiden mukaisesti kunnan alueen lasten ja nuorten fyysistä aktiivisuutta. Akatemiaa rakennettiin myös pienellä sivu idealla, että se voisi jonain päivänä kytkeytyä suoraan kunnan poliittisiin ratkaisuihin ja kytkeytyä nuorisoon ja vapaa-ajan toimintaohjelmaan, esimerkiksi nuorisovaltuuston ja nuorisoon ja vapaa-ajan yhteistyö ohjelmaksi. Tällöin Akatemia voisi vastata mm. liikkuvakoulun hankkeessa ohjaamisesta ja aktiivisuudesta sivistystoimen ja nuva:n kanssa yhteistyössä ja liikuttaa myös peruskoulussa opiskelijoita liikkuva koulu ja välkkäri toiminnassa.

3 Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään palvelun tuotteistamisen käsitteitä ja teoriaa. Keskeisiä käsitteitä ovat palvelu ja tuotteistaminen. Lisäksi luvussa avataan mitä tuotteistamisen eri vaiheet ovat ja esitellään Parantaisen (2007) malli tuotteistamisesta.

3.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan määritellä monella eri tavalla, eikä sille ole varsinaista yhtä ja oikeaa määritelmää. Tuotteistamisen työn tuloksena on osaamisen ja asiantuntemisen muodostaminen tuotteeksi tai palveluksi, jota voidaan myydä-, markkinoida- ja toimittaa asiakkaalle. (Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistamisessa pyritään muodostamaan johonkin palveluun tai tuotteeseen ominaisuuksia ja muokkaamaan sen käyttötarkoitusta. Tuotteistamisen avulla voidaan myös jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun hintaa, toimitussisältöä ja käyttöä kehittää tai määrittellä uudelleen. Usein tämä on olennaista kun palvelua tai tuotetta sovitellaan erilaisiin asiakkaiden tarpeisiin ja tilanteisiin. Alussa tuotteen tai palvelun hahmotelmat ja ideat voivat olla hyvinkin karkeita ja varsinainen tuote tarkentuu tuotteistusprosessin edetessä kohti varsinaista tuotetta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Perustana tuotteistamiselle on jo valmiina olemassa olevan tuotteen kehitystyö, jossa parannetaan aikaisempaa tuotetta tai palvelua entistä paremmaksi vastaamaan asiakkaan kysyntää ja tarpeita tai kokonaan uuden palvelun tai tuotteen lanseeraaminen markkinoille. Tuotteistamisessa on syytä selvittää palvelun tai tuotteen kohderyhmä, tarkoitus, toteutustapa, kilpailu ja asiakaslähtöisyys. (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Yritys pyrkii tuotteistamisella määrittämään heidän asiakkaalle tarjotun palvelun tai tuotteen sisällön, edut ja ehdot, sekä hallitsemaan itsenäisesti sen markkinointi-, tuotanto-, toimitus- ja hallintaprosessit. Päämääränä on vakioita ja tuottaa markkinoille kilpailukykyinen tuote, joka vastaa ja tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kajaanin ammattikorkeakoulu.)

3.2 Tuotekehitysprosessi

Tuotekehitysprosessi on (Rissanen 2002, 182.) ja (Tikkanen, T. Aspara ym. 2007) mukaan yrityksen tai palveluntarjoajan jo markkinoilla olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden kehittämistä tai täysin uusien tuotteiden luomista. Yrityksen tuotannon ylläpitämisen ja jatkamisen kannalta tuotekehitys on erittäin olennaista. Tuotannon tavoitteena on luoda kokonaisuuksia, jotka on luotu vastaamaan asiakkaiden nykyisiä sekä tulevia tarpeita. Tässä menestyäkseen on yrittäjän seurattava kilpailevia yrityksiä sekä tuotteen ja palveluiden markkinoilla olevia ilmiöitä, jonka perusteella yritys tekee päätökset tuotteen kehitysprosessista tai pudottaa tuotteen kokonaan pois valikoimasta. (Kotler 1990, 389-390; Bergström & Leppänen 2007, 174.)

Usein tuotekehityksen taustat ja tarpeellisuus liittyy kilpailuun, suuremman tuloksen tavoitteluun tai yrityksen tulevaisuusnäkömyönten turvaamiseen. Yritykset tarvitsevat uusia tuotteita varmistamaan tulevaisuudessa oman paikkansa alan markkinoilla. Tyypillisimpiä syitä tuotekehitysprosessin aloittamiseksi ovat tuotteiden ominaisuuksien vanheneminen, asiakas tarpeiden muuttuminen ja taloudellisen kannattavuuden heikkeneminen. (Rissanen 2002, 182.)

Joskus tuotekehityksessä voidaan luoda aivan uusia tarpeita joita asiakkaat eivät ole vielä lainkaan ajatelleet. (Kotler 2005, 19-20) Tätä puoltaa myös Cooper, jonka mukaan tuotteiden elinkaaret ovat entistä lyhyempiä uusien tuotteiden syrjäyttäessä vanhat päivitetymällä mallilla ja tämä luo uusille tuotteille ja palvelu innovaatioille suurempaa tarvetta kuin koskaan aiemmin. (Cooper 2006)

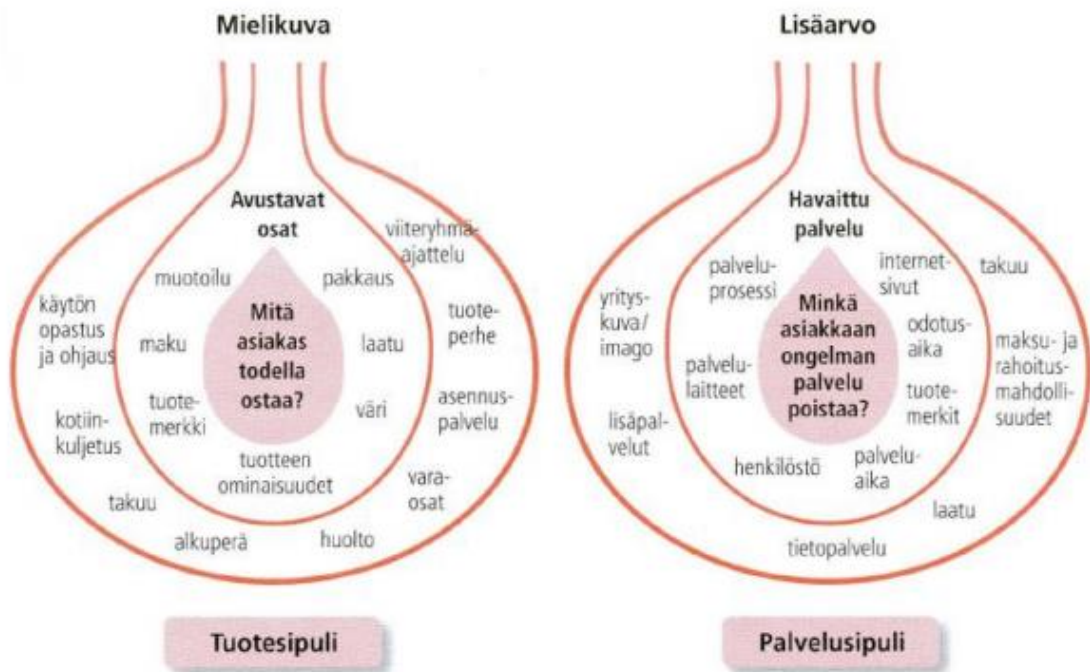
3.3 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen nostaa asiakkaalle tarjottavat hyödyt aivan uudelle tasolle ja auttaa samalla yrittäjää hallitsemaan tuotetta tai palvelua kokonaisuutena. Tuoteideat tuotteistamiseen voivat tulla tietoisien kehittelyn kautta tai asiakkailta kerätystä palautteesta. (Raatikainen 2008, 64–65.)

Tuotteistamisprosessissa pyritään vastaamaan asiakkaan palveluodotukseen sen täyttävällä palvelulupauksella. Lopputuloksena on samansisältöinen palveluodotus, palvelulupaus ja palvelunlunastamisvalmius joka helpottaa yrityksen tuotteen jatkuvaa myymistä ja tuottamista sekä asiakkaan ostamis- ja kulutusprosessia. (Rekola, H. 22.1.2008.)

Seuraava kuva selventää tuotteen ja palvelun rakennetta sipulimallilla. Sipulin ytimen eli idean päälle kasataan tuotteistamisprosessin eri vaiheita, jolloin lopputulokseksi saadaan valmis tuotteistamisprosessin läpikäynyt markkinoitava tuote. (Raatikainen 2008, 69 Kuvio 1.)

Tuotteen ja palvelutuotteen rakenteen sipulimalli



Kuva 1. Palvelun ja tuotteen kerrokset. (Raatikainen 2008, 69)

3.4 Hyvän palvelutuotteen tuotteistamisen osia

Parantainen (2007) kuvaa kirjassaan millaisten vaiheiden läpi lähes kaikki tuotteet kulkevat, matkallaan kohti erinomaista tuotteistamista: Ensimmäisenä osa toimintamalleista alkaa hahmottua, josta voidaan hahmotella palvelua. Kun palvelu on alkanut hahmottua, voidaan vakiinnuttaa palvelun toimitussisältö ja alkaa monistamaan palvelua perimätietona. Tämän jälkeen palvelu usein alkaa monistumaan yrityksen ulkopuolella ja muuttuu jälleen myytäväksi tai franchising -konseptiksi.

Palveluita tuotteistaessa ei ole varsinaista raakatuotetta vaan palvelun ”ytimenä” voidaan pitää ratkaisua asiakkaan ongelmaan, joka tehdään konkreettisemmaksi. Yrityksen on kuitenkin luotava selkeät tavoitteet ja suunnitelma kehitettävistä kohteista esimerkiksi tuotettavan palvelun hinnasta, tarjonnan sisällöstä ja palvelun prosesseista miten palvelu asiakkaalle tuotetaan. Palvelun tuotteistusprosessin tuloksena on konkreettinen palvelupaketti joka koostuu eri palveluosista. Näitä ovat esimerkiksi palveluun yhdistettävä brändi, henkilökunta tai laitteisto. (Raatikainen 2008, 71-72; Kuvio 1.)

3.5 Palvelutuotteen kehittämisen kaava

Hyvän palvelutuotteen kehittäminen sisältää lupausvaiheen sekä lunastusvaiheen. (Parantainen 2007, 133-134.)

Tuotteistamisprosessi ei joskus ota tuulta alle ja lopputuloksena voi olla resurssien ja varojen haaskaus. Riskien minimoitavaksi on hyvä tiedostaa asiakkaan ongelmat ja asiakkaan tyytyväisyys tarjottuun ratkaisuun. Siksi em. vaiheet ovat erittäin tärkeitä. Lupausvaiheessa voidaan helposti kartoittaa onko asiakas innostunut tarjottavasta palvelusta ja jos asiakas ei innostu yrityksen antamasta palvelu lupauksesta on turha lähteä tuotteistamaan kyseistä palvelua. Asiakkaan innostuessa ongelmaan tarjotusta ratkaisusta siirrytään lunastusvaiheeseen, jossa tarkoin määritellyn palvelun lunastusvaihe on keskiössä. (Parantainen 2007, 133-134.)

3.6 Lupausvaihe

Asiakasryhmän valinta

Ensimmäiseksi on tärkeintä määritellä tarkasti palvelun asiakasryhmä eli kenen ongelmaan palvelulla haetaan ratkaisua. Mitä tarkemmin on mietitty palvelun asiakasryhmä sekä rajattu pois erilaiset toimijat, sen paremmin palvelu vastaa asiakkaan ongelmaa.

Tätä puoltaa myös se, jos tarkkaa asiakkaiden tarvetta ei ole tiedossa on mahdotonta tarjota ratkaisua asiakkaan ongelmaan. Usein yrittäjien ongelmat syntyvät kun pyritään palvelemaan ja miellyttämään liian suurta asiakaskuntaa. (Parantainen 2007, 143.)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen

Parhaiten menestyvät yritykset perustavat liiketoimintansa perustuen asiakkaan ongelmiin. Ihmisillä on ongelmia paljon, mutta vaikeinta on usein löytää ongelmista parhaat joihin tarttua kiinni. Jotkut yritykset nojaavat uusien markkinoiden luovan asiakkaille uusia tarpeita, esimerkiksi puhelimella puhuminen on luonut puhelimiin uusia ominaisuuksia ja täten kasvattanut asiakkaiden uusia tarpeita. (Parantainen 2007, 151-152.)

Asiakkaita ohjaa myös luonne ja perusvietit esimerkiksi ahneus paremmasta, kateus naapurista, laiskuus tai paremmuuden tarve. Joskus päätökset saattavat olla järjenvastaisia, hyvänä esimerkkinä seuran kausikortin hankkiminen. 120€ Kausikortin hankkinut käy kauden aikana 4 pelissä ja maksaa näin yhdestä pelistä 30€. Yksittäisen 10€ pelin hinnalla he olisivat maksaneet vain käytyjen pelien hinnan eli 40€. Tämä luo tuotteistajille erinomaisia mahdollisuuksia houkutella asiakkaita eri perusvietteihin vetoamalla ja näin tuotteille riittää kysyntää: palvelu tuottaa asiakkaalle rahaa mm. lottoaminen, säästää asiakkaan aikaa mm. pesukoneen sileäohjelma, tai on parempi ratkaisu mikä naapurilla mm. päältä ajettava ruohonleikkuri.

Toisinaan on hyvä pyytää apua ulkopuolisen puolueettoman henkilön näkemystä yrityksen tuotteistamiseen. Konsultit näkevät yrityksen ulkopuolelta ja pystyvät näin antamaan loistavia kehitysideoita yrityksen toimintaan paatuneiden ja rutinoituneiden yrityksen työntekijöiden sijaan (Parantainen 2007, 154.)

3.6.1 9 pointtia lupausvaiheesta

Tässä osiossa on eritelty 9 tärkeää pointtia tuotteen tai palvelun lupausvaiheesta.

"Törkeä lupaus"

Palvelun "törkeän lupauksen" tai hissipuheen merkitys on todella suuri, jopa ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätöksessä. "Törkeän lupauksen" ja hissipuheen tavoitteena on kiittää palvelu yhteen tai pariin lauseeseen jämäkästi ja saada asiakas pysähtymään ja vakuuttuneeksi palvelusta, jotta asiakas tekee ostopäätöksen tai herättää asiakkaan mielenkiinnon. (Parantainen 2007,164.)

Erottuminen kilpailijoista

Hyvä palvelu on uniikki ja erottuu kilpailijoistaan mahdollisimman hyvin ja positiivisesti. Samankaltaiset palvelut usein sekoittuvat ja asiakas ei näe eroa kumpi tuote on parempi, jolloin tulokset ovat yrittäjän kannalta huonoja. (Parantainen 2007, 167.)

Ostajan on vaikea valita

Tämä osio puoltaa myös edellä mainittua kilpailijoista erottumista. Valinnanvaikeus vastaavien samankaltaisten palveluiden välillä on vaikea eikä asiakas huomaa niiden välillä eroja, jolloin asiakas alkaa epäröidä tuotteiden välillä ja ostopäätös vaikeutuu. (Parantainen 2007, 167.)

Hintavertailu

Samankaltaisten palveluiden ainoaksi eroa tekeväksi asiaksi jää hinta, joka usein viimekädessä tekee asiakkaan ostopäätöksen. (Parantainen 2007, 167.) Yrittäjille hintojen kanssa kilpailu ei koskaan ole hyvä vaihtoehto esimerkiksi. kun verrataan kotimaisen ja kiinassa tuotetun tuotteen hintoja, usein kiinalainen vie voiton.

Miten palvelu voi erottautua muista?

Teknisten tuotteiden kuten puhelimien ja palveluiden erottumisella on eroa. Puhelimet usein kilpailevat ominaisuuksilla esimerkiksi kameran megapixeileillä, toisin kuin palvelussa voidaan perustuotteeseen lisätä erilaisia palveluita samaan pakettiin tai karsia palvelu todella peruspalveluksi. Tästä hyvä esimerkki Finnairin ja Norwegianin ero: Finnairilla lennon hintaan kuuluu ruokailu ja asiakaspalvelu, Norwegianin lennon hintaan kuuluu pelkkä lento ja tässä kilpaillaan palveluiden hinnalla ja erottautumisella. (Parantainen 2007, 167-168.)

Parantainen Parantaisen (2007, 168) mainitsee kirjassaan myös muita hyviä tapoja erot-
tautua: yhdistää palveluita kuten lento, ruokailu ja laukun kantaminen hotellille asti, hinnoi-
tella muista poikkeavasti esimerkiksi 2000€ saat lentää kuukauden aikana niin paljon kuin
haluat, hoitaa tuotteen jakelu muista poikkeavalla tavalla ja tehdä palvelusta asiakkaalle
helpommin ostettava.

Palvelun hyödyt

Parantainen (2007, 171) kertoo kirjassaan pohtimaan tarkoin miten palvelu hyödyttää
asiakasta. Listaa tuotteen hyödyistä voi jatkaa pitkälle, mutta olennaisinta on valita muu-
tama hyvä ominaisuus ja niistä tuotettava hyöty asiakkaalle ja kiteyttää palvelun näiden
mukaan ytimekkäästi. Yritysassiakkaille suurin tarjottava hyöty on usein rahallinen tai tuot-
toa tuottava hyöty.

Tuotteen nimi

Merkitys hyvällä tuotenimellä on suuri, vaikkakin hyvä nimi ei saa tuotetta myymään. Ni-
mestä heräävien positiivisten mielikuvien avulla pyritään vaikuttamaan asiakkaan ostopää-
tökseen myönteisesti, joka näkyy yrityksen myynissä ja tuloissa. (Parantainen 2007,
174.)

Yleisimmin tuotteiden, palveluidentarjoajien ja yritysten nimet voidaan jakaa kolmeen eri
kategoriaan:

- Nimet tulevat suoraan perustajan nimestä (Trump Organization, Walta Solutions)
- Nimi kuvaa suoraan palvelua tai yritystä (Erimover SUP, verkkokauppa.com)
- Nimi on keksitty (Osuuspankki)

Monesti voidaan todeta myös em. kategorioiden yhdistelmiä, kuten latinan kielen "secu-
rus" sanasta juontava Securitas turvallisuusalan yritys tai "luxus" sanasta muokattu Lexus
automerkki. Turvallisinta on usein lähteä keksimään uutta nimeä tai juontaa omasta ni-
mestä, jolloin yrityksen rekisteröimisen kanssa ei tule hankaluuksia. (Parantainen 2007,
175.)

Tuotteen hinta

Tuotteen hintamarkkinat jakaantuu moneen osaan riippuen siitä mitkä ovat asiakkaan os-
tomotiivit. Hintajohtaja eli alhaisimman hinnan tarjoaja luottaa asiakkaisiin jotka arvostavat
vain halpaa hintaa. Kalliimmassa eli toisessa päässä asiakkaan motiiveihin vaikuttaa esi-
merkiksi yrityksen maine, palvelun laatu tai lisäominaisuudet kuten tuotteen ylivoimaisesti

nopeampi toimitusaika, joista asiakas on valmis maksamaan enemmän. Hyvänä esimerkkinä merkkituotteet kuten Louis Vuitton ja Versace. Pohjana on kuitenkin tuotantokustannusten tiedostaminen, jotka täytyy kattaa yrityksen toiminnan jatkumiseksi. (Parantainen 2007, 180.)

Toimitussisältö

Yksinkertaisesti toimitussisältö kertoo mitä palveluun kuuluu ja mitä ei, sekä miten palvelu etenee käytännössä, mitä asiakas saa rahallensa vastinetta ja hyötyä, sekä millä aikataululla palvelu tuotetaan asiakkaalle. (Parantainen 2007, 182.)

Ostamisen helpottamiseksi on erotuttava kilpailijoista paketoimalla toimitussisältö kokonaisuudeksi, joka lupaa jotakin sellaista mitä muut yritykset eivät pysty lupaamaan. Parantainen (Parantainen 2007, 39, 44–46.) kertoo esimerkkinä Sampo-pankin ”asuntolainapäätös tunnissa” palvelun tuottavuudesta hyvän esimerkin. Palvelun tuotesisällössä luvattiin ”asuntolainapäätös tunnissa” ja jos pankki ei pitänyt lupastaan sai asiakas ensimmäisen vuoden lainan ilman korkoa. Tämä vaikutti asiakkaiden ostopäätökseen myönteisesti ja toi Sampo-pankille vuodessa n. Miljardin verran lisää asuntolainoja.

3.6.2 Vastaväitteiden käsittely

Tuotetta myytäessä Parantainen (2007, 185) kertoo että on syytä varautua asiakkaan vastaväitteisiin. Edellisistä 9 kohdasta on hyvä tarkistaa löytyykö palvelusta kaikkiin 9 kohtaan vastaukset. Vastaväitteillä tarkoitetaan asiakkaan sanomia tai taustalla olevia syitä, miksi asiakas ei haluaisi palvelua tai tuotetta ostaa. Näitä asiakas ei itsekään välttämättä tiedosta tai kerro suoraan. Yleisimpiä väittämiä ovat: tuotteen korkea hinta, yrityksessä toimii jo kaikki asiat, ei ole aikaa kuunnella ja tuotamme tuon palvelun jo itse.

(Parantainen 2007, 185-186) erottelee muutamia väittämiä. ”Meillä on kaikki kunnossa” väite voi johtua pelosta omaan työpanokseen. Esimerkiksi työntekijä kertoo talousjohtajalle ratkaisseensa ongelman ja pystyvänsä 15% leikkaukseen firman kuluissa, saattaa talousjohtaja kieltää ongelman sillä hänen olisi pitänyt pystyä ratkaisemaan kyseinen asia eikä halua toimitusjohtajan kuulevan myyjän ratkaisseensa kyseisen ongelman.

Parantainen (2007, 186) on listannut ”tuote on liian kallis” väitteen taustalle syitä: asiakas ei pidä asiakaspalvelusta tai myyjästä, ostaa mieluummin tutusta paikasta tai kaverilta, ei ymmärrä mitä lisäarvoa palvelun ostaminen tuo, ei ole budjettia ja virheen tekemisen pelko.

Hyvä myyjä osaa vakuuttaa asiakkaan ja saa asiakkaan ymmärtämään mitä hyötyjä tuote tai palvelu antaa asiakkaalle. Vastaväitteisiin vastaaminen on myyjän ongelma, johon tuoteistaja voi vaikuttaa löytämällä tuotteeseen tai palveluun kaikkein olennaisimmat hyödyt asiakkaan näkökulmasta. (Parantainen 2007, 186.)

”Nyt ei ole aikaa” väite kertoo, ettei palvelun tai tuotteen myyjän antama lupaus ole tarpeeksi jämää, jotta asiakas haluaisi käyttää siihen aikaansa. (Parantainen 2007, 187.)

Palveluntarjoajien näkökulmasta useimmiten asiakkaalta kuulluin väite on ”teemme tuon jo itse.” ”Tee se itse” –ihmisiä löytyy maailmalta miljoonia, joten on olennaista tiedostaa kenelle palveluita tarjoaa ja kertoo, muun muassa kannattaako kertoa keski-johdolle vai suoraan toimitusjohtajalle. Tärkeä myynnin kehittämisen työkalu on kerätä asiakkaan vastaväitteitä ja valmistautua niihin jatkoa varten, jolloin väitteisiin on helpompaa vastata. (Parantainen 2007, 187.)

3.7 Lunastusvaihe

Vaatusmääritys

Asiakkaan tarpeet on tärkeää löytää, laittaa tärkeysjärjestykseen ja dokumentoida, jolloin on jatkoa varten helpompaa muodostaa palvelutuotteen ominaisuudet vastaamaan asiakkaan tarpeita. Huolellisesti laadittu ja tehty vaatimusmääritys luo pohjan kaikelle ja selventää suunnittelu ja toteutusvaiheen tavoitteita. Vaatimusmääritys voidaan jakaa perinteiseen ja ketterään malliin. Perinteisessä mallissa pyritään välttämään vaatimusmäärityksen muuttumista, toisin kuin ketterässä mallissa pyritään muuttamaan vaatimusmääritystä tarpeiden syntyessä ja tullessa eteen eri prosessin vaiheissa. (Parantainen 2007, 196-197.)

Parantaisen (2007, 199-200) kuvaa vaatimusmäärittelyn työstön selväksi ja loogiseksi prosessiksi joka vaatii hiomista lopputuloksen syntymiseksi. Lopputulos tuo mukanaan useita hyötyjä kuten, toimii tarkastuspohjana asiakkaan tarpeille, sekä prosessin kustannuksille, aikataululle ja työn prosesseille. Pohjan avulla voidaan käynnistää eri prosessin osia samanaikaisesti kuten ennakkomarkkinointi vaikkei tuote olisikaan vielä täysin valmis. Vaatimusmääritys myös selventää lopullisen tuotteen ominaisuuksia ja erottelee ominaisuuksia esimerkiksi päivitettyyn seuraavaan versioon ja toimii testiversion alustana. Alustasta tarkistetaan, onko lopputulos vaatimusmäärityksen mukainen. Vaatimusmäärityksen mukaan epäolennaisia kuluja voidaan karsia pois ja automatisoida palvelumittarit.

Vaatimusmääritys ei suoranaisesti tarkoita ratkaisua vaan vastaa kysymykseen mitä pitäisi tehdä, ratkaisu on vastaus kysymykseen miten pitäisi tehdä. Innovatiivisen palvelun kehittäminen ei suinkaan ole helppoa kun kyse on samanaikaisesti vaatimusten määrittelystä ja ratkaisujen hakemisesta. Usein ongelmaksi tulee ajautuminen ”tuunaamaan” vanhaa palvelua aivan uuden palvelun kehittämisen sijaan. (Parantainen 2007, 204-205.)

Siksi on erittäin tärkeää pitää edelliset määrittelyt erossa toisistaan ja tehdä tarkkoja määrittelyjä jotka välttävät epämääräisiä määrittelyjä kuten pehmeä, riittävä, upea jne. Tällä vältetään väärinkäsityksiä, sillä jokainen määrittelee itse millainen on pehmeä, riittävä ja upea. (Parantainen 2007, 206-207.)

Parantainen (2007, 210, 217,) mukaan, aluksi määritellään tuotetulle palvelulle reunaehdot mitä asiakkaalle luvataan, jonka jälkeen siirrytään palvelun käsikirjoitukseen. Käsikirjoituksessa tarkastellaan aikajärjestyksessä tuotettua palvelua asiakkaan näkökulmasta ja näin saadaan palvelun tuottamisen vaatimukset. Viimeisenä työstövaiheena vaatimukset tarkennetaan

Parantaisen (2007, 210, 217,) mukaan, on aluksi listattava tuotettavan palvelun reunaehdot siitä mitä asiakkaalle on luvataan, jonka jälkeen palvelusta laaditaan käsikirjoitus. Käsikirjoitus kertoo aikajärjestyksessä mitä vaiheita tuotettavassa palvelussa on ja mitä tuotettu palvelu vaatii toimiakseen. Tämän jälkeen viimeisenä vaiheena on tarkentaa vaatimusmäärittelyt käsikirjoituksen perusteella uudelleen, jolloin saadaan realistisempi kuva asiakkaan näkökulmasta itse tuotteesta. Hyvin tehty vaatimusmäärittely prosessi käy läpi useasti nämä vaiheet jolloin saadaan hyvä pohja seuraavaksi työstettäville työohjeille. (Parantainen 2007, 220.)

Työohjeet

Työohjeet tehdään kaikille osapuolille, jotka kuuluvat palvelun tuottamiseen. Työohjeet jakaantuu kahteen eri osaan: yleisohjeeseen sekä yksilöohjeisiin. Yleisohjeesta saadaan palvelusta kokonaiskuva ja yksilöohjeilla tarkennetaan yksilölliset toimintamenetelmät ja työtehtävät. Loppujen lopuksi yksilölliset ohjeet kootaan kasaan, joka selventää muille osapuolille kuten työ kollegoille mitä kukin yksilö tekee palvelussa. (Parantainen 2007, 221.)

Parantainen kertoo (2007, 221-222) työohjeiden koostuvan viidestä eri osiosta: Kenelle työohje on tehty, mihin tarpeeseen se on tehty, millainen organisaatio tarvitaan palvelun tuottamiseen, millainen on palvelun formaatti ja mitkä ovat palvelutuotannon eri toimijoiden tehtävät.

Työohjeessa tehtävät ovat jaettu rooleittain ja rooleja voi olla useita. Jokaisesta roolista löytyy vähintään seuraavat asiat: roolin tehtävä ja tavoite, millainen on hyvä suoritus, paljonko tehtävän suorittamiseen on varattu aikaa, mitkä ovat tyypilliset poikkeustilanteet ja niiden selviytymisohjeet, työväline listaus, kokemusperäiset neuvot ja vinkit, sekä tarkistuslista.

Työohjeen rooliin voi lisätä vaihtoehtoisesti seuraavat asiat palvelun kulun ja tuottamisen selventämiseksi: kaikki vaiheet aikajärjestyksessä, mikä on roolin tehtävä ja mihin mennessä tehtävä on suoritettu, sekä kuka tehtävästä vastaa ja kenelle hän vastaa.

Työohjeen lisäksi voidaan palvelun toimijoiden ammattitaito ja keskinäinen toimivuus standardoida yhteneväisellä koulutuksella ja tehdä koulutusmateriaali, jonka kaikki saavat. Sen rakenne voi jäljitellä edellä mainitun työohjeen rakennetta tai esimerkiksi pääpiirteittäin kahteen osaan palvelun perusrakenteeseen ja jokaisen henkilön roolin tehtäviin (Parantainen 2007, 222.)

Palvelun julkistaminen

Palvelun julkistaminen on moni sidonnainen prosessi mikäli se tehdään hyvin. Julkistamisessa on huomioitava kaikki palvelun julkaisuun osallistuvat sidosryhmät kuten oma ja muu henkilökunta, sponsorit ja yhteistyökumppanuudet, alihankkijat, asiakkaat ja tiedotusvälineet kuten paikallislehdet ja radiot. On kuitenkin huomattavaa että jokainen sidosryhmä vaatii erilaisen lähestymisen ja viestin, koska jokaista sidosryhmää koskee erilainen hyöty palvelusta. Sidosryhmä haluaa kuulla miksi ja mitä he hyötyvät palvelusta. (Parantainen 2007, 225.)

Yleisin tapa on kertoa ensin ja julkistaa palvelu omalle henkilökunnalle ja kuulla heidän parannusehdotuksia. Tämän jälkeen voidaan siirtyä yrityksen johtoportaaseen, jotka vaakuutetaan ja motivoidaan palvelusta kertomalla sen budjetti ja tuottolaskelmista. Yrityksen myyjiä voidaan motivoida esimerkiksi palvelun myynnistä saatavalla bonuksella. Alihankkijoita voidaan motivoida ja pitää tyytyväisinä tutustuttamalla heidät palveluun ja sitä tekeviin ihmisiin. Kannattaa myös pitää palvelusta osa erillään omalla yrityksellä, ettei alihankkija opi tekemään palvelua kokonaan itse ja ala myöhemmin tuottamaan palvelua omalla nimellään kokonaisuudessaan. (Parantainen 2007, 226-230.)

Kehitysideoiden kerääminen

Arvokkainta tietoa palvelun kehittämisessä on sitä käyttävien asiakkaiden palaute. Asiakkaita haastatteleamalla ja seuraamalla saadaan paljon tietoa asiakkaan todellisista ostomotiiveista ja käyttäytymisestä. Palautteen keräämisessä on tärkeää miettiä tarkkaan mitä pyritään saamaan selville ja muodostaa palautteen kysymykset sen mukaan. Tämän pohjalta voidaan lähteä kehittämään palvelua siihen suuntaan mihin asiakkaat haluavat ja asiakkaiden tarpeet ovat, esimerkiksi Japanissa automyyjät tulevat myymään autoa kotiovelle asiakkaan niin halutessaan. Toinen hyvä esimerkki on maailman kalleimmat golf – klubit joiden kanta-asiakkuuksia halutaan vain statuksen nostattamiseksi. (Parantainen 2007, 236-238.)

Tuloksen dokumentointi käsikirjaksi

Tuotteistuksen tuloksena on useimmiten käsikirja jossa on kaikki tieto tuotteista ja palveluista ja konkreettisesti itse tuote musta-valkoisella. Käsikirjan avulla on helposti kerrottavissa mitä yrityksesi ja palvelusi tekee.

Parantaisen mukaan (Parantainen 2007, 240-250.) Kattavassa käsikirjassa on hyvä olla seuraavat osat:

- Myyntiesitys
- Palveluesite
- Hinnasto
- Tuottolaskelma
- Tarjouspohja
- Palvelutasosopimus
- Jälleenmyyjäsopimus
- Lisenssisopimus
- Referenssikuvaukset
- Myyntikoulutus
- Kouluttajakoulutus
- Ostajan opas
- Myyjän opas
- Kilpailijavertailu
- Työohjeet
- Tarkistuslistat
- Dokumenttipohjat
- Raporttimalli
- Verkkosivut
- Tuotelaatikko
- Lehdistömateriaali
- Työntekijöiden esittely
- Argumenttipankki
- Graafinen ohjeisto

3.8 Palvelun monistaminen

Parantainen (2007, 93) määrittelee kirjassaan termin hittitehtaan ylivoimaisen palveluiden monistajana ja tuottajana, jossa bisnes tehdään johtamalla palvelutuotantoa.

Hittituotteen pohjalla on sama ajatus löytää asiakkaan ongelma, luvata siihen ratkaisu ja lunastaa lupaus mikäli asiakas ostaa palvelun tai tuotteen sen lupauksen pohjalta. On lähes mahdotonta tietää etukäteen tuleeko palvelusta tai tuotteesta hittituote, se selviää vain kokeilemalla. Tuotteen kehittämisen on siis syytä olla nopeaa ja ketterää sillä epäonnistumisen kohdatessa nopea epäonnistuminen säästää resursseja. (Parantainen 2007, 93- 94)

Hyvän tuotteistamisen jälkeen tehdään järjestelmällistä kehitystyötä eli monistamista. Parantaisen (Parantainen 2007, 107-109.) mukaan on hyvä miettiä henkilöresursseja vasta viimeiseksi ja aloittaa monistamisen kysymyssarja seuraavassa järjestyksessä:

1. Millaisia tuloksia pitäisi ja haluamme saavuttaa?
2. Kuinka paljon ja millaisia asiakkaita pitää olla, jotta kohdan 1. päätöksen mukaiset taloudelliset tulokset saavutettaisiin?
3. Millaisia palveluja tulee myydä, jotta kohdan 2. mukaisia asiakkaita saadaan hankittua ja pidettyä?
4. Millaisia tehtäviä ja toimenkuvia tarvitsemme, jotta pystymme kehittämään, myymään ja tuottamaan kohdassa 3. mainitut palvelut?
5. Millaisia työntekijöitä, kumppaneita ja alihankkijoita tarvitaan, jotta 4. kohdan tehtävät saadaan tehtyä parhaalla mahdollisella tavalla?

Parantainen (Parantainen 2007, 113-116.) kuvaa formaattia työpäivämallilla. Herätyskello soi aamulla samaan aikaan kuin muillakin. Työpäivän aikataulu ja formaatti luo päivälle raamit ruokailun, taukojen ja työpäivän loppumisen kannalta, mutta se ei kerro mitä syödään tai mitä tauoilla tehdään. Jalkapallojoukkueissa harjoitellaan tietyn formaatin mukaan jopa kolmekin kertaa päivässä ja kaikki tietävät ja osaavat yhteiset säännöt miten eri tilanteissa toimitaan ja pelataan. (Parantainen 2007, 113-116.)

4 Markkinointi

Markkinointi alan ammatillisen yhteisön, AMA:n, American Marketing Associationin, joka kokoaa Yhdysvaltojen markkinoinnin ammattilaiset samaan yhteisöön määrittelee markkinoinnin seuraavasti: "...suunnittelu- ja toimeenpanoprosessi, jossa ideoita, tuotteita ja palveluita kehitetään, hinnoitellaan, tiedotetaan ja toimitetaan asiakkaille niin, että siten täytetään yksittäisten asiakkaiden tai yritysten/laitosten kyseiselle vaihdannalle asettamat tavoitteet." (Anttila & Iltanen 2001, 13.) Tätä puoltaa myös Bergström ja Leppänen, jotka määrittelevät markkinoinnin seuraavasti: "Markkinointi on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan yritykselle kilpailuetua, tuodaan hyödykkeet markkinoille ostohalua synnyttäen ja rakennetaan kaikkia osapuolia tyydyttäviä, kannattavia suhteita." (Bergström & Leppänen 2007, 20.)

Markkinointi käsitteenä on erittäin laaja ja moni sekoittaa sen monialaisuudellaan muiden alojen käsitteisiin ja toimintoihin. Toimintana markkinointi on monen erilaisen toimijan ja sosiaalisen prosessin yhdistelmä joka pitää sisällään viestintä ja tutkimustoimia, joilla saadaan kehitettyä ja myytyä asiakkaan tarpeita tyydyttävä tuote tai palvelu. Aalto-yliopiston professori Arto Lahti (1992) näkee markkinoinnin yrityksen johtamistapana, jossa haetaan asiakkaalle arvoa ja hyötyä. Tätä ajattelutapaa puoltaa (Manninen 2009, 14; Vili Nurmi 2015; Karg ym. 2014, 7) joiden mukaan yrityksen markkinointistrategiasta päättää yritysjohto ja markkinointisuunnitelman tulisi perustua kuluttajan tarpeisiin.

Advertising Age käytti ensimmäisen kerran termiä "urheilumarkkinointi vuonna 1978. Tämän jälkeen urheilumarkkinoinnista puhuttaessa puhutaan usein urheilupromootiosta ja näin urheilumarkkinointi on muotoutunut kahteen eri suuntaan: urheilun kautta markkinointiin ja urheilun markkinointiin. (Karg ym. 2014,16; Vili Nurmi 2015.)

Mullinin (Mullin ym. 2007, 11; Karg ym. 2014, 9) mukaan urheilutuote vaatii markkinoinnilisesti jokaisessa tapauksessa erilaisen lähestymistavan ja tätä puoltaa myös Smith (2008, 4) jonka mukaan urheilumarkkinoinnissa on paljon asioita ja tuotteita jotka eivät välttämättä liity itse urheilulajiin tai urheiluun millään tavoin vaan niitä markkinoidaan urheilun kautta.

Markkinointimixillä tarkoitetaan kilpailukeinoa sekä työkalua yrityksen markkinoinnissa. (Vili Nurmi, 2015). Markkinointimixissä on osatekijöitä, joita muuttamalla tuotteesta saadaan enemmän irti ja kilpailukykyisempi. Yleisimmin markkinointimixi käyttää McCarthyn tunnettua 4P-mallia (engl. kielen sanoista Product, Price, Place, Promotion.) Liikuntapalvelutuotteita käyttäessä on syytä ottaa mukaan palveluiden 3 P:tä (engl. kielen sanoista

Process, People ja Physical evidence), jolloin mallista tulee 7P:n malli. (Karg ym 2014,7; Vili Nurmi, 2015.)

4.1 Tuote

(Karg ym. 2014, 9-10) mukaan urheilu kuten urheilutapahtuma on palvelutuote, jossa urheilu tai ottelu on palvelun ydin ja ympärille rakentuu eri lisäpalveluista kokonaisuus. Varsinainen tuote erottuu muista markkinoilla olevista kilpailijoista ytimen ja lisäpalveluiden kokonaisuutena. Näitä ovat esimerkiksi ottelussa tarjottava ruoka, juoma, vip-kohtelu, parkkipaikat, ym. eli kaikki tarjottavat lisäpalvelut, jotka vaikuttavat ottelun nauttimiseen ja katselukokemukseen. Tätä ajatusta puoltaa myös (Mullin ym. 2007, 148; Schwarz & Hunter 2008, 134) joiden mukaan liikuntatuotteita pidetään konkreettisenä kauppatavarana ja liikuntapalveluita abstrakteina kokemuksina.

Tuotteen laatuun ja sisältöön tehdään yleensä muutoksia, jolla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden tyytyväisyyteen ja kokemusten parantamiseen. Palvelutuotteissa laadun mittaaminen on hankalampaa kuin konkreettisen tuotteen, sillä palvelutuotteita pidetään subjektiivisina elämyksinä. Hyvinä esimerkkeinä voidaan pitää liikuntapalveluna Zumbaa ja liikuntatuotteena palautusjuomia joiden laatua ja kokemaa mitataan hyvin eri tavalla. Aineettomalle tuotteelle kuten palvelut ei ole yhteneväistä laatukriteeriä kuin aineelliselle kulutustuotteelle kuten palautusjuoma. Yleisesti liikuntatuotteena pidetään jotakin palvelua tai tuotetta joka on kytköksissä urheiluun, esimerkiksi otteluiden lippupaketit tai fanituotteet. (Schwarz & Hunter 2008, 14; Karg ym. 2014, 10; Smith 2008, 237.)

Tämän lisäksi palvelutuote on tietyllä tavoin etukäteen ennalta arvaamatonta ja jälkikäteen vaikeasti muutettavissa. Palvelun tilanteita ja sosiaalisia tapahtumia ei voida tarkoin määrittää etukäteen, ja esimerkiksi valmentajan eroaminen työtehtävästä vaikuttaa suoraan valmennukseen. (Karg ym. 2014, 9.)

4.2 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista eri lohkoihin ja täsmennetään tarjottavaa palvelua tai tuotetta pienemmälle kohderyhmälle niiden tarpeiden mukaan. Asiakkaita voidaan jakaa segmentteihin demograafisen (mm. maantieteellinen sijainti, ikä, sukupuoli, elämänvaihe, koulutus, tausta ammatti, seksuaalinen suuntautuminen ja sosiaalinen luokka), käyttäytymisen (mm. käyttö, arvot, motivaatio, uskomukset, kokemukset) tai psykograafisten (persoonallisuus, identiteetti, elämäntyyli) tekijöiden mukaan. (Komppula & Boxberg 2005, 74.)

4.3 Promootio - Markkinointiviestintä

Käsitteenä markkinointiviestintä tarkoittaa tapaa viestiä, jolla yritys tavoittaa asiakkaat myyntitilanteissa, mainoksilla, sponsoreilla tai suhdetoiminnan avulla. Markkinointiviestintä voi myös tapahtua yrityksen ulkopuolella henkilökohtaisesti esimerkiksi lisensoimalla urheilija osaksi urheilun tai seuran markkinointistrategiaa ja viestintää. (Karg ym. 2014, 7.)

Promootio on positiivisten mielikuvien luontia sekä asiakkaiden tietoisiksi tekemistä ja asiakkaan saamista kokeilemaan tuotetta. Varsinkin uudet tuotteet vaativat aluksi promootiota, jolla saadaan tuote tunnetummaksi. Tämän jälkeen vanhoja asiakkaita muistutetaan tuotteen tai palvelun olemassa olosta. (Smith 2008,170.)

Hyvä promootioon liittyvä apu on sponsoreiden kanssa tehtävä yhteistyö. Sponsoreiden kanssa tehtävällä yhteistyöllä saadaan hyötyjä kasvattaen tietoisuutta palveluista ja tuotteista ja kasvattaa markkinaosuutta, ja parhaimmassa tapauksessa lisää myyntiä. (Hunter & Schwarz 2008, 261.) Urheilussa sponsoreilla tarkoitetaan urheilijan tai joukkueen tukemista ja tätä kautta sponsorit pyrkivät herättämään huomiota omaan brändiin tai yritykseen. (Smith 2008, 192.) Urheilulla ja liikunnalla on suuri näkyvyys maailmanlaajuisesti ja täten yritykset usein haluavat yhdistää oman palvelun tai tuotteen urheiluun tai liikuntaan. (Karg ym. 2014,9). Tämän toteaa myös (Mullin, Hardy 2007, 323) jotka mainitsevat sponsoreiden tuovan julkisuutta. Schwarz ja Hunter (2008, 22), mainitsee tämän myös heidän markkinointimixinsä viiden P:n mallissaan.

Komppulan ja Boxbergin (2005, 86–87) mukaan voidaan jakaa myös asiakassuhteiden laadun mukaan uusi asiakas ja kanta-asiakas erikseen, sillä kumpikin käyttäytyy eri tavalla. Myös kanta-asiakkaiden ja uusien asiakkaiden markkinointistrategiat ja viestiminen poikkeavat toisistaan. Kuluttajan ostovalmius ja ostopäätös on monivaiheinen ja siihen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja taustat, eikä uuden tuotteen tietoisuus tarkoita automaattisesti ostopäätöstä. (McCabe 2009, 36.)

Lopulta valitun segmentin täytyy olla ostovoimaltaan tarpeeksi suuri, jotta se on yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Palvelutuotteissa asiakkaiden ja ihmisten segmentoiminen saattaa olla haastavaa, sillä esimerkiksi pelkkä maantieteellinen sijainti ei tee segmentistä tarpeeksi tarkkaa markkinoinnin kannalta. Asiakkaiden erilaisuus tuo monipuolisuutta ja pelkästään eläkeläisissä on monia eri tarpeita, esimerkiksi osa odottaa matkailupalvelulta avaimet käteen palvelua jossa laukut kannetaan hotellille asti ja osalle riittää pelkkä

matka. Tässäkin tapauksessa kumpaakin asiakasryhmää täytyy lähestyä erilaisella markkinointistrategialla ja viestinnällä. Siksi on hyvä luoda tarkka asiakassegmentti monen eri kriteerin ja ominaisuuden mukaan. (Komppula & Boxberg 2005, 75, 82.)

4.4 Hinta

Yrityksen yksi keskeisemmistä toimista on tuotteiden hinnoittelu. Tuotteen tai palvelun hyvällä hinnoittelulla voidaan vaikuttaa suuresti tuotteen menestykseen ja siitä saatuun mielikuvaan, sillä asiakas on se joka hinnan maksaa saadakseen tuotteen itselleen. Hinta kuuluu 4P-mallin kilpailukeinoihin ja se on ainut kilpailukeino markkinointimixissä, joka voi tuoda yritykselle tuottoa. (Armstrong & Kotler 2005, 57; Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 35.)

Tuotteen hintaa luodessa kannattaa miettiä minkä mielikuvan haluaa laadusta antaa ja millainen on tuotteella saatava arvo. (Hunter & Schwarz 2008, 212.) Liikuntaleireille osallistuvien vanhemmat ovat valmiita maksamaan enemmän leiristä, jossa on mukana ohjaamassa suomen kärki urheilijoita kuin leiristä jossa ei ole ketään tunnettuja. Tällöin liikuntaleirin tuoma arvo on osallistujalle suurempi ja kasvattaa osallistujan odotuksia, jolloin osallistuja on valmis maksamaan leiristä kovemman hinnan. Mikäli leirin hinta on paljon kalliimpi kuin muut leirit, täytyy leirin sisällössä olla jotakin arvoa lisäävää jonka takia asiakas haluaa sijoittaa rahansa leiriin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29; Hannan blogi.)

Hyvän hinnoittelun perustana on yrityksen kustannuksien kattaminen, sekä tuloksen tekeminen samalla kun tuote vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita ja asiakas on tyytyväinen hänen tekemään tuote tai palvelu sijoitukseen. (Armstrong & Kotler 2005, 291, 294–295.)

Lainsäädännön muuttuminen voi osittain aiheuttaa yrittäjille päänvaivaa kustannuksilla, esimerkiksi alv- vero vaikuttaa yrittäjän palveluiden ja tuotteiden kustannuksiin. Kustannuksista syntyy tuotteen minimihinta, joka on katettava siitä saatavalla tulolla. Tähän kannattaa laskea materiaalin lisäksi tuotteeseen kulutetut suunnittelu ja kehittäminen tunnit ja luoda lopuksi hinta, joka kattaa tuotteen koko elinkaaren valmistuksesta, tuotteen jakeluun aina myyntiin asti. (Bergström & Leppänen 2007, 214; Armstrong & Kotler 2005, 297.)

Tämän jälkeen yritys voi pohtia haluaako yritys kasvattaa tuloja nostamalla joko hintaa tai myyntivolyymiä, tai alentamalla tuotantoon kuluvia kustannuksia. (Hunter & Schwarz 2008, 212). Yritys voi myös pohtia erilaista hintapolitiikkaa ja muuttaa hinnoittelutekniikkaa yksiköistä paketteihin, maksuehtoja kertausmaksusta kuukausittaiseen summaan tai suorilla alennuksilla. (Bergström & Leppänen 2007, 213.) Tätä puoltaa myös (Hunter &

Schwarz 2008, 212). joiden mukaan hintapolitiikalla ja strategisoinnilla pyritään mukauttamaan eri segmenttien hintatasoja sekä vastaamaan paremmin segmentin tarpeisiin, kysyntään ja vaatimuksiin. Tällaisia ovat esimerkiksi kuntosalien kanta-asiakasalennukset tai viisi proteiinipatukkaa yhden hinnalla – erikoishinnoittelut, jotka houkuttelevat asiakkaita yritykselle. (Hunter & Schwarz 2008, 212).

Tapauksissa on mahdollisuuksia säätää hintaa osallistujamäärän mukaan, ja usein urheilutapahtumissa kuten otteluissa asiakkaan maksama hinta on kokonaiskustannuksia pienempi. (Karg ym. 2014, 9). Liikuntaleireille on helppo ja hyvä tehdä laskelma, kuinka paljon osallistujia tarvitaan että leirin järjestäminen kannattaa toteuttaa. Kokemus leirin järjestämisestä ja osaamisen lisääminen voi olla aluksi tärkeämpää kuin yrityksen saama voitto ja tämä oli alussa suurin syy leirien alhaiseen hinnoitteluun tässä opinnäytetyössä. Hinnoittelu voidaan liikuntaleireille jakaa pakettien mukaan, joko all-inclusive tyylisesti kaiken sisällään pitävänä tai kiinteän leiripaketin lisäksi tarjotaan lisähinnasta lisäpalveluita asiakkaan omien halujen mukaisesti. Tästä esimerkkinä tarjotaan leirillä vesihiihtoa, jota pääsee kokeilemaan 10€ lisämaksusta. (Karg ym. 2014, 9).

Tuotteen tai palvelun ylähintaa voidaan muokata ja määrittää eri tilanteiden ja strategioiden mukaan. Strategiassa voidaan ottaa huomioon asiakkaan taustat ja segmentti. Esimerkkinä tilanne jossa rikas eurooppalainen turisti tulee ostamaan Heinävesi Sport Akatemialta perheelleen SUP –melonta palvelua, voitaisiin käyttää kysyntäperusteista hinnoittelua ja hinnoitella palvelu niin korkeaksi kuin uskotaan rikkaan eurooppalaisen asiakkaan maksavan. Kesällä Heinäveden mökkivaraukset ovat kesäsesongilla alkavan turismivirran takia korkeammat ja näin hintaa voidaan korottaa kesälle ja vastaavasti laskea talvelle. Mikäli asiakkaat ovat uusia, jotka eivät tiedä uuden tuotteen tai palvelun hinnoista mitään voidaan hintaa suhteuttaa muualla markkinoilla olevien kilpailijoiden hintoihin ja houkutella asiakkaat sen turvin itselle. Hinnalla voidaan myös vaikuttaa ”heräte” ostoksen tavalla ja saada asiakas ostamaan tuote vaikkei tuotetta edes varsinaisesti tarvitse. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

4.5 Myyntityö

Hyvät myyjät ja myyntityö ovat yritykselle elintärkeitä, ilman niitä ei mainoksen saavuttama asiakas osta tuotetta tai palvelua. Myyntityö määritellään Pedersonin mukaan (1988, teoksessa Bergström & Leppänen 2007, 359) prosessina, jossa myyntityöllä tyydytetään asiakkaan tarpeet ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys niin että se tyydyttää kumpaakin kaupan osapuolta.

Myyntityö näyttelee suurta roolia henkilökohtaisessa myyntitapahtumassa, sillä hyvällä ja ammattitaitoisella myyjällä on paljon vaikutusvaltaa ostopäätökseen. Myös sähköiseen kaupankäyntiin vaikuttaa hyvä ja ammattitaitoinen myyntityö, mutta kaupankäynnin henkilökohtaisuus on korvaamatonta. (Muhonen & Heikkinen 2003, 66.)

4.6 Saatavuus

Tuotteen tai palvelun saatavuus voi myös olla usein kiinni sen sijainnista ja jakelusta. Saatavuus voidaan määritellä prosessina, jonka yritys tekee mahdollistaakseen tuotteen hyvän saatavuuden asiakkaallensa. (Armstrong & Kotler 2005, 57). Alkuvaiheessa erilaisten jakelukanavien löytyminen ja niiden hyödyntäminen saattaa olla vaikeaa, mutta urheilutapahtumissa ja leireissä etuna on asiakkaan välttämätön matkustaminen tapahtumapaikalle ja tämä luo tapahtumasta kauemmas mainetta. (Karg ym. 2014, 11.)

Akatemian leirien tapauksessa tuotteen saatavuus voi käsittää muun muassa leiriajankohdan onnistunutta valintaa, ostopaikkoja, fyysistä sijaintia ja leiriohjelmia.

4.7 Mainonta

Bergströmin ja Leppänen (2007, 280) määrittelee mainonnan tavoitteelliseksi ja maksulliseksi viestinnäksi, joka tapahtuu suurelle joukolle samanaikaisesti useiden viestintävälineiden kautta koskien yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita. Samaa ajatusta ajaa Schwarz ja Hunter (2008, 29) joiden mukaan mainonta on yrityksen viestintää asiakkaille yrityksen tarjoamista tuotteista, sekä Iltanen (2000, 54), jonka mukaan mainonta on yrityksen tapahtumista, palveluista sekä tuotteista maksullista ja tavoitteellista viestintää.

Mainontaa pidetään monen yrityksen yhtenä tärkeimpänä viestintäkeinona ja yleisimpänä tapana saavuttaa suuri määrä toivottua kohderyhmää. Tänä päivänä luotetaan kuitenkin pienempiin segmentteihin ja näin markkinointi suunnataan henkilökohtaisemmaksi tietyille kohderyhmälle. Esimerkiksi osa matkapuhelimista on segmentoitu selkeästi bisnes käyttöön kuin kuluttajakäyttöön tai liikuntaleiri ylipainoisille on segmentoitu tarkoin ylipainoisille henkilöille. Näin asiakkaisiin ja segmentoituun asiakasryhmään saadaan parempi ja henkilökohtaisempi kontakti. (Bergström & Leppänen 2007, 280.)

Mainonnan tärkeydestä kertoo se, että vuosittain maailmanlaajuisesti siihen käytetään n. 470 miljardia dollaria. (Armstrong & Kotler 2005, 57–58 & 406.)

4.8 Prosessi

Ilman tuotteen tai palvelun myyntiä kaikki edellämainitut osatekijät ovat hyödyttömiä, sillä tuote ei ole koskaan päätynyt asiakkaalle asti. Prosessia pidetään tapahtumasarjana, jossa yrityksen tuote tai palvelu päättyy asiakkaalle asti. (Hunter & Schwarz 2008,274.)

Prosessin tapahtumasarja tulisi pitää asiakkaalle mahdollisimman ytimekkäänä ja help-
pona. (Hunter & Schwarz 2008, 278). Komppulan ja Boxbergin (2005, 85-86) mukaan in-
ternet on palvelualalla jakelukanavana hyvinkin suuri, tämä edellyttää kuitenkin jakeluka-
navien toimivan moitteettomasti kuten verkkosivujen, ilmoittautumisjärjestelmän ja maksu-
liikenteen. Mahdolliset ongelmat luovat asiakkaille epävarmuuden tunnetta ja yrityksen
tehtävänä on pyrkiä minimoimaan asiakkaan epävarmuudet prosessin aikana, jotta pro-
sessi olisi mahdollisimman helppoa.

Prosessi ei lopu tuotteen tai palvelun myyntiin vaan jatkuu kaiken aikaa kunnes asiakas
lopettaa kontaktinsa palvelun henkilökuntaan. Esimerkiksi liikuntaleirille osallistujille leirin
varaamisen jälkeen on lähempänä leiriä hyvä informoida etukäteen mistä löytyvät parkki-
paikat ja mitä on hyvä ottaa mukaan leirille. Vasta kun asiakas lopettaa leirin jälke-
n kontaktin palveluun on prosessi lopussa. (Smith 2008, 236).

5 Laadullisen toimintatutkimuksen teoria

Toimintatutkimukselle ei ole varsinaista määritelmää. Toimintatutkimusta pidetään prosessina, joka tähtää tiettyjen asioiden kehittämiseen ja muuttamiseen entistä paremmaksi. (Aaltola & Syrjälä (1999); Kajaanin ammattikorkeakoulu) Keskeistä on ymmärtää prosessia jatkuvana, jonka lähestymistapa ei ole kiinnostunut pelkästään siitä miten asiat ovat, vaan enemmän siitä miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksessa liitetään yhteen työ- ja toimintatilanteet, käytännönläheisyys ja ongelmanratkaisu, jossa yhdistyy teoria ja käytäntö. (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Tätä ajatusta puoltaa myös Kuula (1999) jonka mukaan toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan vallitsevia käytäntöjä ja ratkaisemaan ongelmia, sekä Heikkinen ja Jyrkämä (1999) joiden mukaan toimintatutkimuksen tutkija toimii työn ja toiminnan keskellä analysoiden historiaa ja kehittämällä vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tehtyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toimintatutkimuksella pyritään tavoittamaan tavallisia arkipäiviä ja ihmisten toimintaa, samalla kun toiminnalla haetaan uudenlaista ymmärrystä ja lähestymistapaa työelämän ja ammatillisen käytäntöjen kehittämiseen ja uuden tiedon ja teorian luomiseen. (Heikkinen ja Jyrkämä, 1999; Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Toimintatutkimus rinnastetaan usein kehittämistyöhön sekä tapaus ja arviointitutkimuksiin sen lähestymistavan vuoksi, jossa käytetään paljon aineiston keruuta. Tunnusomaista toimintatutkimukselle on sen vuorovaikutus käytännön ja teorian välillä, sekä välittömien ja käytännöllisten hyötyjen saaminen ja samanaikainen kehittäminen. (Heikkinen ja Jyrkämä, 1999; Kajaanin ammattikorkeakoulu)

5.1 Toimintatutkimuksen periaatteet

Robsonin (2002) mukaan arjen kysymyksien ja asioiden tutkimista varten sopii hyvin käyttää toiminnallisen tutkimuksen käytänteitä.

Toimintatutkimukselle ominaista ovat tutkittavien ja yhteisöjen aktiivisuus muutoksissa ja tutkimusprosesseissa, sekä tutkijan ja tutkittavien yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimus on käytännöllistä ja ongelmakeskeistä työhön ja toimintaan kytkeytyä työtä jossa vuorottelee suunnittelu, toiminta ja arviointi. Tämä luo järjestelmällisen rungon ongelmanratkaisuun ja on otollinen uusien hankkeiden kehittämiseen, sillä se mukautuu ja joustaa muutoksien tapahduttua prosessin edetessä (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

5.2 Toimintatutkimuksen tavoitteet

Toimintatutkimukselle keskeisimpiä tavoitteita on käytännönläheisyys, sekä tuottaa uutta tietoa ja pyrkiä reaaliaikaiseen muutokseen ja tarjota uusista asioista ja arjesta uudenlaista ymmärrystä. Tutkimuksen tulee tavoittaa tavallisia ihmisiä ja heidän jokapäiväistä toimintaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu; YAMK virtuaali ammattikorkeakoulu)

Ennakkotavoitteiden sijaan tutkimuksen tavoitteena voi olla merkitys tai tahto toteutukseen ja tutkimuksen menestymistä mitataan konkreettisten tilanteiden muutoksina. (Kajaanin ammattikorkeakoulu; Carr & Kemmis 1986)

5.3 Toimintatutkimuksen tutkijan rooli

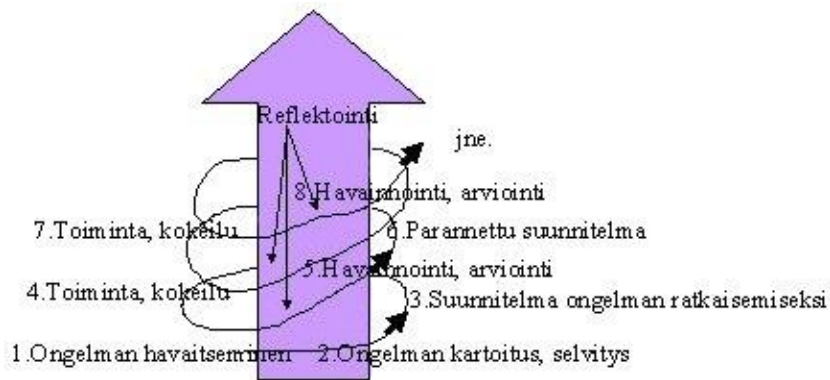
Toimintatutkimuksen tutkijan rooli tutkimuksessa on olla tasavertainen osallistuja ja toimia yhteistyössä tutkittavien kanssa. Tutkija osallistuu tutkittavien arkipäiväiseen toimintaan mukaan ja pyrkii yhteisiin ajatusten ja toimintojen muutoksiin (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

Tutkijan tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa omannäköistään tutkimusta eri ajatussuunnitelmien mukaisesti. Tämä vaatii erityisesti kykyä ja taitoa hallita sosiaalisia tilanteita ja muuttaa teoriaa käytännön todellisuudeksi. (Kajaanin ammattikorkeakoulu)

5.4 Toimintatutkimuksen eteneminen

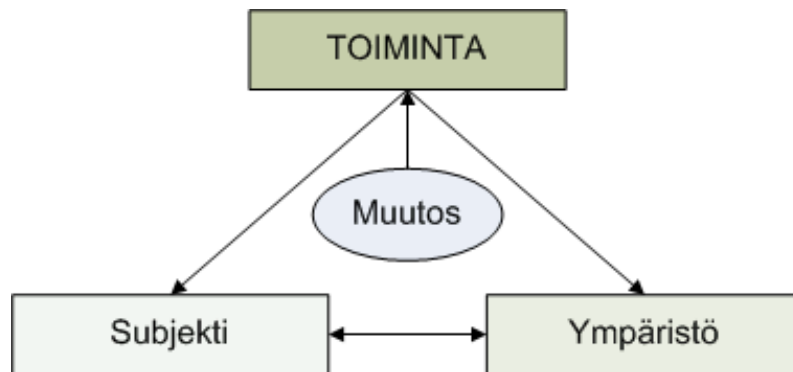
(Syvänen 2003; Kajaanin ammattikorkeakoulu) mukaan Toimintatutkimus etenee sykleittäin ja tarvittaessa sitä toistetaan useaan eri kertaan tai muokataan toiminnan aikana. Toimintatutkimus etenee seuraavilla askelilla:

1. ongelman tai tarpeen havaitseminen, tunnistaminen ja määrittely
2. ongelman kartoittaminen, selvitys, mistä on kysymys, päämäärän valinta
3. tehdään tutkimus-/toimintasuunnitelma ongelman ratkaisemiseksi
4. toimitaan suunnitelman mukaisesti, kokeillaan ja tehdään
5. toiminnan ja kokeilun seurata ja arviointi suunnitelman mukaisesti, tehdään havaintoja
6. arvioinnin perusteella tehdään uusi tutkimus-/toimintasuunnitelma
7. jälleen toimitaan uuden suunnitelman mukaisesti, kokeillaan ja tehdään
8. arvioidaan, seurataan ...
9. ...jatketaan kunnes ollaan tyytyväisiä muutokseen ja saadaan ongelmaan ratkaisu



Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen

Olellisinta ongelman kehittämisessä on jatkuva reflektointi, jonka avulla toimintaa ja vaikutuksia seurataan ja saavutetaan tuloksia mitä muilla menetelmillä ei saavuteta. Reflektointi toimii yhtenä toimintatutkimuksen lähtökohtana ja sen avulla pyritään ymmärtämään uudenlaista toimintaa ja sen kehittämistä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu; YAMK – virtuaali ammattikorkeakoulu)



Kuva 3. Toiminnallisen tutkimuksen havainnollistava kaava

6 Opinnäytetyö projektin tavoitteet, toteutus ja menetelmät

Toimeksiantajana Heinäveden kunta haluaa kehittää Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikuntaa, liikuntapalveluita ja liikuntakulttuuria. Tämä toteutettiin kehittämällä kunnan alueelle urheiluakatemia tyylinen konsepti – Heinävesi Sport Akatemia, joka vastasi kunnalle kehitettävästä liikuntaleiri palvelusta ja kunnan alueelta yhteistyöseuroiksi valittujen seurojen kehittämisestä.

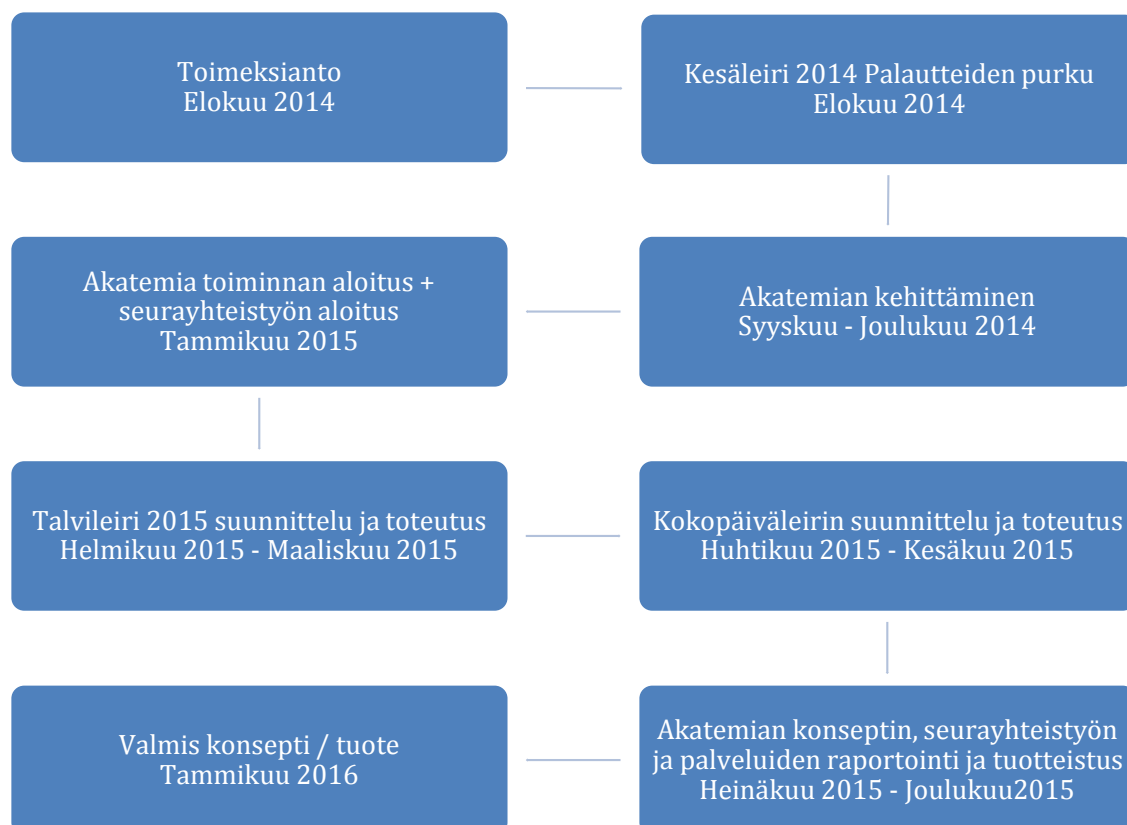
6.1 Projektin tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa Heinäveden kunnan ja kunnan alueella toimivien seurojen päälle kattojärjestö, joka kehittää Heinäveden kunnan alueen lasten ja nuorten liikuntaa ja liikuntapalveluita. Tämä toteutettiin kehittämällä kunnan alueelle urheiluakatemia tyylinen konsepti – Heinävesi Sport Akatemia, joka vastasi kunnan ja kunnan alueelta yhteistyöseuroiksi valittujen seurojen ja liikunta palveluiden kehittämisestä.

Tavoitteen voi jakaa toteutuksessa kahteen osaan: kunnalle tehtäviin kehitystehtäviin, sekä seurojen kanssa tehtyihin kehitystehtäviin, jotka ajavat yhdessä tämän opinnäytetyön tavoitetta.

6.2 Projektin menetelmät

Seuraava taulukko kuvaa opinnäytetyön projekti osuuden etenemistä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön projekti osuuden eri vaiheet

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksellisenä projektina. Työ toteutettiin perustamalla Heinävesi Sport Akatemia, joka toimi Heinävedellä vuosina 2014-2016. Tuona aikana Akatemia työllisti Heinäveteläisiä nuoria ohjaustehtäviin, kehitti uuden liikuntaleiri palvelun, kehitti yhteistyöseurojen valmennus-, ohjaus-, palvelu-, ja yhteistyötoimintaa ja liikutti satoja lapsia, nuoria ja aikuisia alueella täysin uuden toimintansa aikana.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä toimintatutkimuksellista otetta motivaationa muuttaa Heinävedellä käsitystä lasten ja nuorten liikunnasta, liikuntakulttuurista ja liikunnallisista elämäntavoista ja vanhoillisista toimintatavoista. Työn aikana haluttiin uudistaa vanhoja käyttäytymisen- ja toimintamalleja kuten, ”kaikki samaan salivuoroon” ja ”meillä on näin toiminut peruskurssit 20-vuotta” enemmän avoimempaan ja parempaan suuntaan.

Toimintatutkimukselliseen projektiin sovellettiin teorian tietoa aikaisemmista opinnoista, joka luotiin konkreettiseksi kokemusten tuoman varmuuden ja ammattiosaamisen avulla. Opinnäytetyö kulki käsi kädessä henkilökohtaisien kokemusten ja tietotaidon kunta ja seuratyöstä ja Heinäveden toimeksiannon kanssa. Opinnäytetyössä sovellettiin toiminnallisen tutkimuksen iteratiivista prosessimallia, jossa ongelman tunnistaminen ja toiminta vuorottelivat.

6.3 Projektin toteutus

Akatemia keräsi palautetta sähköisesti Google Drive järjestelmän Google Sheets työkalulla kaikista leireistä. Kesän 2014 leirin palaute käsitteli enemmän kysymystä, oliko kyseisenlaiselle toiminnalle jatkossa tarvetta, jonka perusteella Akatemiaa lähetettiin alun perin kehittämään. Myöhemmät palautteet koskivat leirien toimintoja ja sisältöä. Palaute analysoitiin käymällä palautteet läpi ja tekemällä niistä johtopäätökset Akatemian henkilöiden ja ohjaajien kesken.

Johtopäätökset esitettiin ja niistä keskusteltiin kunnan nuorisoyhteistyön ja vapaa-aikan ohjaajan kanssa, jonka kanssa kehitettiin Akatemiaa ja uusia palveluita vastaamaan myös opinnäytetyön tavoitteita. Opinnäytetyön yhteyshenkilö kunnan puolelta oli nuorisoyhteistyön ja vapaa-aikan ohjaaja, joka toimi sivussa kehittäjänä sekä ohjaajana mihin suuntaan kunta haluaa toimintaa kehittää.

Palautejärjestelmistä ja palautteesta löytyy tietoa enemmän Heinävesi Sport Akatemia -käsikirja liitteestä.

Kesän 2014 leirin palautteiden purkamisen jälkeen ryhdyttiin suunnittelemaan ja kehittämään Akatemia konseptin toimintaa sen palveluita. Markkinointiin ja tuotteistamiseen perehdyttiin kotimaisten ja kansainvälisten lähteiden ja asiantuntijoiden pohjalta, sekä omasta kokemuksesta ja osaamisesta alalta. Keväällä 2015 Akatemia toiminnan aloitettua painopiste siirtyi loppuvuodeksi talvileirin ja kesän kokopäiväleirin kehittämiseen ja yhteistyöseuroihin. Samalla kehiteltiin toimintamallia, jolla Akatemia voidaan konkreettisesti viedä toisille paikkakunnille tulevaisuudessa.

Heinäveden kunta oli kotipaikkakuntani 2013-2015, jonka takia opinnäytetyö oli helppo toteuttaa. Heinävesi on malliesimerkki pienestä paikkakunnasta kun puhutaan tämänhetkistä ”säästökulttuuria” noudattavista kunnista. Taloudellisesti vaikeat ajat ovat ajaneet kuntia tekemään säästöjä ja vaikeitakin ratkaisuja palveluiden ja resurssien suhteen. Opinnäytetyön avulla pyrittiin tuomaan ja kehittämään uudenlaisia toimintamalleja kuntien ja sen alueella toimivien seurojen tueksi.

Heinäveden kunnan toimeksianto piti sisällään seuraavat tavoitteet: Suunnitella ja kehittää kunnalle liikuntaleiritoiminta, ja kehittää lasten ja nuorten liikuntaa ja liikuntamahdollisuuksia.

Toimeksiannolla Heinäveden kunta haluaa parantaa lapsille ja nuorille tarjottavia liikuntapalveluita ja kehittää niitä entisiä paremmiksi. Heinävedellä ei koskaan ollut aikaisemmin järjestetty mm. liikuntaleirejä ja tällä opinnäytetyön toimeksiannolla pyrittiin korjaamaan tilannetta. Muita toimeksiannon tavoitteisiin sovellettavia kehitystehtäviä oli yhteistyöseurojen kanssa tehdyt ja muodostetut toiminnot ja palvelut kuten, liikuntaleikkikoulut, keiju juoksukoulut, luistelukoulut, ja peruskurssit.

Toiminnoilla pyrittiin monipuolistamaan kunnan alueella olevia liikuntapalveluita ja mahdollisuuksia seurojen tuella, ja vahvistamaan samalla jäsenmääriltä laskussa olevia seuratoimintoja. Toimeksiantoa vastaamaan kehitettyjä toimintoja olivat:

Heinäveden kunnalle liikunnallisen kokopäivä ja päiväleirin suunnittelu ja toteutus. Tähän kuului myös leirien markkinointi, myynti, ilmoittautumis, ohjaus ja jälkiprosessit kuten palautteiden kerääminen ja purkaminen.

Heinävesi Sport Akatemian yhteistyöseuroja valikoitui loppujen lopulta kaksi: Heinäveden Yleisurheilijat ja Heinäveden Hanmoodo. Heille tehtyjä kehitystoimintoja olivat liikuntaleikkikoulut, juoksukoulut, valmennuksen optimointi ja kehittäminen sekä muksu ja peruskurssit.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin opinnäytetyössä tavoitteiden mukaan muodostuneen Heinävesi Sport Akatemian tuotteistamisprosessin vaiheita ja toteutusta

7 Heinävesi Sport Akatemian perustaminen

Henkilökohtaisen ammatillisen osaamisen ja motivaation seuraamuksena syntyi idea yhteistyöstä kuntasektorin ja seurojen kanssa. Tähän yhdistettiin kuntien huutava tarve uusista ideoista ja tukevista palveluista.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään konseptia seuraavien asioiden yhdistelmänä:

- Kunnan liikunta- ja nuorisopalveluiden kehittäminen
- Seuratoiminnan ja seurayhteistyön kehittäminen
- Valmennus ja ohjaustoiminnan kehittäminen

7.1 Lähtökohta

Heinäveden kunnan liikunta ja liikuntakulttuuri on ollut pääasiassa kunnan alueella toimivien seurojen ja järjestöjen vastuulla. Vuosien saatossa niiden suosio on kuitenkin laskenut vuosi vuodelta ja nykyinen tilanne näyttää huonolta.

Tästä syystä tammikuussa 2014 syntyi idea järjestää Heinävedelle kunnan historian ensimmäinen lasten ja nuorten liikuntaleiri. Myös lasten liikuttamisen lisäksi tavoitteena oli työllistää Heinäveteläisiä nuoria kesätöihin. Ensimmäinen kesäleiri pidettiin 10-12.6.2014 päiväleirin muodossa.

Kesäleirin palautteiden mukaan leiri ja vastaavanlainen toiminta oli erittäin tervetullutta ja haluttua. Palautekysely lähetettiin heti leirin päätyttyä sähköpostitse osallistuneiden perheille.

Leirin jälkeen syntyi ajatus yhdestä toimijasta, joka kehittää ja koordinoi toimintaa Heinävedellä johdetusti kohti yhteisiä tavoitteita. Pohdinnan tuloksena syntyi ajatus Heinävesi Sport Akatemiasta ja tämä toimi lähtötilanteena tälle opinnäytetyölle. Työryhmäksi valikoitui 2 Haaga-Helian opiskelijaa sekä 2 heinäveteläistä nuorta. Varsinaisena opinnäytetyön tilaajana Heinäveden kunnan liikunta ja nuorisotoimi antoi opinnäytetyön tekijälle vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa 2014 kesällä tehtyä leiritoimintaa eteenpäin.

7.2 Kunnan ongelma – tarve

Heinäveden kunnan nuoriso ja vapaa-aikatoimi on yhden vapaa-aika ohjaajan harteilla. Hänen tehtäviin kuuluu nuoriso ja vapaa-ajan hallinnollisten tehtävien lisäksi liikuntapaikkojen ylläpito sekä tarvittaessa ohjaaminen. Täten puutteellisen ajan ja miehistöressurssien takia ei ollut varoja aikaisemmin järjestää kunnan puolelta liikuntaleirejä.

Keväällä 2014 leirejä varten ei ollut tarpeeksi ohjaajia ja siksi päädyttiin ratkaisuun kouluttaa Heinäveteläisistä nuorista ohjaajia. Tätä ratkaisua puolti myös nuorten parempi mahdollisuus työllistymiseen tulevaisuudessa. Tämä ratkaistiin tekemällä yhteistyötä Anssi Wallan kanssa, jolla oli kokemusta ja osaamista liikunnan ja lasten ohjaamisesta sekä kouluttamisesta. Koulutuksen ohjaamista ja teoriaa opeteltiin ensin keskenään Anssi Wallan johdolla ja varsinaiset demo tunnit pidettiin kunnan peruskoulujen alempien luokkien liikuntatunneilla, jossa uudet ohjaajat pääsivät ohjaamaan lapsia ja liikuntaa ennen leirejä.

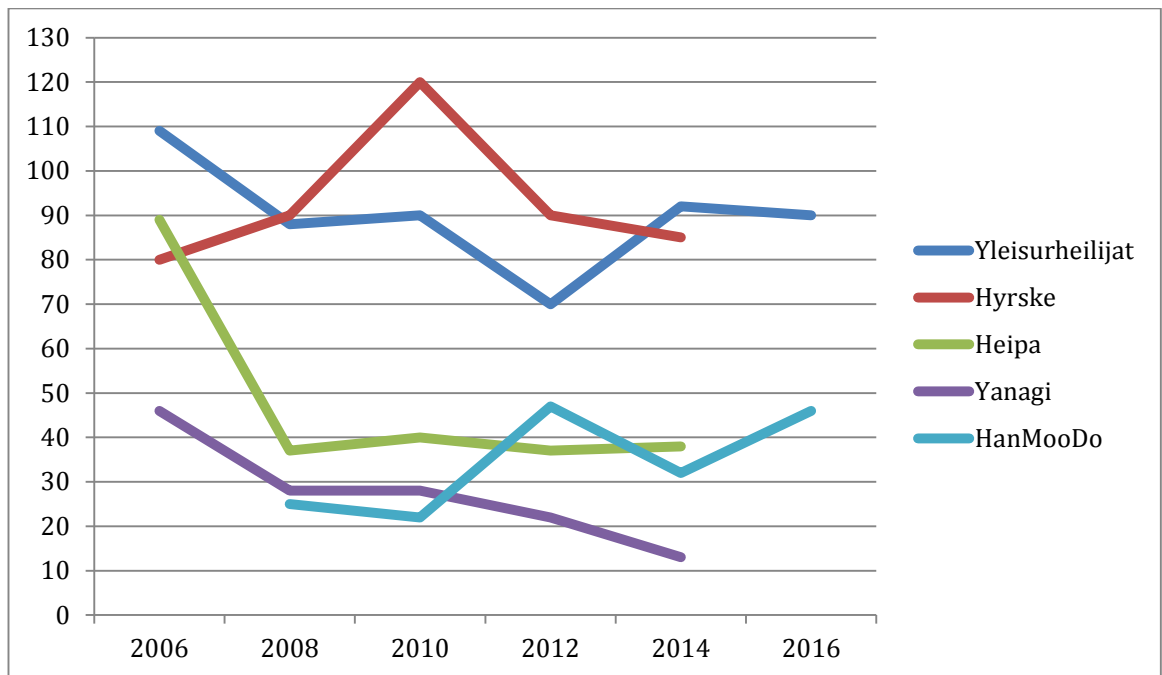
Kesän leirille saatiin 3 uutta ohjaajaa opinnäytetyön tekijän lisäksi ja heistä 2 jatkoi syksyllä Akatemian organisaatioon kehitys ja ohjaustehtäviin. Syksyllä organisaatio täydentyi 1 lisäyksellä Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Näin kunnan aikaisempi ongelma ajallisten ja miehistöressurssien kanssa korvattiin ulkopuolisella palveluntarjoajalla ja käytössä oli 4 nuorta henkilöä eri ohjaus ja kehitystehtäviin.

7.3 Seuran ongelma – tarve

Monesti seuratyössä kuullaan ja nähdään asenteita yhteistyönvastaisuudesta. ”Emme halua tehdä heidän kanssa yhteistyötä koska he varastavat jäsenemme tai toimintamme, ja meidän toiminta on toiminut jo 20 –vuotta hyvin näinkin” oli tälläkin kertaa tiettyjen seurojen ajatus aloitettavasta yhteistyöstä. Kuitenkin useiden seurojen jäsenmäärien lasku ja sisäiset ongelmat kertovat toiminnasta muuta.

Heinävedellä useat seurat ovat olleet laskussa vuosien saatossa ja osan toiminta on vakiinaistunut paikoilleen. Vain 2 seuroista Heinäveden Yleisurheilijat ja Heinäveden HanMooDo on kyennyt 2012 jälkeen kasvattamaan toimintaansa ja saamaan uusia jäseniä seuraan.

Oheinen taulukko esittää seurojen jäsenmäärän kehitystä vuosina 2006 – 2015. Yleisurheilijat ja HanMooDo ovat projektin osalta olennaisia joten kyseisten seurojen jäsenmäärät vuosilta 2015 – 2016 on lisätty kaavioon mukaan.



Kaavio 1. Heinäveden pää-seurojen jäsenmäärän kehitys vuosina 2008-2015

Seurojen vanhoillisia ohjaus ja toimintatapoja pyrittiin uudistamaan nykypäivään. Näitä kehitystehtäviä olivat mm: Ohjaajien ja valmentajien kouluttaminen, erilaisten työkalujen ja pohjien päivittäminen kuten valmennuksen vuosisuunnitelma ja peruskurssien rakenne sekä markkinointitapojen uudistaminen perinteisistä postereista sosiaaliseen mediaan ja tapahtumiin mukaan menemiseen. Toiminnoilla haettiin seuratyöhön päivityksiä sekä tehostamista jo olemassa olevien palveluiden ja toimintojen kehittämiseen.

Akatemia teki yhteistyötä Heinäveden Yleisurheilijoiden ja Heinäveden Hanmoodo seuran kanssa vuosina 2014-2016. Toiminnan aikana syntyi mm. uusia peruskursseja, liikuntaleikkikouluja, ohjaajakoulutuksia ja markkinointisuunnitelma seuran peruskurssitoiminnan vakauttamiseksi.

7.4 Palvelun räätälöiminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita

Parantainen (2007, 164) mukaan kun ongelmat ovat selvitetty, tulee asiakkaalle antaa ”törkeä lupaus”, jolla luvataan ratkaista asiakkaan ongelma tai ongelmat. Tässä luvussa käydään läpi muutama avainkohta tämän projektin puitteissa törkeän lupauksen antamisesta.

”Törkeiden lupauksien” antaminen oli tässä projektissa helppoa, sillä kaikki olivat jo entuudestaan tuttuja ja sijoittuivat silloiselle kotipaikkakunnalleni Heinävedelle. Lupaukseni jakautuivat 3 asiakasryhmään: kunta, seurat ja heinäveden asukkaat.

Kunnalle tehty ”törkeä lupaus” on suoraan verrattavissa ”7.3 Kunnan ongelma – tarve” kappaleessa kerrottuihin asioihin. Päätin ottaa suoraan yhteyttä kunnan nuoriso ja vapaa-aikatoimen ohjaajaan ja annoin ”törkeän lupaukseni”: Voin järjestää Heinäveden kunnan historian ensimmäisen kesäleirin ja hoitaa kaikki siihen tarvittavat asiat mm. ohjaajat ja ohjelman. Sain vapaat kädet toteutukseen ja näin kesällä järjestettiin kunnan historian ensimmäinen kesäleiri. Suosio oli niin suurta että sain vapaudet edelleen kehittää toimintaa ja lupasin tehdä saman talvella hiihtoloma viikolla ja vakinaistaa kehitystoiminnan lasten ja nuorten liikunnan parissa. Näin syntyi syksyllä Heinävesi Sport Akatemian yhteistyö Heinäveden kunnan kanssa.

Seurojen kanssa yhteistyö oli todella paljon helpompi aloittaa Akatemian julkistuksen jälkeen. Maine hyvistä ja menestyksekkäistä toiminnasta kasvatti seurojen kiinnostusta ja Akatemia tarttui seurojen vastuuhenkilöihin kiinni. Tarjosimme neljälle paikalliselle seuralle paikkaa Akatemiasta, kuitenkin seuraavilla ehdoilla: Yhteistyön teko seurojen kesken ja akatemian välillä on sujuttava ongelmitta, Akatemia vastaa lasten ja nuorten toiminnan kehittämistä ja saa tähän seuralta täyden tuen seuran toimintasuunnitelman mukaisesti, Akatemia vastaa seuran valmennuksen optimoinnista ja kehittämistä ja seura noudattaa heille tehtyä kehityssuunnitelmaa ja vastaa sen eteenpäin viemisestä. Neljästä seurasta valikoitui kaksi seuraa joiden kanssa solmittiin yhteistyösopimus: Heinäveden Hanmoodo ja Heinäveden Yleisurheilijat.

Heinäveden Hanmoodo seuralle tärkeimpänä ”törkeänä lupauksena” pidän lupauksemme nostaa seuran viimevuosina huonosti osallistujamenestyneet peruskurssit takaisin 15-20 uuden jäsenen tasolle sekä nostaa seuran mainetta ja tunnettavuutta ”1 kamppailuseuraksi” Heinävedellä. Heinäveden Yleisurheiluseuralle lupasimme kehittää heidän lasten ja

nuorten urheilukouluja uudelle tasolle sekä optimoida kilparyhmän valmennusta ja seuran sisäisiä toimintoja tehokkaammaksi kuin koskaan.

Akatemia toimi kattojärjestönä kunnan ja seurojen päällä ja seurapuolella suoraa kontaktia opinnäytetyöntekijän ja Heinäveden asukkaiden kanssa oli vähemmän, rooli oli enemmän taustalla kehittäjänä ja opponijana. Asiakkaille tehtyjä ”törkeitä lupauksia” olivat esimerkiksi lupaukset Akatemian leireistä ”parhaimpina kesäleireinä koskaan,” Yleisurheiluseuran kanssa tehdyn liikuntaleikkikoulun ”Vauhdikkaimpana liikuntaleikkikouluna Heinävedellä” ja Hanmoodon uusien peruskurssien lupaus ”Tule harjoittelemaan suomen parhaimpien kanssa, ehkä sinä olet seuraava suomenmestari?”

Opinnäytetyöntekijänä pyrin Akatemian kautta muuttamaan käsitystä normaalista ja perinteisestä lähestymistavasta asiakkaisiin ja antamaan mahdollisimman röyhkeitä lupauksia, jotka herättävät alueella paljon huomiota. Tällä tavoin pyrin saamaan etua kilpailijoihin (muihin seuroihin) ja kasvattamaan Akatemian mainetta nopeasti. Ymmärsin myös heti että monet seurat olivat toimineet vanhoilla tavoilla jo vuosia, vaikka asiakkaat halusivat jotain muuta ja tartuin siihen kiinni. Olin valmis viemään lupaukset ääri rajoille vastaamaan asiakkaiden (Heinäveden asukkaiden) tarpeita ja suunnittelemaan palvelut asiakkaan tarpeiden ja halujen mukaisesti, enkä seurojen tarkkojen määritelmien mukaisesti millaisia jäseniä he haluavat. Akatemian toimintoihin oli kaikki tervetulleita.

7.5 Yhteistyökumppanuudet ja niiden hyöty asiakkaille

Parantaisen (2007, 171) mukaan, kun kilpailijoista ollaan erottauduttu, asiakkaalle on tehtävä selväksi palvelun hyödyt. Tässä luvussa kerrotaan yhteistyökumppanuuksista ja niiden kytkemisestä asiakkaan hyötyihin.

”Törkeän lupauksen” kiteyttäminen asiakkaiden hyötyihin oli tärkeintä ja siksi myös yhteistyö kumppanuudet rakennettiin niiden pohjalta. Seurojen kanssa neuvotteluissa käytin seuraavia valttikortteja hyödyksi mitä hyötyjä yhteistyökumppanuus antaa seuralle:

- Kokenut, luotettava ja luova seurakehittäjä vastaamaan yhdessä sovituista kehitystehtävistä
- Tuotettujen kehitysideoiden ja palveluiden laadukkuus
- Uusien Akatemian palveluiden yhdistäminen seuran toiminnaksi
- Seuran promoaminen Akatemian markkinoinnin ja toimintojen kautta
- Saada vanhoillisiin huonosti toimiviin toimintoihin ja ryhmiin uutta virtaa ja näkemystä
- Huippuvalmentajan hyödyntäminen seuran omassa valmennuksessa

Huomasimme hyötyjen olevan niin kiistattomia, ettemme epäillyt hetkeäkään seurojen päättävien henkilöiden olevan kiinnostuneita. Tiesin kokemuksesta että useimmissa seuroissa on näissä asioissa puutteita, kysymys oli lähinnä miten nämä hyödyt siirretään seurasta itse asiakkaille eli Heinäveden asukkaille.

Seura sai käsiinsä edellä mainitut hyödyt Akatemian yhteistyökumppanina ja asukkaat saivat käytettäväksi uusia palveluita. Malli oli siis win-win tyyppinen ratkaisu jossa seurat saavat uusia ja kehittyneitä palveluita ja toimintaa sekä uusia jäseniä toimintaansa ja asiakkaat käyttää palveluita – kumpikin hyötyi. Asiakkaille tarjottavia palveluita oli mm. alle kouluikäisten liikuntaleikkikoulu, kesäleirit, ja peruskurssit, jotka oli rakennettu ja suunniteltu ennakkoon tehtyjen kyselyiden ja puskaradion kautta tulleen ”palautteen” kautta. Asiakkaat saivat sitä mitä halusivat, Akatemian maine ja luotettavuus kasvoi ja samalla seuran toiminnot vahvistuivat.

7.6 Palvelun hinta

Parantaisen (2207, 180) mukaan palvelun hyötyjen esittämisen jälkeen keskustellaan palvelun hinnasta. Tässä luvussa kerrotaan tuotteen ja palveluiden hinnoittelusta ja vaihtoehdoista.

Suurin osa Akatemian palveluista ja tuotteista olivat vasta kehitys / konsepti vaiheissa. Tarjottavien tuotteiden ja palveluiden pohjat olivat valmiita ja niitä testattiin konsepteina projektin aikana. Tämä mahdollisti tuotteiden ja palveluiden jatkokehittämisen palautteiden avulla mikä on yksi tuotteistamisprosessin vaiheista.

En hinnoitellut valmennus ja seuratyötäni, mutta sain hyödyt muuta kautta projektin aikana esim. seuran täyden tuen ja jäsenyyden seuran urheilijana. Tämä tarkoitti kilpailumatkojen ja kilpailuiden täysiä ylläpitokustannuksia. Lisäksi yhdistin seuratyön tehtävät Haaga-Helian kilpa ja huippu-urheilun opintoihini. Halusin muokata tuotteet ja palvelut Akatemiaan, jotta voisin ne myöhemmin valmiina pakettina hinnoitella.

Tänä päivänä hinnoittelisin kehitystehtävät erillisesti laajuuksien ja niissä vaaditun osaamisen mukaisesti urakkapalkkana. Toinen vaihtoehto hinnoitteluun on tehdä provisiolla esim. jokaisesta uudesta jäsenestä jonka seura saa Akatemian toiminnan kautta saa provisiota X€ tai jokaisesta Akatemian yhteistyötoiminnasta esim. liikuntaleikkikouluun osallistuneesta X€ tulee itselle / akatemialle. Erillisistä valmennus ja ohjaustunneista veloittaisin

50€/tunti tai provisiolla osallistujien mukaan. Provisio maksujärjestelmä on hyvä ”poistamaan riskien tunnetta” johon Parantainen (2007, 48) viittaa. Usein varsinkin kun on kyse pienemmistä seuroista ja seurapäätäjät epäröivät hintoja kalliiksi käyttäisin itse provisiota.

Kunnalle tehtyjen leirien suunnittelun ja leirityön hinnoittelin liikunta-alan TES mukaisesti ja laskutin kunnalta tehdyistä tunteista. Tämä oli erittäin toimiva malli ja toimi tässä tapauksessa hyvin. Jatkossa voisin tarjota valmista tuotteistettua leiripakettia muille kunnille hinnalla X€ joka sisältää X:n, Y:n, ja Z:n ja hinta muokkautuu sen mukaan mitä kunta haluaa leirille.

7.7 Palvelun sisältö

Parantaisen (2007, 182) mukaan hintojen lisäksi on kerrottava se mitä palvelu tai tuote pitää sisällään. Tässä luvussa kerrotaan Akatemian kunnan palvelutuotteiden toimitussisällöistä.

Palvelut olivat hyvin yksinkertaisia ja tarkasti määriteltyjä mitä palvelut pitää sisällään ja mitä ei.

Kunta yhteistyö

Kunnalle tarjottavaan leiripalveluun kuuluu:

Leirin ohjelma (suunniteltuna kunnan resurssien mukaan), Leirin ohjaaminen sekä leirin ohjaajat ja leireille sähköisen ilmoittautumis järjestelmän.

Kunnalle tarjottavaan leiripalveluun ei kuulu:

Ruokailun, majoitusten ja vakuutusten hommaaminen. Nämä ovat kunnan vastuulla.

Seura yhteistyö

Seuroille tarjottavaan yhteistyöhön tai kehitystehtäviin kuuluu:

Yhdessä sovittujen kehitystehtävien tekeminen (max. 3 per seura) ja niiden palvelun laadun takaaminen, Akatemian uusien palveluiden kytkeminen seuroihin omiksi palveluiksi, seuran markkinointi ja promoaminen Akatemian postitus ja markkinointi kanavissa, takuu saada vanhoihin ja huonosti toimiviin ryhmiin uutta virtaa, sekä valmennusosaamisen hyödyntäminen ja opponointi tarpeiden mukaan. Seuralla oli käytössään 5h viikossa akatemian henkilöstön työtunteja sekä kuukausittain 2 demo tuntia valitsemastaan aiheesta.

Seuroille tarjottavaan yhteistyöhön tai kehitystehtäviin ei kuulu:

Päivittäinen / viikottainen ohjaaminen, seuran sisäisten asioiden hoito, rahastus ja jäsenrekisterit.

8 Työn tuotos - lopputulos

Lopputulosta on syytä katsoa kahdelta eri kantilta: Heinäveden kunnan ja seurojen kehityksen kautta. Opinnäytetyön toimeksianto ja sen alle kuuluvat toimijat, kunta, yhteistyöseurat ja opinnäytetyön tekijä keskustelivat ja täydensivät toisiaan ja niiden yhteistyön seurauksena opinnäytetyön toimeksiannon tavoitteet saavutettiin.

Heinäveden kunnan toimeksiannossa tavoitteena oli kunnalle tuotettavien leirien kehittäminen, sekä lasten ja nuorten liikunnan ja liikuntapalveluiden kehittäminen. Työskentelytapana käytettiin toiminnallisen tutkimuksen lähestymistapaa ja tieto-aidon yhteen sulauttamista. Konkreettisina kehitystehtävinä syntyi kunnan liikuntaleiri toiminta, joka tehtiin yhteistyössä Heinävesi Sport Akatemian kanssa.

Toimeksiantoa syvennettiin seuratasolle koska Akatemia halusi toimintaa 2 kertaa vuodessa tapahtuvista leireistä viikoittaiseksi toiminnaksi. Tämän takia seurat olivat loistava mahdollisuus jatkaa kehitystyötä, joka mahdollisti palveluiden tuottamisen seurojen alle ja näin toimintaa viikoittain. Akatemian yhteistyöseurojen kanssa tuotettiin liikuntaleikkikouluja, juoksukouluja, luistelukouluja ja peruskursseja.

8.1 Heinävesi Sport Akatemia käsikirja

Heinävesi Sport Akatemiasta on tehty käsikirja, joka sisältää kaikki opinnäytetyössä tehdyt projektin prosessit, kehitystehtävät ja materiaalit linkitettynä sähköiseen Google Drive järjestelmään.

8.1.1 Käsikirjan sisältö

Käsikirja sisältää kaikki akatemiaa varten työstetyt asiat ja palvelut kuten Akatemian ja organisaation toteuttamiseen tehdyt prosessit, esimerkit ja palvelut kunnan ja seuran kanssa. Käsikirja ei ole manuaali tai tuotteistamisen käsikirja, vaan koonti kaikista Heinävesi Sport Akatemian asioista ja sen toimista. Käsikirja on tehty sähköiseen muotoon, kaikki aineistot löytyvät linkkien takaa Google Drive järjestelmästä, jossa aineistot on helppo säilyttää tulevaisuutta varten.

Käsikirja jakaantuu neljään osioon:

Heinävesi Sport Akatemian perustamiseen ja toimintaan. Tässä osiossa avataan ja kuvataan Akatemian omia toteutuksia ja prosesseja mm. Akatemian brändiä ja markkinointia, markkinointikanavia, visuaalista ilmettä ja palautteen keräämistä ja analysointia.

Heinävesi Sport Akatemian ja Heinäveden kunnan palveluihin. Tässä osiossa avataan ja kuvataan Akatemian ja Heinäveden kunnan kanssa yhteistyössä tehtyjä liikuntaleirejä ja niiden toteuttamista.

Heinävesi Sport Akatemian ja yhteistyöseurojen palveluihin. Tässä osiossa avataan ja kuvataan Akatemian, Heinäveden Yleisurheilijoiden ja Hanmoodo seuran yhteistyötä ja kehitystehtävien toteutumista.

Opinnäytetyö projektin kehitystehtävien palautteista ja kiitoksista, jotka on kerätty opinnäytetyön osallisilta Heinäveden kunnalta, Heinäveden Yleisurheilijoilta sekä Heinäveden Hanmoodolta.

Heinävesi Sport Akatemia on kokonaisuudessaan liikunta akatemia konsepti joka kehittää lasten ja nuorten liikuntaa ja toimii yhteistyössä kunnan ja kunnan alueen seurojen kanssa. Tämä käsikirja sisältää kaikista prosesseista ja menetelmistä kuvaukset ja linkit varsinaisiin tiedostoihin, jotka tehtiin Heinäveden kunnan lasten ja nuorten liikunnan ja liikunta-palveluiden kehittäminen - Liikunta Akatemia konsepti opinnäytetyön aikana.

8.1.2 Käsikirjan sisällysluettelo

Sisällys

- 1 Heinävesi Sport Akatemia **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.1 Heinävesi Sport Akatemian palautteen keruu järjestelmä..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.1.1 Sporttileiri 2014 kesä palautekysely **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.1.2 Sporttileiri 2015 talvi palautekysely **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.1.3 Sporttileiri 2015 kesä palautekysely lomake **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.1.4 Sporttileiri 2015 kesä palautekyselyn opinnäytetyö extra.. **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.2 Heinävesi Sport Akatemian markkinointi **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.2.1 Kampanjat, mainokset, tiedotus ja kanavat . **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.2.2 Logot..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.2.3 Verkkosivut **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.3 Heinävesi Sport Akatemian toiminnan suunnittelu.. **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.3.1 Kausisuunnitelma..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 1.3.2 Yhteistyösopimukset **Error! Bookmark not defined.**
- 2 Heinävesi Sport Akatemia ja Heinäveden kunta **Error! Bookmark not defined.**
 - 2.1 Liikuntaleiritoiminta **Error! Bookmark not defined.**
 - 2.1.1 Päiväleiri ja kokopäiväleiri pohjat..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 2.1.2 Leirien ilmoittautumisjärjestelmä **Error! Bookmark not defined.**
 - 2.1.3 Leirikirjeet **Error! Bookmark not defined.**
- 3 Heinävesi Sport Akatemia ja yhteistyöseurat..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.1 Heinäveden Hanmoodo **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.1.1 Seuran peruskurssien elvytys / demotunnit . **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.1.2 Seuran markkinointi **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.1.3 Hanmoodo Team Heinävesi..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.2 Heinäveden Yleisurheilijat..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.2.1 Valmennustoiminnan optimointi ja kehittäminen..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.2.2 Liikuntaleikkikoulut ja kerhot..... **Error! Bookmark not defined.**
 - 3.2.3 Seuran toimintojen kehittäminen **Error! Bookmark not defined.**
- 4 Heinävesi Sport Akatemia – palaute ja kiitokset **Error! Bookmark not defined.**

9 Pohdinta

Kappaleessa 2. Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen tietoperustassa kerrottiin, erittäin olennaista on löytää asiakkaan ongelma tai tarve ja antaa siihen hyvin palveleva ratkaisu. Oma kokemus pienille kunnille ”avaimet käteen” periaatteella tarjottavasta palvelusta on enemmän kuin tervetullutta nykypäivänä. Tämän todistaa monien kuntien kiinnostus akatemian tuottamia palveluita kohtaan. Yhteiskunnan muutos on tuonut kunnille viimeaikoina haasteita ja erityisesti lasten ja nuorten harrastus ja liikunta puolella kysyntää riittänee. Uusia ideoita kaivataan jatkuvasti vanhojen kaavojen ja mentaliteettien sijaan, sillä asiakkaat ovat entistä valveutuneempia siitä mitä he ostavat ja mitä on tarjolla.

Kun yhdistetään pienten kuntien alueella yleensä talkoovoimin toimivat seurat työkenttää riittänee, onhan suomessa yli 6000 seuraa. Nykyään vapaa-aika on yleensä kortilla eikä vanhemmilla ole paljoa aikaa toimia mukana lasten seuran talkootyössä, toisin kuin aikaisemmin. Talkoovoimin tehty ei automaattisesti tarkoita huonompaa vaihtoehtoa kuin ostettu palvelu, vaan tärkein asia on palvelun laadukkuus ja yleensä asiakkaat valitsevat palvelun joka on laadukkaampi – minä ainakin valitsisin.

Toinen iso seikka on palvelun hinnoittelu. Hyvin hinnoitellulla palvelulla riittää kysyntää ja se on mielekästä palvelun käyttäjille sekä palvelun tuottajalle (asiakkaan rahalle on vastinetta ja palvelun tuottaja saa elantoa.) Esimerkiksi jos luistelukoulun ryhmän alaraja on 15 henkilöä, hinta yhdellä koulukerralla on 5€/henkilö. Jos jään vuokra on 15€/tunnilta eli 1€/osallistuja, kokonaishinta on 6€/kerta ja tämän jälkeen kaikki tulee suorana katteena. Jos luistelukoulua pidetään 10 viikkoa kerran viikossa rytmillä joulukuusta-helmikuuhun, on kokonaishinta 60€ tai kuukaudessa n. 20€. Tämä voi olla joidenkin mielestä kallista, mutta verrattuna esim. jalkapalloseuroihin hinnoittelu voi olla jopa kolmi-nelinkertaista kuukaudessa. Tämän laskun mukaan 15 hengen luistelukoulusta jäisi palvelun pitäjälle katteena 750€/10 kerran luistelukoulusta eli 75€/viikossa. Tällä tavoin saadaan toiminta kerran viikossa kannattavasti käyntiin ja ryhmän alarajaa voidaan nostaa ylöspäin, jolloin yksikköhintaa voidaan tuoda tämän laskun mallilla edelleen 6€ alaspäin. Tätä sovellettiin opinnäytetyössä leirien hinnoittelussa johon kappaleessa 3. Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen tietoperustassa viitattiin.

Heinävesi Sport Akatemian palvelun tuotteistamisessa ja kehittämisessä on käytetty perustana Parantaisen Tuotteistaminen (2007) käsikirjaa. Kappaleessa 3. Palvelun tuotteistaminen ja kehittäminen Heinävesi Sport konseptia rakennettiin niin, että se voidaan tuot-

teistaa ja monistaa muille paikkakunnille jatkossa, mikäli malli on toimiva. Parantaisen kirjasta otettiin vaikutteita mm. liikuntaleirien hinnoittelussa, markkinoinnin suunnittelussa ja tuote kehittämissä vaiheissa. Kirjasta oli apua myös dokumentoinnissa, josta sai selkeitä malleja siitä miten tuotetta tai palvelua kannattaa dokumentoida, jotta sitä voidaan monistaa tai käyttää jatkossa.

Liikuntapalveluiden markkinointi kappaleessa 4 syvennyttiin enemmän urheilu ja liikunta markkinoitiin ja etsittiin tietoa eri tyyleistä ja tavoista markkinoida. Urheilumarkkinointi on yksi maailman suurimmista bisneksistä, joten on syytä ottaa myös siitä paljon tietoa. Segmentointi, myyntihinnoittelu ja promootio olivat tämän projektin oleelliset asiat markkinoinnin tietoperustan kannalta. Kyseisen tietoperustan avulla rakennettiin ja kehitettiin Heinävesi Sport akatemian segmentti sekä palveluista tarjottavat myyntihinnat.

Koko opinnäytetyön projektin olennaisin tietoperusta on projektin kannalta kappale 5. laadullisen toimintatutkimuksen teoria perusta. Ilman tätä kappaletta Heinävesi Sport Akatemian lähestymis ja tutkimustavat olisivat olleet hyvin erilaiset. Tämä tietoperusta auttoi opinnäytetyötä tehdessä todella paljon mm. ymmärtämään eri prosesseja sekä palaamista aina uudelleen kokeilemaan jotakin uutta. Oli todella hyvä saada tietoperustaa kyseisen lähestymistavan kannalta, sillä muuten vanhaan palaaminen olisi tuntunut paljon oudommalta. Suurin opinnäytetyössä tehty toimintatutkimus oli leireille ilmoittautumisen tutkimus, jossa tutkittiin ihmisten suhtautumista uudenlaisen ilmoittautumisjärjestelmään. Laadullisen toimintatutkimuksen tietoperusta oli myös mielestäni mielenkiintoisin kappale.

Kaikki tietoperustat olivat todella tärkeitä tämän opinnäyteprojektin kannalta, tietoperustat perustelivat omien ajatuksieni ja toimintani oikeellisuuden ja loivat myös perustaa toiminnan kehittämisessä. Tietoperustojen avulla myös tunsin itseni varmemmaksi ammattilaiseksi.

Kun opinnäytetyötä tarkastellaan kokonaisuutena, työ muodostuu konkreettisesta opinnäytetyön tekijän olennaisesti työllistymiseen vaikuttavasta työkalusta Heinävesi Sport Akatemiasta, oman ammatillisuuden kehittämisestä, sekä tuotetusta lisäarvosta joka tuotettiin Heinäveden kunnalle ja kunnan alueelle, sekä yhteistyöseuroille.

Heinävesi Sport Akatemia on ollut erittäin onnistunut konsepti kokeilu, ja konsepti on vakiinaistettu kunnan alueelle kehittämään lasten ja nuorten liikuntaa. Lähestymis ja kehittämistapana toiminnallinen tutkimus on ollut todella hyvä ja tässä tapauksessa oikea rat-

kaisu, jolla saatiin toiminnot ja kehitystehtävät vakinaistettua seuroihin ja kunnan toimintaan. Pelkkinä kehitystehtävinä projektit ja toimintatavat olisivat ehkä jääneet vain ”pöytälaatikkoon” dokumenteiksi.

Oman ammattitaidon kehittymisen kannalta voin nyt sanoa osaavani tuotteistamisprosessin, sekä tuotteistaa omaa osaamistani. Pystyn luomaan kokonaisuuksia, jotka vastaavat asiakkaiden kysyntään ja tarpeisiin sekä yhdistämään monta eri osapuolta tekemään yhteistyötä keskenään. Opinnäytetyö on antanut sen tekijälle todella paljon varmuutta omaan työhön ja kasvattanut omaa työkenttää ja työmahdollisuuksia huomattavasti.

9.1 Toiminnan arviointi

Parantaisen kirjassa kuvataan vaiheet, jonka mukaan kaikki tuotteistetut palvelut ovat kulkeneet läpi seuraavat vaiheet:

- Osa toimintamalleista alkaa hahmottua
- Palvelu alkaa hahmottua
- Toimitussisällöt vakiintuu
- Palvelu monistuu perimätietona
- Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella
- Palvelu muuttuu jälleen myytäväksi

Henkilökohtaisesti koen Akatemian ja tuottamani palveluiden olevan ”toimitussisällöt vakiintuu” ja ”palvelu monistuu perimätietona” vaiheissa. Seuraava vaihe on nyt Akatemian dokumenttien ja testattujen palveluiden kanssa tehdä kehitys ja myyntityötä. Nykyisiä palveluita voidaan kehittää vielä paljon ja olen suunnitellut seuraavia kehitysideoita:

- Leiripalvelut: pienten kuntien yhteistyössä järjestämät leirit, johon saataisiin monesta pienestä kunnasta lapsia ja nuoria verkostoitumaan ja yhtenäistymään keskenään, sekä kansainvälinen yhteistyö tai vaihtoleiritoiminta.
- Seuran valmennuksen optimointi: kunnan alueen seuroille tarkoitetun valmennustoiminnan kehittämisen seminaarin järjestäminen, jossa paneudutaan seurojen valmennus ja ohjaustoiminnan optimointiin. Seminaarin aihe voi myös olla ideariihityyppinen jossa paneudutaan seurojen ongelmiin yhdessä ja jokainen seura voi antaa ideoita toisen seuran toimintaan ja tätä kautta kehittää toimintaa.
- Seuroille tarjottavat palvelutuotteet: seurojen tarjottavat työkyky toiminnot ja jummat, lapsi-vanhempi kerhot, ja teemapäivät seurojen kanssa.

Henkilökohtaisesti pidän seuraavia asioita sellaisina, mitä tekisin eri tavalla opinnäytetyö produktin aikana jos voisin ne tehdä uudelleen:

- Järjestäisin toiminnan aloittamisen alussa tiedotustilaisuuden Akatemian aloittamisesta, johon kutsuisin kaikki seurat kuuntelemaan Akatemian toimintaideaa ja tarjoamaan mahdollisuutta liittyä mukaan.
- Tekisin yhteistyötä 2-3 kunnan kanssa leirityksissä.
- Pitäisin yhteisiä liikuntatuokioita esim. ikääntyneiden kuntojumppaa (ikäntyneet jäivät kokonaan huomioimatta tässä opinnäytetyössä)
- Hankkeistaisin OKM/Erasmus+ rahoituksella.

Toiminta oli monipuolista ja mielekästä opinnäytetyön tekijälle sekä kunnalle ja seuroille. Missään työstämisen vaiheessa ei koettu epämiellyttäviä vaiheita tai kokemuksia joka oli positiivinen asia. Asioista oltiin hyvin useasti samaa mieltä ja kunta ja seurat tukivat opinnäytetyötä ja yhdessä sovittuja asioita. Produktin aikana huomasin liikunta-alan opinnoista ja aikaisemmista töistäni saadun ammattitaidon olemassaolon ja niiden hyödyllisyyden, ja opin luottamaan omaan ammattitaitoon ja osaamiseen paljon vankemmin.

Toimintamallina toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on erittäin mielenkiintoinen ja toimi tässä tapauksessa. Produktin aikana oli hienoa huomata miten kunnan ja kunnan alueen seurojen ”vanhoilliset” toimintatavat alkoivat pikkuhiljaa muuttumaan mm. uskallettiin ottaa uusia askelia ja tehdä asioita eritavalla kuin aiemmin. Yhteistyö kunnan asukkaiden kanssa oli eritoten miellyttävää mutta antoisaa ja heiltä saatu palaute oli useimmiten erittäin positiivista.

9.2 Yhteistyön arviointi

Yhteistyö opinnäytetyön tilaajan Heinäveden kunnan kanssa on ollut koko opinnäytetyön ajan moitteetonta ja opinnäytetyön tavoitteita tukevaa. Heinäveden kunta antoi paljon luottamusta sekä valtaa viedä opinnäytetyötä ja projektia eteenpäin kunnan alueella, eikä missään vaiheessa mm. puuttunut opinnäytetyön toimintaan negatiivisesti. Kaikista asioista oli erittäin helppo sopia ja neuvotella keskenään ja yhdessä sovitut toimet ja tavoitteet olivat selkeitä ja toteutettavia, keskinäinen viestintä oli siis erittäin hyvää. Kunnan nuoriso ja vapaa-aikatoimen ohjaaja Markus Lindroos on ollut suuri tukija ja auttanut opinnäytetyön produktissa mm. antamalla kehitysehdotuksia, kannustusta, materiaalia ja eteenpäin vievää palautetta koko produktin ajan. Opinnäytetyöstä saatu palaute oli positiivista, kannustavaa ja erittäin motivoivaa.

Opinnäytetyössä tehtiin yhteistyötä myös Heinäveden Yleisurheilijoiden ja Hanmoodo seuran kanssa. Kumpikin seura oli erittäin hyvin mukana ja positiivisin mielin kehitysideoita ja prosesseja kohtaan. Seurojen toimijat antoivat paljon ideoita ja olivat toteutuksessa hyvin aktiivisia, sekä osallistuivat toiminnalliseen tutkimukseen aktiivisesti ja muokkautuivat uusien toimintamallien mukaan loistavasti. Kumpikin seura oli aktiivisia opinnäytetyötä kohtaan. Prosesseista saatu palaute oli motivoivaa ja paljon kiitosta antavaa.

9.3 Produktin haasteet ja mitä olisin tehnyt toisin

Akatemian perustamisen haasteita oli aluksi ihmisten ja toimijoiden toimintamallit, joita täytyi vain uskaltaa korjata ja muuttaa. Kun ihmiset tunsivat minut paremmin produktin etenemisen jälkeen, myös luottamusta alkoi olemaan enemmän.

Aikaresurssit olivat opinnäytetyön tekemiselle paikallisesti todella haastavat ja oli loistava saada seurat mukaan toimintaan. Tämä toimi viikoittaisen toiminnan luomisessa.

Akatemian ja toimijoiden välinen tiedottaminen oli pääsääntöisesti hyvää. Joillakin seuroilla oli ongelmia mm Google Drive järjestelmän kanssa, mutta siellä olleet tiedostot tuostettiin myöhemmin kansioksi. Sähköposteihin vastailu oli seuroilla hidasta.

Akatemian perustamisen alussa järjestäisin kunnon tiedotustilaisuuden, jossa seurat saisivat akatemiasta paremman kuvan. Tämä saattaisi vaikuttaa ennakkoluuloihin vähevästi. Tekisin samalla seurojen kanssa selvät pelisäännöt mitä akatemian toiminta on ja mitä se ei ole, jolloin kaikille on selvää miksi Akatemian toiminta on olemassa ja mitä se voi seuran kanssa tehdä.

Tekisin enemmän yhteistyötä peruskoulun kanssa ja pyrkisin saamaan peruskoulun välitunteja enemmän aktiivisimmaksi. Tämä vaikuttaisi myös koulumenestykseen sekä innostaisi lapsia liikkumaan ns. ”passiivisena aikana.” Tekisin liikuntaleirien kanssa myös kunnan rajojen ylittävää yhteistyötä naapuri kaupunkien ja kuntien kanssa, jolloin tulisi enemmän yhteellisyyden tunnetta.

9.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys jatkossa

Unelmanani on monistaa Akatemia konsepti franchising tyyliseksi palveluksi. Tämä työ on suunnittelun alla ja aion seuraavina vuosina jatkaa palvelun kehittämistä monistettavaan muotoon ja hakea tarvittaessa hanketuki rahoitusta.

Akatemia on jatkanut aktiivisesti toimintaansa ja järjestää yhteistyössä Hanmoodo liiton ja Heinäveden Hanmoodon kanssa Hanmoodon 2016 SM-kilpailut Heinävedellä 7.5.2016. Toiminnallaan Akatemia pyrkii Heinävedellä antamaan kaiken mahdollisen tukensa kunnalle ja kunnan alueen asukkaille liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden kehittämässä ja parantamisessa.

Kokonaisuutena projekti on synnyttänyt sisälläni kipinän tuotteistamiseen ja palveluiden tuottamiseen sekä toiminnalliseen tutkimiseen. Tulevaisuus näyttää valoisalta ja aion yhdistää monipuolista ammattiosaamistani markkinoinnin ja median puolelta liikuntaan ja palveluiden tuottamiseen ja tarjoamiseen. Olen todella innoissani Akatemia konseptin onnistuneesta toiminnasta Heinävedellä ja odotan tulevaisuutta mielenkiinnolla. Olen oppinut tässä opinnäytetyössä todella paljon ja tunnen nyt itseni paljon varmemmaksi liikunta-alan ammattilaiseksi, palveluiden tuottajaksi, tuotteistajaksi sekä asiantuntijaksi. Mikäli jatkan opintojani yliopistossa tai ylemmällä AMK-tutkinnolla, Heinävesi Sport Akatemia tulee varmasti olemaan yksi kehitystehtävistäni, jota vien eteenpäin.

Kappaletta 2 Fyysisen aktiivisuuden ja liikunnan vaikutukset terveyteen tietoperustaa käytettiin perustana tässä opinnäytetyössä Heinäveden lasten ja nuorten fyysisen aktiivisuuden parantamiseen. Tavoitteena oli kasvattaa lasten ja nuorten fyysistä aktiivisuutta enemmän kohti WHO:n suosituksia. (WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset) LIKES-tutkimuksista (Liikkuvakoulu.fi, Muutoksia 2015) oli todella paljon hyötyä mm. antamaan osviittaa nykyisestä tilanteesta, joten ei tarvinnut erikseen kartoittaa kyselyillä Heinäveden tilannetta, vaikkakin niin olisi saanut paremmin kohdistettua Heinäveden tilannetta.

10 Lähteet

Aaltola, Juhani & Syrjä, Leena (1999) Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä -toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Armstrong & Welsmann 1997,3 Biswas A, Oh PI, Faulkner GE ym. Sedentary time and its association with risk for disease incidence, mortality, and hospitalization in adults: a systematic review and meta-analysis. Ann Intern Med 2015;162:123-32

Arto Lahti. 1992. Strateginen markkinointi. Lahti Venture Capitals.

Bergström S, Leppänen A (2007). Markkinoinnin maailma. 8.uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bernard, M., Stephen, H., William, M. 2007. Sport Marketing - 3rd Edition.

Cooper, R. G. 2006. Doing it right – Winning with new products

Duodecim, Liikuntaan liittyvät määritelmät Duodecim terveyskirjasto, liikuntaan liittyvät määritelmät. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=nix01203 Luettu 15.2.2016

Duodecim, MET – energiankulutuksen ja fyysisen aktiivisuuden mittari. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=tea00003 Luettu 15.2.2016

Hannan blogi. Palvelun tuotteistaminen. Luettavissa: <https://hannavauhkonen.wordpress.com/2014/01/06/palvelun-tuotteistaminen/> Luettu: 16.2.2016

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja.

Jaakkola, Orava & Varjonen 2009. Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille.

Jyrkämä, J. 1996. Action research and social practices – New remarks on an old approach. Journal of Critical Social Science 24 (2), 33-44.

Jyväskylän Yliopisto, Väitös: 15.11. Oppimistulokset – riittävästi liikuntaa, kohtuudella ruu-
tuaikaa (Syväoja) Luettavissa: <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2014/11/tiedote-2014-11-03-09-43-40-389604> Luettu 15.2.2016

Kaarina, Iltanen. 2000. Mainonnan suunnittelu. WSOY

Kajaanin ammattikorkeakoulu Luettavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnayte-tyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus> Luettu: 16.2.2016

Karg, A., Funk, D., Quick, S., Shilbury, D. & Westerbeek, H. 2014. Strategic sport marketing. 4. painos. Elsevier Ltd.

Karvinen, Löflund-Kuusela & Kantomaa 2010. Koululaisen ja koulun yhteisön hyvinvoinnin edistäminen liikunnan avulla. Nuori Suomi ry

Liikkuvakoulu.fi, liikkuva-koulu ohjelma Luettavissa: <http://www.sport.fi/koulu/liiketta-koulu-paivaan/liikkuva-koulu-ohjelma> Luettu: 16.2.2016

Komppula, R., Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita publishing oy.

Kotler, P. Armstrong. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Ensimmäinen painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Kuula, A. (1999) Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä

Carr, W. & Kemmis, S. 1986. Becoming critical: Education, knowledge and action research.

Liikuntaneuvosto.fi, Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen suomessa. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/julkaisut/valtion_liikuntaneuvoston_julkaisusarja/arkisto/lasten_ja_nuorten_liikuntakayttaytyminen_suomessa.650.news Luettu 15.2.2016

Liikuntaneuvosto.fi, Liituraportti. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/347/VLN_liituraportti_150317.pdf Luettu: 15.2.2016

Liikkuvakoulu.fi, Muutoksia 2015 Luettavissa: www.liikkuvakoulu.fi/muutoksia2015 Luettu 15.2.2016

Likes.fi julkaisut, Fyysisen aktiivisuuden yhteys oppimistuloksiin http://www.likes.fi/filebank/1427-Dissertation_Heidi_Syvaoja_tiivis.pdf Luettu 15.2.2016

LIKES, Koulupäivän aikaisen liikunnan merkitys oppimiselle Luettavissa: http://www.slideshare.net/LIKESresearchcenter/koulupivn-aikaisen-liikunnan-merkitys-oppimiselle?next_slideshow=2 Luettu: 15.2.2016

Likes.fi, Liikkuva koulu, -ohjelman seuranta ja tutkimus Luettavissa: <http://www.likes.fi/tutkimus/liikkuva-koulu-seuranta-ja-tutkimus> Luettu 15.2.2016

Manninen, K. 2009. Yrityksen perustamisen viitekehys. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7599/manninen_kari.pdf?sequence=1 Luettu: 16.2.2016

Muhonen, Riikka Mari., Heikkinen Laura. 2003. Kohtaamisia kasvokkain, Tapahtumamarkkinoinnin voima. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Nurmi, Vili. 15.12.2015. Markkinoinnin perusteet. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

OKM, Liikuntapolitiikka – linjaukset, ohjelmat ja hankkeet Luettavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/linjaukset_ohjelmat_ja_hankkeet/liikkuva_koulu/index.html?lang=fi Luettu 15.2.2016

Parantainen Jari (2007), Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote

Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat.

Rekola, H. 22.1.2008. Palveluiden tuotteistaminen. Rekola Design Oy

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä, 1. painos. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Saarijärven Offset Oy.

Robson, C. 2002. Real World Research. Second edition. Oxford. Blackwell

Schwarz & Hunter 2008. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing.

Scott McCabe. 2009. Marketing Communications in Tourism and Hospitality: Concepts, Strategies and Cases

Smith, A. 2008. Introduction to sport marketing. Elsevier Ltd. Hungary

Sosiaali ja terveysministeriö 2015 Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/126296> Luettu 12.5.2016

Sport.fi, liikettä koulupäivään Luettavissa: <http://www.liikkuvakoulu.fi/liikkuva-koulu/ohjelma> Luettu: 16.2.2016

Syvänen, S. 2003. Yhteistoiminnallinen kehittäminen edistää työhyvinvointia, parantaa palvelujen laatua ja lisää tuloksellisuutta.

Taylor & Francis Group, Kansainvälisiä näkemyksiä kouluaktiivisuuden promoamisesta Luettavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00336297.2015.1082920?journalCode=uqst20> Luettu 15.2.2016

Teko, Terve koululainen Luettavissa: <http://www.tervekoululainen.fi/teko> Luettu 15.2.2016

Terve Urheilija, UKK instituutti -ohjelma Luettavissa: <http://www.terveurheilija.fi/etusivu> Luettu 15.2.2016

Tikkanen, T. Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Vuori I, Taimela S, Kujala U: Liikuntalääketiede. Kustannus Oy Duodecim 2012.

WHO, Fyysinen aktiivisuus. Maailman terveysjärjestö WHO, Fyysinen aktiivisuus. Luettavissa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/> Luettu 15.2.2016

WHO, Fyysisen aktiivisuuden seuranta tutkimus Luettavissa: <http://www.who.int/chp/steps/GPAQ/en/> Luettu 15.2.2016

WHO, Fyysisen aktiivisuuden suositukset Luettavissa: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/9789241599979/en/> Luettu 15.2.2016

YAMK – virtuaali ammattikorkeakoulu Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>) Luettu: 16.2.2016

Kuvat ja kaaviot järjestyksessä:

Kuva 1. Palvelun ja tuotteen kerrokset (Raatikainen 2008, 69.)

Kuva 2. Toimintatutkimuksen eteneminen (YAMK – virtuaali ammattikorkeakoulu)

Kuvio 3. Toiminnallisen tutkimuksen havainnollistava kaava (YAMK – virtuaali ammattikorkeakoulu)

Kaavio 1. Opinnäytetyön eri vaiheet.

Kaavio 2. Heinäveden pää-seurojen jäsenmäärän kehitys vuosina 2008-2015

11 Liitteet

Liite 1 Heinävesi Sport Akatemia – käsikirja