

Toimintakonseptin luominen

Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle

Johanna Lähdesmäki

Opinnäytetyö

Liikunnan ylempi

ammattikorkeakoulututkinto

Liikunta-alan kehittämisen ja

johtamisen koulutusohjelma

2019



Tekijä(t) Johanna Lähdesmäki	
Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Liikunnanohjaaja ylempi AMK	
Opinnäytetyön nimi Toimintakonseptin luominen Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialalle	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 68
<p>Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry, PLU - edistää liikuntaa ja hyvinvointia eri toimialoilla Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnissa lapsista ikäihmisiin. Valtakunnan tasolta toimintaa tuetaan veikkausvoittovaroin, mutta tulevaisuudessa oman toiminnan tuottoja tulee kasvattaa entistä enemmän.</p> <p>Uudenlaista osaamista sekä hiljaisen tiedon esiintuontia tarvitaan yritysmäisellä otteella. Tämän vuoksi aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialan kokonaisuutta on kehitettävä tehostamalla työtapoja sekä tuotteita. Toimintakonseptimuutoksella tuodaan lisäarvoa organisaation toiminnalle asiakkaalle tuotetuista palveluista.</p> <p>Toimintakonseptin tavoitteena oli luoda mahdollisimman visuaalinen toimintakonsepti, joka tukee neljästä eri näkökulmasta toimintaa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Henkilöstön sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaavan toimintakonseptin luominen ja pilotointi 2. Parantaa kannattavuutta niin, että tuotot jakaantuisivat ympäri vuoden tasaisesti toimialallamme 3. Pysyä kilpailukykyisenä toimialallamme 4. Saada toimiva toimintamalli oikealle kohderyhmälle sisäisesti organisaation kesken sekä ulkoisesti asiakkaille <p>Aineistoa kehittämistyölle sekä toimintakonseptille kerättiin palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilussa sidosryhmien sekä kollegoiden merkitys korostui, jolloin saatiin käyttäjälähtöinen selvitys toimintakonseptiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta.</p> <p>Palvelumuotoilun työmenetelminä käytettiin benchmarking-prosessia sekä innovointihaastatteluita. Benchmarking-prosessilla selvitettiin kohdeorganisaation toimintatapaa ja mallia. Innovointihaastatteluiden avulla saatiin tietoa asiakasymmärryksestä sekä odotuksista.</p> <p>Työ ajoittui noin vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Taustaa sekä aineistoa kerättiin vuoden 2018 aikana ja toimintamallia lähdettiin pilotoimaan vuoden 2019 alussa. Työn tuotoksena syntyi visuaalinen toimintakonsepti, joka ohjaa toimintaa ja sen kehittämistä, myyntiä sekä markkinointia ja viestintää. Vuoden 2019 alussa toimintakonseptia lähdettiin pilotoimaan yhdessä aikuisliikunnan toimiala vastaavien kanssa. Konseptia myös testattiin ja analysoitiin asiakasyrityksen kanssa. Vuosi 2019 osoittaa miten toimintakonsepti kehittyy pilotoinnin seurauksena ja miten sitä jatkossa kehitetään.</p>	
Asiasanat Toimintakonsepti, Palvelumuotoilu, Benchmarking, Innovointi, Kuntoliikunta, Terveystoiminta	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimijakenttä Suomessa	3
3	Liikunnan aluejärjestöt osana liikunnan toimintakenttää Suomessa.....	5
3.1	Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry.....	8
3.1.1	Aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimiala	9
4	Toimintakonsepti	10
5	Palvelumuotoilu osana toimintakonseptin luomista.....	11
5.1	Innovointi	12
5.1.1	Menetelmät	14
5.1.2	8x8 menetelmä	16
5.2	Tuotteistaminen	17
6	Benchmarking osana toimintakonseptin luomista	20
6.1	Benchmarking-prosessi.....	21
7	Kehittämistyön tavoitteet	24
8	Projektin eteneminen.....	25
8.1	Suunnittelu sekä tarpeiden määrittely	26
8.2	Toimintakonseptin muotoilu.....	27
8.3	Arviointi.....	28
9	Toimintakonseptin kehittämismenetelmät.....	29
9.1	Projektin asiantuntijatyöryhmä	29
9.2	Selvitys toimintamalleista	30
9.2.1	Benchmarking -prosessi.....	31
9.3	Innovointi tulevaisuuden visiona.....	33
9.3.1	Innovointihaastattelut eri sidosryhmille	34
10	Toimintakonsepti ja sen kehittäminen.....	41
11	Pohdinta.....	43
11.1	Kehittämistyön tulos.....	44
11.2	Prosessin vaiheet.....	45
11.3	Tulevaisuuden kuvaus	48
	Lähteet	49
	Liitteet.....	53

1 Johdanto

Suomalaiselle yhteiskunnalle väestön vähäinen liikunta sekä fyysinen aktiivisuus tuovat merkittäviä haasteita. Liikkumattomuus lisää merkittävästi erilaisia sairauksia, kustannuksia kansantaloudessa ikääntymisen myötä, työikäisten työn tuottavuus sekä kilpailukyky heikkenee ja hyvinvointi- sekä terveyserot väestöryhmien välillä lisääntyvät. Ihmiset liikkuvat vapaa-ajallaan, mutta esimerkiksi työikäisestä väestöstä valtaosa istuu suurimman osan päivästä. Liikkumisen lisäämiseen yhteiskunnassamme on suuri tarve. (Muutosta liikkeellä 2013, 4.) Meidät ihmiset on luotu liikkumaan ja ilman liikettä toimintakykymme heikkenee. Väestön ikääntyminen sekä erilaiset teknologian ilmiöt tuovat lisähaastetta työikäisten jakamiseen. (Läärä 2019.)

Kansantaloudellinen merkitys liikkumattomuuteen on huomattava. Tämän ymmärtämiseen tulisi tulevaisuudessa panostaa merkittävästi eri toimijasektoreilla Suomessa. Liikuntaan ja liikkumattomuuden ennaltaehkäisyyn kannattaa panostaa ja investoida. Se on kustannustehokasta väestön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tulevaisuudessa liikunnan panostusta mm. työelämään ja sen tuottavuuteen täytyisi pystyä todistamaan ja analysoida entistä tarkemmin. (Muutosta liikkeellä 2013, 14.)

Liikunnan aluejärjestöt sekä aikuisten kunto- ja terveysliikunta ovat keskeisessä asemassa tulevaisuuden terveysliikunnan edistäjinä Suomessa. Kilpailuun on vastattava ja uusia toimintamalleja sekä tuotteita kehitettävä kilpailun kasvaessa. Toimintaa tuetaan valtakunnan tasolta veikkausvoittovaroin, mutta oman toiminnan tuottoja on nostettava kilpailun kiristyessä. Uudenlaista osaamista sekä hiljaisen tiedon esiintuontia kaivataan liiketoiminnan keinoin. Toimintamallien ja palveluiden konseptointi sekä tuotteistaminen on ajankohtaista. Yhtenä toimenpiteenä osa aluejärjestöistä on aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialan osalta yhtiöittänyt toimintaansa ja hakeutunut alv-verovelvollisiksi kaupallisen toiminnan kasvaessa.

Tämän kehittämistyön suurimpana tavoitteena on luoda selkeä visuaalinen toimintakonsepti aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:ssä. Toimintakonseptimalli toimii työnohjaajana ja viitoittajana toimialalla tuoden kaivattua toimintatapojen selkeyttä sekä myynnin edistämistä ja kasvua. Tämän työn laadullisena mittarina tulevaisuudessa on henkilökunnan yhtenäinen toimintatapa yritystyyppisesti sekä asiakkailta saatu asiakaspalaute ja sen analysointi sekä kehittäminen eri työkaluilla. Määrällisenä mittarina tulevaisuudessa toimii tuottavuuden sekä asiakaskontaktien kasvu. Työn tavoitteena on myös luoda toimintakonsepti, joka toimii tarvittaessa perehdyttämisen tukena mahdollisissa henkilöstövaihdoksissa. Tuolloin hiljaisen tiedon siirtäminen on luonnollista sekä tehokasta.

Kehittämistyön kautta rakentui toimintakonsepti aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle, joka huomioi seuraavat eri näkökulmat: kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen sekä yhtenäinen toimintatapa organisaatiossa.

2 Aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimijakenttä Suomessa

Aikuisten (19 – 65-vuotiaat) kunto- ja terveysliikunnasta puhuttaessa niiden määritelmä on selkeä. Terveysliikunnalla viitataan liikuntaan, joka edistää ihmisen terveyttä. Liikkuminen edistämällä terveyttä on mm. arkinen aktiivisuus esimerkiksi lumenluonti, siivoaminen ja erilaiset pihatytöt sekä hieman reippaammat yhtäjaksoiset vähintään 30 minuutin lenkit esimerkiksi sauvakävely. Aktiivinen liikkuminen arkena ei välttämättä kohota kuntoa, mutta edistää terveyttä. Kuntoliikuntaa määriteltäessä liikkuminen on jo aktiivisempaa ja kattaa erilaisia liikuntalajeja. Kuntoliikunnalla vaikutetaan selkeästi kestävyYTEEN, liikehallintaan, lihasvoimaan, tuki- ja liikuntaelimestönkuntoon, painonhallintaan sekä nivelten liikkuvuuteen. Kuntoliikkujalla liikunta on päivittäistä ja viikko tasolla aktiivisempia raskaampia liikuntakertoja tulee lisäksi 2 – 3. Kunto- ja terveysliikunnan harrastaminen aikuisiällä tuo terveydelle moninaisia hyötyjä. (UKK-Instituutti 2019.) Nykyään valtionhallinnossa kiinnitetään entistä enemmän huomiota väestön liikkumiseen ja liikuntaan. Sen täytyy tukea hyvinvointia ja kansalaisten terveyttä. Käsitettä kutsutaan nykypäivänä terveyttä edistäväksi liikunnaksi. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012.)

Suomessa aikuisten kunto- ja terveysliikuntaa järjestää ja vaikuttaa sen järjestämiseen useat eri tahot eri sektoreilla. Julkisella puolella valtio ja kunnat, kolmannella sektorilla kansalaisjärjestöt, urheiluseurat ja erilaiset hankkeet sekä yksityinen puoli ja yritys-elämä. Aikuisten kunto- ja terveysliikunnan edistäjiä ja järjestäjiä Suomessa on paljon. Entistä enemmän myös työnantajatahot kiinnittävät huomiota työssä jaksamiseen kunto- ja terveysliikunnan kautta erilaisilla liikuntaohjelmilla ja kannusteilla työyhteisössä.

Liikuntalain tavoitteena on mm. edistää eri väestöryhmien mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa sekä liikkua, edistää eri väestöryhmien terveyttä ja hyvinvointia, edistää fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista. (Finlex 2019.) Tämä liikuntalain tavoite velvoittaa selkeästi kunto- ja terveysliikunnan mahdollisuuksien järjestämiseen Suomessa.

Suomen valtiolla on vastuunsa liikunnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Opetus- ja kulttuuriministeriö on ylin taho valtion johdossa. Se vastaa edellytysten luomisesta, kehittämisestä, yhteensovittamisesta ja valtion johdosta. Alueellisista vastuista vastaavat aluehallintovirastot, joiden vastuut määrittävät valtioneuvoston asetukset. Valtio on yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöt, kunnat ja muut liikuntalan toimijat. (Finlex 2019.)

Kuntien tehtävä osana liikuntalain velvoitetta on järjestää liikuntapalveluita sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävää liikuntaa eri väestöryhmät huomioon ottaen. Heidän tulee tukea kansalaistoimintaa, jossa urheiluseurat ovat otettu erityisesti huomioon. Kolmantena tehtävänä on ylläpitää ja rakentaa liikuntapaikkoja kunnassa. (Finlex 2019.) Esimerkkinä kunnan tuottamista kunto- ja terveystuottamispalveluista Suomessa ovat erilaiset liikuntatilat kuten esimerkiksi uimahallit ja kuntoradat. Konkreettisia palveluita ovat mm. aikuisille suunnatut liikuntaryhmät esimerkiksi vesi- ja kuntojummat. Liikuntaneuvonta on nykyisellään merkittävä palvelu osissa Suomen kuntia. Liikuntaneuvonta edistää huomattavasti aikuisten kunto- ja terveystuottamispalveluita eri sektoreiden välisellä yhteistyöllä.

Valtakunnalliset sekä alueelliset kunto- ja terveystuottamispalveluita järjestävät tahot ovat liikunnan kansalaisjärjestöt. Vuonna 2009 valtionapukelpoisia liikunta-alan järjestöjä Suomessa oli 131 ja niiden alla aktiivisia urheilu- ja liikuntaseuroja n. 9000. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012, 68.) Kansalaisjärjestöt valtakunnan tasolla sekä alueellisesti järjestävät, kehittävät ja kouluttavat aikuisten kunto- ja terveystuottamispalveluita Suomessa. Urheiluseurat edistävät kunto- ja terveystuottamispalveluita järjestämällä mm. erilaisia harraste- ja kilparyhmiä aikuisille.

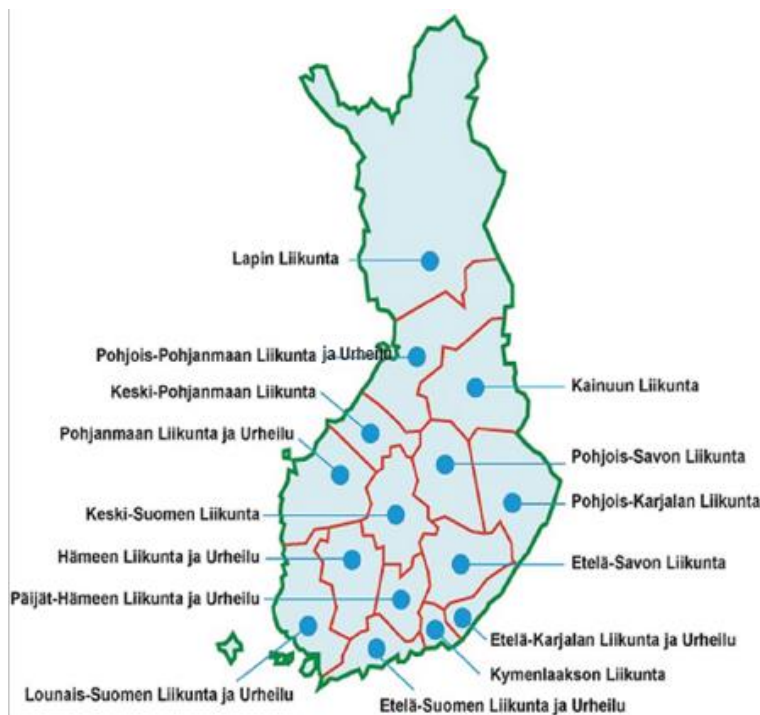
Yksityinen sektori kunto- ja terveystuottamispalveluita järjestäjänä on kasvanut viime vuosina huomattavasti. Huomattava osuus suomalaisista liikkuu yksityisten liikunta- ja hyvinvointi palveluita tuottavien yritysten tuottamilla palveluilla. Varsinkin naiset käyttävät yksityisen sektorin palveluita enemmän kuin esimerkiksi urheiluseurojen palveluita. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012, 74.) Erilaisia liikuntapalveluita tuottavia yrityksiä ovat kuntokeskukset, luonto- ja matkailupalveluyritykset, kuntoutuslaitokset, lajitoimijat, hyvinvointitekniikka yritykset. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012, 76.)

Väestömme kunto- ja terveystuottamispalveluita järjestävät myös yritykset osana työntekijöidensä liikuntaa edistäviä toimia, joka vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012, 74.) Muutamia vuosia sitten kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan jo noin 11% aikuisista (n. 350 000) liikkui työnantajansa järjestämänä. Työnantajat ovat aktivoituneet viime vuosina joko liikunnan järjestäjänä ja mahdollistajana tai rahoittajana. Tähän on varmasti vaikuttanut vuonna 2009 verottoman liikuntaedun kohottaminen 400 €. Työpaikat tukevat yleisimmin liikuntaa työkyvyn ja -viireen ylläpitämiseksi. (Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa 2012, 76 - 77.)

3 Liikunnan aluejärjestöt osana liikunnan toimintakenttää Suomessa

Liikunnan aluejärjestöt ovat osana suurta liikunnan toimintakenttää Suomessa omalla alueellaan maakunnallisesti, mutta yhteistyössä valtakunnallisesti muiden toimijoiden kanssa. Liikunnan aluejärjestöjen perustehtävään kuuluu erityisesti paikallisella tasolla hyvinvoinnin edistäminen liikunnan ja urheilun avulla ja monipuolisuuden sekä elinvoimaisuuden varmistaminen. Visiona aluejärjestöillä yhteisesti on ”Olemme maailman liikkevin kansa vuoteen 2020”. Yhteiset valinnat ovat resurssit ja arvostus, liikunnallinen elämäntapa sekä menestyvä urheilu. (Liikunnan aluejärjestöt 2018.)

Aluejärjestöjä Suomessa on viisitoista (Kuvio 1) (Liikunnan aluejärjestöt 2018). Ne ovat itsenäisiä organisaatioita, mutta toteuttavat toimintaansa yhteistyössä keskenään sekä valtakunnallisten toimijoiden kuten Suomen Olympiakomitean ja valtakunnallisten ohjelmien mm. Kunnossa kaiken ikää -ohjelman ja Liikkuva koulu -ohjelman kanssa. Yhteistyötä eri toimijoiden kanssa toteutetaan jäsenenä tai aktiivisen osallistumisen ja yhteistyön kautta. Toimintakulut aluejärjestöillä vuonna 2017 olivat 14,1M€, josta alle 28% (n.3,9M€) oli Opetus- ja kulttuuriministeriön veikkausvoittovaroista avustusta. (Liikunnan aluejärjestöt, Suomalaisen liikuntakulttuurin kehittäjänä 2018.)



Kuvio 1. Liikunnan aluejärjestöt Suomessa (Liikunnan aluejärjestöt 2018.)

Aluejärjestöjen laaja-alainen apu asiantuntijatyössä, koulutuksien sekä kehittämisapujen tukena urheiluseuroille ja muille liikuntatahoille on merkittävä. Toimintaa ohjataan urheiluseurojen lisäksi yrityksiin, työyhteisöihin, kuntiin, kouluihin ja päiväkoteihin. Vuonna 2017 aluejärjestöjen toiminnassa osallistujana oli peräti 290 700 eri ikäistä ihmistä. Tästä luvusta koulutuksiin osallistui 44 931, liikuntatapahtumiin, leiritoimintaan sekä erilaisiin hyvinvointitesteihin osallistui 245 814 osallistujaa. Jäsenpohjana aluejärjestöillä on 2 512 erilaista yhdistystä tai yhteisöä. Voidaankin sanoa, että aluejärjestöjen keskeinen tehtävä alueellisesti ja valtakunnallisesti on koulutus, päivittäisen liikunnan edistäminen, erilaiset liikunnalliset tapahtumat ja leirit kaiken ikäisille sekä vaikuttamis- ja verkostotyö. (Liikunnan aluejärjestöt, Suomalaisen liikuntakulttuurin kehittäjänä 2018.)

Aluejärjestöt ovat muodostuneet urheiluorganisaatiomuutoksessa 1990-luvun alussa. Itsenäisiksi toimijoiksi aluejärjestöt perustettiin vuonna 1993. Tuolloin aluejärjestöjä oli yhteensä kahdeksan ja myöhemmin ne ovat jakaantuneet 15 liikunnan aluejärjestöksi. Uusi järjestö Suomen Liikunta ja Urheilu ry perustettiin marraskuussa 1993. Tämä oli merkittävä uudistus liikuntakentässä ja perustamisasiakirjan allekirjoitti 93 järjestöä, mukaan lukien liikunnan aluejärjestöt. Tuolloin syntyi täysin uusi urheilun rakenne Suomeen. Suomen Liikunta ja Urheilu ry asemoitiin tuolloin palvelu- ja edunvalvontaorganisaatioksi. Tuolloin hahmoteltiin liikuntakentälle toimialat ja niitä johtavat organisoidut järjestöt: Nuori Suomi ry lasten ja nuorten liikuntaan, Kunto ry aikuisten liikuntaan ja Suomen Olympiakomitea huippu-urheiluun. Liikunnan aluejärjestöt olivat tuolloin johtavien organisoitujen järjestöjen jäseniä. (Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys, 2012, 22.)

Vuonna 2018 suuret keskusjärjestöt ovat lakkautettu 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopussa. Vuoden 2017 alussa Valo (järjestö, johon yhdistyi Nuori Suomi, Kuntoliikuntaliitto sekä Suomen Liikunta ja Urheilu ry) sekä Olympiakomitea yhdistyivät yhdeksi Suomen Olympiakomiteaksi. Tämä on ollut suuri liikunnan ja urheilun muutosprosessi valtakunnan tasolla viime vuosina. (Lehtonen 2017, 1.) Tällä hetkellä on yksi suuri keskusjärjestö Suomen Olympiakomitea. Liikunnan aluejärjestöt ovat yhteistyökumppaneita Olympiakomitean kanssa, mutta eivät ole sen jäseniä.

Yksi keskeisimpiä toimintatapoja aluejärjestöillä on verkostoituminen. Aluejärjestöt vaikuttavat verkostoissa, joihin kuuluu erilaiset liikunnan ja urheilun toimijat valtakunnallisesti, maakunnallisesti sekä paikallisesti.

Eri toimijoita on:

- Liikunta- ja urheiluseurat
- Lajiliittojen alueelliset organisaatiot
- Alan oppilaitokset, urheiluopistot, akatemit
- Valtakunnalliset järjestöt
- Opetus- ja kulttuuriministeriö

Yhteiskunnalliset toimijat, joiden kautta aluejärjestöt vaikuttavat ja tuovat lisäarvoa valtakunnalliselle työlle ovat:

- Eri toimialat kaupungeissa ja kunnissa
- ELY-keskukset
- Maakuntaliitot
- Aluehallintovirastot
- Leader-ryhmät
- Työyhteisöt
- Media maakunnallisesti
- Europarlamentaarikot ja kansanedustajat

(Liikunnan aluejärjestöt. Toimintatapana verkostoituminen 2018.)

Hanketoiminta on myös yksi keskeisistä aluejärjestön toteuttamista toimintatavoista. Se tuo suomalaiseen liikuntakulttuuriin lisäresursseja toiminnalle ja kehittämiselle. Vuosina 2000 – 2013 aluejärjestöt toivat hanketoiminnan kautta liikuntakulttuurin kehittämiselle yli 30M €. Tästä summasta uutta julkista rahoitusta oli yli 23M €. Hankkeilla painotettiin terveyttä edistävää liikuntaa, uusien tapahtumien ja palveluiden kehittämistä sekä osaamisen kehittämistä. Aluejärjestöt koordinoivat myös työllistymishankkeita, joissa työttömiä saatiin työllistettyä esim. seuratoimintaan. (Liikunnan aluejärjestöt, Hanketoiminta 2018.)

3.1 Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry

Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry (PLU, myöhemmin puhuttaessa tässä luvussa) on yksi viidestätoista liikunnan aluejärjestöistä Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakuntien alueella. Se on perustettu 1993. Toiminnan tavoitteena on edistää liikuntaa alueella niin, että jokainen liikkuisi riittävästi oman kuntonsa ja hyvinvointinsa vuoksi. PLU tukee alueen liikuntatoimijoita kehityksessään mm. urheiluseuroja ja lajiliittoja. Omalla toiminnalla edistetään myös alueen liikkujia eri ikäryhmissä. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. PLU 2018.)

Toiminta-ajatuksena on jäsenten niin yleisten kuin yhteistenkin etujen valvominen sekä liikuntatoiminnan strateginen edistäminen ja kehittäminen toiminta-alueella. PLU tukee jäsentensä päämääriä ja niiden toteutumista alueellaan. Toiminnan perusta on tasa-arvo, periaatteet reilussa pelissä sekä liikunnan eettiset arvot. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Toimintakertomus 2017.)

PLU:n visiona ja keskeisimpinä valintoina vuoteen 2020 on *kehittää ja kouluttaa, liikuttaa laadukkaasti sekä viestiä, vaikuttaa ja yhdistää*. Kehitys ja koulutus näkyy ajankohtaisilla ja laadukkailla kokonaisuuksilla, joita on tarjolla kattavasti ympäri vuoden. Laadukas liikunta näkyy toiminnan toteutuksena sekä tuottajana pohjalaisille koko elämänkaari huomioiden ottaen. PLU viestii aktiivisesti omalla alueellaan liikunnan ja urheilun ajankohtaisista asioista huomioiden myös oman toimintansa alueella. Vaikuttavuuteen PLU osallistuu liikuntapolitiikan sekä kulttuurin saralla ja näkemykset otetaan huomioon eri päätöksentekovaiheissa ja niitä tehtäessä. PLU toimii eri sidosryhmien välillä sillanrakentajana yhdistäen eri urheilun ja liikunnan toimijoita. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Toimintakertomus 2017.)

Vuoden 2017 lopussa PLU:n jäsenjärjestöjä oli 19 ja jäsenseuroja 91. Henkilökuntaa oli 15, joista seitsemän oli vakituisessa työsuhteessa ja kahdeksan määräaikaikaisena mm. hankkeissa. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Toimintakertomus 2017.) Järjestö käyttää jonkin verran ulkopuolisia asiantuntijoita, liikunnanohjaajia yms. pitkin vuotta erilaisten tapahtumien, leirien, kuntotestausten sekä vastaavien muiden tilaisuuksien toteutumiseen tuntikorvauksella. PLU saa tukea toimintaan Opetus- ja kulttuuriministeriöltä, mutta suurin osa toiminnan kuluista katetaan oman toiminnan tuotoilla sekä hankerahoituksella.

3.1.1 Aikuisten kunto- ja terveystoimiala

Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry (PLU, myöhemmin puhuttaessa tässä luvussa) jakaantuu kolmeen eri toimialaan, jotka ovat koulutus ja kehittäminen, seuratoiminta sekä aikuisten kunto- ja terveystoimiala. Aikuisten kunto- ja terveystoimialan tarkoituksena on tuottaa harrasteliikunnan palveluita aikuisväestölle PLU:n toiminta-alueella. Toimintaa kehitetään ja toteutetaan paikallisten kumppaneiden, kuten esimerkiksi kuntien ja järjestöjen sekä urheiluseurojen kanssa. (Pohjanmaan Liikunta ja urheilu ry. Aikuisliikunta 2018.) Kumppanina valtakunnan tasolla ovat Kunnossa kaiken ikää -ohjelma (KKI-ohjelma, myöhemmin puhuttaessa tässä luvussa) sekä Suomen Olympiakomitea. KKI-ohjelman kautta PLU sekä muut liikunnan aluejärjestöjen aikuisten kunto- ja terveystoimintaa edistävien toimialojen kehittäjät saavat palkkatukea työikäisten liikunnan ja hyvinvoinnin edistämiseen alueellisesti. Palkkatuen myöntämisen painopistealueena on *1. Liikuntaneuvonta osana liikunnan palveluketjua 2. Työyhteisöjen liikuntaa ja terveyttä edistävät mallit 3. Fyysisesti huonokuntoisten miesten aktivoiminen*. Vuonna 2017 KKI-ohjelma myönsi palkkatukea 248 000€ viidelletoista liikunnan aluejärjestölle. Palkkatukea myönnetään KKI-ohjelman hanketukihauksen kautta. (Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Toimintakertomus 2017. 2018, 21.) PLU toteuttaa ja tuottaa KKI:n painopistealueiden mukaista toimintaa Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueella. Vahvimpana näistä ovat Liikkujan Apteekki -konsepti, testauspalvelut, liikuntaneuvonnan edistäminen, KKI:n hanketoiminta: markkinointi, asiantuntijuus sekä erilaisten tapahtumien ja kampanjoiden markkinointi ja toteutus. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Aikuisliikunta 2018.)

Työyhteisöille sekä kunnille PLU tuottaa paljon erilaisia palveluita liikunnan ja fyysisen aktiivisuuden edistämiseksi. Vuonna 2017 kunnille järjestettiin erilaisia koulutuksia sekä liikuntakampanjoita. Työyhteisöliikuntaa edistettiin yrityskäynneillä, kuntotesteillä, erilaisilla tapahtumilla, liikunnanohjauksella eri lajeihin, koulutuksilla ja luennoilla sekä asiantuntijapalveluilla. Vuonna 2017 kehonkoostumismittauksia sekä kehon kuntoindeksitestejä tehtiin yli 1200kpl työikäisille maakunnassa. Yhtenä vahvana kohderyhmänä olivat maatilayrittäjät. PLU oli kumppanina maatilayrittäjien hyvinvointihankkeessa, jonka tavoitteena oli edistää maatilayrittäjien fyysistä ja henkistä jaksamista työssään. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Toimintakertomus 2017.)

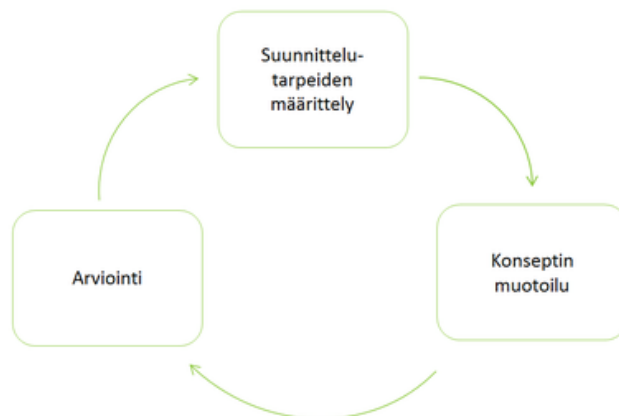
Vuoden 2017 aikana PLU:n kunto- ja terveystoimialalla erilaisissa tilaisuuksissa aikuisliikunnan kehittämiseen ja eri käytännön tunteihin ja koulutuksiin osallistui 3702 henkilöä. PLU:n aikuisliikunnan toimialalla työskenteli vuonna 2017 yksi täysipäiväinen työntekijä sekä yksi henkilö 50% työpanoksella. (Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Toimintakertomus 2017.)

4 Toimintakonsepti

Toimintakonsepti ei ole kehittämissuunnitelma vaan se viittaa ideaan, ideologiaan ja siihen miten toimintamalli tai kokonaisuus on kehittynyt, rakentunut tai miten se toimii (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula, 2010, 38-39). Konsepti antaa palvelulle suuren kuvan, jota voidaan kuvata tarinana isoista linjoista. Ei niinkään yksittäisiin ideoihin pureutuen. Se rakentaa suurempaa kuvaa, mutta mukana on koko ajan kehittäminen ja sen mahdollisuus. Toimintakonseptia voi kutsua myös palvelukonseptiksi, jolloin se kuvastaa myös tapaa toimia ja saadaan yhteinen ymmärrys, millainen palvelu on, miten sitä tuotetaan, vastaako se asiakastarpeisiin ja minkälaisia toimenpiteitä se vaatii tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 189.)

Konsepti syntyy usein ongelmasta, johon halutaan ratkaisu ja sen ratkaisemiseksi löytyy tehokas toimintatapa. Tehokas toimintatapa on tuloksellinen ja ideoita synnyttävä toimintamalli, joka voi muodostua myös esikuvaksi tai kilpailueduksi muihin toimijoihin rinnastettuna. (Virkkunen ym., 2010, 38) Se on kuin kartta, jolla on selkeät ääriviivat. Yksityiskohdat ovat vielä himmeitä ja selkeytyvät toiminnan myötä. (Tuulaniemi 2011, 189.)

Konseptoinnin prosessia kuvaa hyvin kolmejakoinen menetelmä (Kuvio 2.). Sitä toistetaan niin kauan, että se on valmis. Vaiheet ovat määrittely, muotoilu sekä arviointi. Määrittelyssä etsitään esille tarpeet mihin konseptia luodaan. Määrittelyvaiheessa on myös hyvä koota tiimejä ideoimaan, innovoimaan konseptia. Muotoiluvaiheessa on tarkoitus luoda ideasta itse konsepti ja mahdollisesti myös visualisoida se. Tällä kiteytetään visuaalisesti idean ydin ja toimintatavat. Arvioinnissa keskitytään konseptin testaukseen ja pilotointiin ja kokemusten perusteella voidaan aloittaa uusi konseptoinnin kierros. Uusilla kierroksilla konsepti kehittyy ja tarkentuu, jonka jälkeen sitä voidaan lähteä pilkkomaan ja mahdollisesti sen osia tuotteistamaan. (Tekes, Jyväskylän Yliopisto 2018.)



Kuvio 2. Konseptoinnin prosessikuvaus (Tekes, Jyväskylän Yliopisto 2018.)

5 Palvelumuotoilu osana toimintakonseptin luomista

Palvelumuotoilun tarkoituksena on parantaa tuottajan sekä tarjoajan tulosta tai tuottaa lisäarvoa palvelulle, mutta sillä myös parannetaan asiakkaan kokemaa palvelua. Tämän kautta saadaan käytännön läheisillä työmenetelmillä syvempää ymmärrystä, siitä miten palvelua tulisi kehittää. Silloin syntyy ideoita uusien toimintamallien sekä konseptien äärelle. (Ahonen 2017, 34.) Keskiössä ovat muun muassa digitaaliset käyttöliittymät, verkkopalvelut sekä kasvokkain tehtävät palvelut (Keinonen, Vaajakallio & Honkonen 2013, 11).

Palvelumuotoilu on poikkialaista työtä. Muotoilu tuottaa taiteen tavoin kokemuksen hioamista esteettisin keinoin. Se luottaa yksilön luovuuteen ja niin kuin kuvataiteessa muotoilua arvioidaan ja myös ihailaan. Tämä kaikki rakentuu käsityömenetelmillä ja pyrkii käynnistämään muutosprosessia, jolloin ideat todella toteutetaan. Tämä tulisi nähdä isona osana innovointijärjestelmää. (Keinonen ym. 2013, 11-12.)

Hyvä muotoilu perustuu todenmukaiseen, mahdollisimman realistiseen käsitykseen todellisuudesta. Kuitenkin niin, että käsitykset ovat perusteltuja oletuksia siitä minkälaisia ratkaisumalleja syntyy. Muotoilun menetelmä olisi myös hyvä olla sellainen, joka perustuisi osittain olemassa olevaan tutkimuspohjaan. Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös tiedonhankinnan pohjana. Se on vaihtoehto akateemisille tiedon tuottamisen menetelmille. (Keinonen ym. 2013, 12.)

Pilotointi on osa palvelumuotoilua. Sillä testataan palvelun toimivuus sekä miten sitä tulisi kehittää pilotointivaiheen jälkeen vielä paremmaksi palveluksi. Tämä muotoilun malli on tehokas tapa kehittää palvelua ja se toimii monessa eri tilanteessa. Pilotoinnissa kiteytyy yksityiskohtainen, analyttinen sekä intuitiivinen ajattelutapa. (Ahonen 2017, 34.)

Palvelumuotoilun kehittämisessä on mukana asiakkaat sekä sidosryhmien edustajat. Tämä takaa palvelun, joka aidosti vastaa haluttuja tarpeita. Laadukas asiakaskokemus sekä sidosryhmien hyvin hoidetut suhteet ovat tärkeä osa laadukasta palvelua. Laadukkaalla toimintatavalla asiakkaat sekä sidosryhmät palaavat kerta toisensa jälkeen saman palvelun luo. (Ahonen 2017, 35.)

Kehityskohteena palvelumuotoilussa on palvelupolku tai täysin uusi konsepti ja suunnitelma. Työmenetelmien kautta löytyy aina sopiva malli vastaamaan todellista tarkoitusta ja takaa suunnittelulla palvelulle halutun lisäarvon. Tässä edetään tuotekehityksen eli iteratiivisen prosessin mukaan, jolloin kehittämistä hallitaan, vaikka kohde olisi laaja. Silloin kokonaisuus vain jaetaan pienempiin osiin. Kaikille osille prosessissa on luotu työmenetelmä. Sen avulla kehittäminen on hauskaa ja hallittua. (Ahonen 2017, 35.)

Lähtökohtana tähän kaikkeen on ensimmäiseksi ymmärtää asiakasta, jonka tarkoitukseen muotoillaan ja luodaan uutta palvelua. Ymmärtämällä tarpeita, toiveita ja tavoitteita saadaan palvelumuotoilulle lähtökohdat. Palvelua kehitetään ja luodaan yhdessä kehittämistoimilla sekä visuaalisilla työmenetelmillä. (Ahonen 2017, 36.)

Visuaalisilla työmenetelmillä kehittäminen on hallittua, helpompaa ja tätä kautta myös tuloksellisempaa. Ajatuksia, visioita, ideoita on tehokasta näyttää kuvilla, videoilla, kaavoilla tai vaikkapa jopa näyttelemällä. Uusien menetelmien käyttöönotossa laaja-alainen katse on voimavara. Vain taivas on rajana. (Ahonen 2017, 37)

Prosessi asiakkaan näkökulmasta on näkyvää toimintaa, mutta myös näkymätöntä palvelua. Näkyvä palvelu on konkreettista, jonka asiakas näkee, kuulee, kokee ja havainnoi. Näkymätöntä palvelun tuottaminen on kokonaisuudessaan ihan, joka kohdassa palvelua ja sen toimintaprosessia. Luovan ongelmanratkaisun avulla palvelumuotoiluprosessi tuottaa innovatiivisia ratkaisumalleja. Tämän vuoksi prosessiin tarvitaan aktiivisia osallistujia, jolloin saavutetaan uutta tietoa sekä ratkaisumalleja. Prosessiin tulisi siis osallistua kaikki, joita kyseinen palvelu koskettaa. (Ahonen 2017, 38-39.)

5.1 Innovointi

Innovoinnilla tarkoitetaan luovuutta, uudistumista, talouskasvua, kilpailukykyä sekä hyvinvointia. Nämä kaikki toimivat toistensa moottoreina. Innovoinnilla saatetaan jopa muuttaa maailmaa ja nykyään niitä tutkitaan sekä kehitetään paljon. (Ojasalo ym. 2009, 72.) Innovaatioksi voidaan kutsua käytäntöön asti vietyä aivan uutta ideaa. Tuolloin innovaatiota on myös testattu useampaan kertaan ja se on jo käyttökelpoinen. Hyöty innovoinnin tuloksena käyttäjälle sekä sen kehittäjälle vahvistaa innovoinnin tuotosta. Se tuottaa laajempia vaikutuksia ja herättää mielenkiintoa ja houkutusta muita kohtaan. Sitä voidaan myös toistaa useampaan kertaan ja toteutustapoja saattaa olla lukuisia. (Inno-Vointi 2018.)

Liike-elämässä uusi prosessi tai innovointi on erityisen kiinnostavaa. Se voi parhaassa tapauksessa tuottaa huomattavaa kilpailuetua yritykselle. Yhä tärkeämpää on, että yritys on innovatiivinen ja sitä kehitetään jatkuvasti. Tätä pidetään jopa keskeisimpänä osana menestystä. Keskiössä innovoinnille on halu tuottaa uusia palveluita yritykselle, joka myös tuottaa kysyntää ja samalla pienentää kuluja. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Prosessinomaisella innovaatioilla, jotka ovat uusia tai mahdollisesti uudistettuja prosesseja, voi olla kustannustehokasta muihin kilpailijoihin nähden. Palveluinnovoinnilla taas kehitetään uusia tuotteita sekä palveluita. Näillä keinoilla yritys ottaa etulyöntiasemaa ja kysyntä sekä kannattavuus kasvaa. Yritys voi myös uudistua innovoinnin tuloksena ja saavuttaa uudet markkinat uusilla tuotteilla tai suunnata myyntiä uusille asiakasryhmilleen. (Ojasalo ym. 2009, 72.)

Innovatiivisella toiminnalla tarkoitetaan menetelmiä, jotka johtavat innovointiin sekä uuden syntyyn. Se kehittää prosesseja sekä palveluita niin, että ne etenevät hyödyllisiksi sekä käyttöönotettaviksi innovaatioiksi. Synonyymina innovoinnille voidaan pitää myös uudistamista sekä kehittämistä. Tyypillisintä innovoinnille sekä uuden kehittämiseksi on, että asia etenee ideasta pikkuhiljaa käyttöönotettavaksi. Kannattavaa on, että sille asetetaan yhteisiä ja pitkäjänteisiä tavoitteita. Niillä on selkeä motiivoinnin keino yrityksessä sekä työyhteisössä. Tavoitteen ansiosta tuotetta tai palvelua parannetaan entisestään ja se myös auttaa uusien toteutuksien mahdollisuuksia, joita pystyy soveltamaan muihin tuotteisiin tai palveluihin. Tyypillistä innovaatioille on, että se tuottaa ja johtaa taas uuteen prosessiin ja kehittymiseen. (Inno-Vointi 2018.)

Innovaatioprosessia voidaan kuvata viidellä erilaisella vaiheella. Ensimmäisenä kerätään tietoa aiheesta sekä analysoidaan sitä. Seuraavaksi synnytetään, tuotetaan ja etsitään erilaisia ideoita. Tämän jälkeen niitä arvioidaan ja valitaan hyviä ideoita jatkokäsittelyyn, jonka jälkeen alkaa konseptoinnin vaihe. Se on ratkaisun muodostamisen ja edelleen kehittämisen vaihe. Lopuksi, kun prosessi alkaa olla valmis, on sen toteuttamisen sekä kaupallistamisen aika. (Ojasalo ym. 2009, 75.)

Ketkä sitten luovat ja tekevät uusia innovaatioita? Siihen ei liene kenelläkään oikeaa vastausta, vaan innovaatiot syntyvät erilaisten ajatusten törmäyksestä sekä äänten kuulemisesta. Ne voivat olla erilaisia sidosryhmiä, ihmisiä, joiden avulla kehitetään innovointiprosessia. Innovointiin ei välttämättä kannata kutsua jo alaa tuntevia henkilöitä vaan erilaisilla koulutustaustalla, harrastuneisuudella ja iällä varustettuja ihmisiä. Saman alan ja toimijoiden innovoinnit eivät välttämättä synnytä uutta, vaan pysyvät hyvin samassa kaavassa, johon on jo totuttu. (Ojasalo ym. 2009, 77.)

Tulevaisuudessa voimmekin nähdä asiakkaat entistä tärkeämmässä roolissa innovaatioiden synnyssä. Yksittäisillä toimijoilla sekä yrityksillä ei resurssit riitä systemaattiseen innovointiin vaan he hyödyntävät kuluttajia ja sidosryhmiään innovoinnin lähteenä. (Ojasalo ym. 2009, 77.)

Innovointi ja sen toteuttaminen on jatkuvaa kehittämisen työtä. Se tulisi ymmärtää laajemmin katsottuna kuin mitä yksittäinen tuotekehitys on. Prosessissa on mukana markkinointia, oikeanlaisen yhteistyöverkoston luomista, palvelun liittämistä innovointiin sekä jatkuva kehittämistyön ote. Voidaankin todeta, että innovaatiot eivät ole koskaan täysin valmiita vaan ne kehittyvät koko ajan entistä paremmiksi ja uusiksi innovaatioiksi. (Ojasalo ym. 2009, 76.)

5.1.1 Menetelmät

Sopivilla menetelmillä voidaan tukea ja innostaa luovaa ilmapiiriä tuottamaan uusia ideoita ja innovointeja. Avoimuus ja ilmapiiri ovat keskeisessä osassa ongelmanratkaisussa. Keskiössä ratkaisuun on monipuolisten ideoiden toteuttaminen erilaisin menetelmin. (Helsingin Kaupunki, EDU, 2018.) Menetelmien kautta syntyneisiin ideoihin, levittämiseen ja niiden käyttöönottoon on lukuisia menetelmiä. Ne voivat olla määrällisiä tai laadullisia tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 78.)

Menetelmiin ryhdyttäessä tärkeintä on avoin ilmapiiri. Tarkoitus on tuoda hulluimmatkin ideat esille ajattelematta vielä resursseja. Huumori on myös yksi keskeinen osa innovointia ja niiden menetelmiä, tuolloin uskalletaan tuoda esille ne hulluimmatkin ideat. Niistä yleensä syntyy menestystarinoita kehitysprosessien kautta. Oli menetelmä mikä tahansa niistä syntyy aina jotain dokumentoitavaa. Erilaisilla visuaalisilla kartoilla esim. miellekartta ajatusten työkaluna auttaa jäsentämään erilaisilla menetelmillä syntyneitä ideoita. Se havainnoi yksinkertaistamalla monimutkaisemmatkin ideat. (Avoine 2018.)

Tärkeää on tiedostaa, että menetelmien seurauksena ei synny valmista vaan innovointi ja menetelmien hyödyntäminen on prosessi. Se aaltoilee ja kiertele kehittyessään. Ajatukset eivät siis synny osoitettujen panosten esimerkiksi ajan puitteissa. Tulokset pulpahtelevat eri menetelmien ansiosta ”ryöpsähtämällä”. Uutta kehitettäessä ei asia etene päivittäin välttämättä juuri ollenkaan ja jonakin päivänä edetään isoin askelin. Tämä saattaa aika ajoin tuntua turhautavalta, mutta edetessään se palkitsee. (Ojasalo ym. 2009, 143.)

Menetelmiä käytettäessä ideointi ja luovuus täytyy pitää erillään arvioinnista. Mikäli näin ei ole saattaa arviointi tyrehdyttää ideoinnin kokonaan, joka altistaa osallistumiset taantumaan eikä ideoita synny. Tärkeää on tiedostaa sekä hyväksyä, että luovien ratkaisujen synnyttämisessä ja niiden näkökulmasta määrä korvaa laadun. Tämä menetelmien käyttö ja niiden kautta luovuuden esille tuonti ryhmässä vaatii ryhmän ohjaajalta paljon mm. menetelmien hallinnasta. Jäseniltä taas edellytetään toimimistaitoja ryhmässä sekä luovuutta edellyttävää ajattelutapaa, mutta myös asenteita sekä kykyä luovuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 144.)

Erilaisten luovien menetelmien kautta ideoita saadaan paljon lyhyessä ajassa. Ideointi on myös edullista, vaikka niiden toteuttaminen vaatii investointeja. Menetelmien tavoite onkin löytää kaikista parhaimmat ideat toteuttamista varten. Määrä tuokin sitä laatua ideoinnin seurauksena. Jo muutaman tunnin ideoinnilla menetelmiä käyttäen voidaan saavuttaa käyttökelpoisia ideoita toteutukseen. Normaaliin menetelmien kautta se saattaa kestää jopa vuoden. Aina ideat eivät kuitenkaan ole hyviä ja siksi määrä korvaakin laadun. Haasteena on se, että miten saada ryhmä vapauttamaan ajatukset ideoinnille. Täytyy kuitenkin muistaa, että ideointi ei korvaa jokaisen yhteisön ja henkilön tietoa ja ammattitaitoa. (Ojasalo ym. 2009, 144-145.)

*”On helpompaa kesyttää villi idea
käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää
kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi.”*

Edward De Bono

(Ojasalo ym. 2009, 145.)

Erilaisia ideointimenetelmiä ja luovuutta esiintuvia malleja sekä niiden tuottamiseen soveltuvia tekniikoita on paljon. Pyrkimys poistaa ajattelun rajoitukset ja jakaa huonoltakin tuntuvat ideat muiden edessä kehittää myös muiden ideoita ja ajattelumaailmaa. Se on kaikkien menetelmien yhteinen nimittäjä ideoinnissa. Yleisimpiä esillä olevia menetelmiä ovat aivoriihi (brainstorming), 8 x 8 -menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajattelumallit, Osbornin kysymyslista, bodystorming, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka, toivelistatekniikka. Nämä luovuustekniikat ja -työkalut antavat uusia ideoita, näkökulmia ja ratkaisuja erilaisiin kehitettäviin hankkeisiin. (Helsingin Kaupunki, EDU, 2018; Ojasalo ym. 2009, 78, 143, 145.)

5.1.2 8x8 menetelmä

Kyseinen menetelmä on ajatuskarttaa muistuttava ideointia tehostava menetelmä. Ajatuskartta herättää visuaalisesti ajatusvirtauksen sekä niiden yhteyden (Servise desing tools, 2019). Ideointia menetelmällä voi tehdä yksin tai isommassakin ryhmässä. Se on helppo ja vaivaton toteuttaa ideoinnin ja innovoinnin tueksi. Tärkeää menetelmässä olisi luopua kaikesta niin sanotusta konkreettisesta kuten esimerkiksi käytettävissä olevasta budjetista aiheeseen tai muista mahdollisista resursseista. Tällöin syntyy uutta innovatiivista ideointia organisaation käyttöön. (Keinonen ym. 2013, 147.)

8x8 -menetelmässä aihe tai ongelman ydin kirjoitetaan paperille. Se on innovointiprosessin ja menetelmän keskiössä. Aiheen ympärille laitetaan kahdeksan tyhjää paperia. Näille papereille tulisi löytää aiheeseen sopiva näkökulma. Kahdeksan näkökulman jälkeen siirretään näkökulmat irti ydinpaperista sekä aiheesta ja asetetaan ne uusiksi näkökulmiksi ja aloituspisteiksi. Näistä kahdeksasta näkökulmasta muodostetaan uudet kahdeksan ideaa ja aihiota kehittämiseksi. (Keinonen ym. 2013, 147.) Kuviossa kolme kuvataan 8 x 8 -menetelmää yllä olevan tekstikuvauksen pohjalta.



Kuvio 3. 8 x 8 -menetelmän malli (Helsingin Kaupunki, EDU 2018.)

5.2 Tuotteistaminen

Mitä tuotteistaminen on? Käsite, jonka määritelmä voi olla hyvinkin moninainen. Tuote, palvelu ja osaaminen voivat olla tuotteistettuja. Myös julkisuuden henkilöistä saatetaan puhua, että he ovat tuotteistaneet itsensä hyvin. Tällainen henkilö voisi olla esimerkiksi formulatähti Michael Schumacher tai Kimi Räikkönen. (Parantainen 2007, 11.)

Hyvin tuotteistetulla palvelulla ominaista on, että sen voi monistaa. Hyvin tuotteistettu palvelu on dokumentoitu. Sen suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset ja graafinen ilme on talletettu muistiin. Dokumentointi tulisi tehdä niin yksityiskohtaisesti, että uusi ihminen ja palvelujen tuottaja pystyy toimimaan sen perusteella. (Parantainen 2007, 12.)

Ammattilaiset monistavat hyviä käytäntöjä ja tuotteistavat niistä uusia palveluita. He eivät aloita tuotteistamista aina alusta, vaan hyödyntävät aikaisempaa kokemusta uusien palvelukokonaisuuksien uudelleen tuotteistamiseen. Tuotteistaminen on jo alkanut, kun jotain hyviä toimintamalleja alkaa syntyä tuotteiksi ja palvelukokonaisuuksiksi. Esimerkkinä projekteista ja hankkeista muodostuneita käytäntöjä ja toimintamalleja. Tämän jälkeen kyseinen palvelutuote nimetään ja hinnoitellaan. Voi kuitenkin olla, että hintalappu elää vielä, sillä se voidaan räätälöidä uudestaan asiakkaiden erikoistoivomusten pohjalta. (Parantainen 2007, 12-14.)

Kun tuotteella on nimi ja hinta alkaa löytyä, tuote vakiintuu. Asiakasnäkökulmasta hintaa ei lähdetä enää pilkkomaan, vaan se on vakio ja vastaa palvelun formaattia. Sisällön vakiintuessa palvelua lähdetään viemään eteenpäin muille kollegoille, jotka tuottavat tätä palvelua asiakkaille. Mikäli palvelu siirtyy eteenpäin ilman niin sanottua ”alkuperäistä” asiantuntijaa on se alkanut jo monistaa itseään palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 14.)

Järkevintä palvelun kannalta on jakaa se moduuleihin. Tuolloin palveluvaiheet on dokumentoitu työohjeiksi, tarkistuslistoiksi sekä muun muassa koulutusmateriaaleiksi. Näiden ansiosta palvelun pystyy toteuttamaan jo yrityksen ulkopuolella riippumatta ovatko itse palvelutuotteen kehittäjät mukana tai eivät. (Parantainen 2007, 14.)

Näiden ylläolevien vaiheiden jälkeen on palvelutuote siinä pisteessä, että se voidaan jälleenmyydä eteenpäin. Se on täysin valmis lisensioitavaksi ja jaettavaksi jälleenmyyjille. Tuolloin kehittäjä keskittyy tuotteistamiseen järjestelmällisten tuotekehitysprosessien avulla. Tuolloin kilpailijat eivät pysy enää perässä ja heidän on vaikea saavuttaa sama taso ilman suuria investointikuluja. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan puhua jo franchising-yrityksestä ja sen konseptista. Tämä paketoidaan ja tuotetaan mukaan myös liiketoimintamalli. (Parantainen 2007, 15.)

Asiantuntijuus on kilpailuetu, jonka voi myös tuotteistaa. Tässä maailmassa ei ole mikään valmista niin, etteikö sen voisi jollain tapaa tuotteistaa. Pohjoismaissa ja Norjassa on menty jo niin pitkälle, että pankki- sekä rahankuljetusryöstöt ovat alamaailmassa tuotteistettu ja monistettu eteenpäin. (Parantainen 2007, 15-16.)

Tuotteistetulla palvelulla on selvä ero sellaiseen, jota ei ole tuotteistettu ja ajateltu loppuun asti. Tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, se on paljon vahvempi ominaisuuksiltaan, sen markkinointi sekä myyminen on tehokkaampaa ja palvelu myös monistuu helposti. Nämä neljä ovat tuotteistajan tavoitteita, kun hän lähtee miettimään palvelujensa tuotteistamista. Tuottosi paranevat, kun ostaminen on helpompaa ja kun myynti on hiottua sekä palvelutuotanto tehokasta kulut laskevat liiketoiminnassa. (Parantainen 2007, 38.)

Antti Apunen sekä Jari Parantainen esittelevät Tuotteistaminen 2 kirjassaan tuotteistajan 10 käskyä. (Apunen & Parantainen 2011, 284.) Ne ovat napakasti koottu kymmenen kohtaa, jotka tuotteistajan tulisi muistaa sekä hyödyntää. Ensimmäinen kohta kymmenestä on asiantuntemus. Vaikka myydään mitä, niin myydään asiantuntemus ensin. Myyjän osaaminen on osa tuotetta ja sen takia se tulisi myydä asiakkaalle ensimmäiseksi.

Ensimmäisen kohdan jälkeen asiakkaalle tuotteistetaan ehdotus. Tämä auttaa silloin häntä päättämään ostaako hän tuotteen vai ei. Markkinoinnissa tulee keskittyä kärkituotteisiin eikä niinkään liian laajaan valikoimaan. Tuolloin asiakas ei pysty tehdä selkeää sekä hyvää ostopäätöstä. Asiakkaalle rakennetaan tämän jälkeen yrityksen asiantuntijoille auktoriteetin tunnusmerkit. Asiakas haluaa tulla johdetuksi ja auktoriteetin voimalla se on mahdollista. (Apunen ym. 2011, 283.)

Asiakkaalle ei tule koskaan kertoa, kuinka hänen tulee toimia ja tehdä. Tuotteistajan ja palvelutuotteen myyjän täytyy osata kertoa miten muut vastaavat asiakkaat ovat tehneet. Palvelun tuottajan täytyy taistella painetta vastaan, jolloin hän erottuu selkeämmin kilpailijoistaan. Järjestelmällisen kiitollisuuden velan rakentaminen tuotteistetun palvelun myynnin ympärille toimii myynnin tuloksen kannalta hyvin. Tuolloin lahjoitetaan osaamista sekä muuta hyödyllistä asiakkaalle. (Apunen ym. 2011, 284.)

Kuudenteen tuotteistajan käskyyn Apunen sekä Parantainen on listannut imartelun. Asiakasta tulee imarrella jopa niin, että se osittain hävettää. Tuolloin imartelu iskee asiakkaaseen miljoonan voltin tavoin. Tuotteistajan tulee myös elää niin kuin hän viestiä vie eteenpäin. Riskit ovat suuret, ellei näin tee ja asiantuntijuuden hinta paljastaa kuinka laadukas tuote on. (Apunen ym. 2011, 285.)

Kahdeksanteen käskyyn on kirjattu tuttavuus asiakkaan kanssa. Täytyy hakea ja löytää asioita, jotka yhdistävät myyjää ja asiakasta. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei etsitä ystävää ja tietty etäisyys täytyy säilyttää. Muuten tämä vaikuttaa auktoriteettiin. Vielä muutaman käskyn verran tuotteistajan tulisi muistaa. Niistä toiseksi viimeinen on, että ei saa olla helppo asiakkaalle. Mikäli kieltäytyy useammin, sen aktiivisemmin asiakas haluaa ostaa palveluasi. Bisneksen ympärille tulisikin rakentaa oma kehä sisäpiirille, jonne ei niin vain pääsekään. (Apunen ym. 2011, 285.)

Viimeinen käsky on tarinat. Palvelutuotteen ympärille täytyy rakentaa kiinnostava tarina. Parhain tarina muodostuu siitä, minkä asiakas luo itselleen tuotteesta. Täydellisyyteen ei kuitenkaan voi kurkotella, sillä se on tylsää asiakkaan näkökulmasta. Sen sijaan kummallinen ja myöskin outo tarina kiinnostaa ja vetää asiakasta puoleensa. (Apunen ym. 2011, 285.)

6 Benchmarking osana toimintakonseptin luomista

Benchmarking on esikuvilta oppimista, joka on systemaattista tiedon keruuta oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarking-menetelmä löytää parhaita käytäntöjä, joiden avulla voidaan kehittää omaa toimintaa. Englanninkielinen termi ”benchmark” tarkoittaa maastossa olevaa vertailukohtaa siihen, miten muut mittaukset ovat suhteutettu. (Laine, Hatakainen & Pietiläinen 2001, 6.)

Benchmarking menetelmänä on hyvä, kun valitaan kohde, joka määritellään selväpiirteisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.) Tässä voidaankin puhua vuorovaikutteisen oppimisen menetelmästä, jolloin oppia otetaan esikuvilta ja tavoitteena on parantaa toimintaa. Benchmarking voidaankin luetella olevaksi; vertailua, lapsen tavoin oppimista vanhemmilta, arviointia, oppimista eri organisaatioilta toimialasta tai sijainnista riippumatta sekä myös hyvä rakentava tapa kyseenalaistaa omaa toimintaa prosesseja sekä menetelmiä. (Laine ym. 2001, 7.)

Tässä menettelyssä on erittäin tärkeää, että jokaisella on omat vahvuutensa sekä heikkoutensakin. Myös yrityksellä tai toimijalla, jota vertaillaan. Tässä prosessissa kummatkin osapuolet voivat oppia toisiltaan niin halutessaan. Haastavaksi benchmarkkauksen tekee se, kuinka hyvin havaitsemme parhaimmat käytännöt ja viemme ne omaan toimintaamme. Parhaiten menestyy se, joka ennakoi huomisen jo tänään. (Laine ym. 2001, 8.) Tässä menetelmässä on myös varauduttava, että prosessin aikana tulee esiin sellaista tietoa, johon ei etukäteen voida varautua. Kannattaa olla siis varuillaan, että pystyy tallentamaan yllättävänkin tiedon ja ottaa sen omaan toimintaan käyttöön. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Omaa toimintaa verratessa toisten omiin, voi hyötyä hyvinkin paljon. Se voi esimerkiksi selkeyttää sekä innovoida omaa tekemistä ja luoda paremmat kyvyt toimia kilpailijoihin nähden. On kuitenkin hyvä olla tietoinen oman toiminnan laillisuudesta ja muistaa sopia benchmarkatun yrityksen kanssa lupa-asiat ennen kuin innovoi uutta omalla toimialallaan. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Onnistumisen edellytyksenä on tärkeää ottaa erilaisia seikkoja huomioon. Yrityksen sekä työyhteisön johtoporras täytyy sitouttaa kehitykseen mukaan. Lähtökohtaisesti toimintaa kehitetään oman vision, mission sekä strategian kautta. Koko toimintaprosessi on selkeä ja vastaa täysin käytäntöä. On hyvä edetä suunnitelmallisesti ja tehdä projektista erillinen suunnitelma. Oikeiden henkilöiden mukaan saaminen benchmarkkaukseen on erittäin tärkeä osa koko projektia. Henkilöiden tulisi erityisesti tietää faktat koko yrityksen prosessista ja tuntea menettely perinpohjaisesti. Benchmarkkaukseen on hyvä ottaa pieni aihe kerrallaan ja edetä pienin askelin. Pelisäännöt yritysten ja toimijoiden välillä on ehdottoman tärkeitä. (Laine ym. 2001, 10.)

Hyviä esimerkkejä loistavista benchmarkkauksista löytyy paljon. Esimerkkeinä voidaan pitää muun muassa huonekaluteollisuutta. He hyödynsivät autoteollisuuden ja hitech-toiminnan menetelmiä logistiikan sekä tietotekniikan osalta. Vastaanotto- ja neuvottelupalveluita kehitettäessä huonekaluteollisuus hyödynsi maailman parhaita hotelleja. Mittavien tuotantoprosessien alajajossa oppia taas ammennettiin ydinvoimaloista. Nämä kaikki viittaavat onnistuneeseen yli toimialarajojen ylittävään erilaisten menetelmien soveltamiseen. Tämä kaikki on toisaalta vain samankaltaisten menettelytapojen sekä toimintakulttuurin viemistä uuteen ympäristöön ja kulttuuriin. Pohjana kaikelle tulee olla halu muuttua sekä oppia ja soveltaa uutta omaan toimintaympäristöön. (Laine ym. 2001, 11.)

6.1 Benchmarking-prosessi

Benchmarking-prosessi muodostuu viidestä eri osa-alueesta. Prosessin alkaessa valitaan ihan ensimmäisenä kehittämistä kaipaava kohde. Se voi olla esimerkiksi tuote, palvelu tai jokin prosessi. Seuraavaksi täytyy suunnitella sekä tunnistaa parhaimmat keinot, miten toteuttaa benchmarking ja valitaan vertailuun kohdeorganisaatio. Prosessin seuraava vaihe on tiedonkeruu suorituskyvystä ja käytännöistä organisaatiossa. Se tapahtuu joko vertailun tai puhelinhaastattelun kautta. Lopuksi analysoidaan tehtyä benchmarkingia ja tunnistetaan niiden pohjalta omat kehittämiskohteet. Hyvien käytänteiden vakiinnuttaminen ja toteuttaminen aloitetaan omassa organisaatiossa. Kehittämisprosessille asetetaan tavoite ja varmistetaan myös johdon sitoumus kehitystyölle. (Laine ym. 2001, 14; Bain & Company 2017, 18.)

Ensimmäinen vaihe on vertailukohteen valinta. Valinta on toteutettava niin, että se vastaa asetettuja päämääriä organisaatiossa. On tärkeää, että johto sekä esimiehet ovat sitoutettuja tähän prosessiin ja toteutumiseen edellytetty aihe on rajattu selkeästi. (Laine ym. 2001, 14.) Aihe on hyvä miettiä niin, että se on potentiaalinen muutokselle ja kehittymiselle. Tehokasta on saada vahvistus, joka tukee jo olemassa olevaa vahvaa pohjaa sekä organisaation strategiaa. Valinnassa kannattaa miettiä kohdetta esimerkiksi seuraavista kolmesta näkökulmasta: miten kehittämistarpeet otetaan selville, onko benchmarking kehittymiselle parhain mahdollinen prosessi sekä toteutuuko benchmarking ryhmänä vai kahdenvälisenä prosessina. (Laine ym. 2001, 21.)

Vertailukohteen löydettyä on hyvä muistaa eettiset periaatteet. Koko prosessi on kahden osapuolen väliseksi rakentuva luottamuksellinen tiedonvaihto. Onkin tärkeää, että tiedonvaihtomenetelmä on myös vertailukohteelle käynyt selväksi ja eettiset pelisäännöt käydään ennen varsinaista tiedonvaihtoa läpi. Pelisäännöt voidaan tarvittaessa myös kirjoittaa auki ja dokumentoida, jolloin kummallakin osapuolella on pelisäännöt myös kirjallisena. On hyvä miettiä eettisten periaatteiden lista ennen osapuolten välistä kontaktointia tai tapaamista. Listan tulisi pitää sisällään lupa-asiat benchmarkkaukseen kohdeyritykseltä, miten tietoja vaihdetaan, salassapito, miten yhteydenpitoa hoidetaan esikuvaorganisaatioon, miten yhteydet ulkopuolisten kanssa, valmistautuminen prosessiin ja sen toteuttaminen sekä tietojen käsittely ja kumppanuussuhde. (Laine ym. 2001, 12-13.)

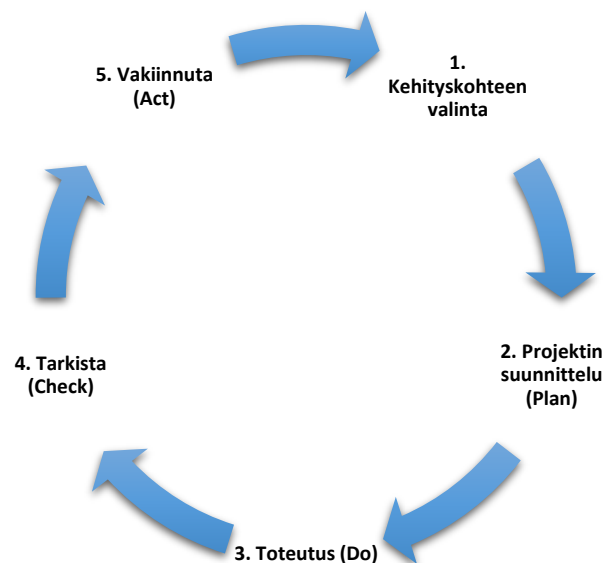
Toinen vaihe on suunnitella projekti huolellisesti. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. On ehdottoman tärkeää miettiä ja sopia tavoitteet oman organisaation kanssa. Tavoitteiden määrittelyn ohella myös vastuu projektista on hyvä miettiä huolellisesti. Aikataulukus, sen luominen ja myös siinä pysyminen ovat tärkeä osa kokonaisuutta. Mietinnän alle täytyy myös ottaa se, minkälaisia resursseja on saatavilla. Pystytäänkö hyödyntämään oman organisaation henkilöstöä tarvittaessa, minkälaisia tietoja tarvitaan projektiin, entä taitoja ja muun muassa millaisia investointeja projekti saattaisi vaatia. (Laine ym. 2001, 14 – 15.)

Alkukartoitusten sekä suunnitteluvaiheen jälkeen on toteutuksen aika. Täytyy kuvata tarkasti oma nykytila ja analysoida sitä tehokkaasti. Kuinka ja miten hyödynnetään analyysin perusteella havaittuja kehitysmahdollisuuksia. Edetä täytyy pienin, mutta tehokkain askelein. Kokemusten vaihtaminen toiminnasta on toteutuksen ydin. (Laine ym. 2001, 14 – 15.)

Toteutusta seuraa tarkistusvaihe. Siihen kuuluu vertailu benchmarking kumppanin kanssa. Tukea prosessille kannattaa hakea käyttämällä asiantuntijakumppania, referenssejä, lähteitä tai vaikkapa viitekirjallisuutta. Katseen avartaminen yli toimialarajojen on tehokas keino etsiessä kumppania benchmarkkaukseen. Ennakkoon tulee valmistautua kysymysten huolellisella suunnittelulla sekä toiminnan kuvauksella ja miettiä systemaattista benchmarkkaustapaa ennen kohteessa vierailua. Itse käynti on myös hyvä miettiä vastuiden sekä tehtävien kannalta. Hyvää suunnittelua ja ennakointia vaatii myös vierailun aikana havaintojen tallentaminen. Vierailun jälkeen oppi ja analysointi käynnistä on syytä tehdä välittömästi. (Laine ym. 2001, 14 – 15.)

Viimeisenä viidentenä vaiheena on vakiinnuttaminen. Tässä vaiheessa aloitetaan kehitys omassa organisaatiossa. Se suunnitellaan sekä toteutetaan esimerkiksi workshoppien tai kehittämispäivän avulla organisaation tai sen edustajien kanssa. Mietitään mahdolliset tuet ja seurannan välineet prosessille. Motivoidaan kokonaisuudessaan organisaatio muutokselle ja toteutetaan se. (Laine ym. 2001, 14 – 15.)

Kuviossa neljä kuvataan viisivaiheista Benchmarkingprosessia, joka yllä olevien kappaleiden avulla avattiin. Prosessin voi jakaa myös kehitysympyrään Plan-Do-Check-Act.



Kuvio 4. Benchmarkingprosessi (Laine ym. 2001, 14.)

7 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda mahdollisimman visuaalinen toimintakonsepti Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle. Visuaalisen tuotoksen tavoite oli tukea toimialaa neljästä eri näkökulmasta.

Ensimmäinen näkökulma oli henkilöstön sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaavan toimintakonseptin luominen ja pilotointi. Tavoitteena oli saavuttaa kokonaisuus, jonka avulla pystymme vastaamaan eri asiakasryhmien sekä yhteistyökumppaneidemme tarpeisiin systemaattisella toimintatavalla.

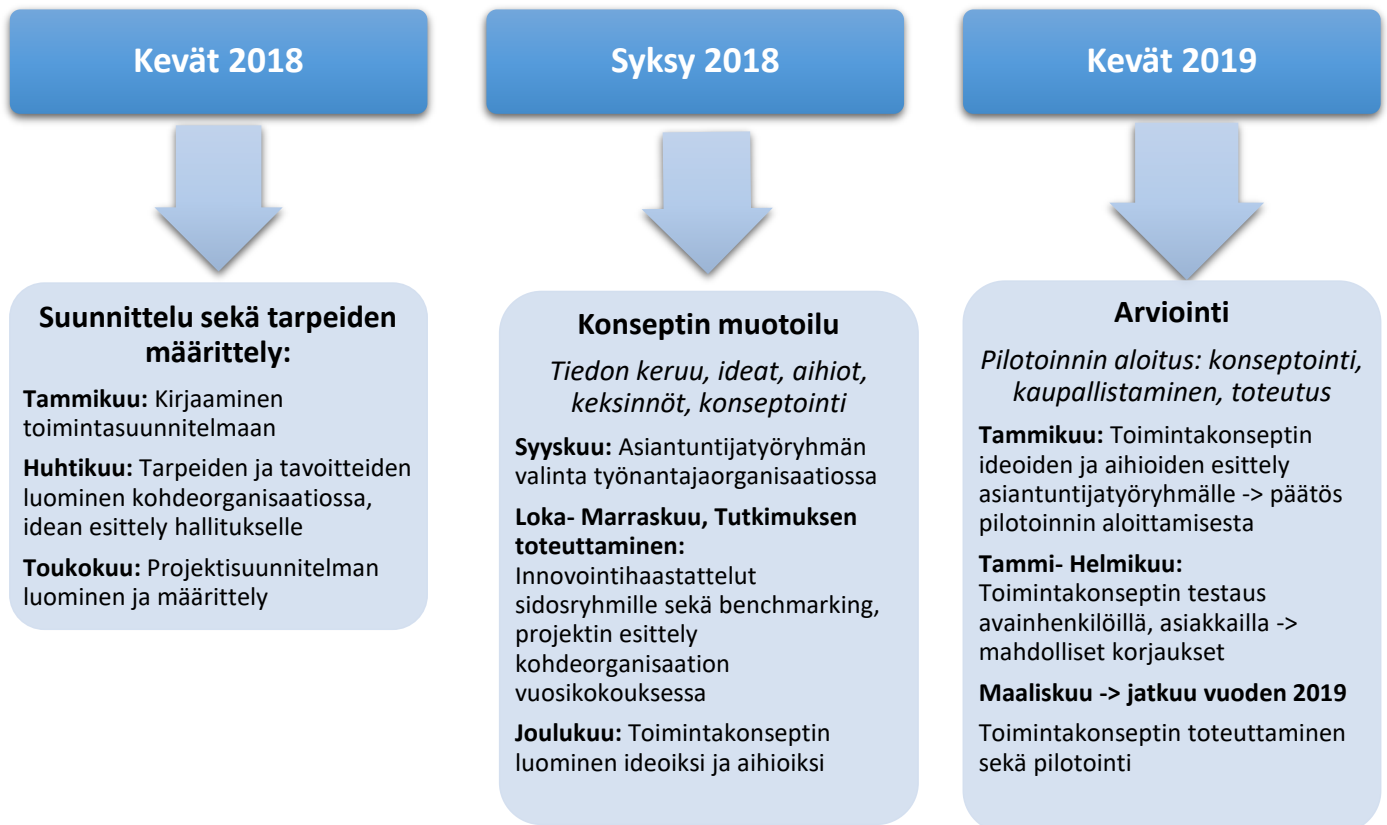
Toinen näkökulma oli parantaa kannattavuutta niin, että tuotot jakaantuisivat ympäri vuoden tasaisesti toimialallamme. Myynnin suhteen isompien kokonaisuuksien tuottaminen, hahmottaminen, markkinointi ja myynti ovat tavoitteita tasaisemman kannattavuuden parantamiseksi.

Kolmas näkökulma oli pysyä kilpailukykyisenä toimialallamme. Aikuisten kunto- ja terveysliikuntaa tuottavat useat eri tahot Suomessa. Haluamme olla osana palveluiden tuottajana, mutta myös palveluketjujen ja eri toimijoiden yhteistyön mahdollistajana esimerkiksi kunnissa.

Neljäs näkökulma oli saada toimiva toimintamalli oikealle kohderyhmälle sisäisesti organisaation kesken sekä ulkoisesti asiakkaille. Toimintamallilla pystytään luomaan organisaation näköinen toimintatapa, joka systemaattisesti toimii, vaikka tulisi henkilöstövaihdoksia.

8 Projektin eteneminen

Kehittämistyö ajoittui noin vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Tämän ajanjakson aikana syntyi visuaalinen toimintakonsepti, jota lähdettiin pilotoimaan vuoden 2019 alusta alkaen. Alla olevassa kuviossa on kuvattu projektin vaiheet sekä aikataulu:



Kuvio 5. Projektin vaiheet sekä aikataulu

Työ tehtiin projektityyppisenä kehittämistyönä, jossa kerättiin tietoa ja käytännön ideoita ja aihioita lopulliseen visuaaliseen toimintakonseptituotokseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tämä tutkimusote vastaa parhaiten todellisen elämän kuvaamista ja se koskettaa koko työyhteisöä tai mahdollisesti muutosprosessia. Tässä menetelmässä voidaankin puhua harkinnanvaraisesta näytteestä enemmän kuin otoksesta. (Ojasalo ym. 2009, 94. Metsämuuronen 2008. 29.) Kohde harkittiin tarkoin ja tekijänä olin hyvin lähellä sidosryhmiä ja osallistuin heidän toimintaan.

Työn luotettavuutta laadullisen tutkimusmenetelmän kautta voidaan lisätä useiden erilaisien menetelmien kautta (Ojasalo ym. 2009, 94). Tässä työssä luotettavuutta ja uusien ideoiden ja ahioiden syntymistä haettiin kahta erilaista menetelmää käyttäen. Menetelmiksi valikoitui ennakkotutkinnan ja tavoitteiden kautta innovointihaastattelut 8 x 8 -menetelmää käyttäen sekä benchmarking-prosessi. Nämä menetelmät sekä tutkimusote valittiin yhteistyössä Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aluejohtajan kanssa.

8.1 Suunnittelu sekä tarpeiden määrittely

Keväällä 2018 aloitettiin kohdeorganisaatiossa tarpeiden ja tavoitteiden mukainen määrittely kehittämistyölle. Kehittämistyö nähtiin Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n (PLU, myöhemmin tässä luvussa puhuttaessa) aluejohtajan kanssa tarpeellisena aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalla. Samaan aikaan aloitettiin valmistelu koko organisaation strategiatyölle.

Erityisen tärkeäksi nähtiin aikuisten kunto- ja terveysliikunnan tarpeet toiminnan kehittämiseksi systemaattisin ja pitkäjänteisin keinoin. Tätä toimialaa tulee kehittää entistä enemmän systemaattisemmaksi jo kilpailukyvyyn sekä olemassa olon kannalta.

Kehittämistyö kirjattiin vuoden alussa toimintasuunnitelmaan. Huhtikuussa PLU:n hallitukselle esiteltiin aluejohtajan toimesta suunnitelmat kehittämistyölle. Hallitus oli yksimielinen kehittämistyön tarpeellisuudelle.

Tavoitteiksi määriteltiin keväällä 2018 systemaattisen toimintatavan löytäminen sekä tuottavuuden lisääntyminen ja tasainen tulovirtaus tulevaisuudessa. Aluejohtajan kanssa olimme samaa mieltä, että yhtenäisen toimintatavan löytäminen sisäisesti ja ulkoisen kuvan kannalta olisi tärkeää. Toimintakonseptin kirjallinen versio toimisi samalla hiljaisen tiedon siirtämisenä, mikäli organisaation tulee esimerkiksi henkilöstövaihdoksia. Toukokuussa 2018 suunnitelma ja tavoitteiden määrittely kirjattiin ylös.

8.2 Toimintakonseptin muotoilu

Syyskuussa 2018 aloitettiin kehittämistyön projektin konkreettinen työstäminen. Touku-
kuussa kirjoitetut suunnitelmat ja tavoitteet muunnettiin tavoiksi, joilla kerätään tietoa pro-
jektin pohjalle, jonka avulla toimintakonseptia lähdetään luomaan.

Projektille asetettiin asiantuntijatyöryhmä yhdessä aluejohtajan kanssa. Työryhmään kir-
jattiin Pohjanmaan Liikunta ja urheilu ry:n hallituksen puheenjohtaja, aluejohtaja sekä va.
(väliaikainen myöhemmin puhuttaessa tässä työssä) terveysliikunnan päällikkö. He toimi-
vat projektin ajan ohjaajina, tukena, seuraajina sekä asiantuntijoina. Asiantuntijatyöryh-
män tavoitteena oli tukea kehittämistyötä ja sen sisältöä ja tuotoksia tukien koko organi-
saation toimintamallia.

Tavoitteiden saavuttamiseksi haluttiin käyttää tiedonkeruun, ideoinnin sekä aihoiden tu-
eksi benchmarking-prosessia sekä innovointihaastattelua. Yhdessä aluejohtajan kanssa
syyskuussa valittiin benchmarking-prosessin esikuvaksi Lounais-Suomen Liikunta ja Ur-
heilu ry:n aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimiala. Innovointihaastatteluiden sidosryh-
miksi määriteltiin aluejohtajan kanssa neljä alueemme kuntaa: Seinäjoki, Vaasa, Lapua ja
Kauhava. Yhteistyökumppani sekä asiakasyritys edustajiksi valikoitui: Uppalan kartano
sekä Epec Oy. Läheisiksi sidosryhmiksi Pohjanmaan Liikunta ja urheilu ry:n hallituksesta
ja henkilökunnasta omat neljän hengen ryhmät. Läheiset sidosryhmät määrittivät haas-
tatteluun aluejohtaja. Nämä haastattelut toteutettiin kehittämistyöhön loka- marraskuun ai-
kana. Marraskuussa kehittämistyötä esiteltiin aluejohtajan toimesta myös aluejärjestömme
vuosikokouksessa.

Joulukuussa 2018 toimintakonseptia lähdettiin työstämään syksyn toimien perusteella asi-
antuntijatyöryhmälle ideoiksi ja aihioiksi toimintakonseptin luomiseksi. Asiantuntijatyöryh-
mälle syntyi Power Point -esitys (Liite 3. salainen), jossa visualisesti näkyi benchmarking-
prosessi ja sen toteuttaminen sekä innovointihaastattelun toteuttaminen ja tulokset. Niiden
pohjalta syntyi raakaversio ideoiksi ja ahioksi tammikuun asiantuntijatyöryhmän kokouk-
seen.

8.3 Arviointi

Tammikuun 8. päivä 2019 oli asiantuntijatyöryhmän kokous. Kokouksessa esiteltiin syksyn 2018 aikana syntyneet tulokset ja niiden kautta toimintakonseptin ideat ja aihiot. Ideoita ja aihioita lähdettiin kehittämään alkuvuoden 2019 aikana. Tuolloin kehiteltiin toimintatapamalli, jolla sisäisesti aikuisten kunto- ja terveysliikuntaa viedään organisaatiossa eteenpäin. Mallin lisäksi määriteltiin selkeät asiakassegmentit ja lähdettiin heille kehittämään sekä pilotoimaan uusia tuote- ja yhteistyökokonaisuuksia. Saimme toimialallemme asiantuntija-apua paikalliselta yrittäjältä, joka toimii myös Pohjanmaan Liikunta ja urheilu ry:n hallituksessa.

Tammikuun aikana aloitimme toimintatapamallin pilotoinnin organisaatiossa. Helmikuun aikana tuotteita markkinointiin ja myytiin jo jonkin verran pilottina ulospäin. Pilotointivaihe jatkuu vuoden 2019 osalta niin, että alkuvuodesta kevään 2019 aikana aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalla aloitettiin sisäisen toimintamallin muutos, jonka jälkeen pilotointi siirtyi entistä vahvemmin myös ulkopuolisiksi myytäviksi tuotteiksi sekä yhteistyömaileiksi. Loppuvuodesta 2019 arvioidaan pilotoinnin onnistumista kokonaisuudessa. Vuodelle 2020 toimintakonsepti on jo osa organisaatiota sisäisesti sekä ulkoisesti.

9 Toimintakonseptin kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelminä toimintakonseptin löytämiseksi käytettiin palvelumuotoilulle tyypillisiä menetelmiä. Palvelumuotoilussa pystytään yhdistämään analyyttinen sekä myös yksityiskohtainen ja intuitiivinen ajattelutapa. Tuolloin kehityksessä on mukana myös sidosryhmien sekä asiakkaiden edustajat. Menetelmien avulla aidosti luodaan palvelu asiakkaille ja sidosryhmille suunnattujen tarpeiden vastaamiseksi. Erilaiset työmenetelmät takaavat toiminnalle ja palvelulle taatun lisäarvon. (Ahonen 2017, 34 – 35.)

Benchmarking-prosessia käytettiin yhtenä osana toimintakonseptin luomista. Prosessi haettiin toteuttaa organisaatioon, joka systemaattisesti tekee aluejärjestönä työtä aikuisten kunto- ja terveystoiminnan edistämiseksi alueellisesti sekä valtakunnan tasolla. Kohdeorganisaatioksi valikoitui yhteisymmärryksessä Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry (LiikU, myöhemmin puhuttaessa tässä luvussa). Syyskuun aikana 2018 LiikU:n aluejohtaja sekä kehittämispäällikkö antoivat suostumuksensa benchmarking-prosessille kehittämistyössäni.

Innovointi-prosessiin päädyttiin benchmarking-prosessin lisäksi syyskuussa 2018 yhdessä Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aluejohtajan kanssa. Koimme, että innovointihaastateluista sidosryhmien kanssa saamme näkemystä aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialan toimintakonseptillemme sekä sen tuottamalle palvelulle tulevaisuudessa.

Haastatteluprosessiin valittiin kahdeksan eri sidosryhmien edustajaa. Sidosryhmien edustajat valittiin mahdollisimman laaja-alaisesti eri alojen toimijoista, joiden kanssa olemme tehneet tiivistä yhteistyötä. Tavoitteena oli löytää uusia innovaatioita Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n henkilökunnalta, hallitukselta, alueen neljältä eri kunnalta sekä kahdelta eri yhteistyökumppanilta/asiakkaalta.

9.1 Projektin asiantuntijatyöryhmä

Asiantuntijatyöryhmä nimettiin projektille jo hyvissä ajoin. Työryhmälle asetettiin tavoitteet, jotka ohjaavat toimintakonseptin luomista ja sen prosessia. Asiantuntijat olivat kohdeorganisaatiosta ja he näkisivät läheltä työn etenemistä vaihe vaiheelta. Tarkoituksena oli, että asiantuntijaryhmä koostui kokemuksesta sekä itse toimintaa tuottavista henkilöistä.

Työryhmän päätarkoitus sekä tavoite oli ohjata työtä ja olla varmistamassa sen linjaa oikeaan suuntaan haluttua tavoitetta kohden. Työryhmä toimi myös tukena asiantuntijuudel-

laan, jolloin saimme kolmikannan työn edistyessä eteenpäin. Kolmikanta muodostui puheenjohtajan, aluejohtajan sekä va. terveysliikunnan päällikön tuomasta kokemuksesta sekä asiantuntijuudesta aluejärjestötyötä sekä yritysmaista toimintatapaa kohtaan.

Työryhmän ensimmäinen kokous oli 8.1.2019, johon pääsi paikalle va. terveysliikunnan päällikkö. Lähdimme viemään ideoita ja aihioita eteenpäin työryhmän vajavaisuudesta huolimatta tutkimustulosten pohjalta, joita oli kerätty syksyllä 2018. Näiden tulosten pohjalta esityksessä olivat myös ideat ja aihiot toimintakonseptille, joita päätettiin lähteä heti pilotoimaan kokouksen jälkeen. Kokouksesta tullut pilotointimalli oli niin sanottu raakaversio toimintakonseptista, jota päätettiin lähteä yhdessä tiimiparina va. terveysliikunnan päällikön kanssa kehittämään vielä yksityiskohtaisemmaksi toimintakonseptiksi.

Tammikuun 2019 aikana tiimipari työskentely tiivistyi ja toimintakonseptia lähdettiin työstämään kolmen eri tiimipalaverin aikana. Ideoista ja aihioista muodostui selkeä toimintamalli, joka konkretisoitui muun muassa suunnittelun- sekä toiminnanvuosikelloksi, tuotekokonaisuuksiksi eri asiakassegmenteille sekä erilaiset ideat yhteistyökumppanimalleille.

Tiimiparityöskentely jatkui myös asiantuntija-apuna asiakasyrityksen toimitusjohtajan kanssa, jonka kanssa tapasimme tammikuun 17. päivä 2019, kun olimme yrityskäynnillä. Sovimme yhteistyöstä palveluntuottajana yritykselle, mutta myös myynnin ja markkinointituotteiden tuotetestaajina kevään 2019 aikana. Näillä eri sidosryhmien työryhmä, tiimipari, asiantuntija-apu menettelyillä toimintakonseptia lähdettiin pilotoimaan vuoden 2019 alussa.

9.2 Selvitys toimintamalleista

Toimintakonseptin luomiseen haluttiin ottaa yhdeksi tutkimusmenetelmäksi benchmarking-prosessi, jolla haluttiin selvittää toisen organisaation tapaa toimia esimerkillisesti samalla toimialalla. Kohde organisaatioksi valikoitui liikunnan aluejärjestö Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry (LiikU, myöhemmin tässä luvussa puhuttaessa). Tämä mahdollisti tutki-
maan syvällisempää toimintamallia, erilaisia menettelyjä ja niin sanottua hiljaista tietoa tavasta toimia kolmannen sektorin palveluntuottajana. LiikU on yksi viidestätoista liikunnan aluejärjestöstä Suomessa ja on toiminut 90-luvun alkupuolelta saakka.

Koimme ennalta tiedettyjen toimintatapojen olevan LiikU:ssa esimerkillistä aluejärjestötyössä, mutta halusimme selvittää toimintatapoja vielä tarkemmin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa. Koimme, että teemahaastattelu sopii tähän tilanteeseen, kun

haluamme saada selville intiimejä toimintatapoja. Haastattelu kohdistui siis ennalta mietittyihin ja valittuihin teemoihin, joista keskusteltiin haastattelun aikana (Liite 1.)

Keskeisempiin toimintamallien selvityksiin haettiin tietoa resurssien kautta, joilla LiikU toteuttaa aikuisten kunto- ja terveystoimintaa alueellaan. Tähän vaikuttaa muun muassa henkilöstö, budjetti sekä erilaiset toimintatavat organisaatiossa. Haluttiin myös tietoa toiminnan suunnittelusta, onko se organisoitua systemaattista toimintaa. Tavoite oli selvittää, miten suunnittelun pohjalta lähdetään toteutusta viemään vuositasolla eteenpäin.

Asiakassegmentit aluejärjestöillä ovat toimialasta riippuen hyvinkin laajat. Haluttiin selvittää LiikU:n osalta heidän keskeisimmät valintansa asiakassegmenteistä ja heille tarjottuista tuotteista ja niiden kehityksestä. Benchmarking-prosessilla haluttiin muun muassa selvittää miten toimialan osalta viestintä ja markkinointi on suunniteltu ja toteutettu sisäisesti sekä ulkoisesti.

Yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen ja heidän kontaktointi kiinnosti myös haastattelussa. Tavoite oli selvittää, millaisia yhteistyökumppanuuksia heillä on. Miten yhteistyötä tehdään ja edistetään sekä vastuunjako organisaation sisällä yhteistyökumppanuuksien suhteen.

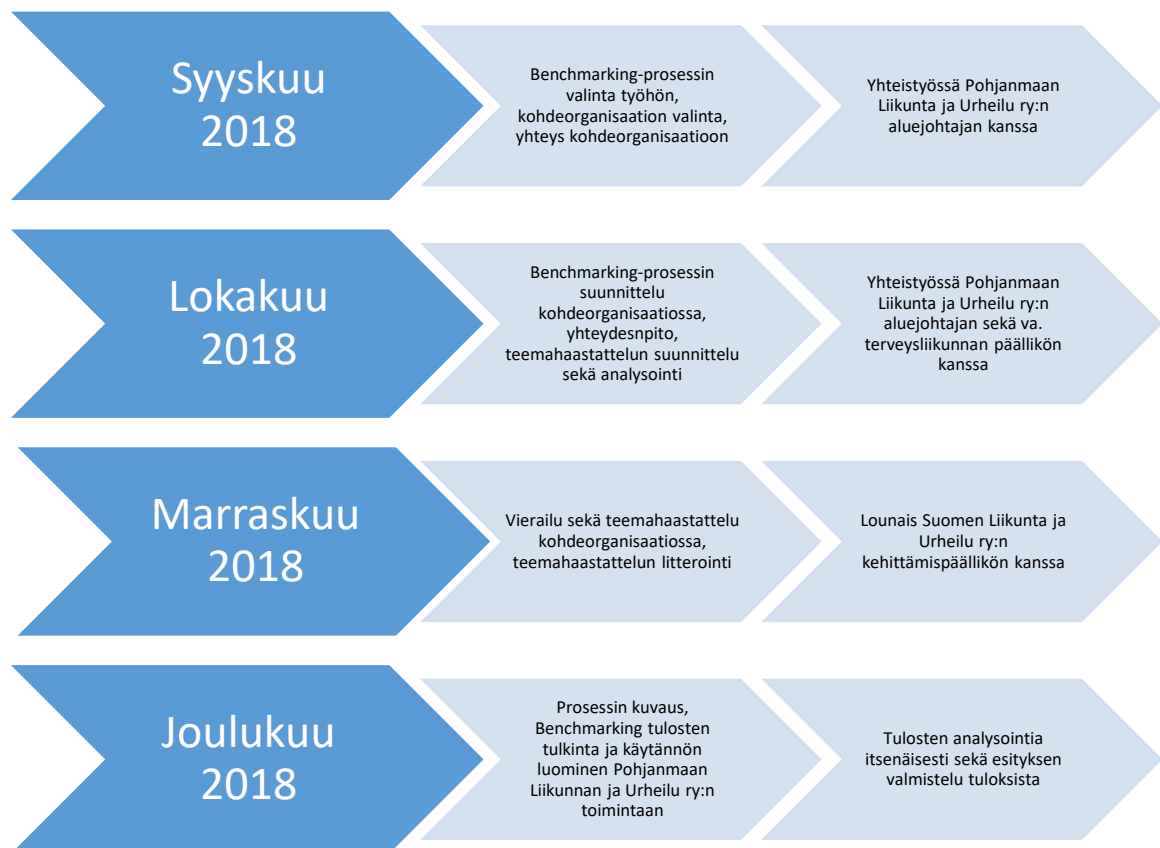
Haastattelun lopuksi keskusteltiin myös aikuisten kunto- ja terveystoiminnan tulevaisuudesta liikunnan aluejärjestöissä. Millaisena se nähdään nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Minkälaiset voisivat olla unelmat ja visiot aikuisten kunto- ja terveystoiminnan osalta.

9.2.1 Benchmarking -prosessi

Benchmarking-prosessi alkoi haastattelupyynnöllä syyskuussa Lounais-Suomen Liikunta ja urheilu ry:n (LiikU myöhemmin puhuttaessa tässä luvussa) aluejohtajalta sekä aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialan kehittämispäälliköltä. Kehittämispäällikön kanssa sovimme LiikU:n toimistolle Turkuun haastattelun marraskuun 2. päivä. Aikaa haastattelulle varattiin kolme tuntia. Ennen haastattelua olin lähettänyt lokakuun aikana sähköpostitse teemahaastattelun teemat. Lokakuun aikana olin myös haastattelun teemoista puhunut Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aluejohtajan sekä nykyisen va. terveystoiminnan päällikön kanssa. Haluttiin katsoa vastaavatko teemat haluttua lopputulosta. Suunnittelemiini teemoihin ei lokakuun aikana tullut muutoksia. (Liite 1.)

Marraskuun toinen päivä tapasimme kehittämispäällikön kanssa Turussa LiikUn toimistolla. Turun toimistolla sekä LiikU:n toisessa Porin toimistossa on paljon alueellisten sekä valtakunnallisten järjestöjen toimijoita. Samaan tapaan kuin Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n toimitiloissa Seinäjoella. Tällä taataan alueellisesti sujuva yhteistyö eri järjestöjen ja lajiliittojen välillä. Tiedon kulku on sujuvaa yhteisten palaverien sekä kahvipöytäkeskustelujen ansiosta. (Lounais-Suomen Liikunta ja urheilu ry. 2018.)

Teemahaastattelu eteni sujuvasti valmiina olevien otsikoiden sekä teemojen avulla. Keskustelimme paljon eri toimintatavoista sekä prosesseista, mutta myös LiikU:n tarjoamista tuotteista, tuotteistamisesta sekä viestinnästä ja markkinoinnista. Teemahaastattelu oli laaja ja kestoltaan lähes kolme tuntia. Kuviossa kuusi on visualisoitu benchmarking-prosessi

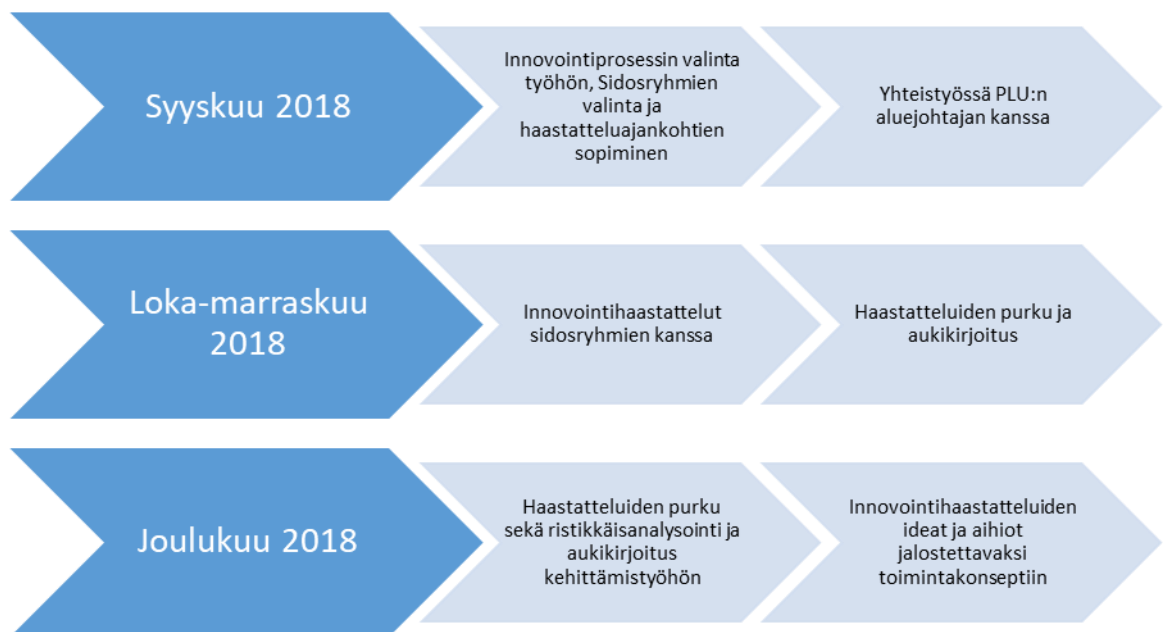


Kuvio 6. Benchmarking-prosessi Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry:n kanssa.

9.3 Innovointi tulevaisuuden visiona

Innovointi haluttiin ottaa yhdeksi osaksi toimintakonseptin luomista. Innovoinnilla haluttiin saavuttaa näkemyksiä ja ideoita eri sidosryhmiltä toimintaamme tulevaisuudessa. Innovoinnin tavoitteena oli selvittää miten eri sidosryhmät meidät näkevät ja visioivat, miten se vaikuttaa meidän tulevaisuuteemme ja löydetäänkö me innovoinnin kautta uusia mahdollisuuksia edistää ja kehittää aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialaa alueellamme. Osa haastateltavista tuntee kolmannen sektorin järjestötyön erittäin hyvin ja osalle se on hyvinkin uutta. Tällä mahdollistettiin monipuolisen innovoinnin ja sen kautta tulevan vision toimintamallin luomiseen.

Syyskuun aikana olin yhteydessä sidosryhmiin ja sovin haastatteluajat. Tavoiteaikataulun mukaisesti haastattelut tehtiin loka-marraskuun aikana. Osaan haastatteluryhmistä mm. henkilökunta sekä hallituksen edustajat kutsuttiin henkilökohtaisesti haastatteluun aluejohtajan kanssa sovittujen henkilöiden kanssa. Kuntien edustajat valittiin heidän liikunnantoinmialaltansa, joiden kanssa olemme olleet yhteistyössä aikaisemminkin. Haluttiin näkemys kahdelta pieneltä kunnalta sekä kahdelta suurimmalta kunnalta alueellamme. Kuviossa seitsemän on visualisoitu innovointihaastatteluiden prosessia syksyn 2018 aikana.



Kuvio 7. Innovointiprosessin kuvaus syksyllä 2018

Innovointihaastattelut toteutin 8 x 8 -menetelmällä miellekartta tyyppisesti. Jokaisen kahdeksan haastattelun ytimeksi asetin A4 -paperille kirjoitetun aiheen. Aiheena jokaisessa haastattelussa oli Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry. Aikuisliikunta. Tämän jälkeen haastateltavat saivat vapaat kädet innovoida ajatuksen ympärille maksimissaan kahdeksan kohtaa. Nämä kahdeksan kohtaa numeroin ja kirjasin post it -lapuille.

Maksimissaan kahdeksan kohdan löydyttyä ja jo niiden aikanakin muodostui pienempiä alaotsikoita. Ne kirjasin myös post it -lapuille ydinkohdan ympärille. Haastatteluille olin antanut aikaa maksimissaan puolitoista tuntia ja niiden rajoissa pysyttiin. Aikarajan täytyessä tai riittävän määrän asioita miellekarttaan saatuaan lopetimme innovoinnin. Valmiista miellekartasta otin jokaisen haastattelun jälkeen kuvan dokumentointia varten (Liite 2.).

Haastattelutilanteessa toimin ohjaajana ja kirjurina. Ennen innovointia ohjeistin haastateltaviani ajattelemaan avoimesti ilman resurssien tuomaa painetta tai mahdollisuutta toteuttaa juurikin innovoinnista syntyneitä ideoita. Pyrin saamaan haastatteluun ilmapiirin, joka tukee innovatiivisuutta ja ideoita liittyen juurikin aiheen ytimeen sekä yhteyteen kulloisenkin sidosryhmän kanssa.

9.3.1 Innovointihaastattelut eri sidosryhmille

Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n (myöhemmin tässä luvussa PLU) henkilökunnasta koostettiin neljän hengen ryhmä haastattelua varten. Ryhmä koostui neljästä aluejohtajan kanssa ennalta sovitusta henkilöistä, jotka kutsuin haastatteluun. Ryhmään kuuluivat seurakehittäjä, liikuntaneuvoja, työvalmentaja sekä va. terveysliikunnan päällikkö.

Henkilökunnan innovointihaastattelu pidettiin 1.11.2018. Haastattelun ytimenä ja miellekartan kaltaisena keskiössä oli Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry., Aikuisliikunta. Sen ympärille muodostui kahdeksan kohtaa. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Personal Trainer -toiminta; ammattitaito, kuntotestaus, omaleimaisuus, yritykset/työyhteisöt,
- Nollaliikkujat; yhteistyö hyte – sote, hankkeistaminen, liikuntakummit
- Yhteistyö; segmentointi, avainhenkilöt, myydä palveluita yhteistyökumppaneille, tuotteistaminen, järjestöt, B2B
- Elintapaohjaus; motivointi viestinnän ja markkinoinnin keinoin, ostopalvelu, kunnan rooli, hankkeistaminen, yhteistyö hyte – sote
- 50+ -liikkujat; segmentointi, myytävät palvelut, hankkeistaminen, yhteistyö hyte-sote
- Tapahtumat; yhteistyönä, järjestäjänä, ajan trendit, segmentointi, alueelliset, valtakunnalliset
- Digitalisaatio; sovellusten hyödyntäminen, oman osaamisen hyödyntäminen, hankkeistaminen, asiakaslähtöisyys
- 12 kerran lajikokeilut; seurayhteistyö, perinteiset liikuntalajit, hankkeistaminen, viestintä ja markkinointi

Henkilökunnan haastattelusta tuli vahvasti ilmi yksittäisen asiakkaan ja nimenomaan aikuisen asiakkaan liikkuminen ja hyvinvointi. Yhteistyöstä ja hankkeistamisesta puhuttiin myös paljon. Hankkeilla saataisiin rahoitus toimintojen aloittamiseen, joka hankkeen aikana juurrutettaisiin mukaan käytännön toimintaan. Digitalisaatio menee lujaa vauhtia eteenpäin ja sen osaamisen kehittäminen sekä sen tuominen osaksi palvelutarjontaa olisi erityisen tärkeää.

PLU:n hallitus koostuu puheenjohtajasta, kahdesta varapuheenjohtajasta sekä yhdeksästä jäsenestä. Hallituksen jäsenet valitaan vuosikokouksessa aina kaksivuotiskaudelle. Jäsenet koostuvat ympäri Pohjanmaata urheiluseurojen ja eri lajien vaikuttajista. (PLU ry 2018.)

Innovointihaastattelu hallituksen jäsenille pidettiin 25.10.2018. Lähtökohdaksi ja haastattelun ytimeksi asetettiin kaikissa haastatteluissa ytimenä oleva Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry, Aikuisliikunta. Kahdeksan kohtaa löytyi ytimen ympärille. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Tyhy-toiminta; tuotteistaminen, säännöllisyys, kuntopolku yrityksen työntekijöille, markkinointiin; ominaisuus, etu, hyöty
- 65+ -vanhusten liikuttaminen; ”taloyhtiöihin liikuntaa”, suunnitelmallinen viestintä ja markkinointi, palvelun tuottaminen kunnille, elintapaohjaus, ”liikuntakerho ikäihmisille”, liikuntaa palvelutaloihin
- Aikuisliikunnan leirit; sidosryhmien yhteistyö, teema leirejä, viikonloppuisin
- Yhteistyöyhdistykset; jäsenpalvelun tuottajana, elintapaohjaus
- Kuntotestaukset; kuntopolku asiakkaalle, ohjaus jatsoon; omat palvelut, jäsenseurojen palvelut
- Matalan kynnyksen ryhmätoiminta; avoin kaikille, vanhempien liikuttaminen lasten harrastusten aikana
- Motivointikeinot; viestintä, digitalisaatio, kohdentaa eri aikuisliikkuville
- Tapahtuma; luonto, kerran vuodessa, yhteistyössä esim. urheiluseurat

Hallituksen jäsenet näkivät haastattelussa vahvasti palveluiden tuottamisen myös ikäihmisille sekä yhteistyön urheiluseurojen sekä muiden yhdistysten kanssa. Puhuimme myös viestinnän ja markkinoinnin tärkeydestä kaikissa osa-alueissa sekä motivoinnin keinona. Kaikkia kohtia he pohtivat myös markkinoinnista tutulla ajatuksella: ominaisuus, etu, hyöty. Tätä tulisi myös miettiä, kun tuotteistamme, kehitämme ja myymme tuotteitamme.

Kunnat ovat tärkeä kumppani aluejärjestöille ja heidän kanssaan tehdään tiivistä ja säännöllistä yhteistyötä. 11.10.2018 innovointihaastattelun pidin Lapuan liikunta- ja nuorisotoimenjohtajalle. Lapua on kasvava perhekoon kaupunki Etelä-Pohjanmaalla. Maakuntakeskukseen Seinäjoelle on matkaa n. 30km. (Lapuan kaupunki 2018.) Asukkaita kaupungissa

on 14 600. Lapua on tunnettu rikkaasta kulttuurista sekä laajasta vapaa-ajan tarjonnasta. (Lapua 2018.)

Innovointihaastattelun keskiöön nuoriso- ja liikuntatoimenjohtaja löysi erilaisia näkökulmia. Kahdeksan kohdan sijaan hän lähti työstämään innovointihaastattelua kolmen pääkohdan alle. Pääkohdat olivat asiantuntijatyö, osallistava kunta (tähän mallia case osallistava Vantaa) sekä palvelut. Näiden kolmen ydinasian alle rakentui innovointihaastattelun aikana ilmenneet osat.

Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa (osat valuvat niin sanotusti ylhäältä alaspäin):

- Asiantuntijatyö – Osallistava kunta:
 - seurapalvelut
 - verkostokonsulttipalvelu (mm. erilaiset työstömenetelmät)
 - työpari, kunta – PLU ry
 - toimintamuotojen kehittämiseen jatkoa
 - kehittämistuki – hanketuki – henkinen tuki – työnohjaus; yksilö, verkosto
- Mentorointi – vaikuttavuus palvelu
 - palvelut
 - järjestäminen – tuottaminen
- Matkailu
- Luontoliikunta – tapahtumat
 - kansainvälisyys

Nuoriso- ja liikuntatoimenjohtaja näki innovointihaastattelun myötä vahvana yhteistyön asiantuntijuuden – osallistavan kunnan sekä palveluiden näkökulmasta. Luontoliikunta nousi vahvasti palveluna esille, jolle olisi jatkojalostuksen paikka tulevaisuudessa ja mahdollinen kumppanuus PLU:n kanssa. Asiantuntija työ ja sen osaaminen alueella oli vahvasti esillä innovoinnissa.

Lapuan haastattelun jälkeen jatkettiin samana päivänä innovointihaastattelua Kauhavalla, jossa haastateltiin kaupungin liikunnanohjaajaa. Kauhava on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva kaupunki, johon liittyi vuoden 2009 alusta alkaen Alahärmä, Korttesjärvi sekä Ylihärmä. Nämä neljä kuntaa muodostavat nykyisen Kauhavan kaupungin. (Kauhavan kaupungin esittely 2018.) Asukkaita vuoden 2016 loppuun mennessä oli 16 599 (Kauhavan kaupunki 2018b). Kauhava sijaitsee Etelä-Pohjanmaan pohjoisosassa. Maakuntakeskukseen Seinäjoelle on matkaa 40km ja Vaasaan 80km. (Kauhavan kaupunki 2018a.)

Innovointihaastattelun ytimen ympärille löytyi viisi ydinkohtaa keskiössä olevan aiheen ympärille. Näiden viiden ympärille muodostui pienempiä osia isompien alle. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Tapahtumat
- Kampanjat; liikuntalajit, tukea omaehtoiseen liikkumiseen, vuodenajat
- Erityisliikunta; koulutukset, lajiesittelypäivät, tapahtumat
- Perheliikunta; tapahtumat, vaellus
- Kuntotestaukset; Kunnon mummola -tapahtuma ikäihmisille, "Kunnon mummola" aikuisille

Kauhavan näkökulmasta tapahtumat olivat innovoinnin keskiössä. Vaikka puhuttiin aikuisliikunnasta ja sen tulevaisuuden yhteistyöstä ja innovoinnista, voisi tapahtuma ajatusta viedä koko aluejärjestön toimintaan yhteistyötä ajatellen. Liikunnalliset tapahtumat vetävät Kauhavalla ihmisiä ja sen tuottamiseen innovointihaastattelun myötä olisi yhteistyölle aiheita.

Lokakuun 17. päivä innovointihaastattelun kuntatoimijoille suoritettiin Seinäjoen liikuntapalveluiden liikuntatoimenjohtajalle sekä liikuntapalvelupäällikölle. Molemmilla on pitkänlinjan kokemus liikunta-alalta sekä yhteistyö PLU:n kanssa.

Seinäjoki on voimakkaasti kasvava kaupunkikeskus Etelä-Pohjanmaalla. Vuoden 2018 alussa väkiluku oli 62 676. (Seinäjoen kaupunki 2018.) Seinäjoki on väkiluvultaan Suomen 16. suurin kaupunki. Nykyiseen muotoonsa Seinäjoki on asettunut 2009 vuoden kuntaliitoksien jälkeen, jolloin 2005 liittyi Peräseinäjoki Seinäjokeen ja 2009 Ylistaro sekä Nurmo. Syksyllä 2018 Seinäjoki julistautui avaruuden pääkaupungiksi, jossa on tilaa kaikelle hyvälle. (Seinäjoen kaupunki 2018.)

Seinäjoella 17.10.2018 Innovointihaastattelussa Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry, Aikuisliikunta keskiön ympärille muodostui viisi ydinkohtaa. Näiden viiden ympärille muodostimme pienempiä osia. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Tilat/Olosuhteet: "vakiovuorot", koulutukset, suunnitelmallisuus
- Tiedon jakaminen: koulutukset, luennot, seminaarit
- Kokonaisvaltainen hyvinvointi: liikuntaneuvonta, motivointitekijät – digitalisaatio, jatkoseuranta
- Asiakaslähtöisyys: hankeyhteistyö, laajempi kartoitus (opinnäytetyö)
- Suunnitelmallisuus: kahden välinen – PLU ry, kaupunki, ohjaajaresurssit, seuranta/yhteenveto, resurssit/mahdollisuudet

Seinäjoella tulevaisuuden katseet yhteistyölle aikuisliikunnan saralla kohdistui suunnitelmallisuuteen ja asioiden ennakointiin. Mahdollisuutena nähtiin mm. hyvinvoinnin laaja-alainen toiminta yhteistyönä mm. seminaarien tai luentojen osalta. Yhteisresurssit ohjaajien, toimintojen sekä olosuhteiden muodossa olisi tulevaisuuden innovoinnissa pääpainona yhteistyölle aikuisten kunto- ja terveystoiminnassa.

Vaasan liikuntapalveluiden edustajia haastattelin innovoinnin merkeissä 29.11.2018, jolloin tapasin palveluesimiestä sekä liikuntasuunnittelijaa. Vaasan kaupunki sijaitsee Pohjanmaan rannikolla ja onkin alueen suurin taloudellinen keskus. Asukkaita Vaasassa on yli 67 000. Vaasan seutu koostuu kuuden naapurikunnan muodostamasta alueesta, jossa väkiluku on yli 100 000. Seutu on maassamme parhaiten menestynyt ja kasvultaan voimakas alue. Vuoden 2013 alusta alkaen Vähäkyrö on ollut osa Vaasaa. Valtavaa seudullista kehitystä on edesauttanut Pohjoismaiden suurin energiaosaamisen keskittymä. Tämä työllistääkin Vaasassa suoraa yli 11 000 työntekijää. Alueen suurimmat yritykset ovatkin Wärtsilä, Vacon sekä ABB. Vaasa tunnetaan kaksikielisenä kaupunkina. Asukkaista 69,5% on suomenkielisiä ja 22,6% ruotsinkielisiä, muiden kielten osuus väestöstä on 7,9%. (Vaasan kaupunki 2018.)

Innovointihaastattelussa Vaasassa keskiön ympärille muodostui seitsemän ydinkohtaa. Näiden seitsemän ydinkohdan alle muodostui hienosti myös alakohtia ja osia. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Asiantuntijuus: hankeapu, kaupungin järjestöjen apuna, talousapu
- Koulutukset: tilauskoulutukset, vertaisohjaajakoulutukset, aikuisliikunnan koulutukset, tyky-toimintaan
- Apua liikkumattomuuteen: koulutukset, vertaisohjaajatoiminta
- Tapahtumat: seminaarit, yhteistyössä, valtakunnalliset isot tapahtumat, työpaikka festarit
- Seurafoorumi: esitellä valtakunnallista toimintaa, mukana oleminen
- Kuntotestaukset: tapahtumien yhteyteen, kaikille kaupunkilaisille, kaupungin työntekijät
- Yhdessä enemmän: toimialoittain, valtakunnalliset isot tapahtumat, säännöllinen kontaktointi

Haastattelussa nousi vahvasti esille yhteistyö ja miten sitä voisimme jalostaa tulevaisuudessa vieläkin vahvemaksi. Yhteisten isojen tapahtumien järjestäminen ja hakeminen valtakunnallisesti, mutta myös paikallisesti tuli myös esille. Yksittäisen liikkujan sekä seurojen tueksi tarvittaisiin aluejärjestöä ja meidän asiantuntijuuttamme. Vanhojen hyvien tapahtumien uudelleen elvyttäminen oli myös yksi innovoinnin kohde.

Innovointihaastatteluissa oli kaksi asiakasyritystä, jotka ovat viime vuosina tilanneet PLU:lta työhyvinvointipalveluita, tai ovat olleet kumppanina tuottamassa omalle asiakasryhmilleen erilaisia työhyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia.

Asiakasyrityksemme Uppalan Kartanon yrittäjä oli innovointihaastattelussa 10.10.2018. Uppalan Kartano on kartanoravintola Seinäjoen ydinkeskustassa. Kartano on aikanaan kuulunut Upan suvulle ja on ollut yksi Seinäjoen kantatiloista. Uppalan historia ulottuu lähes 1600-luvulle saakka. Luukon perheyritys avasi tilalle kartanoravintolan vuonna 2009. Ravintolan palveluihin kuuluu ravintolatoiminnan lisäksi muun muassa erilaiset perhejuhlat, yritystilaisuudet sekä PLU:n kanssa toteutettavat työhyvinvointipalvelut. (Uppalan Kartano 2018.) Työhyvinvointipalveluita olemme tuottaneet yhteistyössä vuodesta 2016 lähtien erilaisille yritys- ja kokousryhmille.

Uppalan innovointihaastattelussa syntyi neljä kohtaa ytimen ympärille. Näiden neljän ympärille muodostui kahdeksan pienempää osaa. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Liikuntalajit; Uudet lajit, Tyky-ohjelmana, Lajimix, Perinteiset liikuntalajit, Vuoden aikaan liittyvät, löydetään lapsuuden lajit
- Luonto; monenlainen liikunta, tuotteistaminen, lajit luontoympäristöön, kansainväliset asiakkaat
- Perinnepelit ja -leikit; Asiakasryhmille, Lapsuuden pelit ja leikit, elämys vetoaa tunteisiin, tyky-ohjelmana, yhdistettynä ruoka
- Liikunnallisuusohjaaja; Motivointi, Monikäyttöinen palvelu, Kampanjat, Yksilön tarpeet huomioiden, Työsuhde-etu, Säännöllinen, Kohdennus, Tuotteistaminen

Yrittäjä ajatteli innovointihaastattelussa asiakkaitaan, mutta myös omaa ravintolan henkilökuntaa. Hän näki tunnin mittaisessa innovoinnissa syntyneiden ideoiden yhteyden niin asiakkaisiin, kuin toteutettavaksi omalle henkilökunnalle. Vahva matkailun ja kansainvälisyyden merkitys alueella korostui myös innovoinnissa.

Asiakasyritys Epec Oy:n edustajaa haastattelin 20.11.2018. Epec Oy:n päätoimipiste sijaitsee Seinäjoella ja Seinäjoen toimipisteessä työskentelee noin 100 henkilöä. Epec Oy:lle Seinäjoella olemme tuottaneet vuosien varrella mm. tapahtumia, taukojumppakokonaisuuksia, luentoja sekä kuntotestauksia. Epec Oy on myös ollut osana työhyvinvointihankettamme vuonna 2017.

Epec Oy on ratkaisutoimittaja, joka on keskittynyt koneenohjausteknologiaan. He auttavat asiakkaitaan maksimoimaan tuottavuuttaan suunnittelemalla ja rakentamalla tehokkaita, turvallisia ja ympäristöystävällisiä työkoneita. Epec on suomalainen yritys, mutta vahvasti kansainvälisillä markkinoilla. (Epec Oy 2018.)

Ytimen ympärille Epec Oy:n edustaja löysi helposti innovoitavia kohteita. Osat ovat lueteltuna alla olevassa listassa.

- Tyky-päivät: eri lajeja, ulkotapahtuma, elämystapahtuma esim. ”rohkea challenge”, perhetapahtuma, toistuva esim. syksy – kevät
- Hyvinvointiviikot: loppuvuodesta, luennot, kampanjat esim. liikuntapisteiden keräys
- Taukojummat: säännöllinen, ergonomianeuvonta, materiaali
- Henkinen hyvinvointi: stressinhallinta, luennot aiheesta, palautuminen
- Elintapaohjaus: pienryhmänä, luennot, ryhmätapaamiset, räätälöidysti yritykselle, liikunta-ravinto-uni
- Uni: materiaalit, luennot, säännöllisyys, pienryhmät
- Kuntotestaus: inbody-kehonkoostumusmittaus, yhteenveto yritykselle, materiaalit, liikuntaneuvonta passiivisille, kehon kuntoindeksitesti
- Kehonhuolto: rentoutusharjoitukset, säännöllisyys, vinkit eri välineille, liikkuvuusharjoitukset, materiaali

Epec Oy:n innovoinnissa nousi vahvasti esille kokonaisvaltainen hyvinvointi ottaen huomioon liikunnan, ravinnon, unen sekä palautumisen merkityksen yksilötasolla sekä työnantajan näkökulmasta. Tulevaisuudessa nähtiin työnantajan tarjoamana mahdollisuutena juuri-kin näihin kokonaisuuksiin tukea ja palvelua. Jälkeenpäin sähköpostilla vielä lisättiin digitalisaation mahdollisuudet työhyvinvoinnin palveluihin, kuten esimerkiksi first beat -mittaus. Tämä tukisi yksilön, mutta myös työnantajan näkemystä ja konkreettista kokemaa hyvinvoinnin edistämistä.

Innovointihaastattelut antoivat kattavan katsauksen eri sidosryhmien ajatusmaailmaan Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveystoiminnan toimialalle. Sidosryhmät olivat sitoutuneita työskentelyyn ja saavutettiin tiiviillä aikataululla yhteisymmärrys työskentelytavasta. Samalla haastatteluiden myötä syntyi käsitys tulevaisuudesta, toiveista ja ajatuksista paikallista liikunnan aluejärjestöä kohtaan.

Sidosryhmien innovointihaastatteluiden yhteenvetona voidaan todeta, että saman kohde-ryhmän edustajat tuottivat hyvin samankaltaisia tuotoksia. Kuntatoimijoiden keskusteluissa esiin nousi tarve tehdä tiiviimpää yhteistyötä sekä laajempia yhteisiä kokonaisuuksia. Varsinaisia tuoteinnovaatioita ei kuntatoimijoiden kanssa syntynyt toisin kuin muiden sidosryhmien kanssa.

10 Toimintakonsepti ja sen kehittäminen

Visuaalinen toimintakonsepti (Liite 4, salainen) on luotu Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle yhtenäistämään käytäntöjä sisäisesti, mutta myös ulkoisten palveluiden sekä toimintatapojen osalta. Toimintakonsepti on rakennettu sisällöltään työelämän kehittämistehtävän aikana nousseiden ideoiden sekä aiheiden pohjalta testattavaksi pilotointimalliksi. Toimintakonsepti vastaa kysymyksiin ketkä palvelua tuottaa, miksi palvelua tuotetaan, kuinka toimintaa rakennetaan ja tehdään, mitä palveluita tuotetaan ja millä tavoin sekä miten ollaan yhteistyössä, missä toiminta-alueella organisaatio ja toimiala toimii, kenelle tuotamme palvelua sekä mitkä ovat organisaation toimintatavat kokonaisuutta tehtäessä.

Rakennettu toimintakonsepti tukee neljää välitöntä ja välillistä päätavoitetta, jotka ovat asetettu kehittämistyölle yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Kysymyksien pohjalta nousseet mallit toimintakonseptiksi tukee tavoitteita henkilöstön sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaavan palvelumallin tuottamiseen, kannattavuuden parantamiseen, kilpailukyvyyn säilymiseen sekä oikean toimintamallin löytämiseen eri asiakassegmenteille, mutta myös kohdeorganisaatiossa seisäisesti.

Toimintakonsepti tukee kolmannen sektorin alueellista työtä Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan maakunnissa aikuisten kunto- ja terveysliikunnan edistämisessä. Konsepti tuottaa palveluita ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa toteuttamalla, kokoamalla ja koordinoimalla myös alueellisia palveluketjuja eri toimijoiden kanssa eikä pelkästään palveluiden tuottajana. Toimintakonsepti tukee liikunnan aluejärjestöjen työtä myös valtakunnallisesti eri hankkeiden ja yhteistyökuvioiden myötä. Mallin avulla aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimiala pysyy kilpailukykyisenä ja tuottavana haastavassa toimintaympäristössään.

Ketkä toimintaa tekevät:

Kohde organisaatio, Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto ja terveysliikunnan toimiala, henkilöstö, vastualueet

Miksi toimintaa tehdään:

Arvot ja visio toimialalla, joka tukee kohdeorganisaation strategiaa

Kuinka palveluita tuotetaan:

Asiakkaan palvelupolkumallin toimintatapa

Mitä palveluita tuotetaan:

Alueellisesti ja valtakunnallisesti tuotettuja palveluita

Kenelle palvelua tuotetaan:

Asiakassegmentit sekä yhteistyösopimukset

Mitä palveluita tuotamme:

Tuotteistetut palvelut, hankkeet, valtakunnalliset ja alueelliset palvelut

Missä palvelua tuotetaan:

Kohdeorganisaation toiminta-alueella

Miten palvelua tuotetaan:

Sisäiset ja ulkoiset toimintatapa mallit

Toimintakonseptia pilotoidaan ja arvioidaan vuoden 2019 aikana. Tätä mallia tulisi kehittää niin, että se muotoutuisi aikaan ja toimintatapoihin mahdollisimman helposti. SWOT-analyysin avulla toimintamallia voidaan kehittää ja analysoida tulevaisuudessa. Sen tuomalla hyödyllä analysoidaan myös heikkoudet, vahvuudet sekä niiden mahdollisuudet. Ne ovat avoimia pohdintoja organisaatiolle sekä uhkatekijöille. (Mindtools, 2019.) SWOT-analyysipohja pysyy toimintakonseptin mukana ja analysointi ja kehittäminen vuositasolla on helppoa.

Analysoinnin ja kehittämisen työkalut:**SWOT-analyysi:**

Vahvuudet:

- Kirjataan toimintakonseptin myötä tulleet vahvuudet analysointia varten

Heikkoudet:

- Mitkä nähdään sen hetkiseksi heikkouksiksi toimintakonseptin mukaisesti

Mahdollisuudet:

- Miten heikkouksia pystytään analysoinnissa tuomaan mahdollisuuksiksi ja sen myötä osaksi toimintakonseptia

Uhat:

- Mitkä ovat sen hetkiset uhat, miten kohdeorganisaatio pystyy niihin vaikuttamaan

11 Pohdinta

Työelämän kehittämistehtävän tuotokseksi syntyi visuaalinen toimintakonsepti Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry:n aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle (Liite 4. salainen). Konsepti ohjaa toimintaa osana toimialaa, sen kehittämistä sekä tuottavuutta. Toimintakonseptia luotiin palvelumuotoilun keinoin asiakas- ja sidosryhmälähtöisesti yhteistyössä asiantuntijatyöryhmän sekä tiimityöparin avulla. Aihe oli ajankohtainen toimialan henkilöstövaihdoksien sekä koko organisaation uuden strategiatyön alkaessa keväällä 2018. Malli tukee liikunnan aluejärjestöjen työtä alueellisesti sekä valtakunnallisesti.

Ahosen (2017) mukaan palvelumuotoilulla parannetaan kohdeorganisaation tulosta ja se tuottaa lisäarvoa palvelulle. Sillä on kuitenkin asiakkaankin näkökulmasta suuri merkitys asiakkaan kokemaan palveluun kohtaan. Käytännönläheisten työmenetelmien kautta syntyvät ideat ja aiheet konsepteille ja erilaisille toimintamalleille. Tähän käytännönläheiseen työmenetelmien löytämiseen toimintakonseptia luotaessa pyrittiin palvelumuotoilun avulla. Koettiin, että palvelumuotoilun keinoin tulisi luontevimmin kehitettyä sidosryhmien kanssa toimintakonseptia.

Visiona toimintakonseptille oli luoda selkeä visuaalinen kuvaus toimialan eri toimintatavoista, työmenetelmistä, tuotteista, yhteistyökumppaneista, viestinnästä ja markkinoinnista. Haluttiin myös, että toimintakonsepti tukisi uutta organisaation työstettävää strategiaa tulevaisuudessa. Toisaalta malli tukee henkilöstöä, mikäli henkilöstövaihdoksia organisaatiossa tulee. Mallin avulla onkin tulevaisuudessa helpompi perehdyttää henkilöstöä kolmannen sektorin aluejärjestötyöhön aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalle.

Kehittämistyön aihevalintaan vaikutti myös oma työkokemus ja visio liikunnan aluejärjestötyöstä. Kuntapuolelta tulleena visuaalinen toimintakonsepti hahmottaa selkeämmin kolmannen sektorin järjestökenttää ja toimii toiminnan tukena arjen työssä, mutta myös kehittämisprosesseissa. Oma aiempi työkokemukseni sekä kolmannen sektorin järjestötyön luonne vaikutti myös merkittävästi kehittämiskohteen valintaan, sitä pohtiessamme yhdessä aluejohtajan kanssa.

11.1 Kehittämistyön tulos

Tuotoksena syntyi tavoitteiden mukaisesti kirjallinen toimintakonsepti, joka ohjaa työn tekemistä sekä tuottavuutta tulevaisuudessa. Mallin tarkoitus on toimia punaisena lankana toiminnalle, mutta myös ohjata ja analysoida työtä aikuisten kunto- ja terveysliikunnan toimialalla.

Konseptointia kuvataan usein kolmejakoisena menetelmänä, jota toistetaan niin kauan, kun se on valmis. Uusien kehittämiskierroksien aikana syntyy uusia ideoita ja kehittämistoimia edellisten rinnalle. Silloin syntyy kehittymistä sekä tarkempia ajatuksia konseptin pienemmille osille, jota voidaan lähteä pilkkomaan sekä sitä kautta tuotteistamaan. (Tekes, Jyväskylän Yliopisto 2018.)

Ongelman ytimeen synnytettiin konsepti, johon haluttiin ratkaisu tehokkaalla toimintatavalla. Konsepti synnyttää tulevaisuudessa toimintamallin, joka on esikuvana tai merkittävänä kilpailuetuna muihin toimijoihin tai kilpailijoihin verrattuna. Tämä käy myös ilmi Virkusen ym. (2010) mukaan konseptoinnissa.

Toimintakonseptin kirjalliseen tuotokseen liitettiin myös arviointia sekä analysointia helpottavat ja tehostavat toimintamallit. Niiden avulla pystytään tulevaisuudessa kehittämään toimintakonseptia tehokkaasti ja tuottavasti valmiin pohjan avulla.

11.2 Prosessin vaiheet

Projektisuunnitelma työstettiin aihevalinnan jälkeen. Suunnitelmaan vaikutti paljon aiheeseen jo ennestään tehdyt kehittämistyöt, gradut, väitöskirjat sekä niiden myötä nousseet erilaiset kirjalliset tuotokset, artikkelit sekä tutkimukset, joita tutkin ja luin ennen lopullisen suunnitelman tekoa. Halusin saada mahdollisimman konkreettisen vision itselleni aineistojen pohjalta työstäni, jolloin pystyin lähteä työstämään ja kehittämään työtäni. Yksi tärkeä kriteeri työlleni oli, että aineisto olisi mahdollisimman uutta ja laadukasta.

Konkreettisen vision saavutettuani löysin menetelmät, joilla toimintakonseptia lähden luomaan kohdeorganisaatiolle. Järjestötyön haasteellisuus näkyy osittain siinä, että palvelut ovat moninaisia eri toimijoille. Eri sidosryhmien sekä esikuvien merkitys korostui eri lähde- materiaaleihin tutustuessani. Jyväskylän Yliopisto (Tekes 2018) kuvaa selkeästi konseptoinnin prosessia. Tuolloin suunnittelu ja tarpeiden määrittely tulevat prosessissa selkeästi ensimmäisenä. Toinen vaihe on konseptin muotoilu. Muotoiluun käytin kahta eri palvelumuotoilun työtappaa tutkimuspohjana työssäni.

Työtappoina olivat esikuvilta oppiminen eli benchmarking – prosessi sekä innovointihaastattelut 8 x 8 -menetelmällä. Nämä työtavat kuvasivat mielestäni parhaiten sitä, kuinka pääsen haluttuun lopputulokseen.

Työni teoriaosuudesta Laine ym. (2001) lähteestä käy ilmi benchmarkingin määritelmä ja juuri tämän kaltaista kohdeorganisaatioon tutustumista sekä syvällisempää esikuvilta oppimista kaivattiin toimintakonseptiin. Suoritetusta benchmarking-prosessista saimme kaltaiseltamme organisaatiolta kattavan kuvan heidän sisäisistä sekä ulkoisista toimintamalleistaan. Pääsin haluttuun tulokseen prosessin aikana, sillä työskentelemme kohdeorganisaation kanssa yhteistyössä samalla toimialalla kuitenkin eri toiminta-alueella, jolloin kilpailutilannetta ei synny.

Eri sidosryhmiä haluttiin lähestyä innovoinnin keinoin, joka tuki konseptin muotoilua. Innovoinnin 8 x 8 -menetelmä osoittautui helpoksi tavaksi toteuttaa erilaisille henkilöille yksinkertaisella ja tehokkaalla tavalla. Keinonen ym. (2013) kuvailee menetelmää ajatuskartaksi, jota voi tehdä erilaisilla kokoonpanoilla ja on juurikin helppo ja vaivaton toteuttaa. Se oli myös omasta mielestäni tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehokkain keino saada sidosryhmien edustajilta haluttu ajatus ja tieto käyttöömmee. Menetelmän valintaan vaikutti myös se, että haluttiin toimia tehokkaasti sidosryhmien kannalta eikä viedä liikaa heidän aikaansa.

Benchmarking-prosessin sekä innovointihaastatteluiden menetelmät soveltuivat hyvin toimintakonseptin luomiselle. Erityisen onnistuneena pidin benchmarking-prosessia, jossa onnistuin teemahaastattelun myötä saamaan esille sellaisia asioita esikuvaorganisaatiosta, joita olimme kaivanneetkin mutta emme olleet tiedäneet niitä aikaisemmin.

Innovointihaastatteluiden osalta tuotoksena syntyneet ajatuskartat (Liite 2.) toimivat hyvin uusien kokonaisuuksien luomisessa, mutta ne toivat myös esille organisaatiomme toimintamalleihin ideoita ja ajatuksia työn tuloksiin. Innovointihaastatteluissa syntyi tuotos, joka kuvattiin, mutta haastatteluiden nauhoitus olisi voinut toimia vielä paremmin kokonaisuutta ajatellen. Tuolloin olisi litterointivaiheessa pystynyt poimimaan vielä selkeitä uusia innovointeja toimintakonseptiin mikä ei välttämättä näkynyt tuotoskuvassa.

Pohdittaessa tutkimusotetta uusien innovointien syntymiseksi voisi miettiä erilaisia työmenetelmiä sekä tapaa innostaa ihmisiä lyhyen ja tehokkaan ajan puitteissa. Toisaalta myös haastateltavat tulisi valita niin, etteivät ne olisi välttämättä niin läheisiä yhteistyökumppaneita ja toimijoita haastattelijan kanssa. Läheinen tuttavuus ei välttämättä tuota uusia innovointeja vaan edesauttaa enemmän kehittämään toimintamalleja ja miettimään puutteita jo olemassa olevaan toimintaan.

Odotukset työstetystä innovointihaastatteluiden tuotoksista olivat suunnitteluvaiheessa hieman erilaiset mitä lopputulos. Alun perin haluttiin nimenomaan uusia innovointeja ja kokonaisuuksia eri sidosryhmiltä, joita voidaan tuotteistaa ja miettiä tulevaisuudessa tarkemmin. Haastatteluista syntyi jonkin verran uusia ideoita ja aihioita, mutta ei kuitenkaan niin paljon kuin olivat ennako odotukset.

Tulevaisuudessa tämän toimintakonseptin tarkistuksessa ja uuden tutkimusmenetelmän käytössä tulisi 8 x 8 menetelmän sijasta käyttää jotain muuta menetelmää, jolla saataisiin uusia innovointeja tehokkaammin. Uudella menetelmällä voisi jatkojalostua tehokkaammin erilaisia palvelutuotteita eri sidosryhmille. Menetelmänä voisi toimia paremmin esimerkiksi Osbornin kysymyslista, joka on Helsingin kaupunki EDU:n (2018.) sekä Ojasalo ym. (2009) mukaan yksi yleisimmistä menetelmistä innovointien tukena. Kysymyslista voidaan toteuttaa yksittäiselle henkilölle tai ryhmälle. Kysymysten kautta viedään ideoita eteenpäin ohjaajan toimesta, mutta siinä ei kuitenkaan vastata suoraan kysymyksiin vaan kysymysten kautta vastataan aiheeseen uusilla ideoilla ja toteutustavoilla. Se voisi toimia vastavasti 8 x 8 menetelmän sijasta, jolloin työtapa olisi edelleen tehokasta innovointia. 8 x 8 menetelmää voisi käyttää silloin, kun jatkojalostetaan uusia tuotteita ja pilkotaan niitä pienemmiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimusosuuden jälkeen lähdin Jyväskylän Yliopiston konseptoinninmallin mukaisesti muotoilemaan toimintakonseptia ideoiksi ja aihioiksi kohdeorganisaatiolle. Tämä osoittautui haasteelliseksi, sillä järjestötyön moninaisuus sekä rajallinen aika ja alkuvuosi toi haasteita työryhmän toiminnalle. Sain kuitenkin tiimiparityöskentelyllä, yhteisillä työstöillä, ideoinneilla ja palavereilla kollegani kanssa tukea ja asiantuntijuutta työni tueksi. Tämä siivitti toimintakonseptin kirjalliseksi tuotokseksi, joka esiteltiin keväällä kohdeorganisaatiolle.

Prosessin loppuvaihe eli arviointi alkoi heti konseptin muotoilun jälkeen asiantuntijatyöryhmän, tiimiparin sekä kohdeorganisaatiossa alkaneen yhteistyön merkeissä. Työtä lähdettiin pilotoimaan heti vuoden 2019 alussa ja prosessia on tarkoitus lähteä kehittämään edelleen. Tässä selkeästi lähdettiin heti toteuttamaan tuotteistamisen ideologiaa ja tarjoamaan palveluita ulospäin asiakkaille, mutta samalla myös tiimiparin työskentelytavoilla sekä analysoinneilla arvioidaan sekä kehitetään toimintakonseptia.

Kuten Jari Parantainen (2007) kirjassaan toteaa, on tuotteistaminen alkanut jo, kun alkaa syntyä toimintamalleja tuotteiksi ja kokonaisuuksiksi. Käytännöt ja toimintamallit ovat hyviä esimerkkejä tässä. Tämä työ osoittaa käytännön läheisyyttä juurikin toimintamallien ja jopa jo ehkä tuotteidenkin osalta hyvästä tuotteistuksesta. Toisaalta tähän on vaikuttanut tehokas tiimipari työskentely, joka syntyi vähän kuin salakavalasti projektin edetessä pilotointivaiheeseen. Tämä vaikuttaa positiivisesti työn eteenpäin viemiseen. Toisaalta tässä haasteen tekee se, että koko organisaation tulisi sitoutua tämän toimialan muutosprosessiin, jolloin prosessi jalkautuisi, vaikka tulisikin henkilöstövaihdoksia. Tulevaisuus osoittaa miten tehokkaasti tiimipari työskentelyllä muutosprosessi etenee. Työn suurin hedelmä näkyy vasta muutaman vuoden kuluttua, jolloin pilotointi on ohi ja hyvät käytänteet on juurrutettu.

11.3 Tulevaisuuden kuvaus

Tulevaisuudessa aluejärjestöjen täytyisi entistä enemmän kiinnittää huomiota konseptointiin sekä palveluiden tuotteistamiseen yhteistyössä valtakunnan toimijoiden kanssa. Palvelumuotoilun keinojen avulla konseptointi toisi lisäarvoa ja tuottavuutta jokaiselle toimialalle aluejärjestöissä. Se toisi myös näkyvyyttä ja luotettavuutta palveluiden toimijana entistä enemmän yritysmäistä toimintaa tukevassa Suomessa. Palvelumuotoilun keinoilla pystytään selkeään sekä kehitystä tukevaan työmenettelyyn eri sidosryhmien sekä asiakkaiden kanssa, joka tukee toimintaa ja palvelujen tuottamista.

Tämän tyyppiset työelämälähtöiset kehittämistehtävät tulisi hyödyntää järjestötyössä tehokkaasti, joka antaa edulliset resurssit kehitykselle. Työn imua ja tuottavuutta pystytään tehostamaan kehittämistöillä syntyneiden tuotosten ansiosta, mikäli ne jalkautetaan ja pilotoidaan järkevästi työn toimintaan ja muutokseen mukaan. Konkreettisia tuloksia ja toimintatapoja täytyisi kehittää tulevaisuudessa, jotta kolmannen sektorin arvokas työ säilyisi toimijakentässä ja sen kehityksessä.

Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. Painokiila Oy. Nummela.

Apunen, A. & Parantainen J. 2011. Tuotteistaminen 2, Tuotteistajan 10 psykologista viipua. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Avoine. Digitalisaatio yhdistyksissä. Yhdistys ja innovaatio - 5 konkreettista tapaa uusien ideoiden keksimiseen! 2014. Luettavissa: <https://blog.avoine.fi/kirjoitukset/yhdistys-ja-innovaatio-5-konkreettista-tapaa-uusien-ideoiden-keksimiseen/> Luettu: 4.12.2018.

Bain & Company. Management Tools 2017. Luettavissa: https://www.bain.com/contentassets/29cf63b5f6ee475aa83500167c44570c/bain_book_management_tools_2017.pdf Luettu: 27.9.2018.

Epec Oy 2018. Yritys. Luettavissa: <http://www.epec.fi/fi/yritys/> Luettu: 11.12.2018.

Finlex. Liikuntalaki 2019. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu: 10.2.2019.

Helsingin kaupunki. EDU. 2018. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Luettavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm> Luettu: 4.12.2018.

Huhtanen K., Pyykkönen T. 2012. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:1, Valtion liikuntahallinto terveyttä edistävän liikunnan kokonaisuudessa. Luettavissa: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/7/VLN_Te-Li-raportti.pdf Luettu: 20.2.2019

Inno-Vointi 2018. Mitkä ovat Innovaatio ja Innovointi? Luettavissa: <http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myois-julkisella-sektorilla>. Luettu: 30.10.2018.

Kauhavan kaupunki 2018a. Kauhava-info. Luettavissa: https://www.kauhava.fi/kauhava-info/kauhavan_alue Luettu: 22.10.2018.

Kauhavan kaupunki 2018b. Kauhava lukuina. Luettavissa: https://www.kauhava.fi/kauhava-info/kauhava_lukuina Luettu: 22.10.2018.

Kauhavan kaupungin esittely. Luettavissa: https://www.kauhava.fi/files/15418/Kauhava2017_PowerPoint_FIN.pdf Luettu: 22.10.2018.

Keinonen, T, Vaajakallio K & Honkonen J 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kunnossa kaiken ikää -ohjelma. Toimintakertomus 2017. Luettavissa: https://www.kkiohjelma.fi/filebank/2805-KKI_ToKe2017_kevyt.pdf Luettu: 17.12.2018.

Lapuan kaupunki 2018. Etusivu. Luettavissa: <https://lapua.fi/> Luettu: 22.10.2018.

Lapuan 2018. Esite. Luettavissa: https://www.lapua.fi/files/Tiedostot/lapua_esite2018_net.pdf Luettu: 22.10.2018.

Lehtonen Kati. MUUTTUVAT RAKENTEET – STAATTISET VERKOSTOT
Suomalaisen liikunta- ja urheilujärjestelmän rakenteelliset muutokset 2008–2015. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 331. LIKES-tutkimuskeskus Jyväskylä 2017. Luettavissa: <https://www.likes.fi/filebank/2619-Lehtonen-vaitoskirja-web.pdf> Luettu: 12.12.2018.

Liikunnan aluejärjestöt 2018. Tietoa meistä. Luettavissa: https://www.liikunnanaluejarjestot.fi/__new_page_-134404/ Luettu: 7.12.2018.

Liikunnan aluejärjestöt. Suomalaisen liikuntakulttuurin kehittäjänä. Alueet_infograafi2017.pdf Luettavissa: https://liikunnanaluejarjestot-fi-bin.directo.fi/@Bin/2412a2205fc0c235f77b2150b563a362/1544175735/application/pdf/520287/Alueet_infograafi2017.pdf Luettu 7.12.2018.

Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2018. Luettavissa: <https://www.liiku.fi/> Luettu: 10.12.2018.

Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2018. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2018. Luettavissa: https://www.liiku.fi/site/assets/files/4297/toimintasuunnitelma_2018.pdf Luettu: 10.12.2018.

Läärä J. 2019. Turun Sanomat. Suunnitelmallinen Työpaikkaliikunta tuo tuloksia. Luettavissa: https://www.ts.fi/mielipiteet/aliot/4474779/Suunnitelmallinen+tyopaikkaliikunta+tuo+tuloksia?fbclid=IwAR0yxqQ36FZImKIXzKq_g2jJFRxMhOjME4ZRM-BnXzd50lo7SJEfPMmk0JM4 Luettu: 18.2.2019

- MindTools. 2019. SWOT Analysis. Luettavissa: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm Luettu: 17.2.2019.
- Metsämuuronen J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Muutosta liikkeellä. 2013. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/69937/URN_ISBN_978-952-00-3412-2_korj.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 18.2.2019
- Mäkinen M. (toim.) Liikuntajärjestöjen toimialaselvitys. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2012:6. Opetus- ja Kulttuuriministeriö. Valtion liikuntaneuvosto. Lämsä J. Urheiluliikkeestä liikuntakonserniksi. Luettavissa: <http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/98/Jarjestoraportti.pdf> Luettu: 7.12.2018.
- Ojasalo, K, Moilanen T & Ritalahti J 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Helsinki.
- O. Laine, R, Hotakainen J & Pietiläinen S 2001. Benchmarkingopas. Otamedia. Espoo.
- Parantainen J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä, Tuotteistaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry 2018. Aikuisliikunta. Luettavissa: <https://www.plu.fi/aikuisliikunta/> Luettu: 17.12.2018.
- Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry 2018. Hallitus. Luettavissa: <https://www.plu.fi/plu/hallitus/> Luettu: 26.10.2018.
- Pohjanmaan Liikunta ja Urheilu ry 2018. PLU. Luettavissa: <https://www.plu.fi/plu/plu/> Luettu: 17.12.2018.
- Seinäjoen Kaupunki 2018. Tietoa Seinäjoesta. Luettavissa: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta.html> Luettu: 22.10.2018.
- Seinäjoen Kaupunki 2018. Yleistietoa ja Tilastoja Seinäjoesta. Luettavissa: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/tietoaseinajoesta/yleistietoajatilastojaseinajoesta.html> Luettu: 22.10.2018.

Seinäjoen Kaupunki 2018. Etusivu Avaruuden pääkaupunki. Luettavissa: <https://www.seinajoki.fi/> Luettu 22.10.2018.

Service design tools 2019. Tool Mind Map. Luettavissa: <http://www.servicedesign-tools.org/tools/15> Luettu: 21.2.2019

SOSTE Suomen Sosiaali ja terveys ry 2018. Luettavissa: <https://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/benchmark-kaynnin-toteuttaminen.pdf> Luettu 27.9.2018.

Tekes, Jyväskylän Yliopisto, Informaatioteknologian tiedekunta. Systemiset oppimiskäsitteet. 2018. Luettavissa: <http://smarteducation.jyu.fi/projektit/systech/Periaatteet/suunnittelun-periaatteet/konseptointi> Luettu: 4.12.2018.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

UKK-Instituutti 2019. Terveysliikuntaa ja Kuntoliikuntaa. Luettavissa: http://www.ukkinstituutti.fi/tietoa_terveysliikunnasta/liikkumaan/aloittajan_liikuntaopas/terveysliikuntaa_ja_kuntoliikuntaa Luettu: 10.2.2019.

Uppalan Kartano 2018. Palvelut, Kartano. Luettavissa; <http://www.uppalankartano.fi/kartano/>, <http://www.uppalankartano.fi/palvelut/> Luettu: 10.10.2018.

Vaasan kaupunki 2018. Yleistietoa Vaasasta. Luettavissa: <https://www.vaasa.fi/yleistietoa-vaasasta> Luettu: 11.12.2018.

Virkkunen, J. Ahonen, H. Schaupp. M. & Lintula, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Tykes. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/tekes_raportti_70_web.pdf Luettu: 4.12.2018

Liitteet

Liite 1. Benchmarking-prosessin teemahaastatteluaiheet

Teemahaastattelu 2.11.2018 Turku

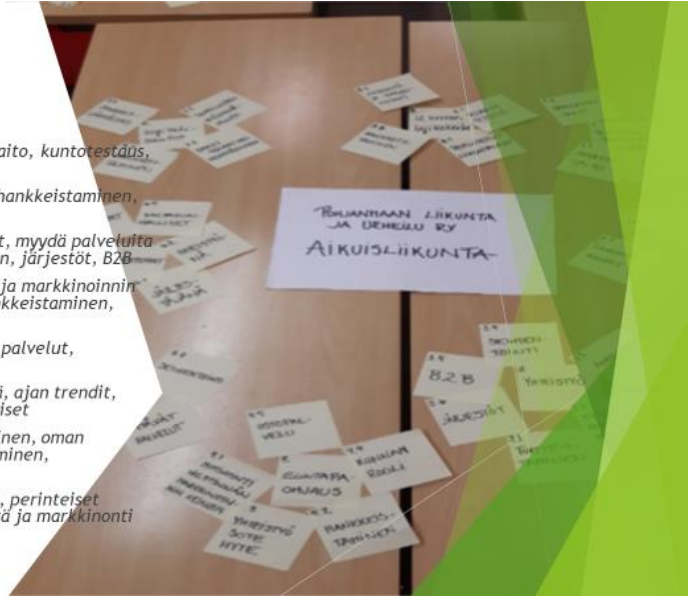
- Haastateltava: Kehittämispäällikkö, Lounais-Suomen Liikunta ja Urheilu ry. Yksikön vetäjä vastuualueenaan aikuisten kunto- ja terveysliikunta

Haastattelunteemat:

- Resurssit aikuisliikunnassa
 - Henkilöstö
 - Budjetti
 - Toiminta-tavat
- Toiminnan suunnittelu ja toteutus
- Asiakassegmentit aikuisliikunnassa
- Markkinointi ja viestintä aikuisliikunnan osalta
- Yhteistyökumppanit
- Tuotteistaminen
- Aikuisliikunnan toimiala tulevaisuudessa
- Tulevaisuuden unelmat ja visiot aikuisliikunnan toimialalla aluejärjestöissä

PLU:n henkilökunta

- ▶ **Personal Trainer -toiminta;** ammattitaito, kuntotestaus, omaleimaisuus, yritykset/työyhteisöt,
- ▶ **Nolla liikkujat;** yhteistyö hyte - sote, hankkeistaminen, liikuntakummit
- ▶ **Yhteistyö;** segmentointi, avainhenkilöt, myydä palveluita yhteistyökumppaneille, tuotteistaminen, järjestöt, B2B
- ▶ **Elintapaohjaus;** motivointi viestinnän ja markkinoinnin keinoin, ostopalvelu, kunnan rooli, hankkeistaminen, yhteistyö hyte - sote
- ▶ **50+ liikkujat;** segmentointi, myytävät palvelut, hankkeistaminen, yhteistyö hyte-sote
- ▶ **Tapahtumat;** yhteistyönä, järjestäjänä, ajan trendit, segmentointi, alueelliset, valtakunnalliset
- ▶ **Digitalisaatio;** sovellusten hyödyntäminen, oman osaamisen hyödyntäminen, hankkeistaminen, asiakaslähtöisyys
- ▶ **12 kerran lajikoikeilut;** seurayhteistyö, perinteiset liikuntalajit, hankkeistaminen, viestintä ja markkinointi



PLU:n hallitus



- ▶ **Tyhy-toiminta;** tuotteistaminen, säännöllisyys, kuntopolku yrityksen työntekijöille, markkinointiin; ominaisuus, etu, hyöty
- ▶ **65+ vanhusten liikkuttaminen;** "taloyhtiöihin liikuntaa", suunnitelmallinen viestintä ja markkinointi, palvelun tuottaminen kunnille, elintapaohjaus, "liikuntakerho ikäihmisille", liikuntaa palvelutaloihin
- ▶ **Aikuisliikunnan leirit;** sidosryhmien yhteistyö, teema leirejä, viikonloppuisin
- ▶ **Yhteistyöyhdistykset;** jäsenpalvelun tuottajana, elintapaohjaus
- ▶ **Kuntotestaukset;** kuntopolku asiakkaalle, ohjaus jatkoon; omat palvelut, jäsenseurojen
- ▶ **Matalan kynnyksen ryhmätoiminta;** avoin kaikille, vanhempien liikkuttaminen lasten harrastusten aikana
- ▶ **Motivointikeinot;** viestintä, digitalisaatio, kohdentaa eri aikuisliikkujiille
- ▶ **Tapahtuma;** luonto, kerran vuodessa, yhteistyössä esim. urheiluseurat

Yhteistyökumppaneiden (Kunnat) innovointihaastatteluiden tuotoskuvat:

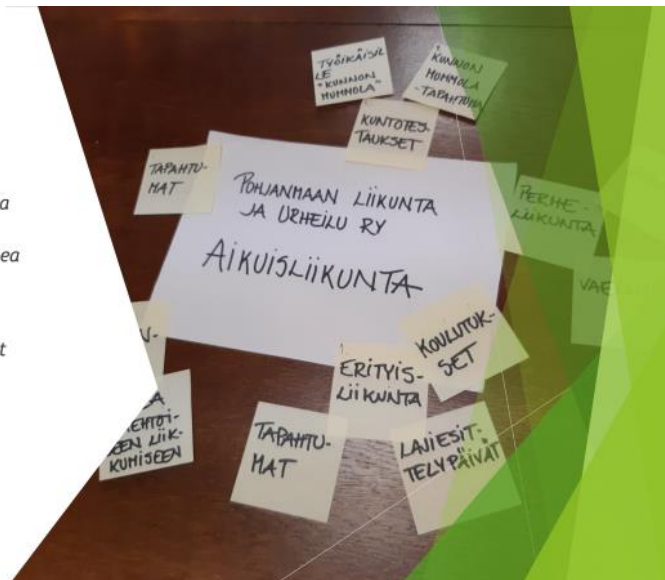
Lapua

- ▶ **Asiantuntijatyö - Osallistava kunta:**
 - ▶ seurapalvelut
 - ▶ verkostokonsulttipalvelu (mm. erilaiset työstimenetelmät)
 - ▶ työpari, kunta - PLU ry
 - ▶ toimintamuotojen kehittämiseen jatkoa
 - ▶ kehittämistuki - hanketuki - henkinen tuki - työnohjaus; yksilö, verkosto
 - ▶ mentorointi - vaikuttavuus palvelu
- ▶ **Palvelut**
 - ▶ järjestäminen - tuottaminen
 - ▶ matkailu
 - ▶ luontoliikunta - tapahtumat
 - ▶ kansainvälisyys



Kauhava

- ▶ **Tapahtumat;** tämän alle Katja ei löytänyt pienempiä osia
- ▶ **Kampanjat;** liikuntalajit, tukea omaehtoiseen liikkumiseen, vuodenajat
- ▶ **Erityisliikunta;** koulutukset, lajiesittelypäivät, tapahtumat
- ▶ **Perheliikunta;** tapahtumat, vaellus
- ▶ **Kuntotestaukset;** Kunnan mummola -tapahtuma ikäihmisille, "Kunnan mummola" aikuisille



Seinäjoki

- ▶ **Tilat/Olosuhteet:** "vakiovuorot", koulutukset, suunnitelmallisuus
- ▶ **Tiedon jakaminen:** koulutukset, luennot, seminaarit
- ▶ **Kokonaisvaltainen hyvinvointi:** liikuntaneuvonta, motivointitekijät - digitalisaatio, jatkoseuranta
- ▶ **Asiakaslähtöisyys:** hankeyhteistyö, laajempi kartoitus (opinnäytetyö)
- ▶ **Suunnitelmallisuus:** kahden välinen - PLU ry - kaupunki, ohjaajaresurssit, seuranta/yhteenvedo, resurssit/mahdollisuudet



Vaasa

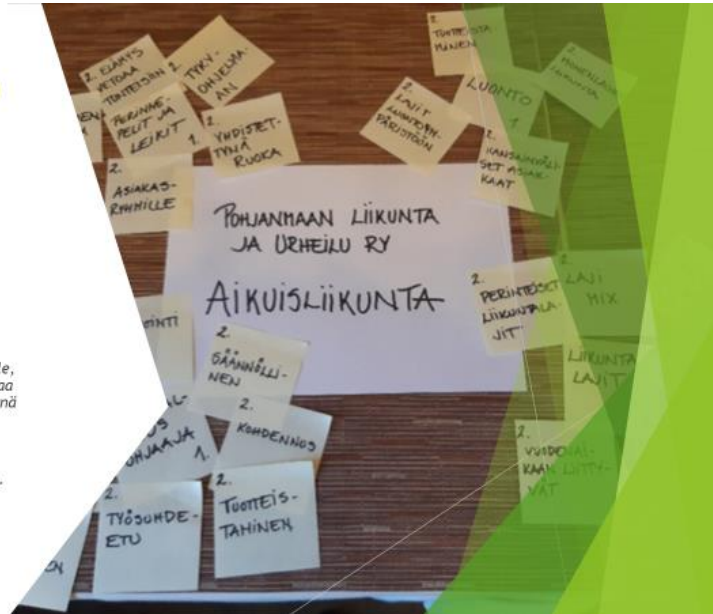
- ▶ **Asiantuntijuus:** hankeapu, kaupungin järjestöjen apuna, talousapu
- ▶ **Koulutukset:** tilauskoulutukset, vertaisohjaajakoulutukset, aikuisliikunnan koulutukset, tyky-toimintaan
- ▶ **Apua liikkumattomuuteen:** koulutukset, vertaisohjaajatoiminta
- ▶ **Tapahtumat:** seminaarit, yhteistyössä, valtakunnalliset isot tapahtumat, työpaikka festarit
- ▶ **Seurafoorumi:** esitellä valtakunnallista toimintaa, mukana oleminen
- ▶ **Kuntotestaukset:** tapahtumien yhteyteen, kaikille kaupunkilaisille, kaupungin työntekijät
- ▶ **Yhdessä enemmän:** toimialoitain, valtakunnalliset isot tapahtumat, säännöllinen kontaktointi



Asiakkaiden innovointihaastattelun tuotoskuva:

Uppalan Kartano

- ▶ **Liikuntalajit;** Uudet lajit, Tyky-ohjelmana, Lajimix, Perinteiset liikuntalajit, Vuodenaikaan liittyvät, löydetään lapsuuden lajit
- ▶ **Luonto;** monenlainen liikunta, tuotteistaminen, lajit luontoympäristöön, kansainväliset asiakkaat
- ▶ **Perinnepelit ja -leikit;** Asiakasryhmille, Lapsuuden pelit ja leikit, elämys vetoaa tunteisiin, tyky-ohjelmana, yhdistettyinä ruoka
- ▶ **Liikunnallisuusohjaaja;** Motivointi, Monikäyttöinen palvelu, Kampanjat, Yksilön tarpeet huomioiden, Työsuhde-etu, Säännöllinen, Kohdennus, Tuotteistaminen



Epec Oy

- ▶ **Tyky-päivät:** eri lajeja, ulkotapahtuma, elämys tapahtuma esim. "rohkea challenge", perhetapahtuma, toistuva esim. syksy - kevät
- ▶ **Hyvinvointi viikot:** loppu vuodesta, luennot, kampanjat esim. liikuntapisteiden keräys
- ▶ **Taukojummat:** säännöllinen, ergonomianeuvonta, materiaali
- ▶ **Henkinen hyvinvointi:** stressinhallinta, luennot aiheesta, palautuminen
- ▶ **Elintapaohjaus:** pienryhmänä, luennot, ryhmätapaamiset, räätälöidysti yritykselle, liikunta-ravinto-uni
- ▶ **Uni:** materiaalit, luennot, säännöllisyys, pienryhmät
- ▶ **Kuntotestaus:** inbody, yhteenveto yritykselle, materiaalit, liikuntaneuvonta passiivisille, kehon kuntoindeksi testi
- ▶ **Kehonhuolto:** rentoutusharjoitukset, säännöllisyys, vinkit eri välineille, liikkuvuusharjoitukset, materiaali



Liite 3. Ideat ja aihiot esittelyasiantuntijatyöryhmälle, salainen

Liite 4. Toimintakonsepti, PLU ry, salainen

Liite 5. Komia palvelutuotteet, PLU ry, salainen